

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление персоналом в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

УДК 005.95:622.012:669.012(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Худусов Джафер Эдемович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Вторушин Николай Анатольевич			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ 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, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
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)
P7	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)

P 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>		
P 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)
P 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)
P11	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»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ И.Б. Ардашкин_
(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
Д-ЗИЗ1	Худусов Джафер Эдемович

Тема работы:

Управление персоналом в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018 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>	1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Иновационный менеджмент» 2.Монографии. 3.Статьи периодических изданий 4.Учебники.
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>	Объектом исследования в данной работе является специфика системы управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК». Требования к процессу исследования: <ul style="list-style-type: none">• обоснование актуальности исследования;• формулирование проблемы и гипотезы исследования;• определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования, понятийного аппарата.

	<ul style="list-style-type: none"> • глубокое теоретическое обоснование и раскрытие сущности проблемы на основе анализа литературы; • наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учебы; • самостоятельный и творческий подход; • самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями. <p>Особые требования к особенностям функционирования объекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> • организация процесса адаптации персонала; • создание гибкой системы мотивации и стимулирования труда персонала; <p>Влияние на окружающую среду: управление персоналом оказывает влияние на окружающую социальную и природную среду посредством повышения качества работы сотрудников, сервиса, длительности связей, защиты окружающей среды, обязательств перед обществом, информации, формирования социальной ответственности.</p> <p>Анализ теоретических и прикладных исследований.</p> <p>Целью работы: является анализ специфики системы управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК» и разработка рекомендаций по совершенствованию системы и их эффективному использованию</p>
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы методов управления персоналом в организации	
2. Характеристика организации АО «Алмалыкский ГМК», специфика системы управления персоналом в организации, и разработка рекомендаций по совершенствованию системы и их эффективному использованию	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018 г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Вторушин Николай Анатольевич			20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Худусов Джафер Эдемович		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Уровень образования – бакалавр
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы		
Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
06.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Вторушин Николай Анатольевич			

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 79 страниц, 9 рисунков, 65 источников, 6 приложений.

Ключевые слова: специфика системы управления персоналом, повышение работоспособности, кадровая работа.

Целью работы является анализ специфики системы управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК» и разработка рекомендаций по совершенствованию системы и их эффективному использованию.

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

В процессе подготовки и написания выпускной квалификационной работы был проведен анализ специфики системы управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК».

В ходе изучения системы управления персоналом на предприятии и выполнения работы, были разработаны рекомендации по совершенствованию и их эффективному использованию 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.

Оглавление

Введение.....	9
Глава 1. Теоретические основы управления персоналом	12
1.1 Методы управления персоналом в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции.....	12
1.2 Специфика в направлениях службы работы персонала.....	24
1.3 Тенденция и цель совершенствования систем управления персоналом	32
Глава 2. Управления персоналом в АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат»	37
2.1 Характеристика организации АО «Алмалыкский ГМК»	37
2.2 Специфика управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК»	39
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персонала в АО «Алмалыкский ГМК».....	52
Заключение	61
Список использованной литературы.....	65
Приложение А. Структура АО «Алмалыкский ГМК»	70
Приложение Б. Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК»	71
Приложение В. Определение потребностей профессионального развития сотрудников	72
Приложение Г. Формы обучения персонала	73
Приложение Д. Анкета	74
Приложение Е. Отчет о проверке на плагиат (обязательное)	78

Введение

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

Совершенствование системы управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК», является актуальной темой на сегодняшний день. Благодаря совместным усилиям с подразделениями комбината организуются комплексные мероприятия, где *основными задачами* управления кадрами в АО «Алмалыкский ГМК» являются 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 специфика системы управления персоналом в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Предметом исследования является технология ведения процесса управления персоналом.

Целью работы является анализ специфики системы управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК» и разработка рекомендаций по совершенствованию системы и их эффективному использованию.

Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие задачи:

- ✓ исследование теоретических вопросов управления персоналом;
- ✓ проведение анализа специфики системы управления персоналом в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

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.

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом

1.1 Методы управления персоналом в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции

Управление персоналом можно описать как системный процесс, систематически организованного, имеющего поддержку взаимосвязанных рычагов экономических, организационных и общественных механизмов управления, воздействующих на персонал организации с целью обеспечения эффективного функционирования оперативного процесса, так и для удовлетворения потребностей персонала в их личностном и профессиональном формировании [23, с. 183].

Следовательно, управления персоналом отражает поддержку комплекса особых методов и способов, направленные на достижение поставленных целей, которые представляют собой процесс влияния организации и кадровой службы на сотрудников и работников.

Управление персоналом, это функция призвана координировать, объединять, управлять, увязывать и интегрировать все остальные функции в единое целое. Всё это достигается благодаря реализацией тезисов работы и взаимодействия их с персоналом предприятия [51, стр. 114].

Более детально конструкция управления персоналом которая включает в себя ниже следующие направления в деятельности организации:

- проектирование источников – это разработка плана по удовлетворению человеческих потребностей и нужд, при выделенных для этого расходов;
- набор персонала – создание запаса возможных кандидатов по должностям необходимой сферы деятельности;
- кадровый отбор – оценивание кандидата на рабочее место и отсев лучших кандидатов;
- определение заработной платы и компенсации представляет собой разработку конструкции заработной платы и необходимых привилегий

в целях сохранения, найма персонала организации;

- адаптация и профориентация – сложившееся у работников понятие того, что именно ждет от них организация и какую заслуженную оценку приобретает в ней труд у нанятых и вновь вступивших работников в организацию и ее подразделения;

- система обучения – процесс переподготовки и образования персонала с целью проведения эффективного выполнения работы;

- процесс оценки трудовой деятельности – разработка методической оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников и сотрудников предприятия;

- разработка способов и методов перемещения работников на должности с большей либо с меньшей ответственностью, путем повышения, понижения, перевода и увольнения. Данная работа проводится для того чтобы развивать профессиональные навыки у работников, путем перевода на другие должности или участки работы, а также ведение процедуры расторжения трудового договора;

- подготовка управляющих кадров, управление движением по службе – разработка программ, направленных на развитие способностей и возрастание результативности труда управляющих кадров;

- трудовые отношения – осуществление переговоров по завершению и прекращению коллективных договоров;

Образование системы управления персоналом нужно для раскрытия роли и места управления персоналом в обеспечении главных задач предприятия (организации, компании) [53, стр. 88].

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- возрастание в рыночных условиях конкурентоспособности предприятия;

- в частности, достижение максимальной прибыли от капитала - вложений и повышение результативности производства и труда;

- обеспечение высокой общественной результативности функционирования коллектива.

Выполнение всех поставленных целей, требует решения таких задач, как:

- обеспечение предприятия в рабочей силе в нужных объемах и нужной квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической конструкцией производственного потенциала и конструкцией трудового потенциала;

- полное и продуктивное использование возможности сотрудника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, мотивации, самодисциплины, выработка у работника чувства к взаимодействию и сотрудничеству;

Управление персоналом реализовывается в процессе выполнения поставленных целеустремленных действий и предполагает: определение основных направлений работы и целей с персоналом; определение средств, форм и способов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения обозначенных мероприятий; непрерывное улучшение системы работы с персоналом [56, стр. 366].

Когда всеобщая тактика организации понятна, возможно определить персональные функции управления персоналом, которые будут совмещаться с этой стратегией наилучшим образом.

Функции управления персоналом предполагают собою ключевые тенденции этого рода деятельности, направленные на удовлетворение определенных надобностей предприятия.

В научной литературе описано довольно много функций управления персоналом, в том числе [55, стр. 368]:

1. Проектирование персонала (включая тактическое проектирование), определенные спросы в числе и качестве работников, а также времени их применения. Проектирование кадров, традиционно рассматривают как начальную функцию кадрового менеджмента, от того что она по времени опережает все его функции;

2. Определение методов рекрутирования, привлечения персонала. Осуществление этой функции предполагает итоги по вопросам: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько с организации? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения местоположения предприятия, от того что не в любом регионе имеется вероятность найти нужное число рабочей силы необходимой квалификации;

3. Маркетинг персонала. Он направлен на обеспечение в данном предприятии и организации, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и администраторов;

4. Подбор, оценка, отбор и принятие на работу работников. Значимость этой функции ориентирована на повышающую стоимость рабочей силы и возрастанием требований к работнику;

5. Обучение, адаптация, и повышение квалификации персонала, их развитие. Сегодня это превратилось по сути в постоянный процесс, сопровождающий человека в течение всей трудовой деятельности;

6. Планирование карьеры, обеспечение мастерски-должностного роста работника. Эта функция разрешает полное и результативное применение потенциалов работника;

7. Мотивация персонала. Мотивация персонала достигается через обеспечение и совпадения организационных и личных целей сотрудников предприятия и организаций;

8. Руководство персоналом. Эта функция управления персоналом призвана объединять, координировать, взаимо-связывать и интегрировать все прочие функции в единое целое»;

9. Управление затратами на персонал. Это функция предполагает подсчет того, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, общественные расходы и т.п., а также соотнесение затрат с выручкой, которую приносит труд работника;

10. Организация рабочего места. Данная функция рассматривает разные факторы, влияющие на экономическую и социальную результативность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и спец технологию, служебное помещение, всю рабочую обстановку;

11. Обеспечение оптимального распорядка работы. Отчетливое выполнение этой функции разрешает поддерживать наилучший трудовой темп организации, экономить основные средства, повышать удовлетворенность пребывания на предприятии;

12. Освобождение персонала. Данная функция включает в себя не только объявление об увольнении работника и оформление надлежащих документов, но и различные формы приспособления количества сотрудников и их применению, к потребностям производства;

13. Кадровое делопроизводство - сбор, хранение и контроль анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. эта техническая функция нужна для результативного использования персонала;

14. Управление информацией о работниках. Современная организация немислима без налаживания систематического распространения информации;

15. Оценка результатов работы деятельности и трудового потенциала персонала. Данная функция имеет место быть в оценке результатов работы и аттестации сотрудников;

16. Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Данная функция предполагает не только влияние со стороны начальников, но и развитие у сотрудников самоконтроля;

17. Управление конфликтами, спорами и т.д. Функция предполагает создание в организации микроклимата, исключающего появление деструктивных споров, а также конструктивное, разрешение раздоров;

18. Правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом основывается на применении трудового права и организационных норм, традиционно фиксированных в уставе предприятия;

19. Налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал;

20. Обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья работников. Как контроль за обстановкой на рабочих местах, так и контроль индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья;

21. Социальное обеспечение работников;

22. Планирование и становление организационной культуры, обеспечивающей усвоение работниками этнических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.;

23. Обеспечение репутации фирмы, ее положительных отзывов от заказчиков, общественностью и администрацией;

24. Консультирование начальников в вопросах персонала. Эту функцию должны выполнять работники службы по управлению персоналом;

25. Участие в разработке стратегии компании и, в частности, в тактическом планировании персонала. Представители управления персонала не принужденно участвуют в определении особенно значимых, перспективных целей и задач компании.

Перечисленные функции взаимосвязаны друг с другом. Впрочем, их перечисление дает представление основ управления персоналом как

специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки управления персоналом [40, стр. 528].

В реальной жизни все элементы управления персоналом находятся во взаимодействии: его субъекты с поддержкой разных способов и средств исполняют нужные для организации функции по управлению работниками, реализуя при этом цели экономической и общественной результативности. Управление персоналом как касательно независимая сфера управления прогрессирует и обогащается в ходе становления социума и деловых организаций.

Система управления персоналом - это образование, применение, стабилизация и управление [52, стр. 79].

Формирование (развитие) персонала организации – специальная стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы последующего роста. От своевременного и полного решения общественно-экономических и организационных задач во многом зависит его результативная работа.

