

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Формирование системы развития персонала на унитарном предприятии

УДК 005.963:334.012.33

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Телятников Д.Е.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Попова С.Н.	к. э. н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. филос. н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к. э. н.		

**Запланированные результаты обучения по программе
38.03.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

Видяев И.Г.

«__» _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Телятникову Денису Евгеньевичу

Тема работы:

Формирование системы развития персонала на унитарном предприятии

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	1. Материалы, предоставленные в производственной и преддипломной практике в ФКП «Анозит» 2. Литературные источники и нормативные документы. 3. Источник сети Интернет.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические аспекты реализации функций управления персоналом. 2. Анализ системы управления персоналом ФКП «Анозит». 3. Разработка базовых параметров системы развития персонала в ФКП «Анозит».

Перечень графического материала	Рисунок 1.1 Связь профессионального развития персонала с подсистемами системы управления персоналом организации. Рисунок 1.4 Оценка эффективности различных форм обучения сотрудников. Рисунок 1.5 Типы знаний и навыков, приобретаемых сотрудниками. Рисунок 1.7 Лицо, принимающее решение о переобучении. Рисунок 1.8 Способы удержания на предприятии сотрудника, прошедшего переобучение. Рисунок 2.1 Распределение персонала по возрасту за 2016-2018 гг. Рисунок 2.2 Распределение персонала ФКП «Анозит» по образованию за 2016-2018 гг. Рисунок 2.3 Распределение персонала ФКП «Анозит» по гендерному признаку за 2016-2018 гг. Рисунок 2.4 Динамика коэффициентов, характеризующих движение рабочей силы ФКП «Анозит». Рисунок 2.6 Результаты анализа проблем развития персонала в ФКП «Анозит». Рисунок 2.7 Проблемы в системе управления и развития персонала ФКП «Анозит». Рисунок 2.8 Схема направлений развития персонала ФКП «Анозит». Таблица 2.1 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ФКП «Анозит» на 2018 год. Таблица 2.2 – Движение работников ФКП «Анозит» в 2016-2018 гг. Таблица 3.1 – Дорожная карта по развитию персонала ФКП «Анозит» на 2-е полугодие 2019 г – 2020 г.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Задание выдал руководитель / консультант (при наличии):

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Попова С.Н.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Телятников Денис Евгеньевич		

Реферат

Выпускная квалификационная работа – 72 стр., 16 рисунков, 9 таблиц, 25 источников литературы, 1 Приложение.

Ключевые слова: персонал, структура, развитие, KPI, кадровый резерв, аттестация.

Объектом исследования в настоящей работе является система управления персоналом ФКП «Анозит».

Предмет исследования – система развития персонала на предприятии.

Целью данной работы является анализ системы управления персоналом в организации и разработка базовых параметров системы развития персонала.

В процессе исследования проводился анализ работы с персоналом на предприятии ФКП «Анозит» и разрабатывались предложения по развитию персонала на предприятии.

В результате исследования разработана дорожная карта по развитию персонала ФКП «Анозит» на второе полугодие 2019 г – 2020 г.

Предложенные мероприятия по развитию персонала ФКП «Анозит» планируется внедрять на предприятии начиная со второй половины 2019 г.

В будущем планируется проводить контроль внедрения предложенных мероприятий с возможной корректировкой графика внедрения.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.

СТО СМК 28-2004 Система менеджмента качества. Управление документацией и записями.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

коэффициент оборота по выбытию: Отношение количества выбывших работников к среднесписочной численности;

коэффициент оборота по приему: Отношение количества принятого персонала к среднесписочной численности;

коэффициент постоянства состава: Отношение работников, проработавших весь год к среднесписочной численности.

система КРІ: Система ключевых показателей эффективности деятельности персонала.

Оглавление

Введение	8
1 Теоретические аспекты реализации функций развития персонала на предприятии	10
1.1 Общие концепции развития персонала	10
1.2 Формирование политики в области развития персонала и ее структурных элементов	12
1.3 Особенности реализации функций развития персонала в государственном казённом предприятии, работающем в химической промышленности	16
2 Анализ системы управления персоналом в ФКП «Анозит»	26
2.1 Анализ структуры персонала	26
2.2 Реализация функций развития персонала	32
2.3 Перспективные направления в развитии персонала	37
3 Разработка базовых параметров системы развития персонала в ФКП «Анозит»	40
3.1 Разработка общей схемы и мероприятий	40
4 Социальная ответственность	54
4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	54
4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности	60
4.3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности	61
Заключение	66
Список использованных источников	68
Приложение А. Анкета. Типовые проблемы развития персонала	71

Введение

В настоящее время, одной из ключевых задач производственных предприятий является сохранение положения на рынке. Исключением не являются и государственные предприятия, которые, не смотря на определенный статус, также вынуждены существовать в общих условиях современного российского рынка.

В такой ситуации ключевым становится фактор качества персонала предприятия. Высококвалифицированные кадры, обеспечивающие качественное выполнение задач, ценятся всегда и везде. Поэтому на сегодняшний день для любого промышленного предприятия актуальным становится вопрос развития персонала организации.

В данном контексте речь может идти не только о компетентности специалистов, но и о качестве штата предприятия в целом – соответствие количественного состава, структуры персонала задачам предприятия.

Для обеспечения такого соответствия на предприятии должна существовать стройная система развития персонала, которая включала бы в себя такие аспекты, как планирование штата, подбор и отбор сотрудников, систему обучения и оценки, контроля и мотивации.

Объектом исследования в настоящей работе является система управления персоналом ФКП «Анозит».

Предмет исследования – система развития персонала на предприятии.

Целью данной работы является анализ системы управления персоналом в организации и разработка базовых параметров системы развития персонала.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие основные задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты реализации функций развития персонала на предприятии;
- провести анализ системы управления персоналом в ФКП «Анозит»;

– разработать общую схему мероприятий по развитию персонала для ФКП «Анозит»;

В ходе написания работы была рассмотрена научная и учебная литература, пресса, журналы, Интернет-источники, применялись такие методы, как сравнительно-правовой, исторический, диалектический.

1 Теоретические аспекты реализации функций развития персонала на предприятии

1.1 Общие концепции развития персонала

В настоящее время концепция развития персонала в успешной организации ориентируется на цели развития самой организации с одной стороны и на удовлетворение потребностей сотрудников с другой. Таким образом, «качество» кадров должно обеспечивать бесперебойную работу организации и достижение определенных руководством показателей. При этом сами сотрудники должны иметь возможность самореализации, чувствовать удовлетворение от трудовой деятельности, хотеть вносить вклад в общий успех предприятия.

Взаимосвязь профессионального развития персонала с другими функциональными подсистемами системы управления персоналом организации показана на рисунке 1.1 [1].

Важнейшим элементом концепции является цель профессионального развития персонала – обеспечение организации высококвалифицированными и мотивированными работниками в соответствии с организационными целями и стратегией. Цели достигаются посредством реализации конкретных организационных задач.

Оценка эффективности профессионального развития персонала основана, прежде всего, на информации о качественных характеристиках персонала: опыте, знаниях, навыках, умениях, круге выполняемых обязанностей, перечне успешно решенных задач, карьерных передвижениях, производительности и новаторской активности.

Можно сформулировать несколько принципов, определяющих оценку эффективности профессионального развития персонала:

Подходы к экономической эффективности профессионального развития должны быть аналогичными оценке инвестиций в развитие бизнеса.



Рисунок 1.1 – Связь профессионального развития персонала с подсистемами системы управления персоналом организации

Оценка эффективности должна проводиться до и после профессионального развития. До развития определяются цели, методы и ожидаемые результаты. После профессионального развития результируется

некий «бенчмарк» с тем, что закладывали до начала развития и делаются выводы о целесообразности и эффективности проводимых мероприятий [2].

Категорирование целей профессионального развития во временной перспективе. Необходима система взвешенных целей развития персонала с учетом элемента планирования во времени (как правило, на 1 год). Качество данного планирования может быть оценено в объеме утвержденного бюджета.

Критерии оценки эффективности должны быть установлены до осуществления профессионального развития и о них должны быть информированы как сами работники, так и руководители организации, отвечающие за организацию профессионального развития. Результаты оценки эффективности профессионального развития доводятся до сведения и работникам, и их руководителям, в дальнейшем данные результаты ложатся в основу планирования профессионального развития персонала организации на перспективу.

1.2 Формирование политики в области развития персонала и ее структурных элементов

При формировании политики профессионального развития персонала руководство организации должно учитывать взаимосвязь общей стратегии развития организации и стратегии профессионального развития персонала. Стратегия задает направление системы профессионального развития персонала, суть которой заключается в воздействии на эффективность деятельности работников. Важным аспектом формирования концепции является и обоснование принципов профессиональным развитием персонала, таких как, комплексность, системность, целенаправленность, профессионализм, непрерывность, дифференцированность, индивидуализация, эффективность [3].

Стратегия и принципы, в свою очередь, определяют методы профессионального развития персонала, среди которых: обучение персонала, профессиональная адаптация персонала, служебное и профессиональное продвижение персонала, управление деловой карьерой, работа с кадровым резервом, мотивация развития персонала (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация ключевых методов профессионального развития персонала [4]

Методы ПРП	Содержание метода
Обучение персонала	Передача знаний посредством целенаправленного и планомерного процесса усвоения знаний, умений и навыков
Профессиональная адаптация	Приспособление работника к технико-технологическим особенностям деятельности в рамках профессии, рабочего места.
Служебно-профессиональное продвижение	Движение персонала в рамках должностной структуры организации, обусловленное ростом его квалификации и необходимостью предоставления работы более высокой сложности.
Управление деловой карьерой персонала	Комплекс мероприятий в рамках реализации служебного роста работника, учитывающий его цели, потребности, возможности и способности, в рамках ограничений, обусловленных целями, потребностями, возможностями и условиями организации
Работа с кадровым резервом	Работа по формированию работников, способных к замещению вышестоящих должностей или занятию рабочих мест более высокой квалификации
Мотивация развития персонала	Комплекс мер, обеспечивающих создание необходимых и достаточных условий для эффективного развития персонала организации и каждого ее работника Разумное использование совокупности мотивов и стимулов, побуждающих работника к развитию, определяющих удовлетворение его потребностей и обеспечивающих достижение личных целей

К современным тенденциям развития концепции профессионального развития персонала можно отнести регулярную адаптацию и профессионализацию молодых работников, опережающий характер профессионального образования, соответствие профессиональной подготовки рыночным требованиям.

Построение и исследование концепции развития сотрудника в организации предполагает определение основных понятий, установление составляющих элементов жизненного цикла сотрудника в организации, а также определение их взаимодействия на протяжении всего периода пребывания сотрудника в штате компании.

К таким составляющим элементам развития, прежде всего, относятся такие элементы, как поиск и отбор персонала, адаптация в новой должности и подготовка к непосредственному выполнению обязанностей, работа в должности, и, как итог успешной работы, дальнейшее продвижение. При этом, продвижение осуществляющееся, как правило, на основе накопленного опыта, а также полученного дополнительного образования. Именно в указанных элементах карьерного цикла развиваются и реализуются необходимые качества, такие как знания, навыки, культура, профессионализм, которые и определяют продвижение по службе конкретного работника.

Логика планирования наиболее эффективного развития работника в рамках его трудовой деятельности в организации позволяет использовать его потенциал с наибольшей отдачей. Эффективность использования потенциала конкретного сотрудника зависит от развития служебного продвижения в условиях каждой конкретной организации. Карьерный рост отражает направление и динамику развития служебной карьеры работника, обосновывает логику и перспективы профессионально-иерархического продвижения в рамках всего трудового периода. Период развития конкретного индивида почти всегда выходит за рамки одной организации и, тем более, компетенции руководителей одной компании. Это обуславливает выделение в развитии сотрудника отдельных частей.

Развитие персонала состоит из периодически повторяющихся частей, таких как подбор и отбор персонала; подготовка или переподготовка; расстановка по рабочим местам; адаптация на рабочем месте; выполнение трудовых обязанностей; оценка деятельности сотрудника на рабочем месте;

продвижение к новой должности и так далее. Таким образом, можно говорить о том, что одной из определяющих характеристик процесса развития является цикличность. При этом, процесс развития остается многофакторным, специфичным и во многих случаях вероятностным. Осознание этого во многом должно определять не только построение процесса развития, но и осуществление управления им.

По данным многих исследователей, карьерное продвижение большинства работников отечественных предприятий отражает повторяющуюся с разной периодичностью последовательность основных составляющих элементов – процедур. Из этого можно сделать вывод о необходимости циклического планирования карьеры; понятие «карьерного цикла» работника объединяет периодически повторяющуюся последовательность этапов. Содержание и порядок этапов развития могут варьироваться но, в общем, они будут составлять определенную последовательность, представленную в виде карьерного цикла на рисунке 1.2 [4].

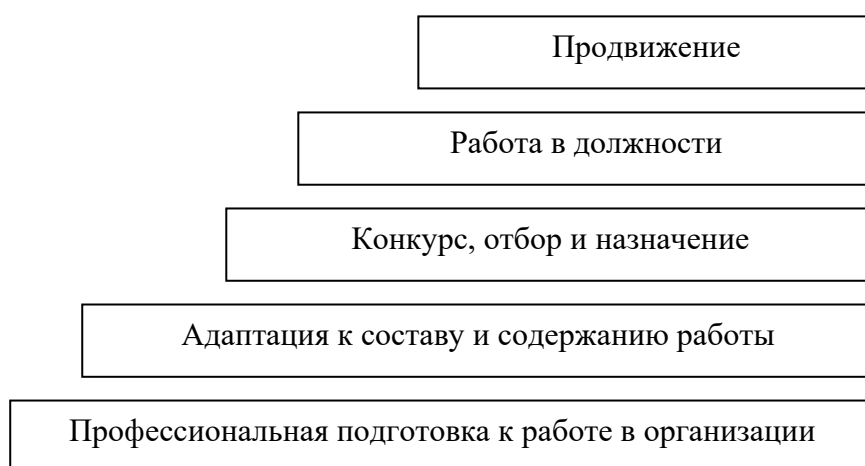


Рисунок 1.2 – Составляющие элементы развития работника в организации

Каждая из представленных на данном рисунке процедур, безусловно, может проводиться в различных видах и формах. Основное требование – обеспечение эффективного достижения результата в каждом конкретном случае.

