

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система подготовки кадров и эффективность функционирования предприятия

УДК 005.962.1:005.216.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б5Б1	Азизова Нозимахон Манноп кизи		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Борисова Л.М.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова А.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Г.А.	д.э.н., профессор ШИП		

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.03.01 Экономика**

Код	Результат обучения
Универсальные компетенции	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
Профессиональные компетенции	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем

Код	Результат обучения
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	Осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 Барышева Г.А.

 (Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ
 на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б5Б1	Азизова Нозимахон Манноп кизи

Тема работы:

Система подготовки кадров и эффективность функционирования предприятия	
Утверждена приказом ТПУ (дата, номер)	№ 59-59/с от 28.02.2020

Срок сдачи студентом выполненной работы:

2 июня 2020 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учебная литература 2. Статьи в печатных журналах, посвященные управлению активами 3. Статьи в электронных журналах, посвященные управлению активами 4. Статьи в справочно-правовых системах, посвященные управлению активами 5. Нормативные акты РУз 6. Официальный сайт АО «Алмалыкский ГМК» 7. Отчетность АО «Алмалыкский ГМК» 8. Данные отчета по преддипломной практике
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке;</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические аспекты системы подготовки кадров на предприятии 2. Практика совершенствования системы подготовки кадров и развития персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» 3. Социальная ответственность

<i>заключение по работе).</i>	
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблицы, рисунки, графики, диаграммы
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Нормоконтроль	Долматова А.В.

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Борисова Людмила Михайловна	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б5Б1	Азизова Нозимахон Манноп кизи		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 104 страниц, 17 рисунков, 27 таблиц, 56 источников.

Ключевые слова: обучение персонала, развитие, эффективность, система, оптимизация.

Объектом исследования является система подготовки кадров на промышленном предприятии.

Целью данной работы выступает разработка рекомендаций для оптимизации системы подготовки кадров на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».

Представленная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

В процессе исследования рассматривались теоретические основы системы развития и обучения персонала, а также организации данного проекта на предприятии на примере АО «Алмалыкский ГМК» (Республика Узбекистан).

В результате исследования были предложены мероприятия по совершенствованию системы обучения и развития персонала в АО «Алмалыкский ГМК».

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические аспекты системы подготовки кадров на предприятии.....	11
1.1 Система обучения и развития персонала: организация, формы, методы	11
1.2 Показатели и характеристики эффективности обучения персонала	25
1.3 Оптимизация системы обучения персонала как фактор повышения эффективности функционирования предприятия	30
2 Практика совершенствования системы подготовки кадров и развития персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	37
2.1 Общая характеристика предприятия.....	37
2.2 Анализ системы подготовки кадров и развития персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	43
2.3 Разработка мероприятий по оптимизации системы подготовки кадров и развития персонала на предприятии	64
3 Социальная ответственность	81
Заключение	92
Список использованных источников	96
Приложение А Приказ о предоставлении трудового отпуска.....	101
Приложение Б Приказ о приёме на работу.....	102
Приложение В Личная карточка работника	103

Введение

Актуальность темы исследования. Современное общество характеризуется достаточно большой степенью конкуренции во всех областях, поэтому одним из основных ресурсов становится именно человек, обладающий определенными знаниями и опытом, которые необходимы любой организации для установки и поддержания своего положения на рынке. В соперничестве за лучший персонал организациям нужно предлагать не только достойные условия труда, но также и достойную заработную плату, стимулирование и мотивацию труда, развитие персонала.

Улучшение, а также развитие материально-вещественных факторов производства и, в первую очередь, проработка, введение и освоение новых технологий требуют регулярного повышения и общего профессионального и культурно-технического уровня работников, и обучения в рамках определенных трудовых функций. В данном повышении заинтересованы и организации, и сами сотрудники, как требования к качеству рабочей силы непрерывно увеличиваются.

Именно при обучении работники перенимают ключевые ценности, цели деятельности предприятия, действенные приемы работы, осваивают профессию, создают собственные коллективные коммуникативные связи. От профессионального развития в зависимости находится становление личности работника, его социализация на ранних стадиях трудового пути, происходит обеспечение возможности самоактуализации и самореализации в ходе трудовой деятельности в течение всей жизни.

В связи с этим актуальность выбранной темы является весьма значимой для любого предприятия на каждом этапе его развития.

Теоретической основой исследования стали работы отечественных и зарубежных авторов, занимающихся проблемами стратегических изменений и формирования команд для их осуществления, в частности: Виханского О.С., Герчикова И. Н., Гусева Ю.В., Комарова Н., Семёнова О. К., Щегина

Г.В.; Вудкока М., Фрэнсиса Д., Грейсона Дж, Дэвида Мерсера, Карла О’Делла, Зигерта В., Ланга Л.

Цель работы: разработка рекомендаций для оптимизации системы подготовки кадров на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».

Задачи:

- изучить систему обучения и развития персонала на предприятии: организацию, формы, методы;
- рассмотреть показатели и характеристики эффективности обучения персонала;
- исследовать методы оптимизации системы обучения персонала как фактора повышения эффективности функционирования предприятия;
- проанализировать систему подготовки кадров и развития персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»;
- разработать мероприятия по оптимизации системы подготовки кадров и развитию персонала на предприятии.

Объектом исследования является система подготовки кадров на промышленном предприятии.

Предметом исследования выступают методы оптимизации системы подготовки кадров в контексте повышения эффективности функционирования АО «АГМК».

Методологической основой написания данной работы послужили законодательные и нормативные документы, действующие в РФ, а также специальная литература таких авторов, как Кунц Г. О., Ладанов И.Д., Климов Е.А., Кокурина И.Г., Липатов С.А. и другие.

При решении поставленных в данной работе задач использовались общенаучные и специальные методы исследования: индукции и дедукции, анализа и синтеза, анкетирование.

Цель и задачи исследования определили структуру работы.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы организации обучения персонала.

Во второй главе дается общая характеристика деятельности предприятия и проводится анализ эффективности системы обучения персонала.

В третьей главе описывается совершенствование организации обучения персонала и оценивается эффективность предлагаемых мероприятий.

1 Теоретические аспекты системы подготовки кадров на предприятии

1.1 Система обучения и развития персонала: организация, формы, методы

Исследование сущности персонала предприятия начнем с определения термина «трудовые ресурсы». Трудовые ресурсы являются частью населения, которая в силу совокупности физических способностей, определенных знаний и практики может принимать участие в формировании материальных благ или работать в сфере услуг.¹

Критериями для определения из общей численности населения трудовых ресурсов становятся границы трудоспособного возраста, устанавливаемые государством и связаны с общественным строем, продолжительностью жизни населения, другими социально-экономическими факторами и с принятыми в связи с этим официальными государственными актами. В США, к примеру, нижняя граница трудоспособного возраста для парней и девушек – это 14 лет, верхняя граница для мужчин – 65 лет, для женщин – 63 г. В РФ трудоспособный возраст для мужчин – это 16 – 60 лет, для женщин – 16 – 55 лет. Нижнюю возрастную границу связывают с приобретением обязательного основного общего и среднего профобразования. Верхнюю возрастную границу определяют правом на получение пенсии по достижении мужчинами 60-ти лет, а женщинами – 55-ти лет.²

В трудовые ресурсы включают:

- трудоспособное население в трудоспособном возрасте;
- работающие подростки (до 16 лет);
- население старше рабочего возраста, которое принимает участие в

¹ Попов С. Г. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: Ось-89, 2016. – 144 с.

² Зубенко Ю. Удержать кадры // Ярославские новости. – 2017. – № 4. – С. 18–19.

общественном производстве³.

Трудоспособное население – это лица в работоспособном возрасте, кроме неработающих инвалидов 1-й и 2-й группы, а также лиц, которые перешли на пенсию на льготных основаниях раньше установленного в общем порядке рабочего возраста⁴.

В зависимости от отношения к трудовой деятельности в трудовые ресурсы входят такие категории как:

- занятые в общественном производстве;
- занятые индивидуальной трудовой деятельностью;
- которые находятся на учебе с отрывом от производства;
- которые заняты в домашнем и личном подсобном хозяйстве;
- военнослужащие.⁵

Трудовые ресурсы формируют персонал предприятий.

Персонал обладает определенными количественными и качественными характеристиками. К 1-ым относят такие показатели как численность и состав (возраст, пол, общественные группы и пр.); ко 2-ым – такие показатели как образовательный уровень, профессионально-квалификационная структура⁶.

Персонал предприятия характеризуется численностью и составом занятых на нем сотрудников. Для результативного управления ходом образования и применения персонала на предприятиях используется классификация сотрудников по таким важным признакам:⁷

1) Категории.

В структуре персонала предприятия выделяются 3 категории

³ Альхименко О.Н. Управление интеллектуальным потенциалом как аспект повышения эффективности менеджмента в современных компаниях / О.Н. Альхименко // Сборник научных статей Международной научно-практической Интернет-конференции «Предпринимательские аспекты деятельности менеджеров». - 2017. – С.18–22.

⁴ Макарова И.К. Управление персоналом: пособие./ И.К. Макарова – М.: Юриспруденция, 2017. – 304 с. С. 54.

⁵ Юткина Ю. Как эффективно платить зарплату. Личные Деньги // Биржа. – 2018. – № 8. – С. 43–44.

⁶ Максимова Е. Связанные одной целью / Е. Максимова // Директор информационной службы. – 2017. – N 12. – С.38–42.

⁷ Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 480 с.

сотрудников:

- а) персонал управления,
- б) оперативный персонал,
- в) вспомогательный персонал⁸.

Подразделение персонала предприятия по категориям - это наиболее общая форма функционального подразделения их трудовой деятельности.

2) Должности и профессии.

На предприятии в структуре персонала управления выделяют должности: руководитель (менеджер), специалист и пр.; в структуре оперативного персонала – должности: продавец, кассир, контролер-кассир и пр.; в структуре вспомогательного персонала – профессии: фасовщик, грузчик, уборщик и пр.

3) Специальности.

В структуре должностей специалистов выделяются: экономисты, финансисты, товароведы, бухгалтера и пр.; в структуре продавцов выделяются такие специальности как продавцы продтоваров, продавцы непродовольственных товаров и пр.⁹

4) Возрастная структура персонала выделяет ряд возрастных групп, к которым относят:

- молодежь в возрасте 16 – 29 лет;
- лиц от 30 до 49 лет;
- лиц предпенсионного возраста (мужчины 50 – 59 лет, женщины 50 – 54 года);
- лиц пенсионного возраста (мужчины 60 лет и старше, женщины 55 лет и старше).¹⁰

Зачастую для определения возрастной структуры применяются 10-

⁸ Мусинова Н.Н. Организация и кадровое обеспечение муниципального управления: учебное пособие / Н.Н. Мусинова. - М.: ГУУ, 2017. – 320 с. С. 28.