Цель образования персонала – свести к минимуму все нереализованные вероятности, того, что в процессе обучения совместного труда и личных качеств, с вероятностями их применения при выполнении определенных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном подходе [49, стр. 301].

Под управлением кадровыми источниками традиционно понимают всю общность организационных мероприятий, направленных на оптимальное образование коллектива и полное применение его способностей в производственном процессе (политика подбора и найма работников, карьерного роста, мотивация, вознаграждения, увольнения с работы, выход на пенсию, первенство в коллективе, культура, взаимоотношения и связи, развитие коллектива, творческая атмосфера, подготовка персонала, управление конфликтными ситуациями). Для достижения первенства на

рынке, компания должна иметь стабильный и высококвалифицированный персоналом.

Основных подсистем в системе управления персоналом рассматривают: расстановку кадров и под системный подбор; подсистему мотивации трудовой деятельности, карьерный рост, повышение квалификации, подсистема профотбора, подсистема качества труда и способов его оценивания [59, стр. 1-2].

Все они связаны одно целью – возрастанием продуктивности труда на основе максимально допустимой реализации возможных потенциалов работников. Все подсистемы направлены на то, чтобы все способности в условиях предприятия всецело раскрылись.

Планирование

Наиважнейшим инструментом в управлении является кадровое проектирование, обеспечивающее целеустремленное развитие коллектива в соответствии с ресурсными вероятностями и целями предприятия. Кадровое проектирование представляет собой часть каждой системы планирования, следственно оно должно ограниченным образом увязываться с другими его видами (проектирование производства, сбыта, финансов, инвестиций и др.). Через кадровое проектирование оказывается влияние на кадровую работу, это:

- необходимая потребность в персонале;
- подготовка кадров, проведение работа по найму и у комплектования свободных рабочих мест по штату;
- текучка кадров, увольнение;
- финансовые затраты на обеспечение рабочей силы и др.

Проводимые процедуры по отбору и поиску кадров, обязаны рассматривать в контексте работы каждой организации.

Кадровое проектирование – это основа политики в отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к подбору и отбору кадров.

Обычно при отборе кандидатов, применяют не один способ, а целый комплекс разных способов, направленных на все стороннее оценивание кандидатов.

Конечно, вряд ли можно будет найти идеального кандидата.

Для улучшения системы управления персоналом проводится собеседование. При таких собеседованиях, как правило, выявляются как характерные качества человека, так и психологические, а также его высокопрофессиональные качества, что в последующем помогает при мотивировании данного работника [60, стр. 1-3].

Подбор необходимой рабочей силы должен строиться на отлично продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а результативная система оценки итогов труда обеспечивает связь оплаты труда с его эффективностью, либо стимулирующую функцию заработной платы. Такого рода аспект к системе оплаты труда, воспринимаемый работником как объективный, положительно сказывается на отношении человека к своей работе, рабочему месту, предприятию.

Мотивация

Методы стимулирования сотрудников могут быть самыми разнообразными и зависят от таких факторов как: проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Процесс применения всевозможных стимулов для мотивирования человека величается стимулированием. Стимулирование исполняет на предприятии весомую роль действующих мотиваторов либо ключевых носителей интересов сотрудников. Оно сознательно различается от мотивирования. Сущность данного различия состоит в том, собственно стимулирование — данное одно из средств, при помощи которого имеет возможность исполняться мотивирование. [6, с. 440]

Перечислим общие стимулы, побуждающие человека работать [37, с. 19-26]:

1. деньги;
2. уважение;
3. самоутверждение;
4. чувство принадлежности к организации;
5. приятная рабочая обстановка;
6. доверие руководства и др.

Стимулирование как способ действия на трудовое поведение выражено через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду случается в форме компенсации за трудовые старания. Дробление стимулов на «материальные» и «нравственные» символически, потому что они взаимосвязаны. [52, с. 69, 320] К примеру, премия выступает и как акт признания относительно к труженику, и как оценка его наград, но не исключительно как материальное вознаграждение итогов труда. Время от времени у сотрудников ориентация на обращение, приспособление к особому обществу, пафос появляются посильнее, нежели ориентация на валютное вознаграждение. [8, с. 392]

Материальные способы стимулирования труда. Выбор разумных форм и систем оплаты труда сотрудников имеет характеризующее социально-экономическое значение для любой компании в критериях рыночных взаимоотношений. Формы и системы оплаты труда персонала делают на всех уровнях хозяйствования материальную базу становления человеческого денег, здравого применения рабочей силы и действенного управления персоналом всех категорий. Одобрение персонала за труд, или же компенсация сотрудникам затрачиваемых усилий, играет главную роль в привлечении трудовых ресурсов в компанию, в мотивирование, применении и сохранении достаточных экспертов на предприятии либо в конторе. [37, с. 19-26]

Доплаты за условия труда. Негативные условия труда, раз их фактически невозможно значительно улучшить, обязаны компенсироваться работнику основным образом с помощью роста времени отдыха,

вспомогательного безвозмездного кормления на производстве, профилактических и врачебных событий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости на протяжении смены вводятся в основном для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Кроме того, доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

Надбавки. Надбавки за производительность выше общепризнанных мерок в форме сдельного приработка имеют все шансы иметь место, раз предпосылкой перевыполнения общепризнанных мерок появилось присутствие у сотрудника возможностей к этой работе, превышающих центральный уровень. [15, с. 318]

Кроме получки есть иное средство мотивировки — *внутрифирменные льготы*: плата компанией врачебных услуг, страхование на вариант долгой утраты трудоспособности, абсолютная или же выборочная плата затрат на проезд сотрудника к месту работы и обратно, предоставление собственным сотрудникам беспроцентных займов или же займов с невысоким уровнем процента, предоставление права потребления автотранспортом компании, кормление в период работы и др. затраты.

Еще один вид вознаграждения, к которому управленец может прибегнуть по своему желанию, — *премиальные выплаты (бонусы)*. Они могут быть как плановые (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, в зависимости от результатов работника и представляющими из себя особый стимул, так как неожиданное поощрение помогает персоналу почувствовать свою значимость (премии к дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и др.). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности к делам фирмы за счет материального вознаграждения. Соотношение размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и

достижениями предприятия, а, следовательно, и величиной своей доли от общего дохода. [17, с. 208]

Нематериальные методы стимулирования труда. Проблема стимулирования к труду довольно актуальна в наше время. Современный руководитель должен постоянно отмечать ценность своих кадров, наличие у них творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутых результатов.

Общественные стимулы соединены с необходимостью сотрудников в самоутверждении, в конкретном размере власти. Данные стимулы характеризуются вероятностью принять участие в распоряжении созданием, трудом и коллективом, брать на себя решения; возможностями карьерный рост, вероятностью заниматься элитными видами труда. Значит, ожидается, собственно сотрудникам предоставляется право голоса во время выяснения ряда трудностей, им делегируются права и обязанность. [19, с. 478]

Индивидуальное признание имеет в виду, собственно наиболее отличившиеся сотрудники станут замечены в особых докладах высокому управлению компании. Им предоставляется возможность быть представленными индивидуально руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в исследовании которых они участвовали. Эти сотрудники по случаю торжеств и юбилейных дат индивидуально поздравляются администрацией.

Общественное признание выражается в широком распространении информации о достижениях тружеников в многотиражных печатных изданиях, издаваемых организациями, на специализированных стендах (досках почета), в награждении наиболее отличившихся особыми символами, грамотами. Часто общественное признание будет сопровождаемым премиями, значимыми подарками и так далее.

К моральным стимулам относятся похвала и критика. [22, с. 272]

К нравственным стимулам относятся похвала и критика.

Социально-психологические стимулы вытекают из роли общения в жизни человека. Непосредственно обращение считается обязательной долей и условием обычной жизнедеятельности индивидуума. В следствии этого уютный климат в коллективе, обеспечивающий обычное взаимодействие, позволяет само реализовываться человеку, считается великолепным катализатором к чувству довольства работника в труде. [20, с. 312]

Меж материальными и нематериальными стимулами присутствует диалектическая взаимосвязь. Так, заработная оплата оказывает большое влияние на оценку и самомнение сотрудника, удовлетворяя самым что ни на есть его необходимости в признании, т. е. материальный катализатор выступает сразу и как общественный, нравственный, психологический.

Таким образом, стимулы, повышающие трудовую деятельность сотрудников, бывают материальные и нематериальные. К материальным относятся: доплаты за условия труда, заработная плата, премии, надбавки, внутрифирменные льготы. К нематериальным относятся: признание (личное, публичное), похвала и др.

Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга. [21, с. 264]

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 нижеследующие 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 затраты за обучение. Это правило не распространяется на обучение в учреждениях среднего и высшего профессионального образования. Только при условии, что прибыль фирмы ненулевая может быть использована данная форма стимулирования обучения. Такая форма стимулирования неприменима для менее формальных схем обучения, [6, с. 115].

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.1) [9, с. 49]

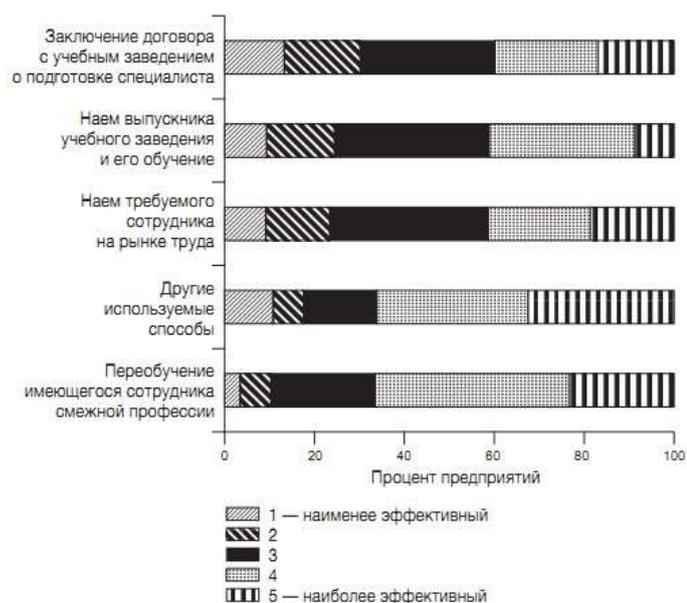


Рисунок 1. Оценка эффективности способов поиска и найма сотрудников [9, с. 48-49]

Имеется целый ряд разных точек зрения касательно эффективности вышеперечисленных стратегий, показанных на рис. 1, 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.

Стратегия переобучения имеющихся сотрудников занимает основную лидирующую позицию. С ростом размера предприятия оценка эффективности найма на рынке труда, приводит к потерям. Эффективность найма выпускников, оценивается достаточно высоко, и для более крупного

предприятия является необходимостью заключение договоров с учебными заведениями.

В российских предприятиях было предложено провести опрос, и 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.2) [13, с. 64].