Весь цикл развития сотрудника и все его элементы должны стать объектом анализа и контроля с последующей оценкой. Каждый элемент должен быть подвергнут воздействию со стороны кадровой службы и со стороны руководства организации.

1.3 Особенности реализации функций развития персонала в государственном казённом предприятии, работающем в химической промышленности

В целом концепция развития персонала на государственном предприятии, работающем в химической промышленности, отвечает общим принципам, описанным выше. При этом имеются определенные нюансы, связанные в большей степени с наукоемкостью производственного процесса.

Недостаточное внимание к обеспечению предприятия высококвалифицированными кадрами ведет к ухудшению показателей работы предприятия. Поэтому, в концепции управления персоналом на наукоемких предприятиях особое внимание уделяется поддержанию и развитию профессионального уровня сотрудников.

В наши дни поиск и наем квалифицированных работников требует от предприятий применения различных стратегий. Основные стратегии это: наем сотрудников необходимой квалификации посредством рынка труда, наем выпускников учебных заведений и их дальнейшее обучение, заключение договоров с учебными заведениями о подготовке специалистов, переобучение уже имеющих сотрудников смежной специальности. Такие стратегии используются 85% предприятий.

Тем не менее, имеются и другие стратегии поиска и найма сотрудников.

Есть много различных точек зрения, касающихся эффективности перечисленных стратегий (рисунок 1.3): 56% предприятий полагают, что наиболее эффективный способ – это переобучение сотрудников смежной

специальности, уже работающих на предприятии, в то время как 8% предприятий считают неэффективной эту же стратегию, а 20% расценивают данную стратегию как средне эффективную [5].

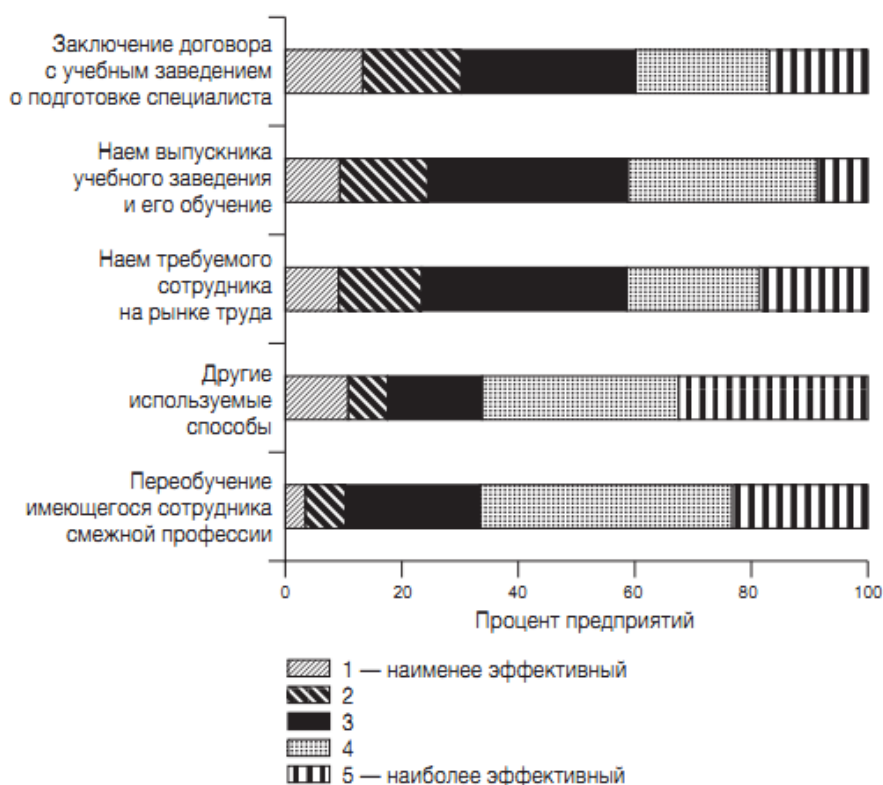


Рисунок 1.3 – Оценка эффективности способов поиска и найма сотрудников

Наем работников непосредственно на рынке труда – это вторая по эффективности стратегия поиска и найма квалифицированных работников. Таковой её считали 35% от числа предприятий, прошедших опрос. В то же самое время 20% предприятий сочли этот способ малоэффективным или неэффективным.

3-е и 4-е места заняли такие стратегии как заключение договора с учебными заведениями и наем выпускников школ. Неэффективность заключения договора с учебными заведениями была признана 25% предприятий.

Вне зависимости от размеров предприятия, лидирующую позицию занимает стратегия переобучения имеющихся сотрудников. С ростом размера предприятия немного понижается оценка эффективности найма на

рынке труда. Достаточно высоко оценивают эффективность найма выпускника или заключения договора с учебным заведением о подготовке нужного специалиста более крупные предприятия.

Среди нескольких российских предприятий был проведен опрос, во время которого им было предложено оценить по 5-балльной шкале эффективность ряда форм обучения: наставничество (на рабочих местах); обучение на предприятиях; обучение в негосударственных образовательных учреждениях, обучение вне пределов предприятий в государственных образовательных учреждениях.

Результаты опроса представлены на рисунке 1.4 [5].

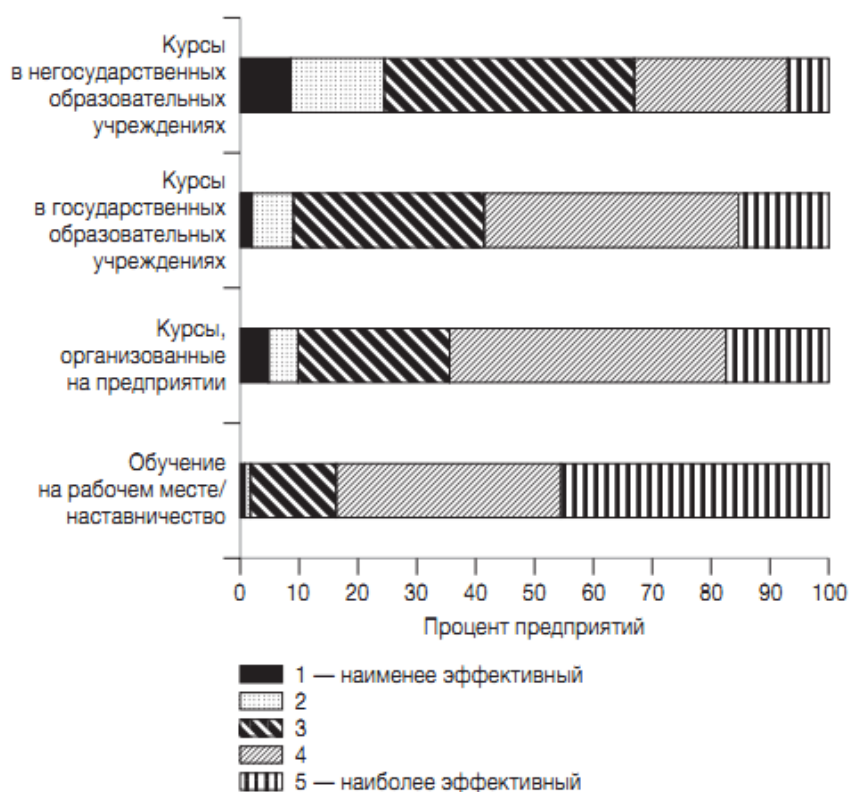


Рисунок 1.4 – Оценка эффективности различных форм обучения сотрудников

Максимальная оценка была получена наставничеством: 46% ответивших сочли его весьма эффективным, и лишь меньше 1% предприятий - неэффективным или малоэффективным.

Следующей по эффективности формой обучения являются курсы, которые организуются на предприятии: 34% оценили их на «4» и «5» баллов, а 5% посчитали неэффективной формой.

Посчитали, что обучение на курсах в государственных образовательных учреждениях – это эффективная форма, почти 31% предприятий, а примерно 5% - неэффективная.

17% предприятий сочли эффективными курсы, проводимые в негосударственных образовательных учреждениях, а 13% считают, что они малоэффективны.

Кроме того, предприятиям было предложено проанализировать знания и навыки, которые приобретаются сотрудниками на обучении, и предложить их применение (рисунок 1.5) [5].

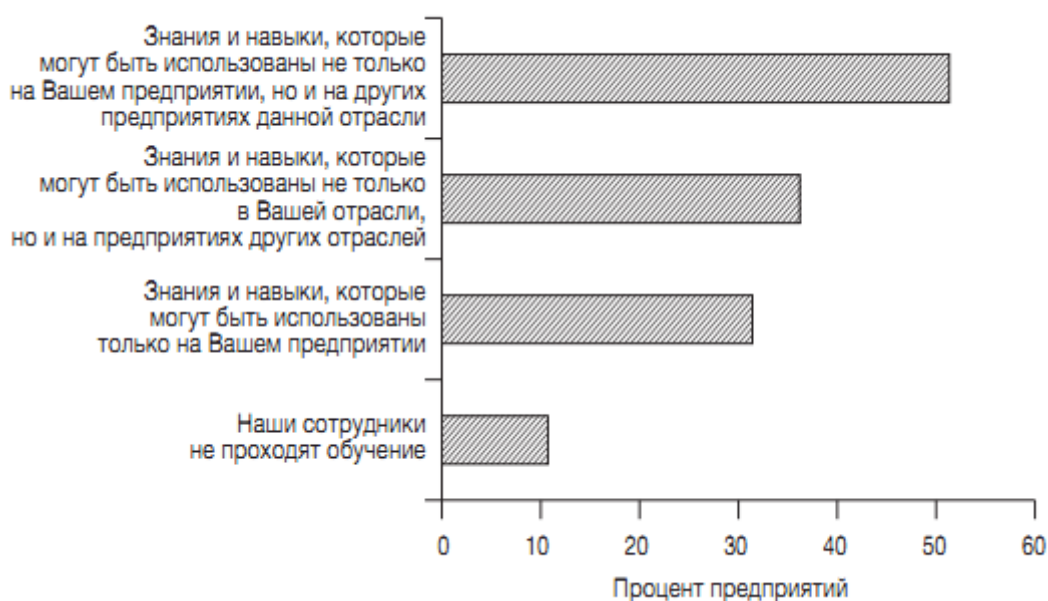


Рисунок 1.5 – Типы знаний и навыков, приобретаемых сотрудниками

28% ответивших предприятий сочли, что приобретаемые знания и навыки могут быть использованы не только на данном предприятии, но и на прочих предприятиях отрасли. Около 20% предприятий полагают, что знания и навыки могут быть использованы также и на предприятиях других отраслей, а вот 17% считают, что приобретаемые знания и навыки могут пригодятся лишь на данном предприятии.

Таким образом, универсальный характер обучения обуславливает применение получаемых знаний на других предприятиях. Тем не менее, это может привести к ограничению числа обучающихся сотрудников.

У предприятий возникает необходимость в оказании поддержки образовательным учреждениям, с целью снижения своих издержек на переобучение. Это обуславливается универсальностью получаемых сотрудниками знаний и навыков.

В ходе опроса рассматривали также формы поддержки, оказываемые образовательным учреждениям. 80% предприятий участников опроса в качестве формы поддержки предоставляют стажировку для учащихся (рисунок 1.6) [5]. Посредством участия сотрудников в учебном процессе оказывают помощь около 25% предприятий, финансовая помощь оказывается столькими же предприятиями. Предоставление своих помещений в виде формы поддержки осуществляется приблизительно 15% предприятий.

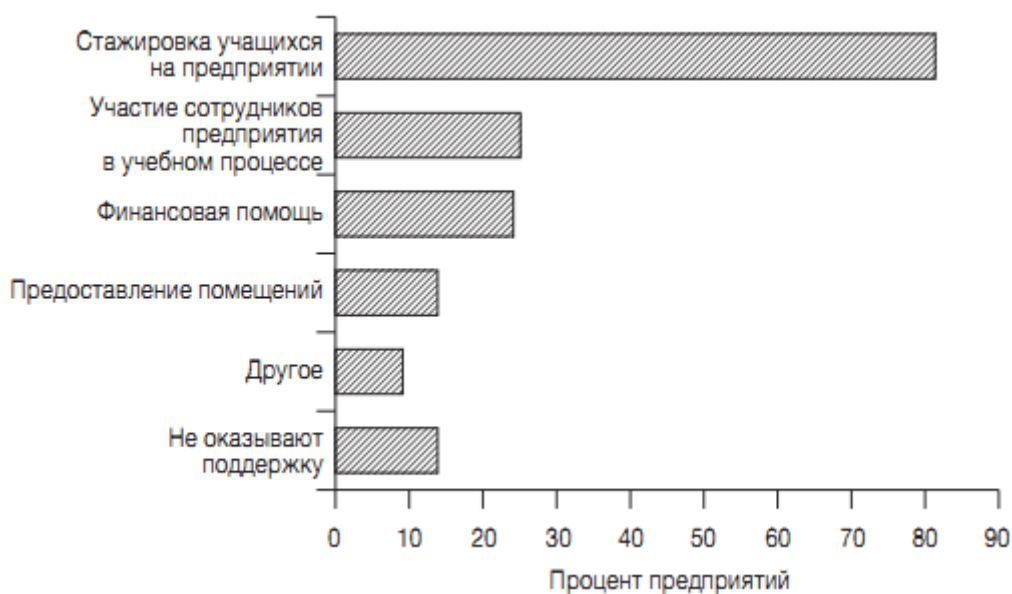


Рисунок 1.6 – Формы поддержки предприятиями образовательных учреждений

В опросе предлагался вопрос участия предприятия в профессиональной подготовке молодежи. Это очень актуальный вопрос,

поскольку с наибольшими трудностями на рынке труда сталкивается именно молодежь, в этом сегменте рынка наблюдается самая высокая безработица. Частично на это влияет низкое качество профессионального образования в некоторых учебных заведениях.