⁹ Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом / В.И. Сперанский // Соц.–гуман. знания. – 2017. – N 5. – С.193–206.

¹⁰ Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / под ред. П.Т. Чингоса. – М.: Диалектика, 2017. – с. 406.

летние возрастные интервалы. Трудовая активность полагается тем выше, чем больший удельный вес в структуре населения трудоспособного возраста имеют лица 20 – 49 лет и чем большую часть формируют мужчины¹¹.

5) Половая структура персонала – это соотношение количества мужчин и женщин в их структуре. Она устанавливается зачастую по населению трудоспособного возраста – основной источник трудовых ресурсов. В РФ, к примеру, доля мужчин – 46 %, женщин – 54 %. Данное соотношение полагается нормальным для экономически развитых государств.¹²

- б) Для оценки персонала по образованию применяют ряд показателей:
- уровень общего, специального и высшего образования;
 - уровень образования по социальным группам¹³.

По уровню образования соотношение между числом трудовых ресурсов с высшим, средне-специальным, средним и неполным средним образованием устанавливается вне зависимости от исполняемой работы или занимаемой должности.¹⁴

7) Соотношение сотрудников по видам деятельности и квалификации – это профессионально-квалификационная структура персонала. Профессии устанавливаются характером и содержанием трудовой деятельности, особенностями и обстоятельствами работы в отдельных отраслях экономики. В границах общих профессий определяются специальности. В зависимости от трудности трудовой деятельности выделяют высококвалифицированных, квалифицированных и неквалифицированных работников.¹⁵

По категориям персонала выделяют рабочих и служащих, в т. ч. руководителей, специалистов и пр.

8) Стаж работы.

¹¹ Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом / В.И. Сперанский // Соц.-гуман. знания. – 2017. – N 5. – С.193–206.

¹² Крымов А. Сколько платить сотрудникам? // Приамурские ведомости. – 2018. – № 7. – С. 56–59.

¹³ Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: пособие / В.М. Цветаев – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 160 с. С. 71.

¹⁴ Волкова Е. Это сладкое слово – зарплата // Деловая неделя. – 2017. – № 6. – С. 45–46.

¹⁵ Мертенс А. Стимулирование в теории и на практике // Компаньон. Стратегии. – 2016. – № 2. – С. 25–26.

Практика учета предусматривает группировку сотрудников предприятия со стажем работы до одного года; от одного года до трех лет; от трех лет до десяти лет; свыше десяти лет. В определенных целях управления персоналом данную группировку также можно детализировать¹⁶.

9) Отношение к собственности.

В зависимости от данного признака на предприятиях выделяются работники-собственники его имущества и наемные работники.

10) Характер трудовых отношений¹⁷.

Данный признак работников предприятия подразделяет на постоянных и временных.

Знание структуры работников важно для установления направлений их результативного использования.

В Трудовом Кодексе России гарантировано право каждого сотрудника на профессиональную подготовку, обучение и переподготовку, в том числе и в освоении новой профессии¹⁸. Согласно ст. 187 ТК РФ, обучение трудовое законодательство рассматривает как прямую служебную обязанность каждого руководителя и специалиста. Для этого предусмотрено несколько типов обучения:

- самообучение, которое проходит, согласно разработанной системе или методике;
- семинары, которые должны проводиться каждый месяц не только непосредственно в компании, в которой работает сотрудник, но и в других компаниях;

¹⁶ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла – М.: Издательство НОРМА, 2017. – 560 с. С. 124.

¹⁷ Гущина Ю.И., Гаврилова О.К., Нестеренко Т.В. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы // Российское предпринимательство. 2017. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom-soderzhanie-tseli-funktsii-i-metody> (дата обращения: 08.05.2020).

¹⁸ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: пособие / В.П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2017.–279 с. С. 102.

- обязательные стажировки в главных компаниях, осуществляющих научно-исследовательскую деятельность, в ВУЗах, не только отечественных, но и зарубежных;
- аспирантура и докторантура;
- краткосрочное обучение на рабочем месте, при этом курс обучения не должен быть менее 72 часов, так же обучение может быть проведено в специальных учреждениях по повышению квалификации и переподготовке кадров. Такое обучение проводится ежегодно, или чаще, по мере необходимости;
- семинары теоретически-проблемного характера, средняя продолжительность общего семинарского курса варьируется от 72 до 100 часов;
- продолжительное обучение, курс которого более 100 часов¹⁹. Данный тип обучения включает в себя более широкое и основательное изучение проблем, которые на данный момент имеет особую актуальность по направлению деятельности сотрудника, такое обучение может проводиться 1 раз в 5 лет (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика видов обучения кадров²⁰

Виды обучения	Характеристика видов обучения
1. Профессиональная подготовка кадров, в том числе:	Обучение при помощи общения, которое направлено исключительно на исполнение некоторого рода задач производственного характера.
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Процессы по развитию знаний, навыков и умений, которые являются фазой для проф.подготовки. в качестве примера можно рассмотреть подготовку студентов, окончивших бакалавриат.
1.1. Профессиональная специализированная подготовка	Имеет целью получить специфическую проф. квалификацию. процесс углубления и расширения знаний, чтобы овладеть определенным родом профессией. В качестве примера можно рассмотреть магистратуру и специалитет.

¹⁹ Рыхтикова Н. Риски персонала организации: особенности оценки и управления / Н. Рыхтикова, С. Лысова // Проблемы теории и практики управления – 2017. – № 6. – С.92–96.

²⁰ Никифоров Р.О. Главное – разобраться в мотивации руководителя / Р.О. Никифоров // Управление персоналом. – 2017. – №5. – С.37– 39.

Продолжение Таблицы 1

2. Профессиональное совершенствование (обучение), в том числе:	Имеет целью запустить процесс углубления и расширения знаний, чтобы привести их к тем требованиям, которые предъявляют работодатели к сотрудникам. Это нужно для того, чтобы стимулировать проф.рост. Обучение проходят те сотрудники, которые уже имеют опыт работы.
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
2.2. Профессиональное совершенствование в целях продвижения по службе	Процесс подготовки для исполнения в более качественном ключе заданий повышенной сложности, вертикальная мобильность при обучении руководства.
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Отдельные разновидности обучения нельзя рассматривать обособленно. Так, целенаправленное обучения более квалифицированных и компетентных сотрудников предполагает наличие тесной взаимосвязи и координации между всеми типами обучения в целом²¹.

Потребности в обучении обучения более квалифицированных и компетентных сотрудников нужно рассматривать уже дифференциально, по целевым группам²². В отношении отдельных целевых групп можно выявить наиболее главные задачи, что подробно изложено в таблице 2.

Таблица 2 – Задачи обучения для отдельных целевых групп²³

Целевая группа	Главные задачи обучения
1. Учащаяся молодежь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа – производство)
2. Специалисты с опытом работы	Обучение для углубления специальных знаний по специальности
3. Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т.п.

²¹Моргунов В.П. Не обойтись без новых знаний экономики и финансов / В.П. Моргунов // Служба кадров и персонал.–2017.– №3.– С.17–20.

²²Моргунов В.П. Не обойтись без новых знаний экономики и финансов / В.П. Моргунов // Служба кадров и персонал.–2017.– №3.– С.17–20.

²³ Марченко И.П. Квалификационный экзамен в кадровой работе / И.П. Марченко // Управление персоналом. – 2017. – №3. – С.43 – 44.

Например, нефтяная компания ТНК-ВР главным ориентиром обучения ставит два типа сотрудников: руководящий состав и молодые специалисты. При разделении всех необходимых умение, навыков и знаний на три сферы деятельности: управление персоналом, техническая экспертиза, экономическое мышление²⁴.

На практике понятно, что грамотно организован процесс технической экспертизы, а остальные сферы имеют множество недочетов. Бизнес сегодня весьма требователен и требует не тех установок, что были актуальны несколько лет назад (таблица 3).

Таблица 3 – Методы обучения персонала²⁵

Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
Подготовка к организационным нововведениям (инновациям)	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций

Такое обучение может проходить как в производственном помещении организации, так и в специализированном центре, который предоставляет тренинговая компания, или в помещении, арендованном компанией специально для обучения своих сотрудников²⁶.

²⁴ Рогачева А. Повышение эффективности учебных программ для руководителей / А. Рогачева // Служба кадров и персонал. – 2017. – №2 . – С.56.

²⁵ Рогачева А. Повышение эффективности учебных программ для руководителей / А. Рогачева // Служба кадров и персонал. – 2017. – №2 . – С.56.

²⁶ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2003. – 495 с. С. 58.

Определенные разновидности обучения можно провести прямо на рабочем месте без отрыва от производства (таблица 4). Овладение некоторыми теоретическими знаниями, наоборот, не может быть эффективным на рабочем месте, сотруднику требуется посещать колледж или занятия за пределами компании, то есть, обучение проводится с отрывом от производства²⁷.

Таблица 4 – Методы обучения персонала на рабочем месте²⁸

№	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4	Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых.
6	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Обучение без отрыва от производства предпочтительнее для подавляющего большинства компаний, когда речь идет о повышении уровня квалификации и качества сотрудников.

²⁷ Максимов В.А. Элитность не в закрытости, а в качестве и глубине образовательного процесса / В.А. Максимов // Управление персоналом. – 2017. – №17. – С. 41–43

²⁸ Блинов В.А. Искусство управления персоналом: учебное пособие / В.А. Блинов – М.: Гелан, 2017. – 411с. С. 112.

Методики осуществления профессионального обучения за пределами рабочего места предназначены для того, чтобы овладеть новыми теоретическими знаниями и сформировать модель поведения, которая будет соответствовать производственной обстановке²⁹. Методы обучения персонала вне рабочего места представлены в таблице 5³⁰.

Таблица 5 – Методы обучения персонала вне рабочего места³¹

Методы обучения	Характерные особенности метода
Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения методических и теоретических знаний, опыта, приобретенного на практике
Программированные курсы обучения	Относится к более активному способу обучения, эффективен в получении теоретических знаний
Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, развитие логического мышления благодаря участию в дискуссиях, помогает выработать способы поведения в разных ситуациях
Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую необходимо решить участникам (слушателям) группы. Дает возможность объединения знания теории и навыков практики, происходит обработка информации, развитие конструктивно-критического мышления, развитие творчества при принятии решений
Деловые игры	Обучение манере поведения в разных ситуациях на производстве, при проведении переговоров, при этом обладателям ролей нужно вырабатывать альтернативные точки зрения
Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого проводится инструктаж и тренировка по основам деятельности посредством интенсивного обучения, демонстрации и практической работы с целью повышения эффективности деятельности

²⁹ Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел–Синтез, 2017. – 376 с. С. 92.