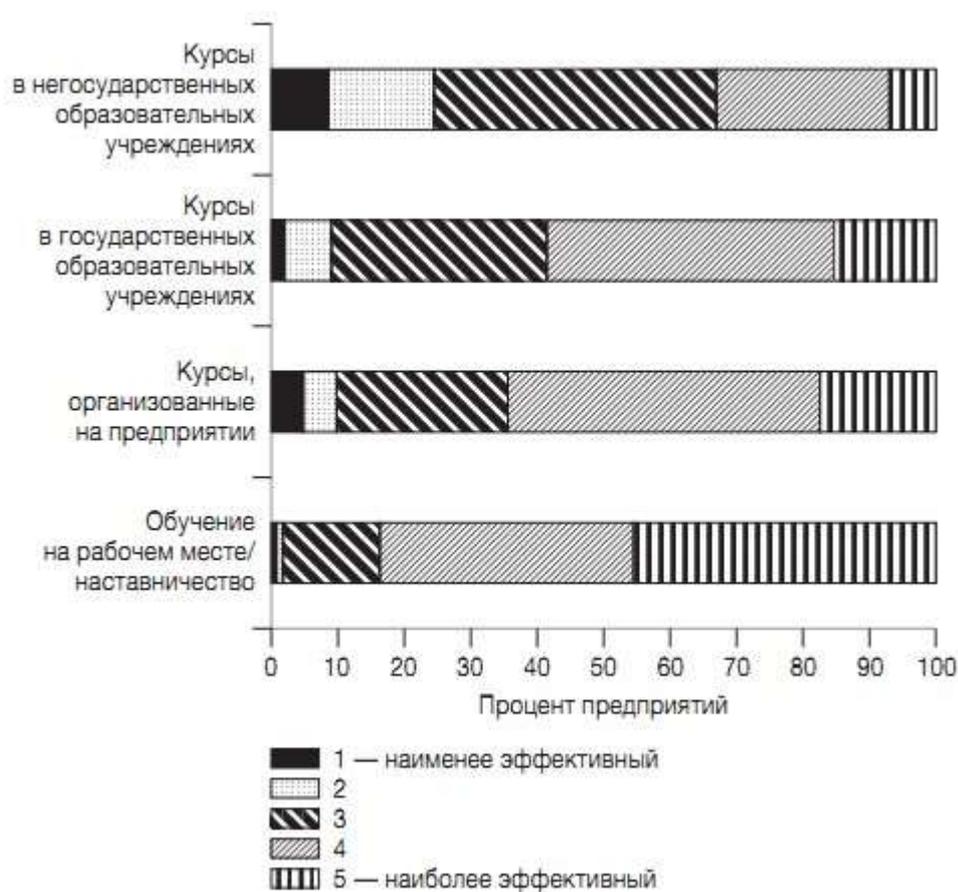


Рисунок 2. Оценка эффективности различных форм обучения сотрудников [13, с. 64].

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.3). [24, с. 267].

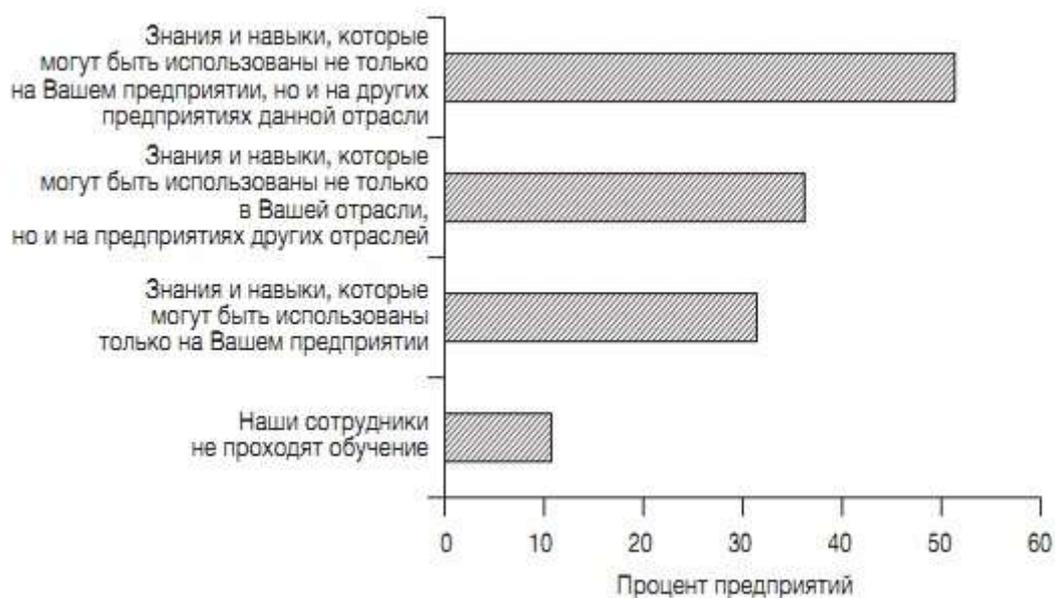


Рисунок 3. Типы знаний и навыков, приобретаемых сотрудниками [24, с. 267].

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.4 [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.

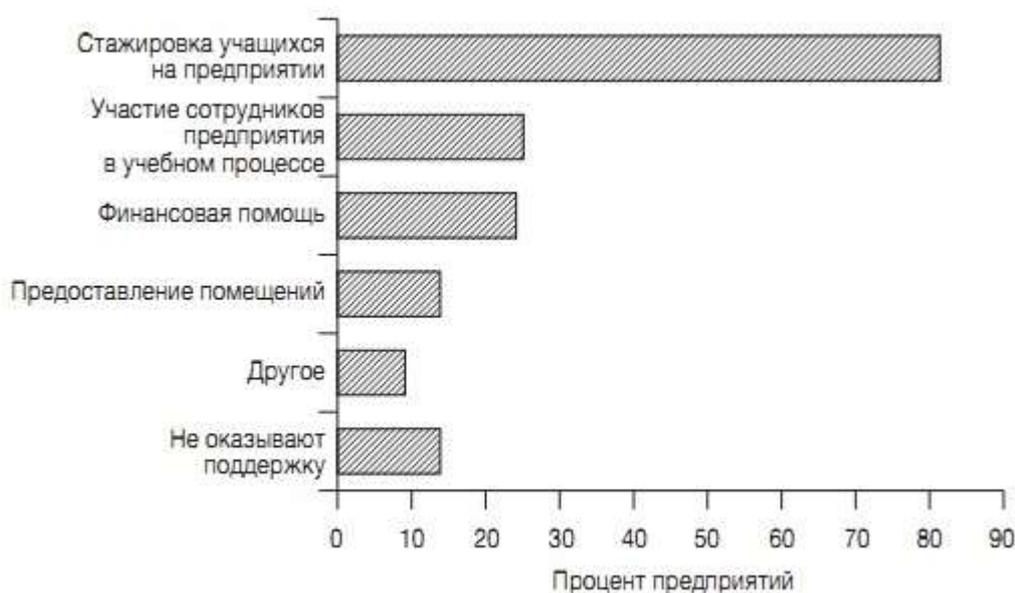


Рисунок 4. Формы поддержки предприятиями образовательных учреждений [31, с. 238]

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].

Генеральный директор решает основные вопросы переобучения сотрудников или работников (рис. 5 [37, с. 102]).

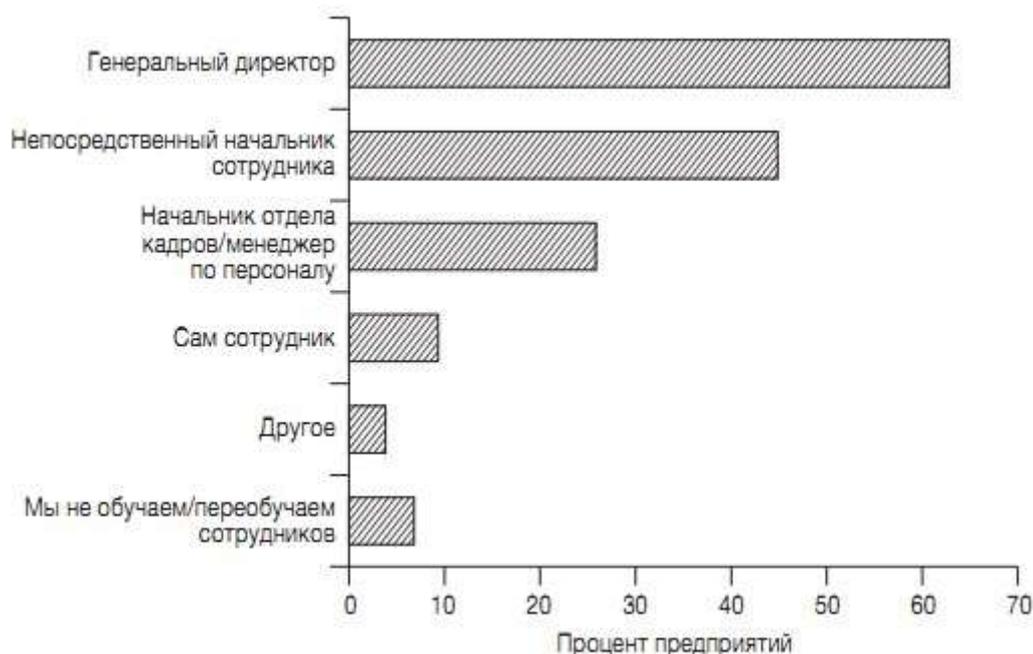


Рисунок 5. Лицо, принимающее решение о переобучении [37, с. 102]

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. 6 [38, с. 13]).

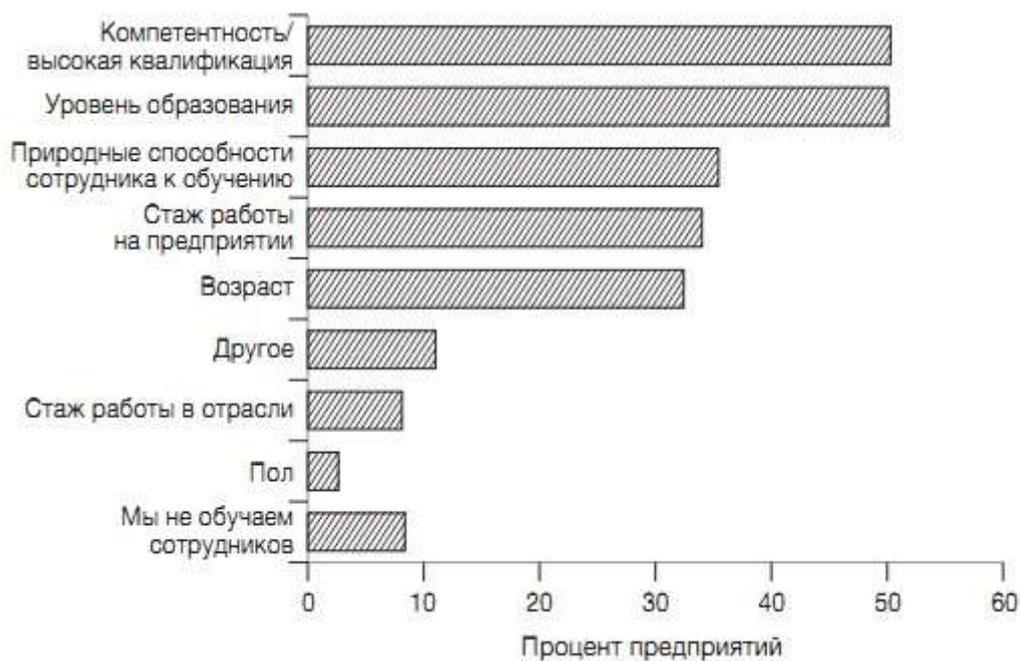


Рисунок 6. Критерии отбора сотрудников для переобучения [38, с. 13]

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.7)

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.