Сегодня просто необходимо реформирование системы профессионального образования, а также приведение ее в соответствие с потребностями рынка труда. Дополнением к формальному профессиональному образованию должно служить обучение молодого специалиста на предприятии. Такое обучение должно способствовать адаптации молодежи на рынке труда.

На сегодняшний день около трети российских промышленных предприятий имеют свои собственные специальные программы обучения и подготовки для нанятых выпускников учебных заведений. Эта доля выше у крупных компаний. Кроме того, около 2/3 участвовавших в опросе предприятий имеют с профессиональными образовательными учреждениями формальную или неформальную договоренность о подготовке специалистов для своего предприятия.

Рассмотрим, каким образом происходит отбор сотрудников, направляемых на переобучения, кто именно осуществляет этот отбор, каковы параметры данного отбора, а также существует ли специальная стратегия, нацеленная на удержание переобученных сотрудников на предприятии. Последний вопрос является особенно актуальным, так как знания и навыки, которые были получены в процессе переобучения, в основном имеют достаточно общий характер.

В основном вопрос о переобучении сотрудников решает генеральный директор (рисунок 1.7) [5].

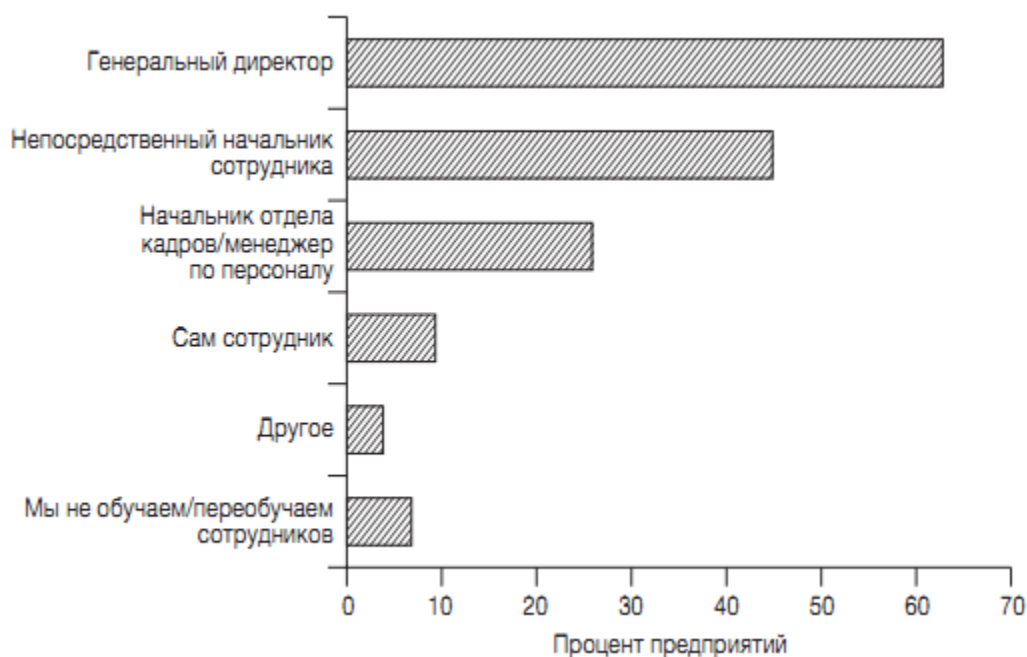


Рисунок 1.7 – Лицо, принимающее решение о переобучении

В данном случае имеется в виду, что направление на переобучение обязательно визируется генеральным директором, а инициатором может быть любой другой.

45% ответов – решение о направлении сотрудника на обучение/переобучение принимается непосредственным начальником. Начальником отдела кадров такое решение принимается свыше чем в 25% случаев. Менее чем в 10% случаев с такой инициативой выступают сами сотрудники.

Если говорить о критериях отбора, то к основным из них относят компетентность сотрудников, их высокую квалификацию (50% ответивших) и уровень образования (50%) (рисунок 1.8) [5].

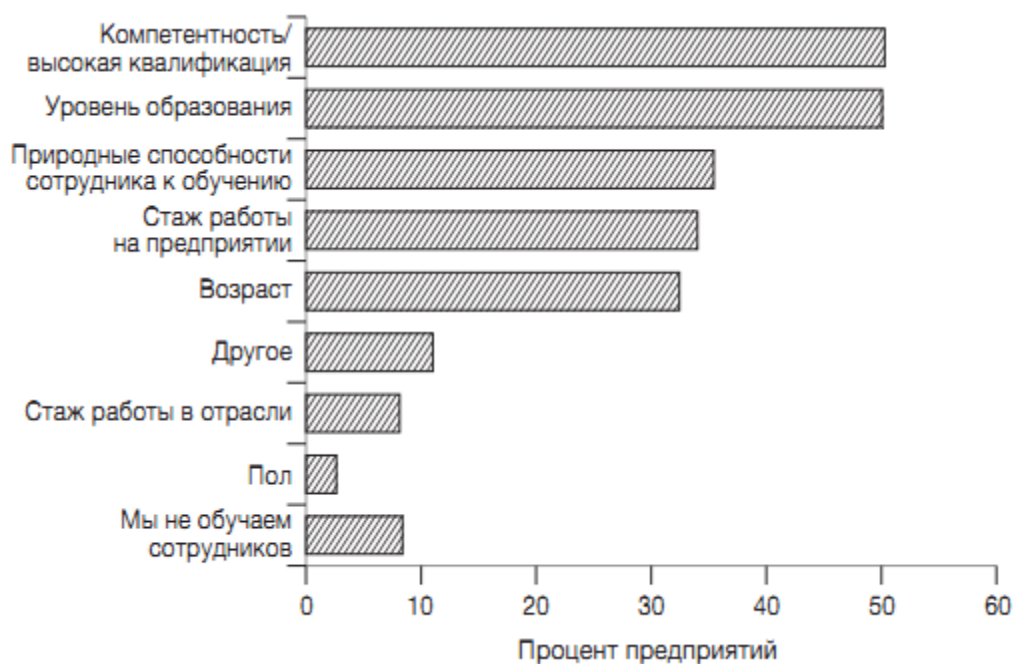


Рисунок 1.8 – Критерии отбора сотрудников для переобучения

Далее учитывают природные способности работников (35%), стаж их работы на данном предприятии (33%) и возраст (32%). Стаж работы в отрасли учитывают лишь 10% предприятий, а пол – менее 5%.

Заключение специального договора с сотрудником – это наиболее популярный способ удержания переобученного сотрудника на предприятии. В соответствии с данным договором сотрудник обязуется возместить затраты на обучение, если решит добровольно уволиться с данного предприятия в оговоренный срок.

Такой способ удержания сотрудника практикуют 57% предприятий, которые участвовали в опросе и ответили на вопрос (рисунок 1.9). Повышение зарплаты и улучшение условий труда для сотрудников, которые прошли переобучение – это способ удержания сотрудников на 1/3 предприятий. Около 10% предприятий не используют никаких методов для удержания прошедших переобучение сотрудников.

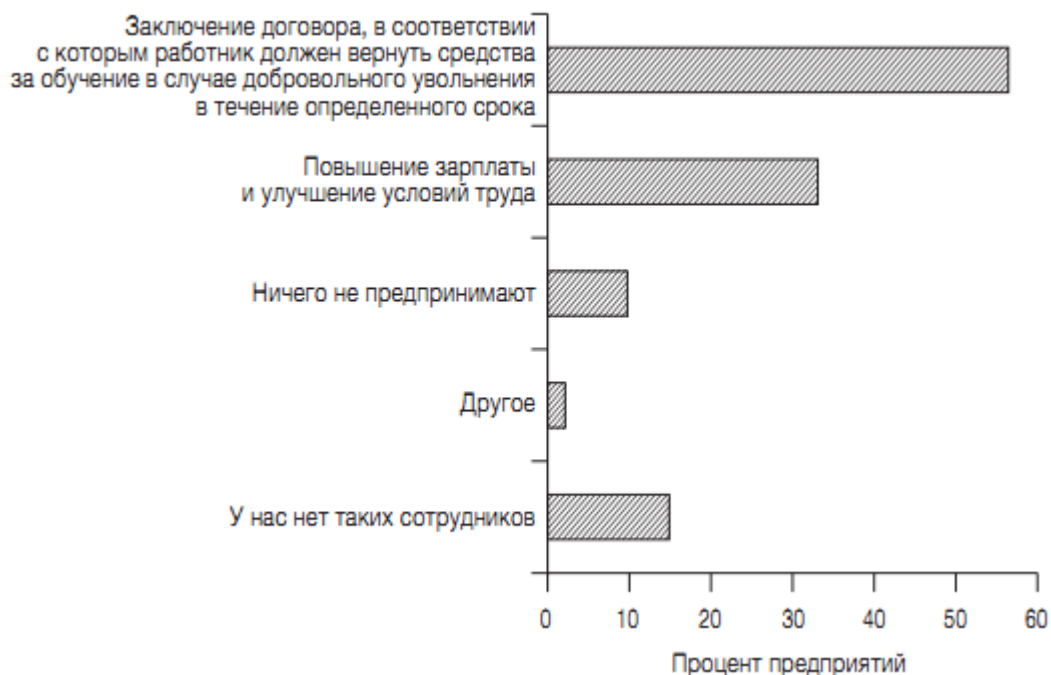


Рисунок 1.9 – Способы удержания на предприятии сотрудника, прошедшего переобучение

Более высокие издержки на обучение несут предприятия, которые заключают специальные договора на обучение. Отсюда следует, что чем выше затраты на обучение, тем сильнее предприятие посредством формального договора старается застраховать произведенные расходы.

Собственная политика в сфере обучения персонала декларируется многими промышленными предприятиями. О наличии официального документа, который определяет стратегию предприятия в сфере обучения и переобучения работников, заявило 58% предприятий. Следует отметить, что эта доля значительно выше среди крупных предприятий.

Значительным является вопрос о предоставлении предприятиями официального документа тем сотрудникам, которые прошли обучение. Актуальность данной проблемы заключается в том, что потенциальные работодатели затрудняются оценить, какое обучение и в каком объеме было получено работником на предприятии. Официальный документ об обучении обуславливает повышение ценности работника на рынке труда. Но в то же самое время, документальное подтверждение повышения квалификации

увеличивает шанс того, что работник покинет предприятие, предоставившее ему обучение.

Среди российских предприятий процент работников, прошедших обучение и получивших формальный документ об обучении или повышении квалификации, составляет 62,8%. При этом 8,5% предприятий, которые предоставили обучение, не выдавали формальный документ ни одному из обучавшихся, а 40% предприятий выдавали такой документ каждому обучавшемуся работнику.

Сегодня существуют так называемые ассоциации развития персонала в некоторых российских регионах. Однако всего лишь 7,6% предприятий входят в такие ассоциации развития персонала. Цель таких объединений - создать систему обучения работников и руководителей. В основном в подобных объединениях участвуют крупнейшие предприятия. Среди предприятий с числом работников более 2000 человек эта доля составляет 21%. Как видим, в сфере обучения персонала сотрудничество между предприятиями не очень развито. В основном, такое сотрудничество существует в рамках региональных объединений предпринимателей и работодателей, например, союз промышленников и предпринимателей, а также торгово-промышленные палаты.

Еще менее ощутима сегодня роль профсоюзов в регулировании и развитии обучения персонала. Профсоюзы пока не обладают заметным влиянием. Однако, 60,5% российских предприятий говорят о том, что условия и принципы обучения, подготовки и переподготовки кадров находят свое отражение в коллективном договоре предприятия [5].

2 Анализ системы управления персоналом в ФКП «Анозит»

2.1 Анализ структуры персонала

Федеральное казенное предприятие «Анозит», ранее ФГУП «Куйбышевский химзавод» – самое крупное предприятие г.Куйбышева Новосибирской области. Официальным днем рождения предприятия считается 28 декабря 1958 года. В этот день была выпущена первая продукция – перекись водорода. Предприятие является единственным производителем в России перхлората аммония - основного компонента твердых ракетных топлив. Указом Президента РФ №16 от 9 января 2006 года предприятие включено в перечень стратегических предприятий страны.

В настоящее время ФКП «Анозит» производит различные марки перхлората аммония, обеспечивает бесперебойное снабжение предприятий смежников стратегически важным сырьем для производства смесевых композиций твердого ракетного топлива, а так же электрохимическую перекись водорода, в том числе для предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Перед тем как перейти к анализу системы развития персонала на предприятии, необходимо дать характеристику самого персонала. Основные показатели обеспеченности ФКП «Анозит» трудовыми ресурсами представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ФКП «Анозит» по состоянию на 2018 год

Показатель	2016	2017	2018
Возраст			
До 30 лет	442	449	461
30-50 лет	612	628	620
Старше 50 лет	221	193	174
Всего	1275	1270	1255

Продолжение таблицы 2.1

Показатель	2016	2017	2018
Образование			
Среднее специальное	857	842	834
Высшее	418	428	421
Всего	1275	1270	1255
Пол			
Мужчины	699	726	730
Женщины	576	544	525
Всего	1275	1270	1255

Представим имеющиеся данные графически.