³⁰ Борисова Н.Н. Инновационно–ориентированное управление человеческими ресурсами : Монография / Н.Н. Борисова. – М.: «Креативная экономика», 2017. – 132 с. С. 66.

³¹ Борисова Н.Н. Инновационно–ориентированное управление человеческими ресурсами : Монография / Н.Н. Борисова. – М.: «Креативная экономика», 2017. – 132 с. С. 66.

Продолжение Таблицы 5

Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для не него не нужен инструктор, специальное помещение или определенное время :обучение происходит там, так и тогда – когда удобно обучающемуся но для этого необходимы желание и сознательность самого обучающегося усваивать новые знания
Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, которые происходят в конкурирующих компаниях. Между слушателями распределяются роли конкурирующих между собой фиктивных компаний. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг
Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в них предложения передаются руководству организации для рассмотрения и принятия решения

Технология обучения персонала – совокупность методов, применяемых руководством организации в процессе обучения и повышения квалификации персонала³².

Процесс обучения квалифицированных сотрудников может быть эффективен только тогда, когда издержки, связанные с обучением, в перспективе будут меньше, чем издержки компании, которые связаны с повышением производительности при помощи иных аспектов, например, найма новых сотрудников³³.

Определение экономической результативности, достигаемой при помощи обучения квалифицированных сотрудников, сопряжено с минимизацией издержек. Процесс обучения квалифицированных кадров касается важных факторов эффективности социального характера³⁴.

Повышение уровня профессионального мастерства благоприятно сказывается на гарантии сохранения рабочего места с возможностью

³² Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Издательство «Феникс», 2017. – 480 с. С. 69.

³³ Марченко И.П. Модульная система характеристики и оценки профессионализма служащих / И.П. Марченко // Управление персоналом. – 2017. – №11. – С.60.

³⁴ Аксенова О.А. Проблемы и приоритетные направления при создании корпоративной системы обучения персонала организации. [Электронный ресурс] / О.А. Аксенова.- URL: http://www.treko.ru/show_article_1009 (дата обращения 04.06.2020).

карьерного роста, на расширении внешнего трудового рынка, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации³⁵.

Максимальную эффективность при составлении плана обучения управляющего персонала и специалистов должны обеспечить различного рода тренинги, проведением которых занимаются многочисленные тренинг-центры³⁶.

Именно такие центры и производят разработку новых методик обучения сотрудников, переподготовки и подготовки кадров на базе стратегий инновационного и маркетингового характера работы на рынке труда, что дает возможность комплексного решения организационных, финансовых и экономических проблем и задач. Такие центры имеют в своем арсенале программы по менеджменту, маркетингу, рекламе, продажам, деловым коммуникациям, конфликтологии, мотивации и прочим³⁷.

В качестве главного преимущества программ такого рода, можно указать тот факт, что они предлагают комплексные услуги, в которые вносятся корректировки с учетом потребностей конкретной компании. В условиях рыночной экономики, стоимость обучения сотрудников – один из главных показателей, характеризующих работу служб по управлению сотрудниками компании³⁸.

По результатам эффективного обучения, допускается совмещение профессий сотрудников по схожим специальностям, что дает возможность сокращения расходов на заработную плату. К примеру, работник

³⁵ Аксенова О.А. Проблемы и приоритетные направления при создании корпоративной системы обучения персонала организации. [Электронный ресурс] / О.А. Аксенова.- URL: http://www.treko.ru/show_article_1009 (дата обращения 04.06.2020).

³⁶ Костина Т. Женщина–руководитель в стратегии «бесстрашного риска» / Беседовал А.Бородин // Business excellence = Деловое совершенство. – 2017. – N 3. – С.15–19.

³⁷ Киричук С.А. Кадровое обеспечение органов власти / С.А. Киричук // Служба кадров и персонал.–2017.– №9.– С.21.

³⁸ Карпенко Е.З. Человеческий капитал региона: формирование и оценка / Е.З. Карпенко // Региональные проблемы преобразования экономики: международное сотрудничество и межрегиональная интеграция: Материалы первого Международного форума. — М.: Издательство Перо, 2016. – С. 54 – 58.

юридического отдела после изучения основ кадрового делопроизводства может выполнять работу кадровика и свою основную³⁹.

По месту проведения можно выделить внешнее и внутреннее обучение. Внутреннее обучение проводится непосредственно в компании, а для внешнего необходимо доставить сотрудников в тренинг-центр, который будет проводить обучение.

Каждый из данных типов обучения обладает как преимуществами, так и недостатками. Если обучение внутреннее, то происходит оно непосредственно в стенах компании, а в процессе обучения сотрудники продолжают выполнять свои прямые обязанности без отрыва от производства. У данного типа обучения есть несколько важных преимуществ: компания не оплачивает аренду помещения для обучения, а сотрудник, обучаясь, исполняет весь спектр своих обязанностей⁴⁰.

Когда обучение внешнее, то сотрудник в момент обучения не выполняет свою работу, при таком способе обучения преимуществом является смена обстановки, которая позволяет сконцентрироваться на учебе и лучше усвоить материал.

В процессе занятий используются различные методы обучения: лекционные, семинарские, тренинговые, деловые игры.

Лекция представляет собой последовательное изложение материала, темы или вопроса. Требования, предъявляемые к лекциям: идейность, доступность, целостность формы и содержания, научность и взаимосвязь с остальными составляющими процесса обучения⁴¹.

Семинар – это практическое занятие, на котором происходит дискуссия между преподавателем и обучаемыми. Семинар рассматривается и

³⁹Смирнова И. Нетрадиционные методы оценки персонала / И. Смирнова // Управление персоналом. – 2017. – №1. – С.51.

⁴⁰Шуваева В.В. Дистанционные технологии обучения в системе ДПО / В.В. Шуваева // Управление персоналом. – 2017. – №3. – С.36.

⁴¹ Попов Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям / Е. Попов, Р. Ческидов // Проблемы теории и практики управления – 2017. – N 3. – С.78–85.

используется в качестве самостоятельной формы обучения, которая не имеет взаимосвязи с лекциями⁴².

Тренинг – это тренировка, которая направлена на совершенствование некоторых навыков и поведения обучаемых. Отличие тренинга от семинара: на семинаре преподаватель в форме диалога делится с обучаемыми своими знаниями, а на тренинге упор делается непосредственно на развитие навыков. По сути, тренинг представляет собой проведение комплекса тренировочных упражнений, при помощи которых и нужно закрепить пройденный материал. Кроме того, обучаемые получают обратную связь и разъяснения касательно того, что им удастся, а что нет⁴³.

По объекту обучения обучение может быть открытое или корпоративное. Корпоративное представляет собой исключительно разработанные для конкретной компании мероприятия по обучению, где учтены все ее особенности. Стоит отметить, что учитываются как внешние, так и внутренние особенности⁴⁴.

Должным образом проведенный корпоративный тренинг сплачивает коллектив, каждый обучаемый вовлечен в общую деятельность, которая в корне отличается от той, которую они исполняют каждый день. У сотрудников есть шанс узнать друг друга получше и пообщаться в неформальной обстановке. Если тренинг ведет грамотный тренер, то он мягко и ненавязчиво поможет решить конфликтные ситуации в коллективе. Независимо от цели тренинга, опытный тренер обязательно сделает атмосферу в коллективе более благоприятной и доброжелательной⁴⁵.

⁴² Попов Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям / Е. Попов, Р. Ческидов // Проблемы теории и практики управления – 2017. – N 3. – С.78–85.

⁴³ Машина А.А. Воздействие факторов организационной среды и управления персоналом на инновационную активность предприятия / А.А. Машина // Уровень жизни населения регионов России. – 2017. – N 8. – С.91–97.

⁴⁴ Машина А.А. Воздействие факторов организационной среды и управления персоналом на инновационную активность предприятия / А.А. Машина // Уровень жизни населения регионов России. – 2017. – N 8. – С.91–97.

⁴⁵ Злоказова Т. Передача знаний на расстоянии Т. Злоказова // Управление персоналом. – 2017. – №8 – С.24 – 25.

Открытый тренинг представляет собой такой тип обучения, при котором разработка занятий ведется без учета индивидуальных особенностей коллектива или компании в целом. Стоит отметить, что внутренней формы проведения таких занятий просто не существует. Желательно, чтобы открытые тренинги проводил квалифицированный тренер. В открытом тренинге, как правило, участвуют все сотрудники коллектива.

Обучение может проходить как с тренером, так и без него. Более распространенными являются занятия с тренером, что подразумевает лекционные занятия, производственный инструктаж, деловые игры, конференции, семинарские занятия и т.д.

Тема коучинга становится в наше время всё более обсуждаемой в кругах менеджеров по управлению человеческими ресурсами и специалистами по работе с кадрами. Очевидно, это связано с возросшей на рынке конкуренцией между фирмами, в которой далеко не последнюю роль играет человеческий фактор.

Таким образом, если компания вкладывает средства непосредственно в обучение, она серьезно увеличивает ценность и стоимость главного капитала – человека. Однако случается и так, что, инвестировав значительные средства в дополнительное обучение, не удается удержать сотрудника в компании, его может перекупить конкурирующая компания.

1.2 Показатели и характеристики эффективности обучения персонала

Эффективность деятельности любой организации можно рассматривать с трех сторон: экономической, социальной, экологической, причем, как очевидно, все они связаны. Рассматривая отдельно экономическую эффективность организации, надо полагать, что она не наносит вреда обществу ни социальном, ни экологическом плане.

Экономическая эффективность – это основной момент всех

коммерческих организаций, и далеко не последний всех некоммерческих. Основная проблема – это то, что понятие экономической эффективности организации до сих пор не имеет общепринятого определения, ну а основная причина этого, по нашему мнению в том, что ни один экономический показатель, заданный организации не показывает практических путей достижения этого показателя⁴⁶.

Для достижения заданного экономического показателя – основного показателя деятельности – основной цели, поставленной перед организацией, ставится целый комплекс производных целей, достижение которых должно привести к достижению и основной цели организации. Это самый сложный и самый неопределенный вопрос менеджмента, не имеющий решения до настоящего времени⁴⁷. Практически же он решается формированием видения организации, способной достичь поставленную перед ней цель, и формированием комплекса производных целей, достижение которых ведет к практической реализации сформированного видения (к созданию эффективной организации) и, опосредовано, к достижению поставленной перед организацией цели⁴⁸.

Экономическая эффективность – сложная категория экономической науки⁴⁹. Она пронизывает все сферы практической деятельности человека, все стадии общественного производства и является основой для построения количественных критериев ценности принимаемых решений. Такие наиболее существенные характеристики хозяйственной деятельности, как целостность, многомерность, динамичность и взаимосвязанность ее различных сторон, находят отражение через категорию «экономическая эффективность». Решение этих проблем должно быть адекватно рыночным трансформациям

⁴⁶ Кучеренко, В. Сущность понятия экономической эффективности предприятия / В. Кучеренко. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – 3. – С. 203-206.