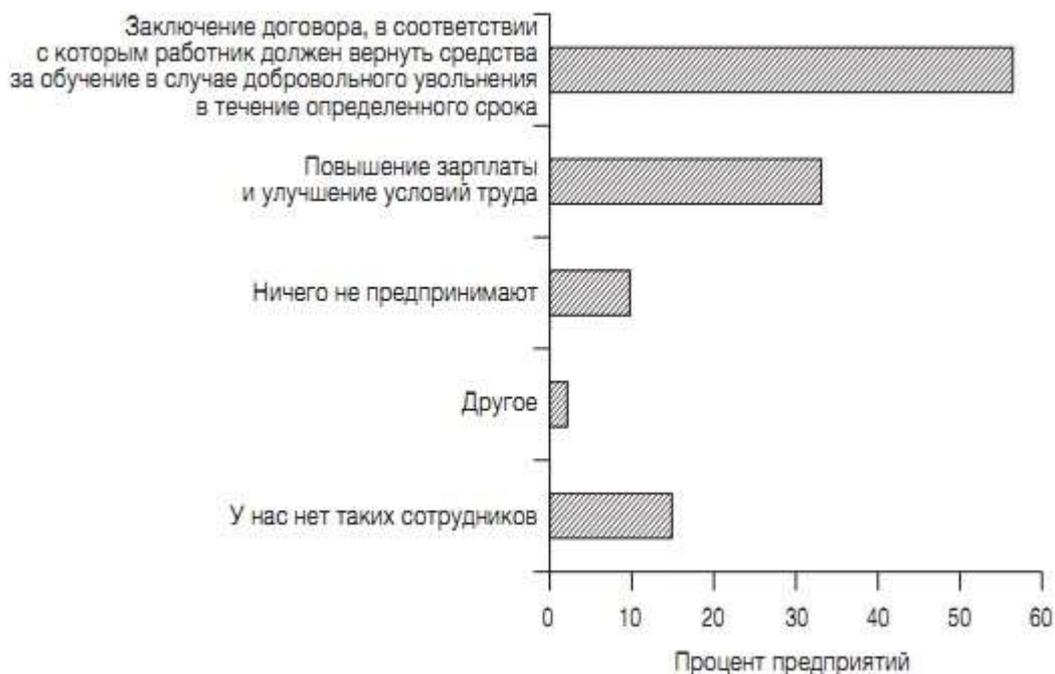


Рисунок 7. Способы удержания на предприятии сотрудника, прошедшего переобучение.

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

В сфере обучения персонала, во многих промышленных предприятиях декларируется собственная политика. 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].

1.3 Тенденция и цель совершенствования систем управления персоналом

Очевидна проблематика в совершенствовании концепции управления персоналом: в области наемного труда общего количества сотрудников

составляет 90%. Для большинства различного рода компании, характерно неумение оценивать собственного вклада индивида в результат коллективного результата и объективных общепризнанных мерок. Это связано с тем, что работники формируют в особенности трудную для управления общественную концепцию в компании, обладающую самоорганизацией и уникальными возможностями саморазвития. Эта концепция может устанавливать и выбирать перед собою 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.10) [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 причиной для возникновения существенного недовольства работников организации и даже их отток. Данное решение может способствовать 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 сотрудников, уровень их удовлетворенности заработной платой и главными критериями труда оказывают большое влияние на уровень повседневной производительности. Внедрение и разработка программы по развитию персонала является одной из тенденций по развитию персонала (рис.10) [34, с. 172].



Рисунок 8. Направления совершенствования системы управления.

Основное роль в подборе персонала длительное время занимал уровень образования человека, который собирается поступить на работу к работодателю. Этот аспект, хотя и значимый, 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 трудолюбие и старательность может получить красный диплом, однако данное никак не

значит, то что он сумеет находить новых клиентов и результативно реализовать товар. Следует создать внутри любой организации, мероприятия согласно совершенствованию концепции управления персоналом с учетом размеров организации, отраслевых особенностей, внутренней специфики.



Рисунок 9. Пример программы по развитию персонала предприятия.

В линейном руководстве тезис «руководство» подразумевает в частности, все без исключения задачи управления персоналом ложатся на руководителей отдельных подразделений. Передача части деятельности по управлению персоналом непосредственным руководителям считается тенденцией периода, с одной стороны, а с другой стороны, отрицательные явления, которые сопряжены с невозможностью получения профессиональной консультации, неимением методической помощи и неимением понимания процесса управления персоналом, и в том числе и делегированием функций управления руководителям, никак не готовым профессионально к этому. Всё это в стиле управления кадрами приводит к появлению 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].

Основная задача системы управления персоналом, состоит в этом, что, для того чтобы подбирать и использовать наиболее результативные стимулы и способы 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 системы управления персоналом –это не цель.

Эффективно функционирующая система даст возможность на 100%, применять существующий кадровый потенциал и свести к минимуму текучесть сотрудников. Не существует единых рекомендаций согласно тому, в каких пропорциях и как использовать возможности по управлению персоналом, которые дают применение тех или иных методов. Соотношения, характеризующие оптимальное соотношение между методами, подбираются в индивидуальном порядке, с учетом как специфики и отличительных черт 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 [43, стр. 163].

Глава 2. Управления персоналом в АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат»

2.1 Характеристика организации АО «Алмалыкский ГМК»

АО «Алмалыкский ГМК» (далее Комбинат) – самое крупное горно-металлургическое предприятие в Республике Узбекистан. Наш Комбинат – это современное медно-молибденовое, свинцово-цинковое, золотодобывающие и производство портландцемента [58, стр. 1-12].

Готовой продукцией являются – катодная, аффинированные, драгоценные металлы, перрнат аммония, молибденовый огарок, медный купорос, серная кислота, цинк, медная проволока, медный эмалированный провод, медные трубы, белый портландцемент, общестроительный портландцемент и многое другое.

Наш Комбинат представляет собой сочетание передовых производственных мощностей и коллектива квалифицированных специалистов, инженеров, рабочих и менеджеров.

Коллектив постоянно работает над улучшением качества выпускаемой продукции, в результате чего на Лондонской бирже металлов нашей продукции – золоту и серебру присвоен статус «Партии хорошей поставки».

Алмалыкский Горно-металлургический комбинат начал свое существование с 1949 года, как Алмалыкский медно-молибденовый комбинат.

В 1998 году Комбинат был преобразован в открытое акционерное общество.

В соответствии с Законом Республики Узбекистан от 6 мая 2014 года № ЗРУ-370 «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» ОАО «Алмалыкский ГМГ» был переименован в АО «Алмалыкский ГМК».

«Узбекистан по праву гордится богатством своих недр, в которых найдены практически все элементы известной периодической системы Менделеева. Сегодня выявлено более 2,7 тысяч месторождений и

перспективных рудопроявлений различных полезных ископаемых, включающих около 100 видов минерального сырья, из которых более 60 уже вовлечены в производство».

АО «Алмалыкский ГМК» промышленный комплекс, объединяющий на сегодняшний день:

- девять горнодобывающих предприятий;
- пять обогатительных фабрик;
- два металлургических завода с сернокислотным производством;
- ремонтно-механический и трубный заводы;
- более 20 вспомогательных цехов и подразделений.

Медно-порфирированные трубы, содержащие золото и молибден, с месторождений Кальмакыр и Сары-Чеку обеспечивают сырьем медную цепочку комбината. Руды Кальмакырского месторождения перерабатываются на медной обогатительной фабрике (МОФ), а руды карьера Сары-Чеку на медной обогатительной фабрике 2 (МОФ-2), концентраты которых перерабатываются на медеплавильном заводе (МПЗ).

Цинковое производство представлено рудоуправлением «Хандиза» и цинковым заводом с сернокислотным комплексом. Поставки цинкового концентрата осуществляются так же из-за рубежа. Производимая продукция реализуется в Республике Узбекистан и экспортируется.

Производство белого цемента и портландцемента осуществляется на Джизакском цементном заводе АО «Алмалыкский ГМК».

Алмалыкский горно-металлургический комбинат пополнит сырьевую базу освоением медно-молибденовых руд.

В соответствии с проектом, рассчитанным на 2017–2028 годы, будет построен новый горно-металлургический комплекс, оборудованный по международным стандартам и соответствующий требованиям по энергоэффективности и экологическим нормам [58, с. 8].

Готовой продукцией комбината являются рафинированная медь (катоды), медные трубы, провода медные круглые с эмалевой изоляцией,

цинк металлический чушковый, металлический кадмий, обожженный молибденовый пром-продукт, перранат аммония, технические селен и теллур, серная кислота, медный купорос, цинковый купорос, а также портландцемент белый и серый. Значительную долю в реализуемой продукции занимают медь, аффинированные золото и серебро.

Таким образом, повышение эффективности горно-перерабатывающего производства АО «Алмалыкский ГМК» Узбекистана в современных условиях стало возможным в результате оптимизации и снижения затрат для получения готовой продукции, внедрения новых ресурсосберегающих технологий и оборудования, помогающих устранить узкие места и увеличить производительность [40, с. 528].

На сегодняшний день на комбинате занято более 30.000 работников разных специальностей и квалификации.

2.2 Специфика управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК»

Для обеспечения высокого уровня качества трудовой жизни и роста благосостояния работников АО «Алмалыкский ГМК», необходимы механизмы активного влияния на эффективность труда работников в процессе управления персоналом.

Эффективность труда – это достижение определенного эффекта труда (результативности) при определенных затратах на труд. Если говорить простым языком, то эффективностью труда называют некое число, которое говорит о том, эффективен труд или нет.

В управлении персоналом в АО «Алмалыкский ГМК» можно выделить четыре основных подхода, направленные на повышение эффективности труда персонала, образующие во взаимодействии между собой единый механизм [35, с. 28].

Первый подход является организационно-управленческим. Он связан с тем, что работник должен знать и понимать свои мотивы и потребности, понимать свою внутреннюю мотивацию, т.е. знать и понимать

свои мотивы и потребности, которые он стремится удовлетворить в процессе трудовой деятельности. Работники так же должны понимать какое вознаграждение (материальное или нематериальное) они могут получить от своего руководства, если будут справляться с нормативными заданиями и качественно выполнять свою работу. Необходимо понимать и психологические особенности собственной мотивации, а также стиль руководства организации для того, чтобы можно было успешно сотрудничать с ним.

Для повышения эффективности труда в рамках данного подхода в Комбинате проводятся следующие мероприятия.

1. Вознаграждение работников за эффективный труд.

Для побуждения людей к эффективной деятельности необходимо вознаграждение.

2. Определение мотивационного типа поведения в процессе труда.

Работники в своей трудовой деятельности руководствуются определенными мотивами, определяющими линию их поведения, и относятся к одному из мотивационных типов, описанных Владимиром Герчиковым. Основная задача работника – выбрать такую линию поведения, чтобы руководитель понимал, что если его правильно мотивировать, то он принесет большую пользу комбинату и будет повышать эффективность своего труда.

3. Определение степени удовлетворенности трудом.

Большое значение для результативной деятельности имеет удовлетворенность работников процессом и условиями труда. В плане проведения мероприятий организационно-управленческого характера, отмечается, что, выявив, какие потребности преобладают в трудовой мотивации работника, и от чего зависит его удовлетворенность процессом труда, можно определить исходные факторы, влияющие на эффективность труда.

4. Выявление ожиданий, предпочтений и справедливости вознаграждения работников.

Человек выбирает определенный тип поведения в соответствии со своими ожиданиями и предпочтениями. Кроме ожиданий и предпочтений на трудовую мотивацию оказывают влияние и справедливость получения вознаграждения.

5. Учет личностных особенностей работников.

Во многом эффективность труда работников и мотивация трудовой деятельности зависит от личностных особенностей, присущих каждому индивиду. К ним относятся стили поведения руководителя, в том числе стили поведения в конкретной ситуации, темперамент работника, особенности характера.

6. Учет поведенческих факторов и стиля руководства.

Немаловажное значение для эффективности труда работников имеет и стиль руководства. Стиль руководства зависит от характера и темперамента руководителя, как личности, образования и традиций управления, которым привык руководитель в период своей предыдущей деятельности, а также от возраста руководителя. Более пожилые руководители применяют авторитарный стиль управления, более молодые – демократический.

Второй подход является социально-экономическим. В рамках его влияния на эффективность труда можно отнести мероприятия, связанные с организацией труда и реализацией социальной политики.

Организация труда на предприятии – это деятельность, охватывающая в широком смысле организацию структуры и организацию рабочих процессов, взаимодействие работников друг с другом и производственными средствами, которое основано на выстроенном и последовательном трудовом процессе для достижения наилучших результатов. [37, с. 46].