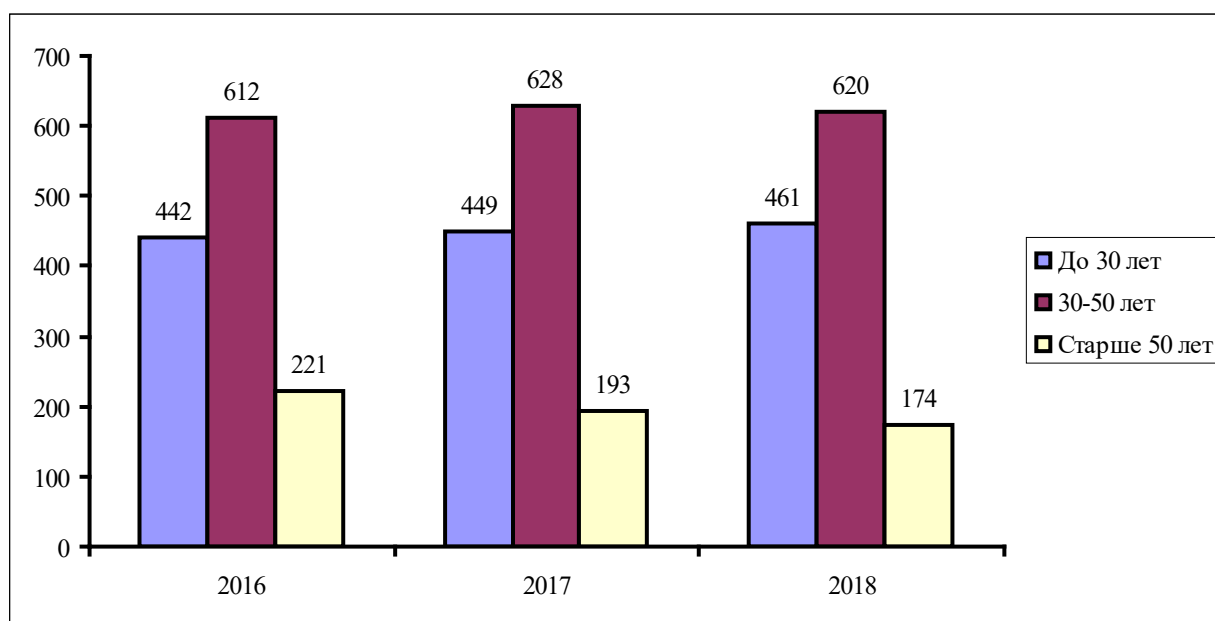


Рисунок 2.1 – Распределение персонала по возрасту за 2016-2018 гг., чел.

Большая часть сотрудников – люди в возрасте от 30 до 50 лет. Это сформировавшиеся специалисты с серьезным опытом работы, и при этом заинтересованные в развитии и успешной работе предприятия. Можем сказать, что происходит незначительное омоложение кадрового состава. В 2017-2018 годах увеличивается число сотрудников в возрасте до 30 лет и сокращается число сотрудников в возрасте старше 50 лет.

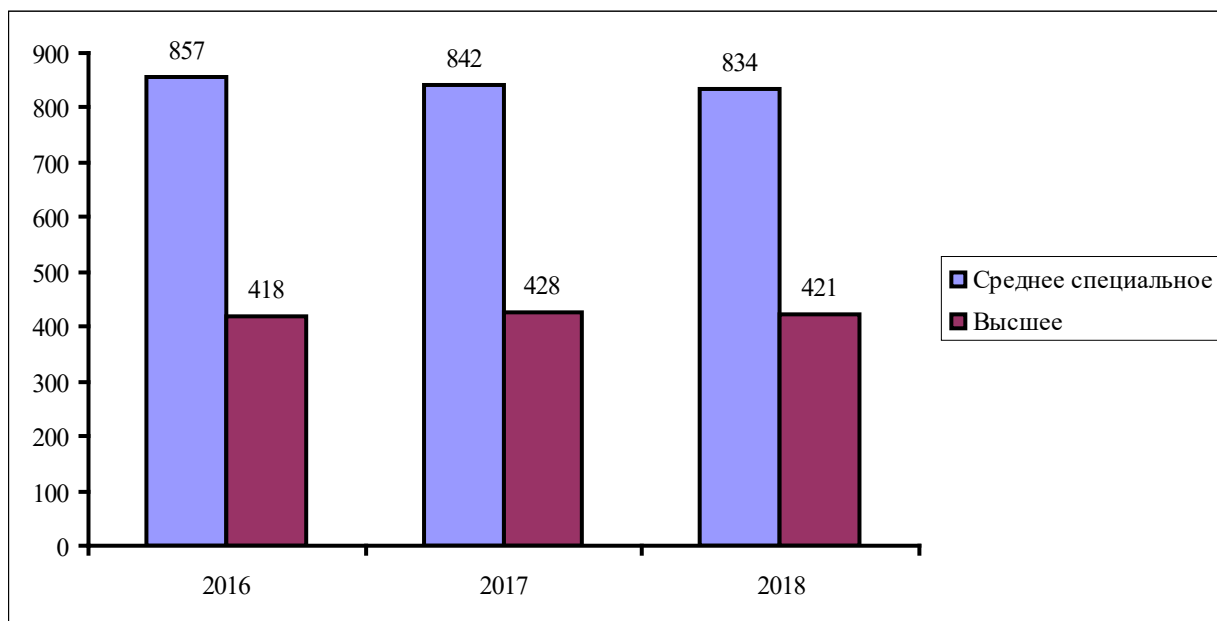


Рисунок 2.2 – Распределение персонала ФКП «Анозит» по образованию за 2016-2018 гг., чел.

Здесь можем говорить о стабильности соотношения работников с высшим и средним образованием. Основная часть сотрудников имеет среднее специальное образование. Это связано со спецификой работы предприятия. Сотрудники с высшим образованием заняты в административно-управленческой деятельности, а также на наиболее наукоемких должностях. Персонал со средним образованием на предприятии выполняет более простую работу, а также участвует в обслуживании и поддержании жизнедеятельности предприятия.

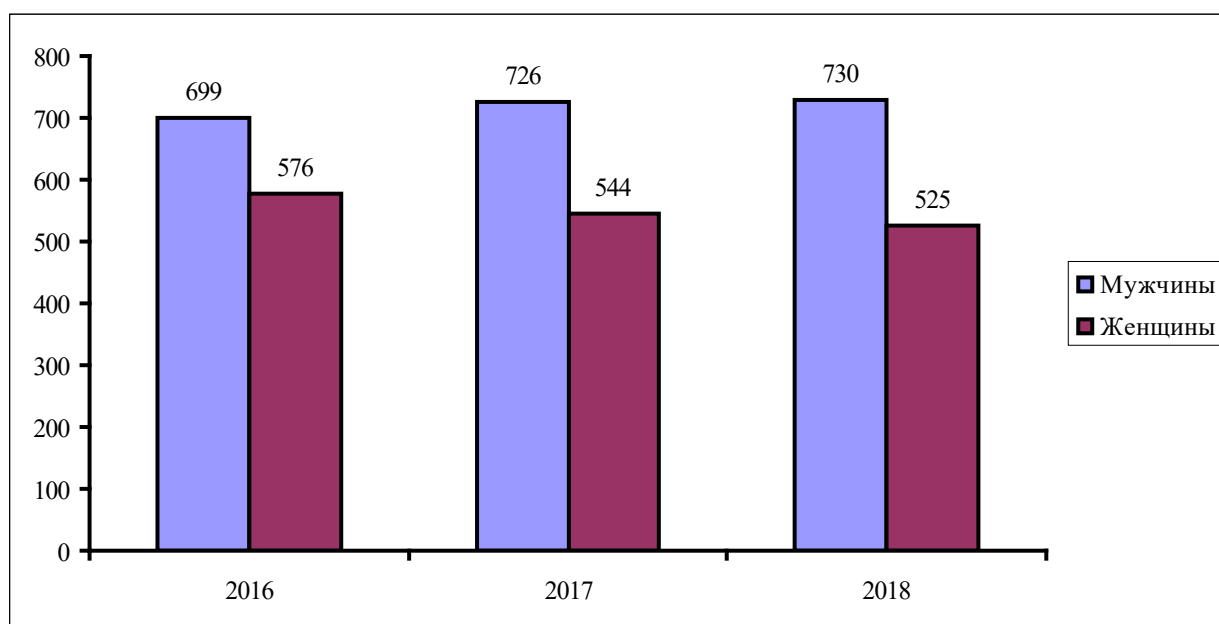


Рисунок 2.3 – Распределение персонала ФКП «Анозит» по гендерному признаку за 2016-2018 гг., чел.

Видим примерное равенство мужчин и женщин на предприятии с небольшим перевесом в сторону мужчин. В целом по отделам и ступеням управления предприятия соотношение сохраняется.

Для характеристики движения рабочей силы проанализируем динамику следующих показателей

- коэффициент оборота по приему (К п.р.) – отношение количества принятого персонала к среднесписочной численности;
- коэффициент оборота по выбытию (К в) – отношение количества выбывших работников к среднесписочной численности;
- коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с.);
- отношение работников, проработавших весь год к среднесписочной численности.

Все расчеты представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Движение работников ФКП «Анозит» в 2016-2018 гг

Показатель	Значение показателя в году		
	2016	2017	2018
Среднесписочная численность персонала, чел.	1275	1270	1255
Принято на работу, чел.	53	46	44
Уволено, чел.	58	61	46
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,04	0,04
Коэффициент оборота по выбытию	0,05	0,05	0,04
Коэффициент постоянства состава	0,91	0,92	0,93

Динамику коэффициентов проследим графически:

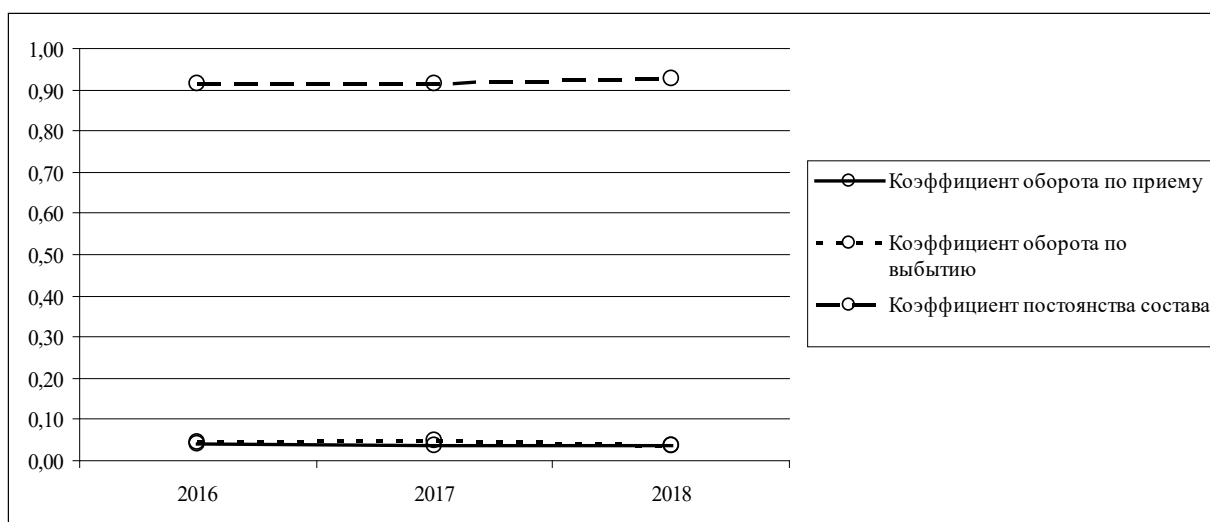


Рисунок 2.4 – Динамика коэффициентов, характеризующих движение рабочей силы ФКП «Анозит»

Анализируя графики можем сказать, что предприятие обладает достаточно высоким коэффициентом постоянства состава. Это позволяет нам сделать два предположения:

1) В целом работники предприятия удовлетворены своим положением и не стремятся покинуть ФКП «Анозит». Однако необходимо обратить внимание, что данное предприятие является единственным в своем роде не только в городе Куйбышеве, но и во всей Новосибирской области, а значит многие работники могут просто не видеть для себя альтернатив для смены места работы в пределах региона.

2) Меры воздействия на персонал могут и должны иметь долгосрочный эффект, т.к. большая часть сотрудников из года в год остается на предприятии.

В таблице 2.3 и на рисунке 2.5 представлены данные по производительности труда работников.