⁴⁷ Страхова О.П. О методах организации управления / О.П. Страхова / Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №5. – С. 25-29.

⁴⁸ Илюшина О. С., Стуколова Ю. К. Анализ методических подходов к оценке экономической эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2017. – №19. – С. 127-131.

⁴⁹ Злоказова Т. Передача знаний на расстоянии Т. Злоказова // Управление персоналом. – 2017. – №8 – С.24 – 25.

внешней среды. Современная экономика требует разработки нового подхода к понятию экономической эффективности, ориентирующейся как на стабильное, так и динамичное состояние предприятия, учета взаимодействия компонентов социальной и экономических структур⁵⁰.

Рассмотрение эффективности с точки зрения целей и ресурсов концентрируется на двух условиях: достижения цели является необходимым условием эффективной деятельности предприятия, и результативное использование ресурсов является необходимым, но не достаточным условием для эффективности.

Большинство авторов утверждают, что эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам⁵¹. Целевая ориентация такого отношения – стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат. Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

В самом узком понимании эффективность – способность системы (не только экономической системы, но и иной, технической, социальной) в процессе ее функционирования производить экономический эффект (потенциальная эффективность) и действительное создание такого эффекта (фактическая эффективность). По нашему мнению, данная трактовка является не применимой в контексте экономической эффективности предприятия, так как не учитываются условия, поставленные цели, при которых достигается эффект.

Таким образом, экономическая эффективность предприятия – результативность форм, инструментов, методов и затрат на повышение эффективности в использовании ресурсов предприятия в инвестиционной, финансовой и производственной деятельности.

⁵⁰ Туровец О.Г. Организация производства / О.Г. Туровец. – М.: Экономика и финансы, 2013. – 452 с.

⁵¹ Родионова В.Н. Организация производства на предприятиях в современных условиях / В.Н. Родионова. – Воронеж: ВГТУ, 2015. – 212 с.

Особый интерес могут представлять результаты исследования Р.Е. Мансурова. Он считает, что для производственных компаний также можно использовать математические методы определения эффективности обучения.

В ходе использования новых подходов к работе, или к ее организации на существующем оборудовании, которые нужно при обучении перенять, экономический эффект определяется следующим образом:

$$S = (\Delta P \times C) - Q \quad (1)$$

где S – экономический эффект, сум,

ΔP – прирост выработки продукции в единицу времени, тн,

C – цена единицы произведенной продукции, сум/тн.,

Q – затраты на обучение, сум.

В случае освоения новой профессии, должности экономический эффект будет определяться как:

$$S = (Z_d + Z_z) - (Z_d + 0,3 \times Z_d + Q) \quad (2)$$

где S – экономический эффект, сум,

Z_d – заработная плата действующего работника, сум,

Z_z – заработная плата замещаемого сотрудника, сум,

$0,3 \times Z_d$ – доплата за совмещение профессии, как правило, составляет 30%, сум,

Q – затраты на обучение, сум.

При замещении после обучения вышеупомянутой или прочей должности, экономическая польза находится как:

$$S = (Q_p + Q) \quad (3)$$

где S – экономический эффект, сум,

Q_p – расходы на подбор нового работника в суммах, которые предусматривают гонорар кадрового агентства, или же собственные расходы на подбор (зарплата вместе с отчислениями по подбору, расходы на обустройство рабочего места);

Q – затраты на обучение, сум.

При обучении работников согласно требованиям законодательства, экономический эффект предлагает определять как экономическую оценку последствий не проведения данного обучения:

$$S = (H + \Delta P_n \times C) - Q \quad (4)$$

где S – экономический эффект, сум,

H – штрафные санкции,

ΔP_n – недовыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом, тн,

C – цена единицы произведенной продукции, сум/тн.,

Q – затраты на обучение, сум.

Если обучение требуется провести для установки нового оборудования, то можно применять такой подход:

$$S = (\Delta P \times C) - Q \quad (5)$$

где S – экономический эффект, сум,

ΔP – прирост выработки продукции в единицу времени после обучения, тн.

В ходе оценки фактической степени эффективности Р.Е. Мансуров предложил добавить также расходы на ремонт, которые возникают при неквалифицированных действиях необученного персонала⁵².

Риски пониженной мотивации работников в образовании можно решать посредством выработки качественной системы стимулирования, мотивации, что определяет зависимость между уровнем квалификации работника, а также его карьерным ростом, материальным поощрением.

Чтобы снизить вероятность ухода специалиста с компании после обучения, можно подписать с ним договор об обязательном сотрудничестве на определенный период времени. Мало того, в рамках системы мотивации работники, которые успешно прошли обучение, могут направляться для координации, реализации крупных проектов внутри компании, управления отделами компании или прочими структурными ее подразделениями.

⁵² Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: пособие для студентов высших учебных заведений / В.В. Музыченко – М.: Изд. Центр «Академия», 2017. – 528 с. С. 151.

Успешность проведения обучения персонала в компании зависит не только от выполненной оценки эффективности обучения, но и от качества реализации каждого этапа в такой последовательности:

- этап подготовки – выявление стратегических целей компании в работе с персоналом, определение уровня готовности компании к инвестированию развитие, выработка плановых результатов от обучения;
- выявление потребности в образовании. Этот этап предусматривает оценку информации относительно работников (рабочий стаж, опыт, основное образование, участвовал ли сотрудник в программах обучения, проходил ли повышение квалификации); анализ сведений о проведенных аттестациях; оценка существующих проблем в работе персонала; сбор заявок на обучение от менеджеров подразделений; сбор предложений по поводу обучения от работников посредством анкетирования; работа с кадровым запасом; работа в сфере планирования карьеры;
- обучение работников и менеджеров, судя по поставленным целям обучения, по планируемым результатам стратегии развития предприятия;
- оценка степени эффективности процесса обучения;
- анализ полученных итогов, корректировка образовательных программ⁵³.

1.3 Оптимизация системы обучения персонала как фактор повышения эффективности функционирования предприятия

Человеческие ресурсы являются одним из видов ресурсов компаний.

Дело в том, что привлекательной для клиентов фирму делают не только оборудование, здания, другие материальные ресурсы, а люди, которые заботятся о своевременном и регулярном обучении персонала. Это связано с тем, что мы живём в век стремительно развивающихся технологий,

⁵³ Маслов Е.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / под. Ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М.; Новосибирск: НГАЭ и У, 2017. – 154 с. С. 67.

что требует от человека постоянного обновления там работают и непосредственно общаются с заказчиками и партнёрами компании.

Но, для того чтобы человеческие ресурсы организации были конкурентоспособными, руководство должно обеспечивать пополнение их знаний. Поэтому успешные предприниматели уделяют особое внимание обучению своих сотрудников.

На сегодняшний день профессиональное обучение рассматривается в качестве неразрывного процесса, связывающего между собой достижение целей организационного характера и управление процессом обучения.

Оценка эффективности – важный этап во всем процессе обучения персонала. Она помогает узнать, какую пользу получает организация от обучения персонала, а также выяснить, какая форма обучения более эффективна. Вся информацию, которая будет получена в результате оценки эффективности обучения, необходимо анализировать и использовать в дальнейшем для реализации таких же аналогичных программ обучения.

На первый план выходит методика так называемого распределенного обучения, сочетающего традиционные методы общения преподавателя и обучающихся сотрудников на лекциях и семинарах в аудитории, а также синхронные (одновременные) и асинхронные (с задержкой во времени) контакты через Интернет. Именно на этих принципах стало основываться использование дистанционных методов в преподавании.

Успешность дистанционного обучения во многом зависит от организации учебного материала.

Наряду с традиционными учебными материалами дистанционное обучение предполагает наличие электронной версии курса, а для этого необходимо перестраивать своё мышление, сформировавшееся в период «бумажной» педагогики.



Рисунок 1 – Целевой подход Тайлера (по материалам Сенге П.)⁵⁴

Если курс используется действительно в целях обучения, т.е. в целях взаимодействия обучаемого и преподавателя, то следовательно и требования к организации данного курса, принципы отбора и организации, структурирования материалов определяют особенности данного взаимодействия. Если курс используется в целях самообразования (а подобных курсов в Интернете очень много), то отбор материалов, а также их структурирование и организация будут совсем другими. В данном случае мы ведем речь об обучении, т.е. о взаимодействии преподавателя и обучающегося, следовательно, требования к организации подобных курсов должны определять особенности взаимодействия обучаемого и обучающего в условиях телекоммуникационной сети.

Эффективность дистанционного обучения находится в зависимости от взаимодействия обучаемого и преподавателя, применяемых педагогических технологий, эффективности обратной связи в созданных средствах обучения и путей их доставки. На сегодняшний день существует ряд проверенных

⁵⁴ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин – М.: Юристъ, 2017. – 496 с. С. 57.

методик, которые позволяют оценить степень эффективности обучения персонала. Это оценка системная, по цели, оценка реакции. Рассмотрим их детально⁵⁵.

Если же полученная информация не соответствует намеченным целям, то важно улучшить программу обучения, повторив цикл. Частично реализация целевого подхода Тейлера похожа на третий уровень оценки Киркпатрика, о котором говориться будет ниже.

Модель Стафлебима (рисунок 2). Это системная модель оценки, состоящая с четырех главных компонентов:

C (Contextevaluation) – контекстная оценка. Другими словами, это оценка контекста развития: правильная постановка задач, целей обучения персонала, определение потребности в обучении;

P (Processevaluation) – процессная оценка предусматривает оценку соответствия фактической ситуации выработанному плану, программе обучения, определение промежуточных результатов;

P (Productevaluation) – непосредственная оценка продукта. В нашем случае – это оценка итогов обучения. Выявление степени достижения целей, внесение поправок в планы.

Эта модель дает возможность оценить всю систему обучения: не только сам процесс, но и полученные результаты. Но, как и модель Тейлера, эта модель не дает возможности оценить экономический эффект от обучения работников.

⁵⁵Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ, 2017. –624 с. С. 97.