В рамках обеспечения организации труда в Комбинате проводят следующие мероприятия.

1. Обеспечение разделения и условий труда.

Разделение труда является мотивационным ресурсом управления человеческими ресурсами и одновременно объектом управленческого

воздействия. Оно формирует содержание труда работника. Улучшение условий и охраны труда является важным мотивационным фактором, создающим возможность для повышения трудового потенциала.

2. Реализация мероприятий в рамках социальной политики организаций.

Социальная политика организации является важным условием эффективного труда и одновременно инструментом стимулирования человеческих ресурсов и мотивации.

Как составная часть управления социальная политика организации представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных услуг и выплат социального характера [37, с. 52].

Третий подход – социально-правовой. Основными направлениями повышения эффективности труда в рамках данного подхода являются следующие мероприятия.

1. Соблюдение принципов социального партнерства в сфере труда.

Защищать права работников и сглаживать конфликтные ситуации при решении трудовых споров, помогает социальное партнерство, являясь формой социально-трудовых отношений, решающей две основополагающие задачи. Эффективности труда работников организации способствуют оба этих направления.

2. Регламентирующие отношения работников и руководства, соблюдение основ трудового законодательства.

Для того чтобы повысить эффективность труда, работникам необходимо в области трудового законодательства обладать основами правовыми знаниями.

3. Соблюдение основ трудового законодательства, защита работниками своих трудовых прав, заключение трудовых договоров, и сознание того, что законодательные и нормативные акты обязательны для выполнения всеми субъектами социально-трудовых отношений, приводит к

тому, что удовлетворяется базовая мотивационная потребность в безопасности и эффективность труда работников будет иметь тенденцию к повышению [65, с. 41].

4. Обращение к профессиональным союзам как к механизму защиты трудовых прав работников.

В основном, представляющий интересы работников, администрация и профсоюзный орган, взаимодействуют при решении следующих вопросов:

1. Заключение количественного договора.
2. Рассмотрение индивидуального и коллективного трудового спора.
3. Увольнение некоторых категорий работников.

Четвертый подход – социально- психологический.

В рамках данного подхода проводятся следующие мероприятия.

1. Урегулирование организационных конфликтов и трудовых споров.

Таким образом, применяемые четыре подхода в повышении эффективности труда работников Комбината, осуществляют взаимосвязанные действия, в том числе описанные выше конкретные мероприятия в процессе управления персоналом, руководство Комбината создает эффективный механизм, направленный на повышение результативности и качества его работников [57, с. 11].

Формы и системы оплаты труда в АО «Алмалыкский ГМК»

Система оплаты труда на предприятиях республики Узбекистан формируется на базе тарифной и бестарифной системы оплаты труда.

Система оплаты труда, принятая на АО «Алмалыкский ГМК» отражается в коллективном договоре.

Тарифные ставки – один из элементов тарифной системы.

Тарифная ставка – это оплата труда за единицу рабочего времени, выраженный в денежной форме.

Другими словами, тарифная ставка – вознаграждение за труд определенной сложности за единицу времени. Показателем сложности выполняемой работы является разряд.

Тарифная ставка первого разряда - это размер вознаграждения за труд низкой квалификации, произведенный в единицу времени. Размер тарифной ставки первого разряда не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством.

Тарифные ставки первого разряда на практике обычно различаются по формам оплаты, которая может быть сдельная или повременная, а также по отдельным профессиональным группам в зависимости от интенсивности труда (обычная и повышенная).

Тарифные ставки второго, третьего и последующих разрядов определяются умножением тарифных коэффициентов соответствующих разрядов на тарифную ставку первого разряда. Тарифные коэффициенты – это элементы тарифной системы. Они показывают разницу между тарифными ставками первого, второго и других разрядов. Тарифный коэффициент первого разряда всегда равен единице.

Помимо тарифных ставок на предприятии применяются должностные оклады для оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.

Должностной оклад указывается в штатном расписании, он представляет собой месячный размер оплаты труда в зависимости от должности и квалификации работника.

Согласно коллективного договора АО «Алмалыкский ГМК» предусмотрено вознаграждение за выслугу лет. Такая премия представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие общих достижений организации и повышения привлекательности текущего места работы.

Руководителю предприятия предоставляется право снижать работникам размер ежемесячного вознаграждения за выслугу лет (но не более чем на 50%) при нарушении ими трудовой и технологической дисциплины, техники безопасности и инструкции по безопасному ведению работ.

Премирование работников. В части разработки системы премирования и ее применения, которая бы учитывала особенности производственной деятельности, финансового положения предприятия и другие моменты, предприятиям предоставлена полная самостоятельность.

Руководство предприятия совместно с соответствующим профсоюзным или иным представительным органом устанавливает системы премирования и других форм материального поощрения.

В Коллективном договоре, заключаемом между администрацией и трудовым коллективом устанавливается общий порядок премирования работников.

В Положении о премировании, являющимся локальным актом, определяются размеры, конкретный порядок и случаи премирования работников при условии выполнения ими показателей премирования.

Наличие на предприятии Положения о премировании дает право работникам требовать выплаты премии в случае выполнения им показателей и условий премирования от работодателя.

Кроме этого, допускается для конкретного работника в соответствии с трудовым договором, заключаемым между работником и работодателем, установление индивидуального порядка премирования (например, при отсутствии Коллективного договора или выполнении особо важных видов работ).

Согласно Налоговому кодексу (статья 173) к выплатам стимулирующего характера относятся:

- 1) единовременные премии, вознаграждение по итогам работы за год, которые выплачиваются работникам в качестве поощрения в связи с праздничными и знаменательными датами, достижениями в общественной деятельности;
- 2) выплаты, носящие стимулирующий характер, которые предусмотрены положением предприятия о премировании;

3) надбавки к окладам и тарифным ставкам за наставничество и профессиональное мастерство,

4) доплаты, приуроченные к трудовому отпуску;

5) вознаграждение за выслугу лет;

6) выплата за рационализаторское предложение.

Чаще всего системой оплаты труда предусматривается выплата премии за выполнение основных результатов производственно-хозяйственной деятельности. В то же время специальные системы премирования могут быть также отнесены к числу системных.

Специальные системы премирования - это дополнительные виды материального поощрения, которые стимулируют рациональное и экономное использование материальных ресурсов, выполнение других важных производственных показателей для предприятия, создание и внедрение новых видов техники и новейших технологий.

Поощрительные премии, выплачиваемые в качестве награждения отличившихся работников вне системы оплаты труда (ст. 180 ТК РФ) следует отличать от стимулирующих премий, которые предусмотрены системой оплаты труда, принятой на предприятии. Иными словами, заработная плата, доплаты, премии, надбавки и другие выплаты, предусмотренные системой оплаты труда, к видам поощрения не относятся.

Показатели и условия премирования являются базовыми элементами системы премирования на предприятии. Поэтому они должны быть четко сформулированы и конкретизированы, а выполнение показателей должно быть легко учитываемым.

Наиболее распространенными системами премирования по категориям работающих являются:

- премия за результаты работы предприятия в целом, которую могут получать руководители предприятия;

- премия за результаты работы предприятия в целом с учетом итогов деятельности конкретного структурного подразделения аппарата управления

и (или) с учетом индивидуальных показателей труда работника, которую могут получать работники аппарата управления предприятия;

- премия за результаты работы этих подразделений (независимо от общих итогов работы по предприятию в целом) с учетом индивидуальных показателей труда работников, которую могут получать работники цехов, участков и других подразделений предприятия.

Для руководящих работников и работников аппарата управления предприятия в качестве основных показателей премирования могут использоваться следующие:

- повышение уровня рентабельности продукции;
- рост производительности труда;
- повышение удельного веса продукции наивысшего качества в общем объеме производства;
- снижение себестоимости продукции;
- уровень фондоотдачи;
- освоение производственных мощностей в соответствии с установленными нормативами сроками.

Вознаграждение за выслугу лет устанавливается, как правило, в отдельных организациях, предприятиях в целях стимулирования продолжительного (в том числе непрерывного) труда работников.

Основным документом для определения выслуги лет, дающей право на получение вознаграждения за выслугу лет, является трудовая книжка.

Анализ системы мотивации

Для оценки мотивации персонала были использованы: метод наблюдения и опрос работников.

Значительное воздействие на мотивацию сотрудников оказывают специфика выполняемой ими работы:

- многочисленные навыки, которые нужны для выполнения работы;
- законченность выполняемых работником задач;

- значимость заданий;
- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
- контакты.

Мотивация через постановку рабочих целей. Мотивация – это важная часть философии управления в современных организациях. Цели и задачи работы должны в обязательном порядке доводиться до всех сотрудников, но во многих структурных подразделениях АО «Алмалыкского ГМК» сведения доводятся до работника не в полном объеме. [50, с. 255]

Сложность — это степень, при которой сотрудник воспринимает цели как бросающие вызов его возможностям, но вполне достижимые. Сложность работ на АО «Алмалыкском ГМК», отличается разнонаправленной динамикой: от средней, которая не бросает вызов потенциалу работника (это касается с профессиями, которые связаны с физическим трудом) до высокой (связана с умственным трудом и относится к руководящим должностям и должностям с повышенной долей ответственности).

Приемлемость — это тот уровень, при котором сотрудник осознает цели и у него есть желание эти цели достичь. Когда работник участвует в постановке целей организации – это дает возможность прочувствовать персональную ответственность за их успешное достижение в будущем. Зачастую в АО «Алмалыкском ГМК», постановкой целей занимается руководство, остальные сотрудники лишь исполняют поставленные задачи. Нужно чаще делегировать полномочия самым ответственным и талантливым сотрудникам.

Система материального стимулирования — в АО «Алмалыкском ГМК», применяется современная премиальная система оплаты труда. От достижения экономических индикаторов производственной деятельности зависит сумма начисления ежемесячной премии, а также сумма поощрения по итогам года. Деньги могут мотивировать, когда сотрудник считает оплату своего труда справедливой и понимает связь между размером заработной платы и эффективностью его труда, то же самое касается и поощрений. В

качестве демотиватора выступает существенный разрыв в заработной плате между рабочими, служащими, специалистами и руководящим составом, получающими заработную плату по контракту.

Нематериальное стимулирование. В АО «Алмалыкском ГМК» используются следующие формы нематериального стимулирования:

- организация из числа сотрудников состязаний «Гораздо лучший по специальности»;
- оформление досок почета;
- организация шефской поддержки бывшим работникам - ветеранам труда и неработающим людям пенсионного возраста;
- улучшение сетевого и внутрипроизводственного состязаний структурных подразделений;
- обеспечение функционирования общественной сферы.

Условия труда. Условия труда в значительной степени оказывает воздействие на мотивацию. По результатам Анкетирования, так считают 72 % опрошенных, влияют в меньшей степени 24 % респондентов, не влияют совсем 4 % респондентов. У большинства участвующих в опросе лиц имеются рекомендации по развитию условий труда.

Режим работы существенно воздействует на мотивацию 65 % опрошенных, на 19% ответивших оказывает влияние в меньшей степени, не влияет – 14%, 2% участников опроса затруднились ответить.

91 % опрошенных считают, что сама трудовая деятельность значительно воздействует на мотивацию, что является абсолютным большинством.

Размер заработной платы, по мнению респондентов 90 %, является важным способом мотивации. У многих респондентов есть свои предложения и рекомендации по развитию системы оплаты труда. Справедливое формирование системы оплаты труда в зависимости от результатов работы значительно воздействует на мотивацию абсолютного большинства работников - 94 % ответивших.

Нематериальные способы стимулирования труда: признание, похвала, грамота, помещение фотографии на доску почета, не оказывает влияния на мотивацию 25% респондентов, значительно влияет по мнению 16%, влияет, но в незначительной степени на 39 %, затруднились при ответе на данный вопрос 20 % опрошенных.