Таблица 2.3 – Анализ производительности труда в ФКП «Анозит» за период с 2016 по 2018 год

Показатель	Значение показателя в году		
	2016	2017	2018
Среднесписочная численность персонала, чел	1275	1270	1255
Общий фонд отработанных человеко-дней по предприятию	331500	332740	323790
Отработано дней одним рабочим за год	260	262	258
Производство валовой продукции, тыс. руб.	1755675	1818640	1613930
Выработка одного работника, тыс. руб.	1377,00	1432,00	1286,00

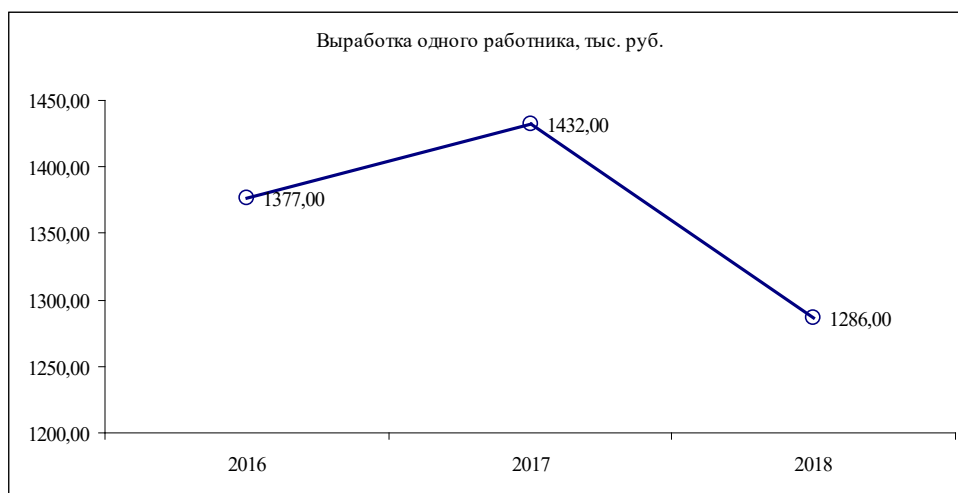


Рисунок 2.5 – Выработка одного работника за год по предприятию в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Данные свидетельствуют о том, что показатель производительности в 2017 году рос, а в 2018 году снизился до уровня ниже 2016 года. Это позволяет предположить, что не последнюю роль в этом сыграло именно качество персонала – его активность, компетентность, заинтересованность в результатах деятельности предприятия.

2.2 Реализация функций развития персонала

Анализ любых процессов в масштабах такого предприятия как ФКП «Анозит» – большая и серьезная процедура, требующая работы целой команды специалистов в течение нескольких месяцев. Поэтому с целью получения данных по реализации функций развития персонала в организации было решено обратиться к высшим руководящим сотрудникам предприятия. Для этого использована литература А. И. Пригожина, который составил целую коллекцию типичных управленческих ошибок и переработана для выявления проблем развития персонала (Приложение 1) [6].

Для проведения диагностики реализации функций развития персонала на предприятия было предложено пройти тест 5 ключевым менеджерам. Им предлагалось оценить проблемы на предприятии и на базе их оценки делался вывод о реализации системы управления и развития персонала в ФКП «Анозит».

Участникам предлагается выделить из рассматриваемых списков те проблемы, которые, по их мнению, особенно опасны для организации (две-три проблемы по каждому из шести пунктов) и сделать соответствующую отметку (цифра с буквой) в левом столбце. Потом в правом столбце указанной таблицы сделать отметку о тех проблемах, которые актуальны для обследуемой организации в настоящее время.

Результаты анкетирования представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Результаты анализа проблем развития персонала в ФКП «Анозит»

	Группа 1					Группа 2				
	Проблемы которые представляют наибольшую опасность для любой организации					Проблемы, которые особенно актуальны для вашей организации сегодня				
1. Аттестация	агд	агд	аде	аге	агв	аде	бде	авг	аде	бве
2. Кадровый резерв	вгд	бвд	абд	вгд	бвд	вгд	бгд	вгд	вгд	вгд
3. Мотивация	абе	где	аге	бве	абг	абе	авг	бге	абг	абе

Продолжение таблицы 2.4

	Группа 1					Группа 2				
	Проблемы которые представляют наибольшую опасность для любой организации					Проблемы, которые особенно актуальны для вашей организации сегодня				
4. Корпоративная культура	абв	джи	бкл	акл	вил	абл	гдл	аел	аег	Аед
5. Восполнение кадров	абг	бвг	авг	абг	абв	абг	бвг	абг	бвг	абг

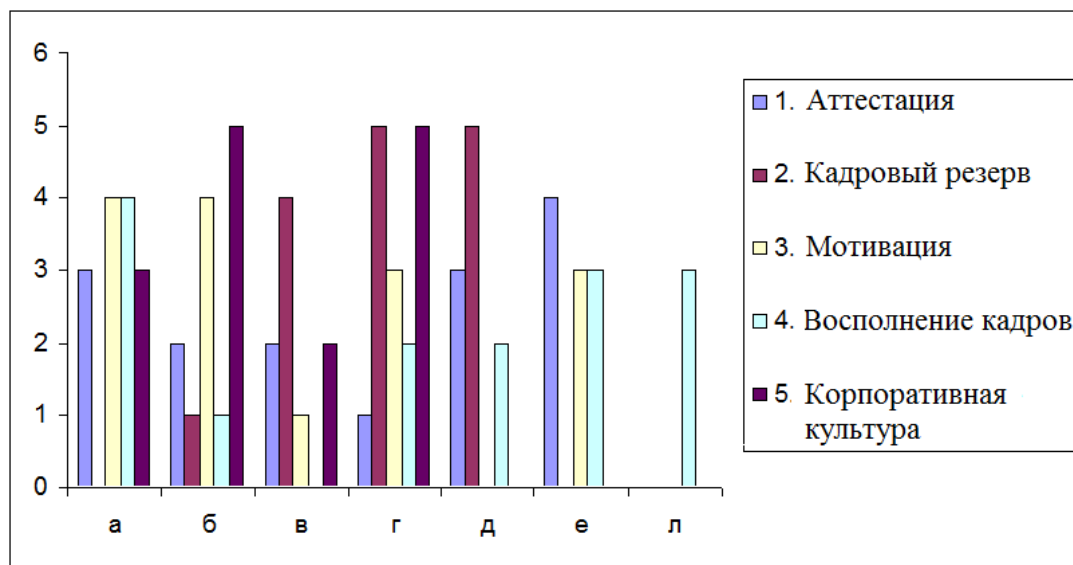


Рисунок 2.6 – Результаты анализа проблем в ФКП «Анозит», ед. ответов.

В таблице 2.4 и на рисунке 2.6 представлены ответы всех 5-ти ключевых менеджеров организации. Расшифровка буквенных обозначений представлена в Приложении 1.

В результате были выявлены следующие проблемы.

Аттестация:

- не выявляет способностей аттестуемого и не показывает его результативность;
- не отображает знания и квалификацию аттестуемого;
- не отображает результаты развития аттестуемого.

Кадровый резерв:

- полное отсутствие резерва;
- нет системы развития персонала;

- нежелание обучать своему рабочему месту.

Мотивация:

- отсутствие современных мотивационных схем;
- отсутствие методов анализа ситуации;
- неиспользуются индивидуальные особенности работников.

Корпоративная культура:

- слабая социальная политика слабо интересующая работников организации;
- безразличная психологическая атмосфера;
- отсутствие ценностей корпоративной культуры.

Восполнение кадров:

Из графика видно, что проблема восполнения кадров из разряда рабочих по большому счёту решена. Отбор и приём на работу осуществляется с помощью анкетирования и на конкурсной основе с обязательным присутствием руководителя подразделения в чей штат принимается работник. Именно за ним последнее слово о выборе кандидата в ряды собственного штата.

Таким образом, обобщая данные, полученные в результате диагностики, можем сказать, что наиболее острыми проблемами с точки зрения управленческого персонала ФКП «Анозит» являются такие функции управления и развития человеческих ресурсов, как: слабая система аттестации, слабая работа с кадровым резервом, отсутствие корпоративной культуры. Выявленные проблемы можно представить в виде схемы (рисунок 2.6).



Рисунок 2.7 – Проблемы в системе управления и развития персонала ФКП «Анозит»

Аттестация в ФКП «Анозит» носит достаточно формальный характер. В ходе проведения аттестации работника не проводится проверка его профессиональных знаний. Сотруднику предлагается заполнить опросный лист и написать самоотчет о проделанной работе за определенный период.

Наблюдаются недостатки в системе оплаты труда. Отсутствует принцип справедливого сочетания стимулов и санкций. По факту, премия по итогам месяца выплачивается сотрудникам согласно Положению о премировании. Нарушения, безразличное отношение к должностным обязанностям и пассивное поведение в трудовой деятельности не являются поводом к лишению премии. В данном случае, можно говорить о неэффективной системе.

Еще один «минус» в эффективности службы персонала: специалисты службы персонала не уделяют должного внимания мотивации персонала. Это объясняет массовые случаи пассивности. На заводе имеется 461 сотрудник в возрасте до 30 лет, которые составят в будущем основной костяк персонала предприятия. Службой персонала не разработано и не внедрено ни одного мероприятия направленного на выявление мотивации молодого персонала.

Каких-либо обучающих тренингов, выявляющих желания и скрытый потенциал сотрудников не проводится. Тем самым даже самые «горящие» сотрудники со временем теряют интерес к работе.

Также необходимо обратить внимание на такую проблему, как достаточно слабая работа с кадровым резервом. В последнее время на предприятии обостряется проблема замены руководящих должностей. Значительная часть руководителей – люди пенсионного или предпенсионного возраста. Соответственно, в момент увольнения такого руководителя возникает необходимость в его замене.

И тут встает проблема отсутствия в кадровом резерве подходящих специалистов. На сегодняшний день ситуация на предприятии такова, что руководители не посвящают своих подчиненных во множество нюансов собственной работы. Поэтому, в случае ухода руководителя с должности, на его место приходит совершенно неподготовленный человек, не владеющий ситуацией, нюансами работы.

При этом, согласно трудовому законодательству, нет возможности задерживать пенсионера при увольнении с работы ни на один день. При освобождении руководящей должности работником пенсионного возраста на его место нужно поставить кого-то сразу же – без предварительной подготовки, обучения, передачи знаний. Таким образом, можем сказать, что отсутствие подготовленного кадрового резерва является на сегодняшний день одной из проблем системы развития персонала в ФКП «Анозит».

Обозначенные проблемы являются достаточно распространенными как для компаний среднего, так и для компаний крупного бизнеса. В нашем случае предприятие нуждается в более грамотных подходах в плане управления развитием персонала. В следующих разделах будут предложены рекомендации по совершенствованию направлений кадровой работы по всем обозначенным выше проблемам.

2.3 Перспективные направления в развитии персонала

Для развития персонала предприятия и увеличения эффективности его использования, необходимо использовать действенные меры по воздействию на работников, которые должны складываться в стройную систему управления персоналом организации.

Основными целями и задачами политики развития персонала ФКП «Анозит» должны стать:

- создание конкурентоспособной организации, нацеленной на успешную реализацию поставленных задач, имеющей стабильный кадровый состав, развитую корпоративную культуру, возможности для максимального раскрытия человеческого потенциала;
- внедрение прозрачной и понятной системы корпоративного управления, системы мотивации, системы справедливого материального стимулирования работников предприятия;
- создание системы оценки трудового участия каждого работника в достижении поставленных целей, системы оценки профессионализма, достижения стабильно высоких результатов, приверженности ценностям предприятия, как системы гарантии служебного роста и продвижения по карьерной лестнице;
- построение такой системы управления персоналом, при которой ФКП «Анозит» стало бы привлекательной компанией на рынке труда г. Куйбышева;
- разработка и применение локальных нормативных актов, документов, правил в строгом соответствии с действующим законодательством.

Таким образом, в общем направления работы по развитию персонала в ФКП «Анозит» можно представить в виде следующей схемы (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Схема направлений развития персонала ФКП «Анозит»

Таким образом, в качестве методов достижения поставленных целей можно предложить следующие:

- качественное улучшение работы с кадровым резервом на предприятии;
- изменение системы аттестации персонала;
- формулировка и доведение до сведения всех работников стратегических направлений развития предприятия с целью понимания каждым предъявляемых к нему требований, как личностных, так и профессиональных;
- проведение ротации кадров, комплектации кадрового состава предприятия более профессиональными кадрами;

- разработка параметров корпоративной культуры, корпоративного стиля, имиджа как компании в целом, так и каждого отдельного сотрудника;
- разработка системы стимулирования труда работников предприятия, как морального, так и материального.

Методы решения данных задач представим более подробно в следующей главе.

3 Разработка базовых параметров системы развития персонала в ФКП «Анозит»

3.1 Разработка общей схемы и мероприятий

Ядром кадровой политики успешной организации является личность работника, значение его мотивационных установок, умение службы управления персоналом активно влиять на них, развивая и направляя их на реализацию основной производственной задачи предприятия.

В таблице 3.1 представлена дорожная карта по развитию персонала ФКП «Анозит» на 2-е полугодие 2019 г – 2020 г.

Таблица 3.1 – Дорожная карта по развитию персонала ФКП «Анозит» на 2-е полугодие 2019 г – 2020 г.

Цели	Задачи	Ответственный орган	Срок исполнения
1	2	3	4
1. Внедрение системы КРІ	1.1 Разработка коэффициентов КРІ для специалистов по направлениям деятельности	Кадровая служба	2-е полугодие 2019 г.
	1.2 Доведение информации до сотрудников, непосредственное внедрение системы	Кадровая служба	1-е полугодие 2020 г.
2. Совершенствование работы с кадровым резервом	2.1 Составить базу должностей, восполняемых из кадрового резерва	Кадровая служба	2-е полугодие 2019 г.
	2.2 Определить количественные параметры кадрового резерва	Кадровая служба	2-е полугодие 2019 г.