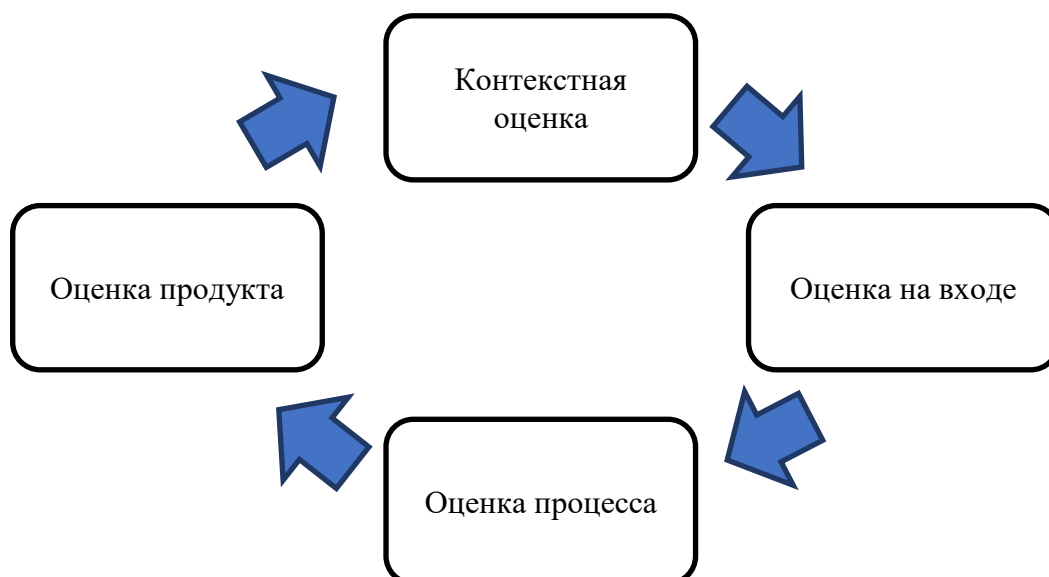


Рисунок 2 – Модель Стафлебима (по материалам Макоты Е.)⁵⁶

В 1970 году появилась модель Берда CIRO (рисунок 3). Чем-то она напоминает модель CIPP. Но принципиальное отличие состоит в том, что модель Берда оценивает не процесс обучения, но реакцию аудитории – участников тренинга. Назовем этапы данной модели:

C (Contentevaluation) – содержательная оценка, что предусматривает постановку задач, целей обучения, а также определение умений, навыков, которые нужно привить работникам в процессе обучения;

I (Input evaluation) – оценка входов. Предусматривает определение ресурсов и возможностей компании, методов обучения, критерии оценки обучения, а также планируемых результатов;

R (Reaction evaluation) – этап оценки реакции. Он дает возможность определить умения участников образовательного процесса о прошедшем обучении. Обычно проводится выборочный опрос;

O (Outcome evaluation) – оценка полученных результатов. Подведение

⁵⁶ Сапегина С.Г. Управление персоналом: курс лекций / С.Г. Сапегина. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2017. – 191 с. С. 65 – 66.

итога, сравнение его с запланированными результатами⁵⁷.



Рисунок 3 – Модель Берда CRO⁵⁸

Модель Скривенса отличается от ранее названных моделей тем, что она предусматривает приглашение «оценщика» обучения со стороны.

Исходя из вышесказанного в теоретической части работы, следует сделать вывод, что, вкладывая деньги в персонал, руководители обеспечивают себе и своей компании надежное прогрессирующее будущее.

Обучение, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их. С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками. Обучение персонала – это очень важный инструмент, с помощью которого руководители организаций имеют возможность как повысить

⁵⁷ Сапегина С.Г. Управление персоналом: курс лекций / С.Г. Сапегина. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2017. – 191 с. С. 67.

⁵⁸ Сапегина С.Г. Управление персоналом: курс лекций / С.Г. Сапегина. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2017. – 191 с. С. 69.

потенциал работников, так и влиять на формирование организационной культуры. Также с помощью обучения персонала можно повышать конкурентоспособность компании.

От эффективности работы сотрудников компании зависит успех этой компании. Поэтому обучение персоналом является главной составляющей всей комплексной работы с персоналом. Любая организация, которая хочет быть успешной, должна быть заинтересована в развитии персонала, а развитие напрямую связана с обучением. Работодатель должен организовать профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации кадров и так далее. В ходе этого обучения работник получает новые знания и умения, которые ему необходимы для выполнения каких-либо новых функций на его рабочем месте. Все это в дальнейшем повышает работоспособность работника и его эффективность в компании.

На сегодняшний день система обучения персонала имеет важное значение в обеспечении конкурентоспособности любого предприятия. Н.Н. Борисова отмечает, что инновационная составляющая в управлении персоналом прослеживается в практике наращивания инвестиций в его обучение. Выбор методики обучения зависит от того, какие цели преследует компания, характеристики сотрудников, которые должны пройти обучение и общий объем ресурсов, которые находятся непосредственно в распоряжении компании.

Оценка эффективности обучения персонала помогает организации постоянно улучшать качество обучения. Оценка эффективности имеет два разграничения: оценка самого образовательного процесса и оценка экономического эффекта обучения.

2 Практика совершенствования системы подготовки кадров и развития персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

2.1 Общая характеристика предприятия

Сегодня в АО «Алмалыкский ГМК» по добыче и переработке руд благородных и цветных металлов представляет собой сложный промышленный комплекс, включающий шесть рудников, пять обогатительных комплексов, три металлургических завода, Ангренский трубный завод основанные на экспорт медных труб, а также Джизакской и Шерабадской цементные заводы, Управление промышленной железнодорожного транспорта, в которую входят 3 железнодорожных цехов, Управление автомобильного транспорта имеющий 8 автобаз, а также около 40 вспомогательных цехов, отделов и служб – завод известняка, который поставляет известковое сырье для наших предприятий, завод взрывчатых веществ, теплоэнергоцентр, цех промышленного водоснабжения, управление электрических сетей, управление капитального строительства, трест «Олмаликметаллургкурилиш», управление специализированных ремонтных работ, и т.д.

Кроме того, АО «Алмалыкский ГМК» в сотрудничестве с такими совместными предприятиями, как “KNOW–HOW IN PRODUCTION PROCESS”, ООО “AWP”, ООО “HPC SYSTEMS” производит медный купорос, сантехнику, арматуру и кабельную продукцию соответствующих на экспорт.

Золото и серебро, произведенные на комбинате, имеют знак качества для Лондонской фондовой биржи «Хороший поставщик». В процессе производства меди было внедрено управление системой качества и получен международный сертификат соответствия. Этот сертификат соответствия также выдан производственному процессу в Джизакскому цементному

заводу.

В июле 2019 года АО «Алмалыкский ГМК» оставляя государственную долю, было передано в доверительное управление “SFI Management Group”.

Под руководством Алишера Усманова, российского бизнесмена, группа экспертов, в которую вошли металлурги, горняки и выдающиеся ученые в области добычи металла, разработала программу долгосрочной модернизации АО «Алмалыкского ГМК». Программа предусматривает внедрение передового зарубежного опыта в области производства и обработки драгоценных металлов. По предварительным оценкам, на реализацию этой программы будет направлено более 300 миллионов долларов. Это даст нам возможность увеличить производство меди с 109 тысяч тонн до 140 тысяч тонн в год, производство металлического цинка с 78 тысяч тонн до 120 тысяч тонн, производство серной кислоты почти вдвое – с 845 тысяч тонн до 1,6 миллиона тонн. Добыча и обработка драгоценных и редких металлов увеличится в 1,3 раза по сравнению с предыдущими годами. Выручка от реализации продукции вырастет в 1,5 раза и достигнет 12 трлн. сум. Объем поступлений в госбюджет увеличится в 1,4 раза и превысит 5 трлн. сумов. Чистая прибыль комбината тоже увеличится в 1,4 раза и достигнет 1,6 трлн. сумов. В настоящее время реализуются семь перспективных инвестиционных проектов по разработке и освоению новых месторождений, в том числе «Ёшлик-1» (23 млн. тонн медно-молибденового) и «Ёшлик-2» (2 млн. тонн медно-молибденового). Руководство АО «Алмалыкский ГМК» теперь будет работать в социальной сфере, чтобы обеспечить реализацию мер в социальной сфере, тесно сотрудничая с персоналом от центрального аппарата до простого работника, модернизируя производство, наращивая производственные мощности и экспорт, а также социальная поддержка работников комбината.

Общая численность всего предприятия 36921 человек, все подробные об этом сведения закреплены в штатном расписании.

Представим на диаграмме ниже соотношение персонала по половому признаку (рисунок 4).



Рисунок 4 – Соотношение персонала предприятия по половому признаку

Как следует из рисунка 4, на предприятии преобладают мужчины, что логично для предприятия подобной специализации.

Далее приведем данные по структуре персонала по функциональному признаку (таблица 6).

Таблица 6 – Структура персонала предприятия по функциональному признаку

Количество персонала	Рабочие	Руководители	Специалисты	Технические работники
	32095	2194	1875	757

Отразим данные на диаграмме ниже (рисунок 5).

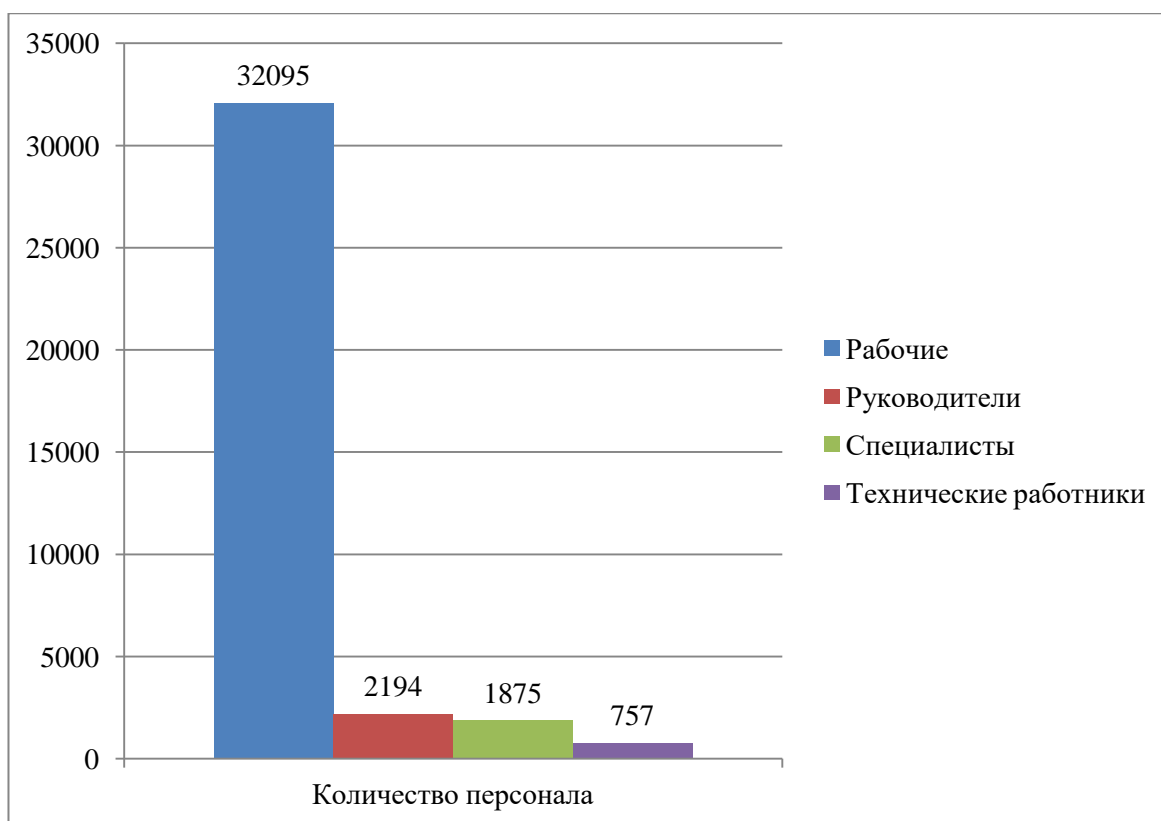


Рисунок 5 – Соотношение персонала по функциональному признаку

Таким образом, на предприятии преобладают рабочие.