По мнению 36% респондентов соблюдение работодателем социальных гарантий не влияет на их мотивацию, на 20 % участников опроса влияет сильно, влияет в незначительной степени на 14%, остальные затруднились ответить, указав, что все гарантии со стороны работодателя установлены трудовым законодательством РУз.

Социальное обеспечение сотрудников со стороны компании 89% респондентов считают сильно влияющими на собственную мотивацию, в меньшей степени для 9 % опрошенных, затруднились с ответом на данный вопрос 2 % опрошенных.

Доступность объектов социальной инфраструктуры компании (детские сады, медицинские учреждения, спортивные сооружения и т. д.) значительно воздействует на мотивацию 55 % респондентов, в меньшей степени на 35 %, не воздействует совсем на 8 %, затруднились с ответом на вопрос- 2 %.

Отношение со стороны руководства к сотруднику по мнению 97% респондентов является сильно влияющим фактором.

Обстановка в трудовом коллективе, отношение с коллегами для 61% респондентов является важным фактором, влияющим на мотивацию, не влияет на 10%, незначительно влияет на 29% респондентов.

Перспективы в развитии карьеры, профессиональный рост и обучение как мотивирующие факторы, оценены практически равноценно: «видят» 31 % и 33 % соответственно, «не видят» 48 % и 46 % опрошенных, а 21 % совсем не интересуется ни перспективой роста, ни возможностью обучения, остальные 21 % затруднились с ответом на вопрос. Вероятно, такие ответы можно объяснить с точки зрения возраста респондентов. [51, с. 679]

Престижность работы организации, её имидж важен для 16%, в меньшей степени - 34%, на 39% этот фактор не влияет для 11% респондентов.

Вероятно, данный фактор остался недооцененным в глазах респондентов в связи с невысоким уровнем заработной платы участвующих в опросе респондентов.

По мнению 66% респондентов корпоративная культура: общие традиции компании, совместные цели и ценности не влияет на удовлетворенность трудовой жизнью, затруднились ответить - 10%, значительно воздействует, воздействует, но в меньшей степени по 12 % ответивших соответственно.

Проводимые нововведения в компании получили разнообразные оценки со стороны респондентов: сильно влияет на мотивацию 28 % опрошенных, воздействует, но в меньшей степени на 27 % респондентов, не воздействует на 23 %, затруднились ответить - 22 % ответивших. Возможно такие ответы связаны с мероприятиями по сокращению количества сотрудников, а также структурными реформами, проводимыми АО «Алмалыкским ГМК».

Согласно результатов исследования, важным фактором, характеризующим степень удовлетворенности трудовой деятельностью, являются материальные составляющие (размер заработной платы, соотношение заработной платы от производительности труда, забота компании о сотруднике) также, как и предложения, разработанные сотрудниками организации, направлены на повышение экономического и социального интереса сотрудников, совершенствование условий труда.

Таким образом, в организации значительными темпами снижается кадровое обеспечение основными профессиями, растет число нарушений трудовой дисциплины, которые отражаются в справке о нарушениях трудовой дисциплины в организации, увеличением числа увольнений, рост

текучности кадров. Следовательно, целесообразно разработать новые методы материального и нематериального стимулирования сотрудников.

Среди всего списка социальных гарантий величина заработной платы является самым главным фактором, решения многочисленных социальных проблем и важным способом стимулирования трудовой деятельности.

Подводя итоги работы сотрудников, руководители структурных подразделений коллегиально с комиссиями по премированию контролируют выполнение показателей по премированию, утвержденных согласно с положениями о премировании работников. После чего разрабатываются рекомендации по премированию сотрудников с учетом мнения бухгалтерии, экономической службы и службы организации труда и заработной платы.

Трудность состоит в грамотном распределении той части фонда оплаты труда, которая подготовлена для систематических выплат, при этом выделив значительно число средств для субсидиарных выплат. Необходимо создавать финансовые ориентиры для всех работников организации. Это можно сделать с помощью включения условий о получении дополнительных материальных выплат в контрактах, трудовых договорах работников или приложениях к ним, при этом материальная мотивация должна полностью зависеть от стараний и эффективности работы сотрудников.

2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК»

Ведущими элементами в системе управления персоналом является набор, отбор, мотивация, обучение, и т.д. Соответственно и рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности будут затрагивать эти направления с учетом экономического, социального и организационного эффекта.

На основании проведения анализа специфики системы управления персоналом представляется возможным предложить ряд рекомендаций по ее совершенствованию.

Мотивация. Практика наиболее успешных компаний на мировом рынке показывает важность построения кадровой работы с учетом мотивационного потенциала личности и коллектива в целом. К сожалению, на практике зачастую методы стимулирования не работают в полной мере. Основная причина этого – неправильно подобранные стимулирующие рычаги к конкретному работнику из-за незнания их мотивационных типов. В этой связи, представляется актуальным четко представлять себе, какие мотивационные типы работников существуют и как следует стимулировать персонал [65, с. 18].

Обратимся к одной из самых современных и получивших широкое распространение теорий мотивации персонала, предложенной российским ученым в области менеджмента и социологии Герчиковым В.И. Данная теория утверждает, что существует пять типов личности в зависимости от типа мотивации. В чистом виде эти типы встречаются редко, а преобладание у человека 2-3 основных типов выявляется несложными тестами.

1. Инструментальный тип мотивации персонала (встречается в 35-50% случаях). Основная ценность людей этого типа – размер их заработка. Их деятельность направлена на максимизацию своих доходов, соответственно нужно тщательно следить, чтобы это совпадало с целями организации.

Нематериальные ценности интересуют их очень мало. Контролировать персонал инструментального типа достаточно легко.

2. Профессиональный тип мотивации персонала (встречается в 15-20% случаях). Основная ценность людей этого типа - самоутверждение за счет своей профессиональной деятельности. Основная ценность для них – это важно не столько быть высокооплачиваемым, сколько высокопрофессиональным. Для мотивации профессионалов достаточно почаще их хвалить, платить в среднем по рынку и не мешать профессиональному развитию. Также следует учитывать их мнение по узким вопросам. И они будут работать с максимальной отдачей.

3. Патриотический тип мотивации персонала (встречается в 5-15% случаях). Основная ценность людей этого типа – их работа удовлетворяет потребности в социализации. Для них самое важное – это коллектив или организация и ради этого они готовы на все. Патриота можно использовать в качестве неформального источника информации или проводника идей. Через него можно воздействовать на коллектив.

4. Хозяйский тип мотивации (встречается в 5% случаях). Им присуще свойство людей, ориентированных не на процесс, а на результат. Как правило, это самые ценные работники. Характерная черта – очень высокая ответственность за результат. Как правило, таких людей либо ценят, а поэтому хорошо платят, либо они сами берут свое.

5. Люмпенский (или люмпенизированный) тип мотивации (встречается в 25-35% случаях). Термин впервые введен именно В.И. Герчиковым. В целом, это означает полное отсутствие мотивации. Люди этого типа, работают по инерции, потому что так надо, или потому что вынуждены. Характерная особенность личности только одна – понятий «кнут» или «пряник» для них не существует. Они понимают только «кнут».

Таким образом, основное в мотивации – нельзя подходить к персоналу с единой системой стимулирования. Индивидуальный подход гораздо эффективнее.

На примере зарубежного подход к управлению и мотивации персонала предлагается **применение системы компенсаций и льгот.**

Компенсационный пакет должен включать в себя три элемента: заработная плата, дополнительные выплаты (премии, бонусы) и льготы.

Данный подход зарекомендовал себя как эффективный механизм в управлении персоналом на протяжении нескольких десятилетий в России.

Его преимущества – долгосрочность и структурированность в решении задач, связанных с привлечением, мотивацией, продвижением и удержанием персонала, обеспечение кадрового резерва, оценкой эффективности подразделений. Важно выплачивать не только заработную плату, премии

сотрудникам, но также предоставлять льготы, которые обеспечивают их социальную защиту (оплата за питание, добровольное медицинское страхование т.д.).

Если система мотивации не будет достигать ожидаемых результатов, значит, допущены ошибки на одном из этапов её формирования. Например, тестирование может дать ошибочные результаты из-за того, что сотрудники скованны или неправильно составлены вопросы.

Все эти факторы и способы принесут положительные результаты, если кадровая служба будет качественно выполнять свои функции, в этом будет заинтересовано руководство и задействованы сами сотрудники. [50, с. 255]

Необходимо усовершенствовать систему нематериального стимулирования. Для поддержания эффективной работы и удержания профессионалов, как показывает на сегодняшний день практика, недостаточно лишь системного контроля и конкурентной заработной платы. Кроме потребностей в еде, одежде и жилье, требующих обязательных материальных вложений, у человека имеются и другие, не менее важные потребности, к которым относятся: потребность в общении принадлежности, в уважении и признании, в творчестве, в самостоятельности, в достижении и развитии. Поэтому для успешной компании необходимо, чтобы в ней существовала такая система, которая способна помимо материальных потребностей сотрудников удовлетворять и нематериальные, с тем, чтобы создать максимально благоприятные условия для возникновения желания и возможности работать эффективно [64, с. 12].

Выделим несколько ключевых принципов, которые необходимо учесть руководству компании:

1. Должны быть учтены интересы всех участников трудовых отношений.
2. Удовлетворены базовые материальные потребности работников.
3. Вовлеченность и высокая социальная ответственность руководителей всех уровней управления и HR-менеджеров.

4. Готовность к затратам.
5. Отсутствие универсальных готовых решений.

Проектирование и внедрение новой системы нематериального стимулирования.

Шаг 1. Принятие решения о создании новой системы нематериального стимулирования.

Шаг 2. Разработка целей и задач.

Шаг 3. Диагностика и оценка текущего состояния.

Шаг 4. Определение мотивирующих факторов.

Шаг 5. Выбор эффективных механизмов.

Шаг 6. Проектирование модели.

Шаг 7. Согласование и определение зон ответственности.

Шаг 8. Информирование персонала.

Шаг 9. Внедрение системы нематериально стимулирования.

Шаг 10. Мониторинг и оценка эффективности.

Шаг 11. Корректировка и обновление.

Одним из наиболее сильных мотивирующих факторы для сотрудников является признание их заслуг. Когда руководство хвалит своих сотрудников искренними и положительными словами, делает это в меру, адекватно и по существу, то, как правило, это способствует поддержанию позитивного настроения сотрудников и стимулирует их желание работать еще лучше.

В целом, два материальный и нематериальный способы мотивации идеально было бы сочетать. В каких-то случаях материальное вознаграждение, в каких-то нематериальное. При это нельзя применять нематериальные способы мотивации в ущерб материальным. Они не должны взаимозаменять друг друга. При этом в системе мотивации должен преобладать патернализм, забота о социально-экономическом самочувствии сотрудников. При этом должна сложиться атмосфера дружной команды, в которой взаимоотношения строятся не только на жесткости, беспрекословности, но и на взаимоуважении руководителей и сотрудников.

Сотрудники должны понимать, что от качества их работы зависит возможность получения дополнительных выплат. Помимо материального стимулирования, целесообразно предоставление компенсируемого социального пакета, благодаря которому сотрудник также будет заинтересован в том, чтобы повышать качество своей работы, а также это обеспечит повышение рентабельности, уменьшение текучести кадров, решение проблемы недоукомплектованности кадров, повышение трудовой и производственной дисциплины. Все предложенные направления развития благоприятным образом скажутся на динамике экономических и финансовых показателей производственной деятельности АО «Алмалыкского ГМК».

Адаптация в трудовом коллективе. Ключевым моментом адаптации новичка на новом рабочем месте – это налаживание деловых контактов с коллегами, знакомство компанией. Новый сотрудник приспосабливается не только к коллективу, но и к режиму работы, условиям труда, рабочему месту, физическим и психическим нагрузкам, которые могут отличаться от тех, к которым сотрудник привык на прежнем месте [57, с. 11].