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4
3. Изменение системы аттестации персонала	3.1 Разработка тестов для ключевых категорий сотрудников	Кадровая служба, руководители отделов, специалисты	2-е полугодие 2019 г. – 1-е полугодие 2020 г.
	3.2 Внедрение системы тестирования перед прохождением аттестационной комиссии	Кадровая служба	2-е полугодие 2020 г.
4. Совершенствование системы обучения и развития действующих сотрудников	4.1 Внедрение системы обучения персонала начальниками отделов	Кадровая служба; Начальники отделов.	Июль-август 2019 г.
	4.2 Внедрение кейс-методов обучения	Кадровая служба	2-е полугодие 2019 г.
	4.3 Внедрение метода Shadowing	Кадровая служба; Начальники отделов.	2-е полугодие 2019 г.
	4.4 Внедрение метода Secondment	Кадровая служба	2-е полугодие 2019 г.
5. Развитие корпоративной культуры	5.1 Разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры	Кадровая служба	2-е полугодие 2019 г.
	5.2 Разработка системы ежегодных корпоративных праздников	Кадровая служба	2-е полугодие 2019 г.
6. Совершенствование социальной политики	6.1 Разработка нового положения о социальной политике	Кадровая служба	2-е полугодие 2019 г.
	6.2 Разработка нового положения о премировании и поощрении персонала	Кадровая служба	2-е полугодие 2019 г.
7. Совершенствование системы мотивации персонала	7.1 Создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе	Кадровая служба; Начальники отделов	2-е полугодие 2019 г. – 2020 г.
	7.2 Разработка новой мотивационной модели	Кадровая служба	1-е полугодие 2020 г.

Первым шагом в новой системе развития персонала на предприятии должно стать внедрение системы КРІ. Это система ключевых показателей эффективности деятельности персонала. Такими показателями должны стать следующие.

Для рабочих, обслуживающих химическое оборудование:

Количество остановок (простоев) оборудования в квартал. Значения показателя:

- остановок – значение КРІ=100%;
- 1 остановка – значение КРІ=80%;
- 2 остановки – значение КРІ=60%;
- 3 остановки – значение КРІ=40%;
- 4 и более остановок – значение КРІ=0.

Для руководящего персонала:

Выполнением подведомственным подразделением плана производства.

- выполнение плана – значение КРІ=100%;
- выполнение плана на 90% – значение КРІ=80%;
- выполнение плана на 80% – значение КРІ=60%;
- выполнение плана менее, чем на 80% – значение КРІ=0.

Для специалистов необходимо разработать значения ключевых показателей в зависимости от специфики деятельности каждого. Показатели будут различными для специалистов отдела кадров, для бухгалтеров, специалистов-лаборантов и т.д. Разработку ключевых показателей для всех специалистов необходимо поручить отделу кадров предприятия во второй половине 2019 года. А уже с 2020 года планируется внедрение системы КРІ в ФКП «Анозит».

Возможно повышение коэффициента КРІ по итогам квартала на 10% в следующих случаях:

- 1) Сотрудник внес рационализаторское предложение, которое было одобрено и внедрено.

2) Перевыполнение плана подразделением более чем на 20% (значение КРІ повышается на 10% для всех сотрудников подразделения).

3) По итогам года, если сотрудник весь год выходил на работу без пропусков – не болел, не брал отгулов.

Значение коэффициента ключевых показателей эффективности для каждого сотрудника устанавливается поквартально и влияет на заработную плату сотрудника весь следующий квартал. Значение коэффициента КРІ показывает размер получаемой сотрудником премии.

Например, при окладе 25 000 руб., сотрудник имеет премию 15 000 руб. Полная заработная плата составляет 40 000 руб. Если сотрудник имеет по итогам квартала коэффициент КРІ=80%, то в следующем квартале он будет получать только 80% от своей премии и его заработная плата составит $25\,000 + 15\,000 \cdot 0,8 = 37\,000$ руб.

Можно также предложить повышать премию на 10-20% для сотрудников, которые второй и третий раз подряд достигают значения КРІ=100%.

Предлагаемая система ключевых показателей эффективности должна быть абсолютно прозрачной и ее необходимо довести до всех сотрудников предприятия, к которым она будет применяться.

В этом случае каждый сотрудник будет понимать, что его трудовые показатели напрямую влияют на его заработную плату. Это станет хорошим стимулом для качественного осуществления его трудовой деятельности – сотрудник будет стремиться достигать своих ключевых показателей, получать значение КРІ=100%.

В условиях сложной экономической ситуации качество кадрового состава играет одну из ключевых ролей успешной деятельности предприятия. Поэтому, одним из направлений новой кадровой политики организации станут изменения в системе работы с кадровым резервом.

Анализируя динамику возрастного состава предприятия налицо проблема «стареющего» персонала. На предприятии почти 14% сотрудников

данной группы: 3,8% – руководители, 4,36% – специалисты, 5,45% – рабочие. Категорию рабочих на предприятии можно восполнить из внешнего источника, используя анализ анкет соискателей. Категории специалистов и руководителей, учитывая требования к квалификации и специфику предприятия, этим методом не восполнить. Чтобы предотвратить убытки предприятия от ухода сотрудников этих категорий необходима грамотная работа с кадровым резервом.

В первую очередь необходимо составить базу должностей специалистов и руководителей, которые требуют замены именно из кадрового резерва, т.е. подготовленными сотрудниками.

Далее необходимо определить количественные параметры кадрового резерва – необходимое число сотрудников, которое будет числиться в кадровом резерве, процент должностей, замещаемых внутренними и внешними кандидатами. В дальнейшем необходимо регулярно осуществлять мониторинг.

Необходимо донести до всех сотрудников предприятия информацию о том, что у каждого есть возможность попадания в кадровый резерв и в дальнейшем замещения руководящих должностей. Это станет стимулом для более качественной работы персонала, что в конечном счете приведет к раскрытию потенциала сотрудников и улучшению качества самого кадрового резерва.

Следующим важным мероприятием по развитию персонала ФКП «Анозит» должно стать изменение системы аттестации персонала. Как уже говорилось выше, в ходе проведения аттестации работника не проводится проверка его профессиональных знаний. Сотруднику предлагается заполнить опросный лист и написать самоотчет о проделанной работе за определенный период.

Такой подход является формальным и необъективным. У аттестационной комиссии нет возможности понять и оценить компетентность

работника, что является необходимым для должностей специалистов и руководителей.

Поэтому предлагается на базе кадровой службы с привлечением самих руководителей и специалистов разработать для них проверочные материалы (вопросы, тесты). Непосредственно перед прохождением процедуры аттестации сотрудник должен будет проходить тестирование и выходить на комиссию с готовым результатом.

Такой подход позволит аттестационной комиссии выносить более взвешенное решение, в том числе, когда речь идет о присвоении квалификаций или категорий.

Также необходимо сказать о важности постоянного обновления проверочных материалов – нужно следить, чтобы вопросы не устаревали, вовремя заменять и обновлять материал.

Обучение и развитие уже имеющегося штата сотрудников является такой же важной задачей в борьбе за качество персонала.

Положительно на производстве скажется обучение персонала начальниками отделов. Огромным преимуществом данного вида обучения является то, что сотрудники будут обучаться не только теории, но и практике. Это позволит лучше усвоить изучаемый материал и сэкономить организации на переобучении сотрудников. Начальники отделов, в свою очередь, получают возможность дополнительного заработка, что позитивно скажется на их настроении.

Знания и навыки персонала не должны устаревать. Учебные материалы необходимо постоянно обновлять. Наиболее благоприятными условиями для увеличения эффективности корпоративного обучения является корпоративная культура обучающейся организации. А целью системы обучения является превращение собственной организации в самообучающуюся компанию [7, с. 121].

Помимо классического вида обучения (лекции и практические занятия) необходимо ввести в организации такие методы, как деловые и ролевые игры – кейс-методы.

Кейс – это некоторая смоделированная ситуация, приближенная к реальной профессиональной деятельности. Она позволяет задействовать и проявить у работников определенные профессиональные навыки [8, с. 63].

Еще одним эффективным методом обучения персонала, который необходимо внедрить в ФКП «Анозит», является метод обучения персонала Shadowing (дословный перевод - «бытие тенью») [9, с. 19]. Суть данного метода заключается в следующем: сотруднику предоставляется возможность побыть «тенью» действующего руководителя. Данный метод позволяет сотруднику получить информацию о том, какие существуют особенности этой профессии, какие знания необходимы для выполнения обязанностей на данной должности, какие задачи необходимо решать данному руководителю. Данный метод применим как для обучения сотрудников новым навыкам, так и для повышения по службе. Также возможно использование данного метода при приеме на руководящую должность. Обучение по данному методу заканчивается дополнительным интервью в конце рабочего дня, в котором делаются выводы о специфике работы на данной должности.

В организациях, где ограничены возможности продвижения сотрудников по карьерной лестнице, применяется метод Secondment [10]. Данный метод заключается в командировании сотрудника на другое место работы (в другой отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Временное перемещение сотрудников может быть краткосрочным (около 100 часов рабочего времени) или долгосрочным (до 1 года). Метод Secondment - это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и получают новые знания. Также они повышают свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах. Например,

сотрудники службы по работе с клиентами отправляются к поставщикам и клиентам. Это делается для того, чтобы сотрудники могли проследить технологическую цепочку «от и до».

К ФКП «Анозит» применимы все вышеуказанные методы, так как они не требуют больших затрат и достаточно эффективны исходя из имеющихся данных по их использованию другими компаниями [11, с. 184].

Большое значение в управлении персоналом имеет корпоративная культура. Ее недооценка может привести к снижению эффективности деятельности организации. Взаимоотношения организации с клиентами и персоналом должны основываться на взаимном уважении, честности и открытости.

Руководство ФКП «Анозит» стоит в начале пути по созданию корпоративной культуры. В данной организации можно выделить ряд противоречий и слабых мест, мешающих предприятию создать сильную корпоративную культуру. Например в ФКП «Анозит» до сих пор не принято формулировать корпоративные нормы и ценности и подбирать новых сотрудников в соответствии с этими нормами и ценностями.

Для более плодотворной и эффективной работы сотрудников предприятия необходимо провести работу по развитию корпоративной культуры, направленную на воспитание у каждого сотрудника ФКП «Анозит» ответственности за результат не только своей деятельности, но и всей организации в целом.

В ходе опроса сотрудников организации было выявлено, что в организации по регламенту предусматриваются вознаграждения и поощрения, но зачастую сотрудники их не получают. Для исключения случаев, связанных с невыполнением поощрения необходимо назначить ассистента менеджера ответственным за отслеживанием случаев вознаграждения сотрудников. Также необходимо ввести на предприятии стенды, где отражаются результаты работы организации. В стендах необходимо отображать не только экономические показатели, но и причины

их ухудшения или улучшения. В случае, если показатели улучшились за определенный период, необходимо выявить группу людей, которая этому способствовала. Эта группа должна получить поощрение в качестве отгула или премии и предоставить руководству отчет о проделанной работе, способствовавшей достижению данного результата и, возможно, провести обучение других сотрудников своему мастерству.

Для сплочения коллектива и усиления корпоративного духа необходимо проводить массовые корпоративные мероприятия в виде выездов на природу, спортивных мероприятий и деловых игр.

Ежегодно проводить праздник «Лидерства», где хвалят лучших сотрудников, отмечают успехи и достижения, вручают грамоты, благодарности, дарят подарки, данные мероприятия положительно скажутся на общем настроении персонала, и приведут к желанию сотрудников трудиться лучше.

В общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха.

Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legacy (легитимность) [12].

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации

верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Корпоративная культура ФКП «Анозит» – это набор наиболее важных предположений, принимаемых работниками организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются сотрудниками компании через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Характеристики культуры организации, взятые вместе, будут отражать и придадут смысл концепции корпоративной культуры в ФКП «Анозит».

Следующим моментом в системе развития персонала ФКП «Анозит» является социальная политика. В условиях коммерческой организации и тем более в условиях кризиса, социальная поддержка сотрудников становится тяжелым бременем для компании.

Однако необходимость такой поддержки очевидна с точки зрения борьбы за квалифицированный персонал на рынке труда. Конкретно в условиях ФКП «Анозит» можно предложить такие меры социальной поддержки, как выплата единоразовых премий в случае рождения детей, к юбилейным датам сотрудников. Также необходимо оказывать материальную помощь в случае смерти близких родственников.

Такие выплаты не станут большой обузой для бюджета организации, однако дадут работникам множество материальных стимулов к эффективному труду на благо организации – работники будут чувствовать себя частью команды, чувствовать поддержку со стороны руководства и собственную значимость для компании.

В рамках совершенствования политики предприятия по мотивационному управлению персоналом целесообразно выделить два направления:

- 1) Создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе.
- 2) Разработка новой мотивационной модели.

Первоочередным мероприятием по совершенствованию кадровой стратегии является создание позитивного психологического климата в коллективе. Позитивный психологический климат в коллективе позволяет сотрудникам тратить свое время, силы и энергию не на выяснение отношений, а на выполнение своих трудовых обязанностей. В дружном коллективе люди воспринимают свою работу как общее дело, получают большее удовлетворение от результатов труда. Благоприятный психологический климат является мощным антистрессовым фактором, который можно сравнить с популярными методами релаксации. Необходимо отметить, что есть определенный тип людей, которые предпочитают хороший коллектив не только большому денежному вознаграждению, но и перспективам карьерного роста. Создание благоприятной психологической атмосферы позволит сотрудникам работать в сплоченной команде. Снижение конфликтности позволит работникам сосредоточиться на результате деятельности. При снижении уровня конфликтности в организации, производительность труда возрастает. Данная зависимость отражает, что влияние психологических факторов управления персоналом ведет к экономическому эффекту.