Управление персоналом и политику в области его развития осуществляет служба по работе с персоналом.

Основные задачи:

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

2. Систематическое изучение деловых качеств специалистов подразделений комбината с целью подбора кадров на замещение должностей, создания резерва на выдвижение.

3. Реализация конституционного права работников АО «Алмалыкский ГМК» на социальное обеспечение в старости, в случае полной или частичной утраты трудоспособности, потери кормильца, многодетных матерей, имеющих детей инвалидов детства.

Функции управления персоналом реализуются с помощью определенных методов: организационных, административных, экономических и социально-психологических.

Организационные методы представляют собой установление и регулирование определенных связей и отношений между должностями персонала и элементами его управления. Эти методы носят пассивный характер. Они обеспечивают функционирование и развитие персонала, упорядочивают управление и представляют собой его базу. Они являются первичными по отношению к другим методам.

Административные методы – это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям. При этом последним предоставляется минимальная самостоятельность в процессе выполнения порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями за успешную или неуспешную работу (таблица 7).

Таблица 7 – Характеристика степени использования различных методов управления на предприятии

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	% использования
Организационно-распорядительные	– приказы; – распоряжения; – инструктирование	Высший уровень	30%
Экономические	– получение устойчивой прибыли; – оплата труда; – мотивация	Высший уровень	55%
Социально-психологические	Создание оптимального психологического уровня в коллективе	Высший уровень	15%

Принципиальная особенность данных методов – субъективность. Они поощряют исполнительность, а не инициативу. Их эффективность в

значительной степени зависит от руководителей и почти не зависит от исполнителей.

Экономические методы представляют собой косвенное воздействие на объект управления (персонал). Их сущность в том, что исполнителям устанавливаются цели, ограничения и общая линия поведения. Своевременность и качество выполнения заданий поощряется материальными вознаграждениями за счет получаемой: экономии или дополнительной прибыли. Размер вознаграждений напрямую должен зависеть от достигаемого результата.

Рассмотрим степень использования различных методов управления на предприятии графически (рисунок 6).

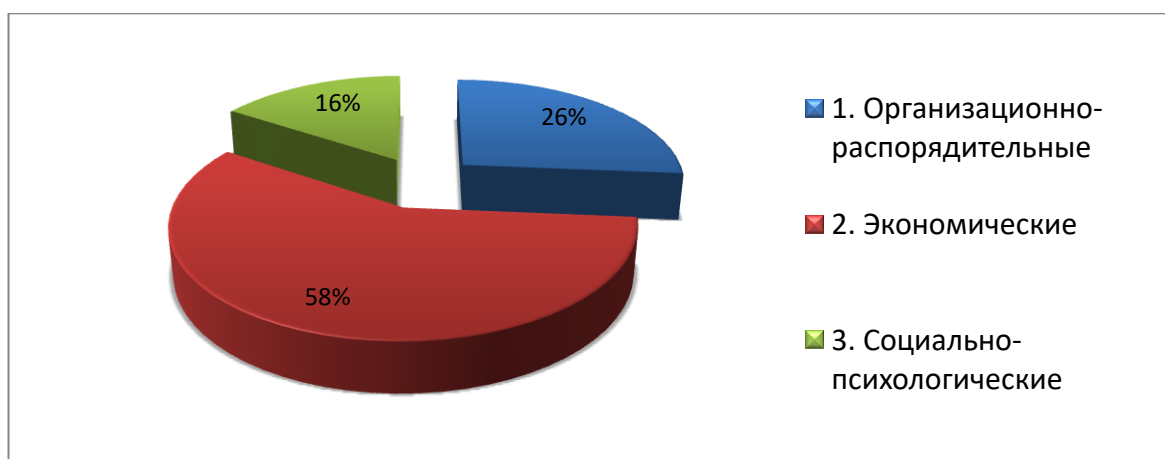


Рисунок 6 – Степень использования различных методов управления в организации, %

Трудовые отношения в Обществе регулируются действующим законодательством Республики Узбекистан с учетом положений настоящего Устава и Положения об органах управления Общества. Права и обязанности работников Общества определяются должностными инструкциями, утверждаемыми директором, действующим законодательством РФ, заключенными в соответствии с ним договорами. Формы, системы, порядок оплаты труда работников, а также другие виды их доходов определяются

Положением об оплате труда, с учетом требований действующего законодательства РФ. АО «АГМК» обеспечивает безопасные и здоровые условия труда и несет ответственность за соблюдение Основ законодательства РУз о охране труда.

2.2 Анализ системы подготовки кадров и развития персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Функции обучения, подготовки кадров и развития персонала промышленного предприятия осуществляет служба персонала, возглавляемая руководителем.

Планирование системы подготовки кадров и развития персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» осуществляет служба персонала, аккумулируя внутреннюю информацию от подразделений и руководителей структурных подразделений и обобщая данные требования и потребности.

Перечень нормативно-методических документов по системе управления персоналом компании, имеющих важное значение для нормативного обеспечения системы подготовки кадров и развития персоналом промышленного предприятия выглядит следующим образом:

- Правила внутреннего распорядка;
- Штатное расписание;
- Должностные инструкции сотрудников;
- Положение об оплате труда и премировании;
- Положение о развитии персонала предприятия;
- Трудовые договора.

Важным организационно-распорядительным документом являются Правила внутреннего распорядка, в состав которых включены следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения работников;
- основные обязанности работников предприятия;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Основополагающим документом в ходе организации эффективной работы персонала выступает должностная инструкция – документ, регламентирующий правовое положение каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Должностные инструкции составляются на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов, служащих, но с учетом особенностей организации и социально-экономических условий.

Обучение персонала имеет несколько направлений (таблица 8).

Таблица 8 – Направления обучения персонала

Наименование обучения	2017	2018	2019
	количество обученных/человек		
При найме (адаптационные программы)	120	160	200
По результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника	40	20	30
При назначении сотрудника на новую должность или при переводе его на другой участок работы	70	90	40
Развивающее обучение для сотрудников, желающих повысить свой профессиональный или общий уровень развития, для поддержания рабочих умений и навыков и повышения эффективности выполнения работником текущей работы	690	1070	880
При изменении технологий работы	110	0	0
Итого	1030	1340	1150

По данным таблицы видно, что, главным образом, применяется развивающее обучение для сотрудников, желающих повысить свой профессиональный или общий уровень развития, для поддержания рабочих

умений и навыков и повышения эффективности выполнения работником текущей работы.

Политика управления персоналом в компании основывается на трех ценностях – доверии, партнерстве и развитии. Доверие лежит в основе взаимоотношений внутри компании, между руководством и сотрудниками, в том числе в принятии стратегических решений. Приоритетом для промышленного предприятия в политике управления персоналом является внутренний рост и развитие сотрудников: развитие внутри компании и вместе с компанией. Под партнерством компания понимает разделение знаний, опыта, полномочий и ответственности, а также общих финансовых результатов

Программа человеческих ресурсов, основанная на таких ценностях предприятия как доверие, партнерство и развитие, заключается в том, чтобы предоставить каждому сотруднику возможность осознанно и увлеченно заниматься своей работой, добиваться в ней успехов и профессионального расцвета.

Компания предоставляет сотрудникам:

- обучение по современным технологиям;
- профессиональное развитие и карьерный рост;
- ответственный, профессиональный и увлеченный своим делом коллектив;
- стабильную заработную плату с индивидуальными премиями по результатам работы;
- повышение уровня профессионализма и соответствующий рост заработной платы;
- льготное добровольное медицинское страхование сотрудников и их детей;
- льготное питание;
- льготный транспорт;

– бесплатную униформу.

В процессе исследования организационной культуры был изучен коллективный договор компании. Коллективный договор является главным документом правового характера, регулирующим социально-трудовые и связанные с ними экономические отношения между администрацией и трудовым коллективом. В нем отражены главные аспекты жизни и деятельности коллектива компании и выделены, в частности, в специальные разделы «Трудовой договор», «Рабочее время и время отдыха», «Оплата труда», «Отпуска», «Условия и охрана труда», «Социальные льготы и гарантии».

Коллективный договор – это корпоративный нормативный документ, эффективность и жизнеспособность которого заключается в том, насколько полно реализуются в повседневной жизни условия и возможности в области защиты прав и интересов работников, их семей – будь то оплата труда или его охрана, социальные льготы или оздоровление.

В течение последних лет деятельности компании, в коллективный договор были внесены следующие коррективы: были введены обязательства о премировании работников ко Дню защитника Отечества, 8 Марта, Новому году, были увеличены выплаты материальной помощи в связи с рождением ребенка.

Компания заинтересована в максимально быстром вхождении в должность новых сотрудников, с этой целью предусматривается программа адаптации новых сотрудников, в которую входят мероприятия, направленные на адаптацию к условиям работы, на создание условий для карьерного роста и на максимальную реализацию творческого потенциала. В первый рабочий день новому сотруднику демонстрируется презентация о компании, про ее стратегические цели, достижения и награды, традиции компании, нормы организационной культуры. Благодаря этому у сотрудника формируется понимание перспективных и текущих целей компании; осознание своей роли в достижении этих целей и своей ответственности; развитие чувства

приверженности организационной культуре, корпоративным ценностям и мотивации к достижению высоких профессиональных результатов. За каждым новым сотрудником закрепляется наставник, который способствует наиболее быстрой адаптации в профессиональной сфере деятельности и снижению некачественно выполненной работы.

Также большое внимание уделяется и обучению персонала, с каждым годом растет количество средств, которые компания выделяет для этих целей. Мероприятия, направленные на создание условий для профессионального и карьерного роста новых специалистов включают приобретение дополнительных знаний, навыков и умений в области своей профессиональной деятельности; овладение современными технологиями в сфере профессиональной деятельности; раскрытие и развитие творческого потенциала. Обучение проходят как кандидаты на новую должность, так и сотрудники для повышения квалификации и усовершенствования профессиональных знаний.