Четыре причины почему Комбинату важно проводить адаптацию новичка в трудовом коллективе:

1. Получить «отдачу» от нового сотрудника как можно быстрее (быстрее получаем эффективность, меньше ошибок);
2. «Сохранить» сотрудника (меньше стресса). Считается, что 70% новичков покидают компанию именно в период адаптации (испытательного срока);
3. В период адаптации у сотрудника формируется лояльность к компании. Приход в новую компанию для каждого человека – это сложный психологический момент. Поэтому работодателю важно оказать поддержку новичку.
4. Качественная программа адаптации позволяет снизить текучесть персонала на 10-20%.

Недостаточное внимание к организации адаптации увеличивает риск ошибок, совершаемых новичком во время работы, что существенно влияет на деятельность организации.

Внутренняя система обучения персонала. Стремительно меняющаяся рыночная среда, требует создания внутри организации технологий и программ обучения, которые позволят сохранить конкурентное преимущество и повысят квалификацию работников.

Имеются, по крайней мере, три причины, по которым действительно необходимо иметь в компании систему обучения персонала:

- свойственная нашему рынку «текучка» кадров, когда рядовые(полевые) сотрудники, получившие знания, навыки и опыт, стремятся либо продвинутся вверх по служебной лестнице, либо перейти из одной компании в другую в поисках лучших условий труда, большей заработной платы, новых возможностей для развития. В этих условиях процесс постоянного поиска и обучения вновь принятых сотрудников приходится «ставить на поток», и это единственная возможность поддерживать уровень сервиса, принятый в организации;
- проблемы и недостатки бизнес-системы, которые есть в любой без исключения организации. Исправить или скорректировать эти недостатки невозможно без понимания причинно-следственных связей в бизнес-процессах, специальных знаний и навыков.
- изменения в продуктах, услугах, технологиях, что, в свою очередь, снова требует переобучения.

Эти причины побуждают к созданию внутренней системы обучения. И это правильное решение, так как наличие системы обучения становится не только гарантией поддержки качества продуктов, услуг, но и существенно влияет на мотивацию нашего персонала в целом [57, с. 11].

Когда понятно, какую компетенцию необходимо развивать, какого содержания данной компетенции и на каком уровне эта компетенция должна

быть развита, можно определить конкретное направление обучения, то есть предмет и содержание учебной программы.

Внутренняя система знаний должна быть непосредственно связана с процессами оценки персонала и планами карьерного развития. Для осуществления такой связи достаточно иметь простой документ по правилам продвижения сотрудников в зависимости от срока работы в организации и «учебных» успехов.

Благодаря системе каждый сотрудник знает, какой срок он должен проработать в организации и какой объем навыков и знаний освоить, чтобы претендовать на повышение по служебной лестнице. Результат деятельности и обучения должен анализироваться в ходе плановой оценки персонала.

Разработку учебных программ могут осуществлять сотрудники, имеющие опыт успешной деятельности, внутренние специалисты по обучению и развитию.

Главное, чтобы была разработана грамотная концепция системы обучения, основанная на модели компетенций и охватывающая все категории персонала организации и их потребности. Разработка этой концепции должна быть осуществлена с участием всех ключевых лиц организации.

Портфель разработанных учебных программ должен регулярно пересматриваться и обновляться с учетом изменений, с появлением новых интересных источников информации для обучения, обратной связи сотрудников, обучающихся по данным программам.

Уровень удовлетворенности работой персонала. Грамотно функционирующая кадровая служба призвана тщательно работать над привлечением и удержанием наиболее профессиональных сотрудников. Избежать текучести кадров и сохранить целостность коллектива поможет оценка удовлетворенности персонала условиями труда.

Оценка удовлетворенности сотрудников должна проводиться с целью поиска возможностей развития и совершенствования организации (Анкета представлена в Приложении Д).

***Цели проведения опроса для выявления уровня удовлетворенности
работой в нашем Комбинате таковы:***

- избежать недовольства персонала, так как это приведет к текучести кадров и низкому уровню удовлетворенности партнеров;
- привлечь и удержать наиболее ценных для Комбината сотрудников;
- поиск возможностей развития сотрудников;
- повышение лояльности сотрудников.

Заключение

При написании бакалаврской работы был проведен анализ специфики системы управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК», который позволил сделать соответствующие выводы:

1. В процессе анализа специфики системы, были выявлены основные четыре подхода направленные на повышение эффективности труда в управлении персоналом:

- Организационно-управленческий;
- Социально-экономический;
- Социально-правовой;
- Социально-психологический.

Первый подход является организационно-управленческим. Он связан с тем, что любой работник должен понимать свою внутреннюю мотивацию, т.е. знать и понимать свои мотивы и потребности, которые он стремится удовлетворить в процессе трудовой деятельности. Работники также должны понимать какое вознаграждение (материальное или нематериальное) они могут получить от своего руководства, если будут справляться с нормативными заданиями и качественно выполнять свою работу. Но при этом надо понимать и психологические особенности собственной мотивации, а также стиль руководства организации для того, чтобы можно было успешно сотрудничать с ним.

Второй подход является социально-экономическим. В рамках его влияния на эффективность труда можно отнести мероприятия, связанные с организацией труда и реализацией социальной политики.

Организация труда – это комплекс форм и методов, охватывающих персонал и оборудование в процессе трудовой деятельности с целью повышения эффективности труда. Организация труда включает в себя ряд элементов, определяющих ее сущность. Они во многом пересекаются с элементами, входящими в состав управления персоналом.

Третий подход – социально-правовой. Основными направлениями повышения эффективности труда в рамках данного подхода являются следующие мероприятия.

1. Соблюдение принципов социального партнерства в сфере труда.
2. Соблюдение основ трудового законодательства, регламентирующих отношения работников и руководства.
3. Соблюдение основ трудового законодательства,
4. Обращение к профессиональным союзам как к механизму защиты трудовых прав работников.

Четвертый подход – социально- психологический.

В рамках данного подхода проводятся следующие мероприятия.

1. Урегулирование организационных конфликтов и трудовых споров.
2. Использование эффекта группового взаимодействия.
3. Обеспечение процессов партисипативного управления и группового принятия решений.

Управленческий персонал способен гарантировать выполнение производственной программы.

2. На основании проведения анализа специфики системы управления персоналом представляется возможным предложить ряд рекомендаций по ее совершенствованию:

1. **Мотивация.** Практика наиболее успешных компаний на мировом рынке показывает важность построения кадровой работы с учетом мотивационного потенциала личности и коллектива в целом. К сожалению, на практике зачастую методы стимулирования не работают в полной мере. Основная причина этого – неправильно подобранные стимулирующие рычаги к конкретному работнику из-за незнания их мотивационных типов. В этой связи, представляется актуальным четко представлять себе, какие мотивационные типы работников существуют и как следует стимулировать персонал.

На примере зарубежного подход к управлению и мотивации персонала предлагается *применение системы компенсаций и льгот*.

Все эти факторы и способы принесут положительные результаты, если кадровая служба будет качественно выполнять свои функции, в этом будет заинтересовано руководство и задействованы сами сотрудники.

2. Необходимо разработать и внедрить новую систему нематериального стимулирования. Для поддержания эффективной работы и удержания профессионалов, как показывает на сегодняшний день практика, недостаточно лишь системного контроля и конкурентной заработной платы. Кроме потребностей в еде, одежде и жилье, требующих обязательных материальных вложений, у человека имеются и другие, не менее важные потребности, к которым относятся: потребность в общении принадлежности, в уважении и признании, в творчестве, в самостоятельности, в достижении и развитии. Поэтому для успешной компании необходимо, чтобы в ней существовала такая система, которая способна помимо материальных потребностей сотрудников удовлетворять и нематериальные с тем, чтобы создать максимально благоприятные условия для возникновения желания и возможности работать эффективно.

В целом, два материальный и нематериальный способы мотивации идеально было бы сочетать. Они не должны взаимозаменять друг друга. При этом должна сложиться атмосфера дружной команды, в которой взаимоотношения строятся не только на жесткости, беспрекословности, но и на взаимоуважении руководителей и сотрудников.

3. Адаптация в трудовом коллективе. Ключевым моментом адаптации новичка на новом рабочем месте – это налаживание деловых контактов с коллегами, знакомство компанией. Новый сотрудник приспосабливается не только к коллективу, но и к режиму работы, условиям труда, рабочему месту, физическим и психическим нагрузкам, которые могут отличаться от тех, к которым сотрудник привык на прежнем месте.

Недостаточное внимание к организации адаптации увеличивает риск ошибок, совершаемых новичком во время работы, что существенно влияет на деятельность организации.

4. Внутренняя система обучения персонала. Стремительно меняющаяся рыночная среда, требует создания внутри организации технологий и программ обучения, которые позволят сохранить конкурентное преимущество и повысят квалификацию работников.

5. Уровень удовлетворенности работой персонала. Грамотно функционирующая кадровая служба призвана тщательно работать над привлечением и удержанием наиболее профессиональных сотрудников. Избежать текучести кадров и сохранить целостность коллектива поможет оценка удовлетворенности персонала условиями труда.

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.

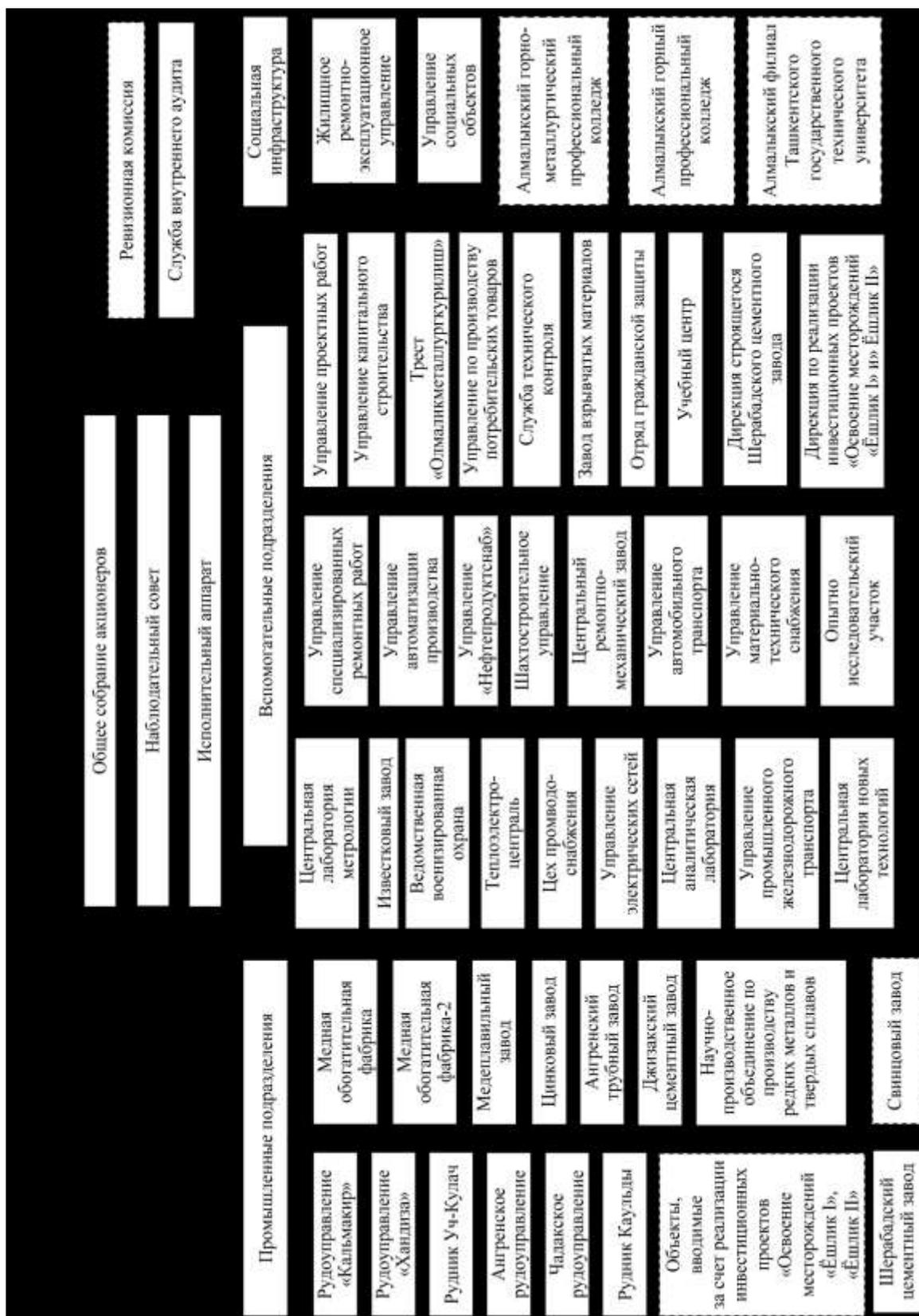
13. Буланже М. Развитие персонала на предприятии / М. Буланже // Служба кадров. – 2000. – № 10. – С. 23–28.
14. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2009. - 440 с.
15. Барков С.А. Управление персоналом: Учебник / С.А. Барков. - М.:РГОТУПС, 2014. – 266 с.
16. 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. Шестопад. – 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.