Важнейшим направлением совершенствования процесса управления персоналом в организации является разработка обновленной мотивационной модели. В рамках данного направления в составе деятельности сотрудников целесообразно выделять труд, деятельность на досуге, хобби и выполнение непреложных непроектных обязанностей.

В рамках материально-денежной мотивации труда персонала ФКП «Анозит» предлагается ввести метод управления по целям. Метод управления по целям включает достижение результатов деятельности не только самим предприятием, но и также каждым подразделением и каждым сотрудником в частности. Построение целей происходит «сверху-вниз» по иерархической цепочке структуры организации. Цели, поставленные на предприятии, принимает на себя руководитель.

Далее для достижения данной цели руководители среднего звена утверждают свои цели, которые направлены на достижение главной задачи предприятия. Таким образом, индивидуальный вклад каждого сотрудника в работу ФКП «Анозит» будет носить осмысленный характер, будет направлен на достижение 100% результата деятельности предприятия. Также следует отметить, что оценка результатов деятельности каждого сотрудника зависит от достижения общей цели предприятия и складывается из бонусных процентов к годовой премии.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Телятникову Денису Евгеньевичу

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление	Менеджмент 38.03.02
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.); – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы); – чрезвычайных ситуаций социального характера.	В рамках данного раздела будет оценено рабочее места работника, занимающего должность инженера электроника первой категории. Основной целью профессиональной деятельности работника, занимающего данную должность, является обеспечение бесперебойной работы всех систем АСУТП одного из цехов производства. В процессе труда на работников службы АСУТП могут оказать воздействие следующие основные опасные и вредные производственные факторы: химические разъедающие вещества (соляная кислота, щёлочь); химические отравляющие вещества (хлор, аммиак, пары соляной кислоты); небольшая концентрация химических веществ в воздухе не превышающая ПДК; падающие с высоты предметы и инструменты; возможная повышенная загазованность воздуха рабочей зоны при ненормальной работе оборудования; повышенные уровни шума и вибраций в местах обслуживаемого оборудования; повышенная или пониженная температура, рабочей зоны; Сильные магнитные поля в зоне обслуживаемого оборудования
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Кодекс корпоративной социальной ответственности ФКП «Анозит» Коллективный договор ФКП «Анозит» СТО СМК 011-2016 Подготовка и повышение квалификации персонала ФКП «Анозит» Кодекс корпоративной культуры ФКП

	«Анозит»
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	п.4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности. – Принципы корпоративной культуры на ФКП «Анозит» – Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации. – Системы социальных гарантий организации. – Оказание помощи работникам в критических ситуациях
1. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),	п.4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности: – Содействие охране окружающей среды – Ответственность перед потребителями товаров и услуг
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	4.3 Анализ правовых норм трудового законодательства – Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов в сфере социальной ответственности
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	20.03.2019
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. филос. н. Доцент		20.03.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Телятников Денис Евгеньевич		20.03.2019

4 Социальная ответственность

4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Принципы корпоративной культуры на ФКП «Анозит»

Принципы корпоративной культуры на ФКП «Анозит» определяются кодексом корпоративной культуры утверждённым от 02 февраля 2015г [14].

Настоящий кодекс корпоративной культуры ФКП «Анозит» определяет правила корпоративного поведения, обязательны для реализации в каждодневной деятельности ФКП «Анозит». Кодекс определяет культуру поведения для всех отделов и цехов предприятия. В указанном кодексе чётко сформулированы главные позиции корпоративной культуры принципы деятельности, этические нормы и ценности работников предприятия.

Целями кодекса являются: осуществление стабильной корпоративной культуры. Данный кодекс создан для того, чтобы совершенно любое решение связанное с управлением производилось неотклонительно от существующего законодательства российской федерации и с соблюдением принятых в любой деловой практике этических принципов.

Этические принципы по своей сути являются определёнными нормами, сотрудники действуя согласно им на практике осуществляют необходимые задачи корпоративных компетенций. Этические принципы главным образом являются правилами поведения сотрудников для нестандартных ситуаций не прописанных в утверждённом кодексе. В организационном кодексе главными задачами являются:

- помощь в реализации стратегических целей предприятия;
- направленность сотрудников на общие корпоративные ценности и росту корпоративной культуры ФКП «Анозит»;
- осознание и использование внутрикорпоративных этических правил сотрудниками в своей деятельности;

- исключение или минимизация конфликтов интересов, и соответственно их быстрое разрешение в случае появления;

- скорая адаптация вновь принятых сотрудников к рабочему процессу и существующим условиям труда на ФКП «Анозит».

Предприятия на практике осуществляет принципы системы менеджмента качества и постоянно повышают ее результативность, успешно реализует политику в области качества, включающую обязательства соответствовать требованиям, установленным в стандартах ГОСТ РВ 0015-002, ГОСТ ИСО 9001.

Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации

Развитие на ФКП «Анозит» человеческих ресурсов определяется в соответствии со стандартом организации системы менеджмента качества СТО СМК 011-2016 подготовка и повышение квалификации персонала утв.26.12.2016. Стандарт является документом системы менеджмента качества предприятия и разработан в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ РВ 0015-02 и СТО СМК 001.

Настоящий стандарт предприятия устанавливает требования к порядку прохождения руководителями и специалистами и рабочими различных видов и форм обучения с учетом интересов работника и производственной необходимости. Требования, изложенные в стандарте распространяется на все структурные подразделения предприятия.

Общие положения:

- процедура подготовки переподготовки и повышения квалификации персонала направлена на обеспечение компетентности лиц, выполняющих работу, которая оказывает влияние на результаты деятельности и результативность системы менеджмента качества, исходя из соответствующего требованиям образования а также подготовки и опыта;

- работа по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала осуществляется в рамках процесса системы менеджмента качества

«Управления персоналом» владелец процесса, а также руководители по указанному виду деятельности – начальник отдела кадров;

- поставщиками процедуры являются ООТиЗ и руководителей структурных подразделений потребителями – руководители структурных подразделений;

- подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров проводят для руководителей специалистов и рабочих.

Процесс «Обучение и повышение квалификации персонала» ориентирован на целенаправленное повышение уровня владения персоналом соответствующими компетенциями (знаниями, умениями, навыками), позволяющими эффективно выполнять работу.

На предприятии действует политика непрерывного обучения руководителей и специалистов. Непрерывное обучение руководителей и специалистов включает в себя повышение их квалификации и профпереподготовку для обеспечения качества продукции при разработке технологических процессов, производстве, окончательном контроле готового продукта. Установлены главные виды обучения руководителей а также специалистов:

- обучение в ФКП «Анозит» на курсах организации;
- обучение в учебных заведениях по направлению;
- стажировка на утверждённом предприятии или других впереди идущих организациях.

Обучение на курсах в организации проводят для всестороннего изучения вопросов качества новой технологии и техники, трудового законодательства, а также вопросов охраны труда и промышленной безопасности и всевозможных вопросов, нацеленных на разрешение поставленных экономических и производственных вопросов.

Обучение в различных учебных заведениях осуществляют как с отрывом от производства, так и без отрыва с использованием дистанционных технологий. Необходимость в обучении в других учебных заведениях,

участие во всевозможных конференциях и семинарах исходит и выводов в повышении уровня образования действующих руководителей а также специалистов в области решения научно технических и других задач, но не реже одного раза в пять лет. В институт повышения квалификации могут направляться работники предприятия, отработавшая не менее одного года в данной должности, если другое не предусмотрено нормативными документами.

Стажировка в организации осуществляется с целью дать знания и практические навыки принятому сотруднику по необходимой специальности с учетом специфики его работы предприятия. Решение о такой нужде осуществления стажировки принимает начальник отдела кадров на основе представления менеджера по персоналу.

Для подготовки рабочих на предприятии предусматривают следующие виды обучения:

- подготовка вновь принятых рабочих (стажировка);
- переподготовку;
- обучение вторым профессиям;
- повышение квалификации.

Системы социальных гарантий организации.

Социальные гарантии определяются в соответствии с Коллективным договором ФКП «Анозит».

Работодатель обязуется финансировать объекты здравоохранения, находящиеся на балансе предприятия, а также предоставлять путевки в санаторий-профилакторий предприятия работникам предприятия один раз в два года за 30 % от стоимости путевки, курсовки, лечения. В исключительных случаях, остро нуждающимся в лечении, по заключению врачей путевки предоставляются чаще. Возможно предоставление путёвки ежегодно за полную стоимость при наличии свободных путевок.

Также работодатель обязуется:

- работникам предприятия выделять материальную помощь для приобретения путевки, курсовки;
- детям работников предприятия не старше 14 лет и от 14 до 18 лет, остро нуждающимся в лечении по заключению врачей, за 10 % от стоимости путевки;
- родственникам работников предприятия за 50 % от стоимости путевки один раз в три года. К родственникам относятся неработающие пенсионеры: мать, отец, муж, жена;
- пенсионерам, состоящим на учете в Совете ветеранов, за 10 % от стоимости путевки, курсовки, лечения один раз в два года;
- организовывать заезд «Мать и дитя» с оплатой путевки на детей в размере 10 % ее стоимости;

График работы дневного персонала на период посещения санатория-профилактория «Омь» устанавливается непосредственным руководителем подразделения с учетом движения автобуса и времени, необходимого для смены спецодежды и движения к остановке автобуса. Сменные работники могут освобождаться от работы с учетом возможности их замены или возможности работы без замены только с согласия непосредственного руководителя и начальника подразделения.

При создании социального пакета и а также сопутствующих компенсационных отчислений из средств предприятия привлекают для содействия и контроля ситуации профком. Работодатель оплачивает частичную стоимость путевок в детский оздоровительный лагерь не менее 50 % стоимости согласно положениям и сметам, согласованным с профкомом. Устанавливает следующие льготы для сотрудников с прикреплением затрат на стоимостные итоговые деятельности организации:

- оплату единовременного пособия в случае выхода на пенсию в зависимости от стажа работы а также его вклада в труд наименьший размер выплаты установить на границе среднемесячного дохода по 1 разряду.

Соответственно определённый размер определить для каждого работника определить Положением, согласованным с профкомом;

- выплату работникам и ветеранам предприятия единовременных выплат за многолетнюю и отличную работу в одной организации ко дню Химика и 9 Мая согласно приказу-постановлению, к юбилейным датам.

Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

На ФКП «Анозит» предусмотрена коллективным договором помощь работникам в определенных жизненных ситуациях, для этого работодатель обязуется:

- выплачивать компенсации затрат на ритуальные услуги в случае со смертью сотрудников и пенсионеров, состоящих на учете в Совете ветеранов производится в соотношении 3:1;

- оказывать помощь в похоронах семье умершего работника предприятия и пенсионера, состоящего на учете в Совете ветеранов;

- предоставлять сотруднику по заявлению полностью компенсируемый отпуск до трех дней (непосредственно в день события) в случаях: личной свадьбы и случае свадьбы собственных детей или рождения ребенка, а также при случаи смерти, членов семьи;

- всегда не отказывать в 1й день учебного года компенсируемый по оплате день матери или отцу учащихся детей в младших классах и на Новогодний детский праздник (младших классов и дошкольников);

- работникам, приобретающим санаторно-курортные путевки с выездом за пределы города, отпуск предоставлять по желанию работников в это время. Если использован очередной отпуск, предоставлять отпуск без сохранения заработной платы или дни в счет очередного отпуска, по согласованию с работодателем. Также предусмотрены неоплачиваемые выходные дни в счёт гашения переработки, которая неизбежно накапливается у сменного персонала.

4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Содействие охране окружающей среды

На ФКП «Анозит» существуют правила по охране окружающей среды которые регламентируют включать уполномоченного (доверенного) лица по охране труда (представителя профкома) в комиссии по испытаниям и приемке вновь вводимых в эксплуатацию и реконструируемых производственных объектов и средства производства. Обязательно привлекают должностных лиц и других работников предприятия к дисциплинарной, материальной ответственности за противоправные действия, нарушающие природоохранные законодательства и причиняющие вред окружающей природной среде и здоровью человека.

На предприятии обязательно обеспечивают знакомство сотрудников организации с заключениями проводимых замеров концентрации вредных веществ в воздухе, оказывающих влияние на здоровье и других заявленных санитарными правилами и нормативными значениями вредных и опасных условий труда на самих рабочих местах и за пределами территории.

Ответственность перед потребителями товаров и услуг

На предприятии ФКП «Анозит» с 2012 года проведены изменения в ценовой политике в отношении основного продукта «Анозита» — перхлората аммония в результате работы с военным представителем, руководство предприятия внесло корректив в договоры (если потребитель не выбрал заказанные объемы продукции, то к нему применялись штрафные санкции), провело оптимизацию производства, снизило затраты на производство основной продукции.

Единственная задача организации – это выполнение государственного заказа. Отдел сбыта постоянно ведёт работы по сохранению стабильного гособоронзаказа и своей нормы прибыли. Успешно проведенная модернизация и переоборудование, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, техническое перевооружение, немалые вложения в

социальную сферу, способствуют производству продукции высокого качества различных марок. Также данные действия позволили полностью исключить брак продукции и снизить затраты на переработку не кондиции. Всё это привело к увеличению производства продукции на единицу времени.

Ответственность перед потребителями товаров и услуг определяется в соответствии со стандартом СТО СМК 014-2016, утв. 25.12.2016. Согласно требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 взаимодействие с потребителями, а также мониторинг и измерение удовлетворенности потребителей.

Информация по удовлетворенности потребителей собирается и анализируется по всем сделкам и предназначена для:

- принятия решений в области совершенствований и улучшений услуг в области поставок продукции, направленных на повышение удовлетворенности потребителей этих услуг;
- получения общего представления удовлетворённости качеством поставляемой продукции заявленным требованиям и подтверждения заказчиком;
- максимального снижения риска и непроизводственных затрат труда и времени.