В компании применяется плановый метод (составляется каждый год) для определения потребности в обучении персонала.

Согласно заявке-плану по переподготовке и повышению квалификации рабочих, руководителей и специалистов АО «Алмалыкский ГМК» на 2019 г., прошли обучение (повышение квалификации и переподготовку) (таблица 9).

Таблица 9 – Данные об обучении персонала предприятия за 2019 год

Направление обучения	декабрь месяц 2019г. (чел.)		с начала 2019г. (чел.)	
	план	факт	план	факт
Повышение квалификации рабочих, в т.ч. с отрывом от работы	494/9	556/27	4124/140	5759/307
Переподготовка рабочих, освоение второй профессии	141	186	1770	2253
Повышение квалификации и переподготовка руководителей и специалистов, в т.ч. с отрывом от работы	173/21	182/16	1768/327	1789/465
ВСЕГО	808/30	924/43	7662/467	9801/772

АО «Алмалыкский ГМК» сотрудничает с 10-тью ВУЗами в Республики Узбекистан и Российской Федерации по подготовке специалистов на платно-контрактной основе, в том числе, в Республике Узбекистан:

–Алмалыкский филиал Ташкентского государственного технического университета – 298 чел.

– Алмалыкский филиал НИТУ МИСиС – 9 чел.

– Навоийский государственный горный институт – 20 чел.

– Ташкентский государственный технический университет – 7 чел.

– Ташкентский университет информационных технологий – 2 чел.

– Ташкентский институт по проектированию, строительству и эксплуатации автомобильных дорог – 2 чел.

– Ташкентский химико–технологический институт – 1 чел.

– Ташкентский государственный экономический университет – 1 чел.

– Национальный университет Узбекистана – 1 чел

в Российской Федерации:

– Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» – 112 чел.

В соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан в высшие учебные заведения на заочное и вечернее отделение принимаются работники со стажем работы не менее 5 лет. Рекомендательные письма выданы 119 работникам комбината, 110 человек на данный момент обучается.

Разработаны стратегические программные мероприятия по совместной работе с ВУЗами на 2019 – 2020 учебный год. Определена потребность в выпускниках ВУЗов до 2030 г.

В течении 2019 года прошли практику в структурных подразделениях комбината 2497 учащихся профессиональных колледжей.

Провели семинары по охране труда и промышленной безопасности для мастеров производственного обучения профессиональных колледжей –

руководителей практики. Прошли проверку знаний мастера производственного обучения профессиональных колледжей в количестве 96 чел. Проведены семинары по охране труда для обучающихся профессиональных колледжей, приступающих к практике.

Организованы экскурсии для учащихся профессиональных колледжей в структурных подразделениях комбината.

На данный момент в структурных подразделениях комбината проходят производственную практику 2722 учащихся закрепленных профессиональных колледжей.

Утверждено распределение выпускников профессиональных колледжей и выданы направления для трудоустройства 580 выпускникам Алмалыкского горного и горно-металлургического профессиональных колледжей, 25 выпускникам Чирчикского промышленного профессионального колледжа, 27 выпускникам Денаусского горного промышленного профессионального колледжа, 28 выпускникам Ангреновского химико-технологического колледжа.

На сегодняшний день трудоустроено 356 выпускника Алмалыкского горного и горно-металлургического профессиональных колледжей.

Разработаны мероприятия по совместной работе с профессиональными колледжами на 2019 – 2020 учебный год. Определена потребность в выпускниках профессиональных колледжей до 2030 года. Разработаны графики встреч (семинаров) с участием главных специалистов комбината для учащихся колледжей.

Далее приведем данные за 2020 год.

Согласно заявке-плану по переподготовке и повышению квалификации рабочих, руководителей и специалистов АО «Алмалыкский ГМК» на 2020г., прошли обучение (повышение квалификации и переподготовку) 2774 работников.

Таблица 10 – Данные об обучении персонала предприятия

Направление обучения	март 2020 год (чел.)		с начала года	
	план	факт	план	факт
Повышение квалификации рабочих, в т.ч. с отрывом от работы	526/74	521/83	1386/161	1434/168
Переподготовка рабочих, освоение второй профессии	188	259	576	730
Повышение квалификации и переподготовка руководителей и специалистов, в т.ч. с отрывом от работы	305/99	305/7	608/213	610/63
ВСЕГО	1019/173	1085/90	2530/374	2774/231

АО «Алмалыкский ГМК» сотрудничает с 10-тью ВУЗами в Республики Узбекистан и Российской Федерации по подготовке специалистов на платно-контрактной основе, в том числе, в Республике Узбекистан:

–Алмалыкский филиал Ташкентского государственного технического университета – 291 чел.

– Алмалыкский филиал НИТУ МИСиС – 9 чел.

– Навоийский государственный горный институт – 20 чел.

– Ташкентский государственный технический университет – 6 чел.

– Ташкентский университет информационных технологий – 2 чел.

–Ташкентский институт по проектированию, строительству и эксплуатации автомобильных дорог – 2 чел.

– Ташкентский химико-технологический институт – 1 чел.

– Ташкентский государственный экономический университет – 1 чел.

– Национальный университет Узбекистана – 1 чел

в Российской Федерации:

– Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» – 112 чел.

Разработаны стратегические программные мероприятия по совместной работе с ВУЗами на 2019-2020 учебный год. Определена потребность в выпускниках ВУЗов до 2030г.

Прошли практику в структурных подразделениях комбината 662 учащихся профессиональных колледжей.

Утверждено распределение выпускников профессиональных колледжей и выданы направления для трудоустройства 580 выпускникам Алмалыкского горного и горно-металлургического профессиональных колледжей, 25 выпускникам Чирчикского промышленного профессионального колледжа, 27 выпускникам Денаусского горного промышленного профессионального колледжа, 28 выпускникам Ангреновского химико-технологического колледжа. Дополнительно, по итогам рейтинга, предоставленного профессиональными колледжами, были сформированы списки выпускников профессиональных колледжей с целью их трудоустройства, выданы направления.

На сегодняшний день трудоустроено 390 выпускников Алмалыкского горного и горно-металлургического профессиональных колледжей.

Определена потребность в выпускниках профессиональных колледжей до 2030 года. Разработаны графики встреч (семинаров) с участием главных специалистов комбината для учащихся колледжей.

Проанализируем также используемые в организации методы обучения на рабочем месте.

Таблица 11 – Использование на предприятии в 2019 году методов обучения на рабочем месте

Методы	Численность	Удельный вес, %
Направленное приобретение опыта	220	14,28
Производственный инструктаж	13000	92,85
Смена рабочего места (ротация)	154	
Работников в качестве ассистентов, стажеров	–	7,14
Наставничество	3032	21,42
Подготовка в проектных группах	–	–
Другие	–	–
ИТОГО	16406	100

Таким образом, необходимо сделать вывод о том, что все сотрудники прошли производственный инструктаж, проведенный руководителем, один сотрудник замещал руководителя на период его отпуска, перед этим пройдя обучение, направленное приобретение опыта прошли 2 сотрудника, 3 новых сотрудника прошли через наставничество опытных сотрудников.

Корпоративный учебный центр АО «Алмалыкский ГМК» – вариант образовательной технологии. Принципиальное назначение Учебного центра:

– решать часть задач, возникающих перед фирмой, через сообщение сотрудникам специальных Знаний – Умений – Навыков (ЗУНов, далее – компетенций);

– корректировать эмоциональное отношение сотрудников к чему-либо в фирме (таблица 12).

Таблица 12 – Блоки Корпоративного учебного центра

	Блок	Содержание работы
А	Выявление потребностей в обучении Определение «болевых точек», «что плохо», «проблемных ситуаций».	Проводится на четырех уровнях: – руководство фирмы, – менеджеры среднего звена, – сотрудники, – вспомогательный персонал
Б	Формулировка задач	Определение тех знаний, умений и навыков (компетенций), которые могут решить задачи. Определение, кому эти компетенции надо сообщить
В	Разработка программ обучения	Создание таких учебных моделей, которые приведут к формированию нужных компетенций у нужных людей по п. Б.
Г	Реализация содержания	Набор групп и реализация моделей по п. В в жизни. Формы могут быть различные: тренинги, семинары, лекции, рабочие группы, мастерские, наставничество и другие
Д	Отработка сотрудниками полученных компетенций.	Готовность самостоятельно брать ответственность на себя; проявлять инициативу; самостоятельно находить проблему и возможности ее решения; умение применять имеющиеся знания и опыт в новых и нестандартных ситуациях
Е	Обратная связь	Получение сведений: насколько усвоены новые знания, сформированы умения и навыки; что надо подкорректировать в процессе. Формы обратной связи также различны: аттестации, «тайные покупатели», отчеты, портфолио, «личные дела», «карьерные карты» и другие

Итак, УЦ нужен для того, чтобы быстро сформировать нужное, коммерчески ценное умение. Специалисты УЦ способны быстро выявить те недоработки, которые есть, и закрыть их.

На рисунке 7 приведена структура корпоративного учебного центра АО «Алмалыкский ГМК».



Рисунок 7 – Структура корпоративного учебного центра АО «Алмалыкский ГМК»

В АО «Алмалыкский ГМК» используется как обучение на рабочем месте, так и обучение с выездом, хотя большей популярностью пользуются программы обучения на рабочем месте. Структура обучающих программ приведена на рисунке 8.

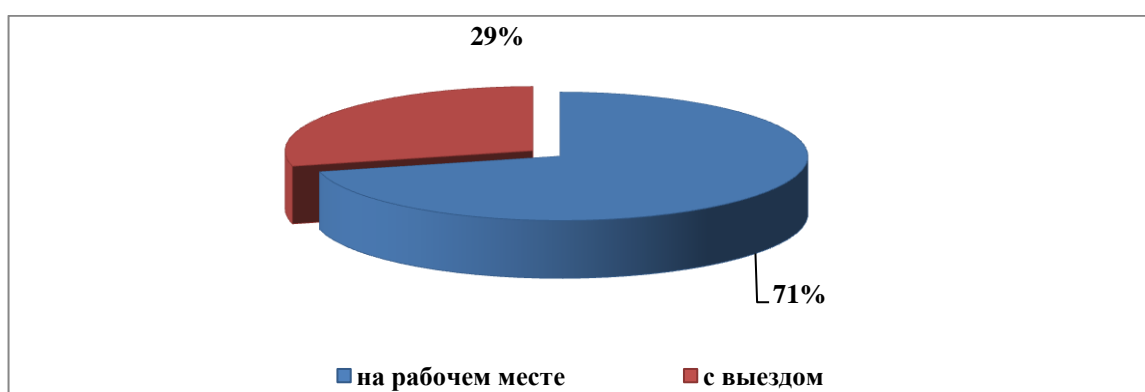


Рисунок 8 – Структура обучающих программ в АО «Алмалыкский ГМК»

Можно отметить, что работа по повышению квалификации персонала строится по следующим направлениям: оценка персонала для определения необходимости обучения и повышения квалификации кадров; участие

руководителей в научных и практических конференциях, обучение персонала при поступлении на работу; курсы повышения квалификации.