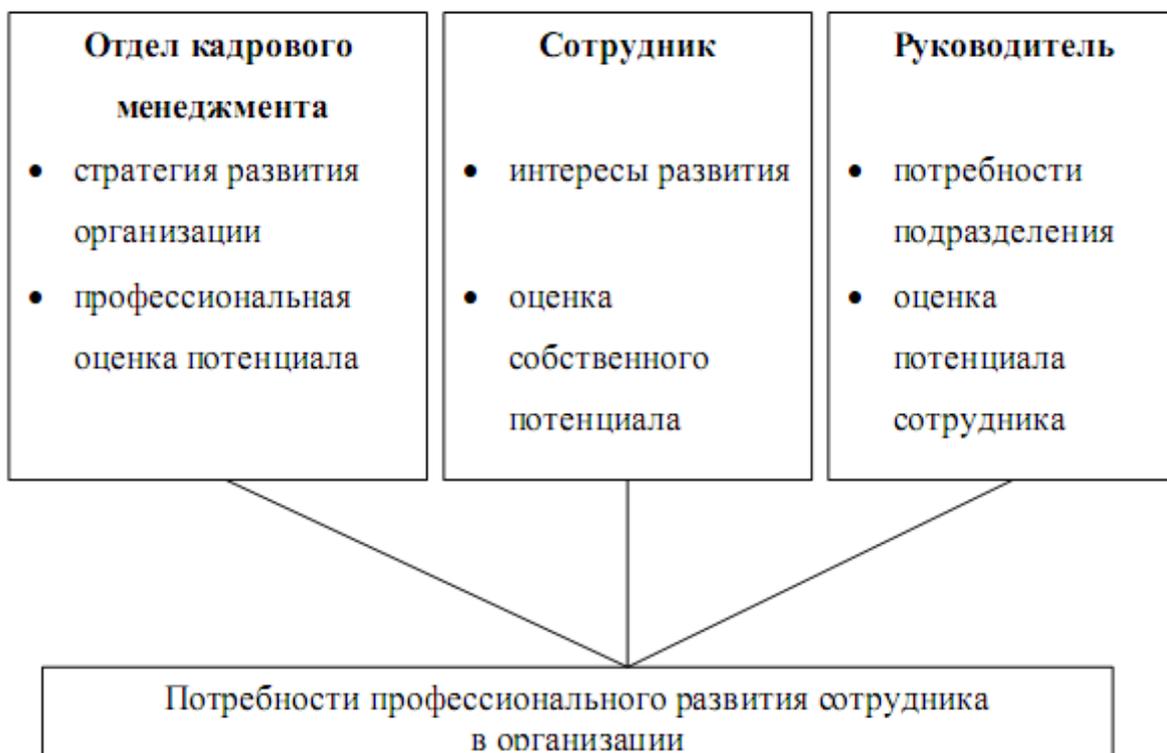
41. Масалина В.Д. Исследование персонала отечественных компаний / В.Д. Масалина // Социум. – 2014. - №7. - С. 39-44.
42. Маслова, В.М. Управление персоналом 2-е изд., пер. и доп. учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
43. Матраева Л.В. / Г.И. 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 Б. Организационная структура АО «Алматыкский ГМК»



Приложение В. Определение потребностей профессионального развития сотрудников



Приложение Г. Формы обучения персонала

Формы организации обучения				
1. Количество участников	2. Режим обучения	3. Место обучения		
		Внутри компании		4. Вне компании
		Внутренний поставщик	Внешний поставщик	
Групповое обучение	С отрывом от работы	Закрывые семинары, курсы	Закрывые семинары, курсы	Открытые семинары, курсы Конференции
	Без отрыва от работы	Техническая учеба	Курсы	Курсы
Индивидуаль- ное обучение	С отрывом от работы	Курсы	Курсы Консультирование	Образовательные программы Стажировка
	Без отрыва от работы	Техническая учеба Ротация / стажировка Самообучение, в т.ч. с помощью компьютера Дистанционное обучение	Самообучение, в т.ч. с помощью компьютера Дистанционное обучение Консультирование	Образовательные программы Цикл обучения



Приложение Д. Анкета

Предоставляем Вам участие в нашем анкетировании. Вы должны ответить на вопросы, представленные в нашей анкете. 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

Приложение Е. Отчет о проверке на плагиат (обязательное)

Тема ВКР - Управление персоналом в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Объем оригинальности – 77,09%

Заемствованные блоки – 22,91%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

URL: <http://portal.tpu.ru/cs/TPU517064.docx>
 Дата проверки: 18.05.2018 12:46
 Модули поиска: Томский политехнический университет, Интернет (Антиплагиат), Диссертации и авторефераты РГБ, Цитирования

Текстовые статистики:

Индекс читаемости: сложный
 Неизвестные слова: в пределах нормы
 Макс. длина слова: в пределах нормы
 Большие слова: в пределах нормы

Тип отчета: Улучшенный [0 типов отчетов](#)

Источник	Ссылка на источник	Коллекция/модуль поиска	Доля в отчете	Доля в тексте
[1] TPU_VKR_26529.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU180258.pdf	Томский политехнический университет	6,87%	6,87%
[2] Скачать/bestref-1870...	http://www.bestreferat.ru/archives/74/bestref-187074.zip	Интернет (Антиплагиат)	4,99%	4,99%
[3] Анализ системы управ...	http://sv.4is.ru/ateck/refer-560545.htm#1	Интернет (Антиплагиат)	0,09%	4,87%
[4] Повышение эффективно...	http://coolreferat.com/%D0%9F%D0%BE%D0%B7%D1%BB%D1%88%D0%B3%...	Интернет (Антиплагиат)	0,02%	4,81%
[5] Повышение эффективно...	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3ac68a4d53a...	Интернет (Антиплагиат)	0%	4,78%
[6] TPU_VKR_45628.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU199858.pdf	Томский политехнический университет	1,02%	3,48%
[7] TPU_VKR_28190.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU182891.pdf	Томский политехнический университет	0,22%	2,8%
[8] TPU_VKR_39539.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU193535.pdf	Томский политехнический университет	0,06%	2,64%
[9] Скачать бесплатно в ...	http://proftests.ru/lib/b2/b2.zip	Интернет (Антиплагиат)	2,57%	2,57%
[10] Задание на ВКР кален...	http://portal.tpu.ru:7777/SHARED/IBARDASHKIN/Electronics_b...	Интернет (Антиплагиат)	0,09%	2,27%
[11] TPU_VKR_54406.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU208482.pdf	Томский политехнический университет	0%	1,72%
[12] TPU_VKR_26195.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU179664.pdf	Томский политехнический университет	0,04%	1,61%
[13] TPU_VKR_23497.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU165025.pdf	Томский политехнический университет	0,08%	1,55%
[14] Тема: основы управле...	http://gigabaza.ru/doc/153267-eall.html	Интернет (Антиплагиат)	1,52%	1,52%
[15] TPU_VKR_53687.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU207818.pdf	Томский политехнический университет	0%	1,51%
[16] Тема работы Професси...	http://samzan.ru/188274	Интернет (Антиплагиат)	0%	1,38%
[17] Взрослый как субъект...	http://lektai.org/8-40416.html	Интернет (Антиплагиат)	1,31%	1,31%
[18] Автореферат	http://nifsa.ru/analytics/disse/Shapiro_27_02_15_1.pdf	Интернет (Антиплагиат)	0,79%	1,16%
[19] Проектирование систе...	http://www.rssdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496158	Интернет (Антиплагиат)	1,12%	1,12%

[20] TPU_VKR_61190.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU215328.pdf	Томский политехнический университет	0%	1,07%
[21] 156.pdf	http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2014/156.pdf	Интернет (Антиплагиат)	0,71%	1,05%
[22] ПЕРСОНАЛ СУБЪЕКТЫ И ...	http://samzan.ru/144636	Интернет (Антиплагиат)	0,05%	0,77%
[23] ДИПЛОМНАЯ РАБОТА Тем...	http://lib.knigi-x.ru/23biology/857506-1-diplomnaya-rabota...	Интернет (Антиплагиат)	0,16%	0,76%
[24] Саакян, Арсен Лавоно...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002628000/rsl01002628...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,67%
[25] Рекомендации по сове...	http://lektel.org/12-31632.html	Интернет (Антиплагиат)	0,36%	0,61%
[26] Заказать работу на т...	http://www.gotovka.ru/works/analiz-devstvuyushchey-sistemy-n...	Интернет (Антиплагиат)	0,24%	0,44%
[27] Дергунов, Владимир В...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000279000/rsl01000279...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,43%
[28] Макринова, Елена Иго...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01003410000/rsl01003410...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,42%
[29] Хусаинов, Борис Викт...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002652000/rsl01002652...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,34%
[30] Источник 30		Цитирование	0,33%	0,33%
[31] ДиссертацияДата разн...	https://guu.ru/files/dissertations/2015/09/krasulina_t_5/diss...	Интернет (Антиплагиат)	0,09%	0,28%
[32] Шалиро, Сергей Алекс...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002619000/rsl01002619...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,24%

[33] Коновалова, Наталья ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002618000/rsl01002618...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,17%	0,23%
[34] Источник 34	http://www.cafic.ru/WP85Denikova.pdf	Интернет (Антиплагиат)	0,06%	0,22%
[35] Артемова, Ольга Вале...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002346000/rsl01002346...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,17%
[36] Квалификационный спр...	http://www.kadrovik.ru/docs/08/post_mintruda_21_08_98n37.htm	Интернет (Антиплагиат)	0,14%	0,14%
[37] Солодов, Валентин Ег...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002283000/rsl01002283...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,1%
[38] Каф. Коммуникационны...	http://biblio.chgpu.edu.ru/rup/fup/komtehnolog_menedz.pdf	Интернет (Антиплагиат)	0,1%	0,1%
[39] Токарева, Елена Алек...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000297000/rsl01000297...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,06%
[40] Половинко, Владимир ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002302000/rsl01002302...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,05%	0,05%

Другие действия: Печать

Оригинальные блоки: 76,76%
 Заимствованные блоки: 22,91%
 Заимствование из "белых" источников: 0,33%
 Итоговая оценка оригинальности: 77,09%

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Худусов Джафер Эдемович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Вторушин Николай Анатольевич			