4.3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности

Анализ правовых норм трудового законодательства.

Персонал для ФКП «Анозит» является главным ресурсом отсюда рассматривает персонал как главную ценность предприятия. Работы сфокусированы на увеличение любыми путями значение труда коллектива организации увеличения его, это также относится и к отдельно взятым работникам как следствие принятых управленческих решений, приходится началом явления сопутствующих результатов производственной деятельности. Всё это является совокупность результатов оказывающих

значительное влияние на происходящий процесс и может оцениваться и выражаться в качестве:

- повышение производства продукта вследствие увеличения производительности труда, роста качества продукта, сортности;
- удовлетворенности личным трудом, в случаях когда работа с кадрами производилась на учете социальных ситуаций в рабочих отношениях отсюда выражены. Результат в конечном счёте может оказаться в росте производительности труда или уменьшении ущерба от ухода кадров;
- сомнительной экономии финансов при уменьшении времени обучения, в результате замены на профессионально направленных специалистов-сотрудников эти действия приводят к экономии средств, на данный момент нужных для получения определенного значения трудового потенциала.

С целью урегулирования социально-трудовых отношений на ФКП «Анозит» между работниками и работодателем заключен особый правовой акт – коллективный договор. Данный коллективный договор заключен между представителями разных сторон организации только на основе равноправной и добровольной с целью:

- производства структуры социально-трудовых взаимодействий в организации, на сколько это возможно провоцирующей планомерной работе, а также успешному долговременному увеличению, повышению деловой репутации;
- определения социально-трудовых гарантий и других значений, положительно влияющих на работников относительно действующего законодательства;
- увеличение социального значения жизни сотрудников и членов их семей;
- создание положительной психологической атмосферы в коллективе;
- реализация положений социального контакта и обоюдной ответственности между сторонами. Коллективный договор на ФКП «Анозит»

является единым для всего предприятия, включая все структурные подразделения. Основная задача договора состоит в мотивацию и удержание а также развитие и привлечение сотрудников Для этого создано положение об ответственности сотрудников за результаты производства. В главе «Корпоративная социальная ответственность» собраны значения Коллективного договора, оказывающие очень важное значение на сотрудников в том числе и социально-значимый характер а отсюда общественный резонанс, чётко показывающие направление предприятия на международные положения корпоративной социальной ответственности и стабильного роста.

В границах ведения социальной политики в организации ведётся постоянная, работа по улучшению схемы оплаты и мотивации труда сотрудников. В компании выстроен классический подход системы материальной мотивации труда персонала и структуры взысканий. Существующее премирование сделано для улучшения материальной мотивации сотрудников в достижении собственных, а также и коллективных итогов работы. Система взысканий направлена на формирование чёткого выполнения своих служебных обязанностей персоналом и исключения халатности.

Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов в сфере социальной ответственности

Управление персоналом в ФКП «Анозит» осуществляется по следующим функциональным направлениям:

- снабжение квалифицированным персоналом организацию;
- направление работников в результативное осуществление поставленных задач и улучшение структуры мотивации;
- постоянный профессиональный рост сотрудников на основе компетентностного способа и обучения в организации;
- оказание помощи сотрудникам в внепроизводственной среде;
- осуществление результативной молодежной политики.

Так как ФКП «Анозит» необходимо поддерживать кадровый состав соответствующей профессиональной квалификации на базе образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального и высшего образования, проводится переподготовка и повышение квалификации персонала организации.

Условия, сроки и порядок проведения обучения и переподготовки подробно излагаются в стандарте организации системы менеджмента качества СТО СМК 011-2016 подготовка и повышение квалификации персонала утв.26.12.2016.

Для реализации задач по пополнению квалифицированными сотрудниками с высшим и средним профессиональным образованием также осуществляется деятельность по направлению молодежи для обучения и переобучения в различные учебные заведения.

Для проведения занятий с работниками предприятия привлекают высококвалифицированных работников, руководителей и специалистов предприятий, преподавателей учебных заведений. Подготовку работников на предприятии, в том числе стажировку и адаптацию осуществляют преподаватели по профилю занятий из числа специалистов предприятия, имеющих высшее или среднее профессиональное образование и практический опыт работы. Для проведения предаттестационной подготовки - прошедших аттестацию согласно положению об организации работ направленных на подготовку проверку и оценку специалистов предприятий, поднадзорных Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору. (РД 03-19-2007), утвержденному приказом Ростехнадзора от 29.01.2007 № 37, в соответствии со специализацией (преподаваемым предметом).

Стажировку и производственное обучение проводят структуры, которых назначает и числа квалифицированных рабочих и специалистов.

В рамках задачи определены приоритетные направления повышения квалификации: «Система менеджмента качества на предприятии», «Охрана

труда», «Политика предприятия в области промышленной безопасности» и «Метрология». Разработаны и согласованы с подразделениями-инициаторами обучения программы, направленные на развитие профессиональных компетенций руководителей и специалистов компании.

Реализация данного проекта позволила:

- создать безопасные для здоровья работников условия труда благодаря достижению значительных вершин производственных процессов, которые на сегодняшний день отвечают всем требованиям для ведения производственного а также достижениям науки, опираясь на основы важности жизни и здоровья сотрудников относительно результатов производственной жизнедеятельности.

- постепенное уменьшение значения травматизма на производстве а также, аварийности и всевозможных инцидентов;

- рост значения промышленной безопасности на всех опасных производственных объектах организации до наименьшего значения относительно подобных предприятий и организаций ВПК, входящих в сферу деятельности Минпромторга России.

Контроль за тем, как выполняются отдельные пункты коллективного договора, осуществляют специально созданные комиссии внутри структурных подразделений ФКП «Анозит».

Заключение

Развитие персонала является одной из основных задач кадровой службы и всей администрации предприятия в целом. Недостаточное внимание к обеспечению предприятия высококвалифицированными кадрами, к обеспечению возможностей развития персонала ведет к ухудшению показателей работы предприятия.

Объектом настоящего исследования стала система управления персоналом ФКП «Анозит». Это предприятие химической промышленности, расположенное в г. Куйбышев Новосибирской области. Предприятие является единственным производителем в России перхлората аммония - основного компонента твердых ракетных топлив. Штат предприятия – более 1200 человек.

Большая часть сотрудников – сформировавшиеся специалисты с серьезным опытом работы, и при этом заинтересованные в развитии и успешной работе предприятия. Предприятие обладает достаточно высоким коэффициентом постоянства состава, что позволило сделать вывод о том, что меры воздействия на персонал могут и должны иметь долгосрочный эффект, т.к. большая часть сотрудников из года в год остается на предприятии.

Кроме того, в ходе исследования производительности труда был сделан вывод о ее снижении, что говорит о необходимости более качественной работы с персоналом в области его развития.

Наиболее острыми проблемами с точки зрения управленческого персонала ФКП «Анозит» являются такие функции управления и развития человеческих ресурсов, как: слабая система аттестации персонала, низкая мотивация, отсутствие резерва, отсутствие корпоративной культуры.

Для решения выявленных проблем была разработана дорожная карта на второе полугодие 2019 г – 2020 г. Основными ее направлениями стали:

- 1) Внедрение системы KPI.
- 2) Совершенствование работы с кадровым резервом.

- 3) Изменение системы аттестации персонала.
- 4) Совершенствование системы обучения и развития действующих сотрудников.
- 5) Развитие корпоративной культуры.
- 6) Совершенствование социальной политики.
- 7) Совершенствование системы мотивации персонала.

Предполагаем, что с введением предложенных мероприятий производительность труда сотрудников предприятия вырастет и потери рабочего времени сократятся а также сократятся ошибки при выполнении работ это неизбежно приведёт к уменьшению брака, нештатных ситуаций, времени решения задач. В таком случае, положительно скажется на результативности и приведёт к прибыли предприятия.

Соответственно, предложенные мероприятия можно считать эффективными и рекомендованными к внедрению.

Список использованных источников

1. Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина - 3-е изд., доп. и перераб – М.: Дашков и Ко, 2016. – 280 с.
2. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие: для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 448 с.
3. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 284 с.
4. Базаров, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 314 с.
5. Воробьев В.Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала.//СОЦИС, 2010.- № 11 – С. 25-29.
6. Пригожин А.И. Управленческие ИДЕИ: Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться Ваша организация? / А.И. Пригожин – М.: URSS, 2015. – 480 с.
7. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учебник по специальности «Менеджмент организации» / В.Г. Медынский – М.: Инфра-М, 2017. – 394 с.
8. Кремлев А.И. Настольная книга индивидуального предпринимателя: Учебно–практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 2017 – 382 с.
9. Савлук, А. Н. Перспективный молодежный кадровый резерв государственной службы: вопросы формирования / А. Н. Савлук – М.: Власть, 2017. – 112 с.
10. Тарханова Л.А. Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций как эффективный механизм предотвращения организационных кризисов / Л.А. Тарханова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 15. – С. 87-91

11. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/ Шапиро С.А., Шатаева О.В. – М.: Гросс Медиа, РОСБУХ, 2017. – 252 с.
12. Стратегия персонала и организационная культура. Модель Т. Парсонса. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.manambition.ru/mabs-180-4.html> (Дата обращения: 10.04.2019)
13. Иванов М. А. Организация как ваш инструмент. /М. А. Иванов – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 446 с.
14. Кодекс корпоративной культуры ФКП «Анозит» от 02.02.2015.
15. Ременников В. В. Разработка управленческого решения / В.В. Ременников – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 140 с.
16. Ривкин С., Сейтель Ф. Мудрая идея. Трансформация ваших идей в успешные инновации / Под ред Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.
17. Новгородова А.П. Гендерный аспект субъективных репрезентаций ситуации организационного кризиса / А.П. Новгородова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2016. – № 3. – С. 88-92.
18. Блинов В. Н. Проблемы сибирских компаний среднего бизнеса по результатам комплексной самодиагностики [Текст] / В. Н. Блинов, К. О. Прудникова, Е. С. Ключко, И. Г. Хлапонин, Д. А. Вергейчик // Новое слово в науке: перспективы развития : материалы VII Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 15 янв. 2016 г.). В 2 т. Т. 2 / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – № 1 (7). – С. 218–223
19. Введение в принятие решений. Часть 1 [Электронный ресурс] – URL: http://becmology.ru/blog/management/dss_over01.htm (Дата обращения: 10.04.2019)
20. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие для студентов вузов/ Давыдова Т.Ю., Шелобаев С.И. – Издательство: Юнити–Дана, 2016. – 288 с

21. Гугелев А. В. Инновационный менеджмент: учебник / А.В. Гугелев. – М.: Дашков и К°, 2016. – 380 с.
22. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие/ Дятлов В.А. – М.: Дело, 2013 г. – 322с.
23. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
24. Беседина Л. А., руководитель службы персонала Консалтинговой группы «Лаурус». Наставничество – лучшее из прошлого, которое работает на будущее [Электронный ресурс]. – URL: www.uhr.ru (Дата обращения: 12.04.2019)
25. Почему кадровый резерв не работает? [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.vedomosti.ru/> (Дата обращения: 15.04.2019)

Анкета. Типовые проблемы развития персонала (Рекомендуемое)

ФИО участника проекта:	Не обязательно	
Должность:	Не обязательно	
Дата анкетирования:	« <u> </u> » 200 <u> </u> г.	

Инструкции по заполнению анкеты

1. Прочитайте формулировки типовых угроз представленных ниже на втором листе.
2. Выделите в соответствии с описанием колонки таблицы по 3-5 или более проблем из списка и укажите их в таблице, обозначая каждую соответствующей цифрой и буквой.
3. Если в списке типовых проблем отсутствуют какие-то, регулярно имеющиеся в Вашей организации, просьба добавить (вписать) их формулировки в список.

Просьба относиться к анкете со всей серьезностью. Честные ответы дадут возможность рассматривать ситуацию непредвзято и объективно. Сведения, представленные в анкетах, будут систематизированы и представлены в отчете без указания фамилий и должностей, т.е. анонимно!

Группа I	Группа II
Проблемы, которые представляют наибольшую опасность для любой организации	Проблемы, которые особенно актуальны для вашей организации сегодня

Типовые управленческие ошибки руководителей

1. Аттестация:
 - а. Не выявляет способностей аттестуемого и не показывает его результативность;
 - б. Не отображает знания и квалификацию аттестуемого;
 - в. Не отображает результаты развития аттестуемого;
 - г. Всё хорошо проблем не выявлено.
2. Кадровый резерв.
 - а. Полное отсутствие резерва;
 - б. Нет системы развития персонала;
 - в. Нежелание обучать своему рабочему месту;
 - г. Нет средств на обучение;
 - д. Всё хорошо проблем не выявлено
3. Мотивация.
 - а. Отсутствие современных мотивационных схем;
 - б. Отсутствие методов анализа ситуации;
 - в. Не используются индивидуальные особенности работников;
 - г. Пассивность руководящего состава к результативности подчинённых;
 - д. Всё хорошо проблем не выявлено.
4. Корпоративная культура:
 - а. слабая социальная политика слабо интересующая работников организации;
 - б. безразличная психологическая атмосфера;
 - в. отсутствие ценностей корпоративной культуры;
 - г. Всё хорошо проблем не выявлено.
5. Восполнение кадров.
 - а. Отсутствие квалифицированных кадров на рынке;
 - б. Развито трудоустройство по знакомству;
 - в. Трудоустройство без проверки знаний
 - г. Трудоустройство работников пред пенсионного возраста
 - д. Всё хорошо проблем не выявлено.