В соответствии с особенностями формы обучения, оно проводилось посредством участия в обучающих семинарах и тренингах, курсах повышения квалификации. Наиболее востребованной формой обучения являются курсы повышения квалификации, а также краткосрочное обучение в виде тренингов и семинаров.

В соответствии с результатами проведенного исследования большая часть сотрудников учреждения отметили, что обучающая деятельность является одним из приоритетов системы управления и развития персонала (рисунок 9).

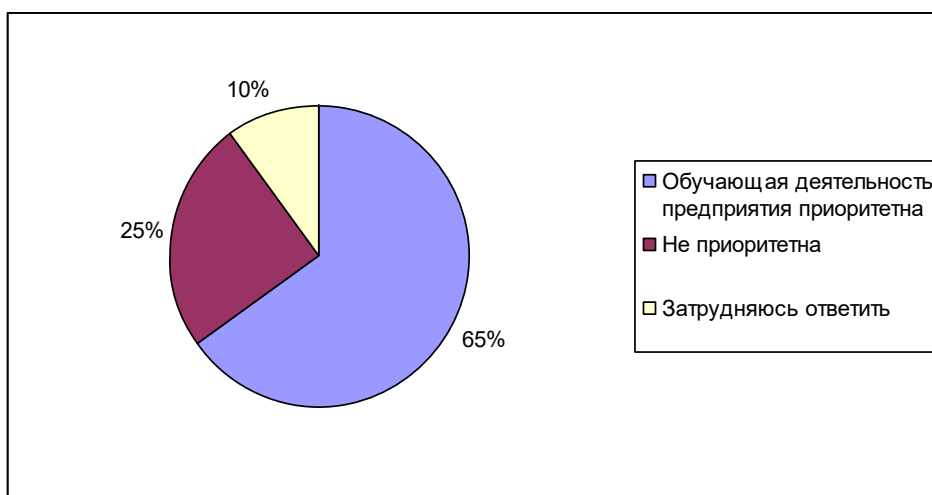


Рисунок 9 – Является ли обучающая деятельность приоритетом системы управления персоналом, %

При этом об эффективности организации системы обучения в компании свидетельствует тот факт, что сотрудники не воспринимают обучение как нечто, необходимое только для новичков, а рассматривают его в качестве основного фактора профессионального развития и карьерного роста.



Рисунок 10 – Основные направления обучения в АО «Алмалыкский ГМК»

Полученные результаты позволяют сказать, что у работников предприятия присутствует потребность практически во всех формах обучения. Руководители организации больше предпочитают краткосрочное обучение, так как на них лежит большая ответственность, и покидать рабочее место на долгое время многие не считают возможным. Примерно такая же ситуация и у инженерно-технических работников. Наибольшее количество желающих повысить квалификацию среди рабочих, многие из которых хотели бы повысить свои разряды.

В организации в соответствии с распределением ответов респондентов используются различные формы обучения, которые определяются в соответствии с занимаемой должностью сотрудника, так как для рядовых сотрудников, целесообразно, прежде всего, внутрипроизводственное обучение, которое проводится в виде консультирующего обучения на месте более опытными сотрудниками в ходе выполнения определенных работ, тогда как для специалистов и руководителей важны мероприятия по обмену опытом, внепроизводственные формы обучения.

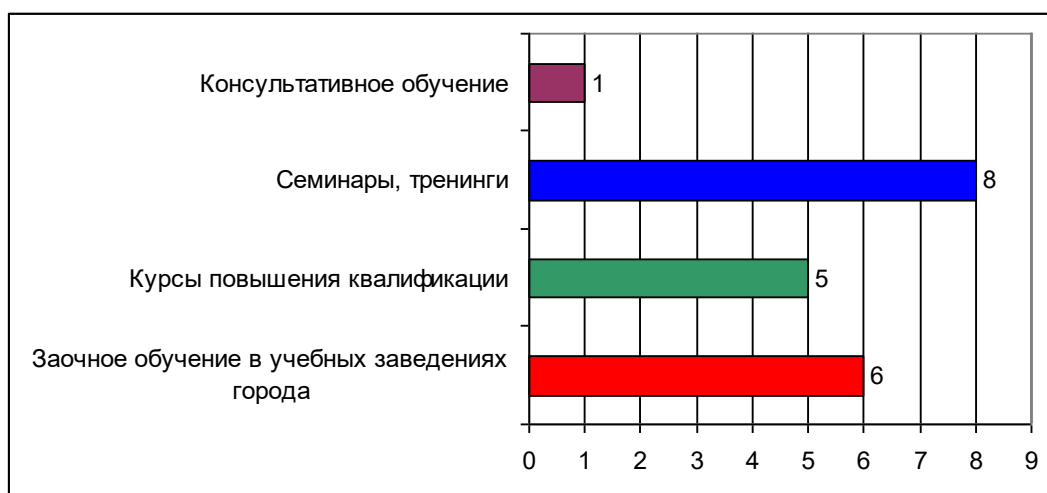


Рисунок 11 – Преимущественные формы обучения для руководителей и специалистов, чел.

Профессиональное развитие сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» должно обеспечивать: развитие и повышение квалификации сотрудников; учет направлений деятельности.

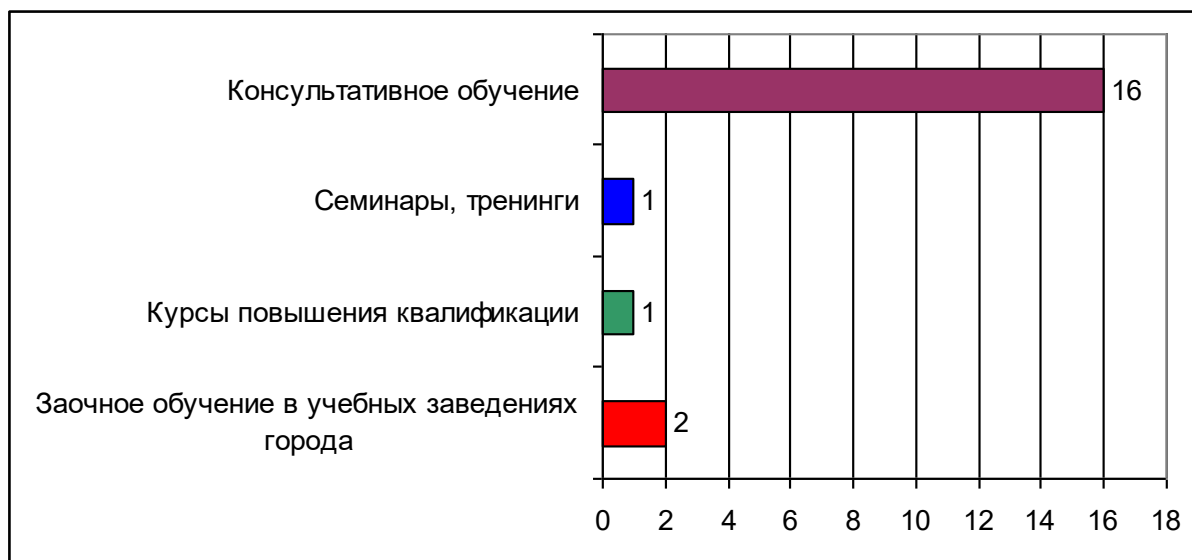


Рисунок 12 – Преимущественные формы обучения для рядовых сотрудников, чел.

Обучение в компании в настоящее время осуществляется стихийным образом, руководители структурных подразделений выступают как

инициаторы выбранного сотрудниками обучения. Следует сказать о том факте, что руководство компании приветствует различную инициативу, касающуюся обучения, поэтому сотрудника, который изъявляет желание поучиться, всегда поймут и поддержат.

Таблица 13 отражает ответы респондентов о том, как персонал оценивает различные виды обучения.

Таблица 13 – Оценка респондентами повышения квалификации персонала на различных этапах карьеры (в % от числа сотрудников)

	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
Входное обучение (при найме)	86	3	11
Перспективное (в рамках планирования карьеры)	75	11	14
Текущее (в рамках должности)	69	2	29

Рассмотрев оценки опрашиваемых респондентов, можно сделать вывод, что наиболее удовлетворительным представляется обучение, которое проводится при поступлении работника в организацию. И это правильно, если рассматривать краткосрочную перспективу, т.е. подготовку сотрудника к решению повседневных, оперативных задач. Кстати, затраты на входное обучение, как оценивают респонденты, невелики.

Второе место по оценке удовлетворенности сотрудники отводят перспективному обучению. Если рассматривать с точки зрения стратегического развития компании либо планирования карьеры сотрудника, то это представляется абсолютно оправданным. При этом нужно отметить высокую стоимость перспективного обучения. Полагаем, что если бы компании считали эти затраты долгосрочными инвестициями и принимали во внимание своего рода «капитализацию» знаний, умений, навыков и опыта сотрудников, то их оценки стали бы противоположными.

Текущее обучение, хотя и применяется часто, является менее эффективным. Как эффективное оно оценивается 69 % респондентов. Это

может говорить о том, что текущее обучение, прежде всего, поддерживает status quo, а не развивает сотрудника.

Удовлетворенность учебными программами, которые почерпнуты из разных источников, является достаточно высокой (от 67 % до 79 %). Но респонденты предпочитают использовать собственные и заимствованные в литературе программы. Большое количество отрицательных оценок удовлетворенностью учебных программ, которые заимствованы в литературе (19 %), по сравнению с остальными (от 2 до 5 %), связано, вероятно, с тем, что для них необходима определенная адаптация к условиям конкретного предприятия, либо они характеризуются излишней теоретизированностью.

Таблица 14 – Оценка респондентами применяемых программ обучения (в % от числа сотрудников)

Используемые методики и программы	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
Заимствованные в учебных заведениях	79	5	16
Собственные	75	2	23
Заимствованные в литературе	75	19	6
Иные	67	16	17

Обучение, проводимое в рабочее время, как оценивают респонденты, эффективное и дешевое. Занятия в нерабочее время пользуются меньшей популярностью и имеют меньшую эффективность.

Таблица 15 – Оценка респондентами используемого времени и места обучения (в % от числа использующих)

Формы обучения	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
На рабочем месте (в рабочее время)	76	6	18
С отрывом от производства	63	10	27
В нерабочее время	49	21	30

При анализе затрат, которые были выделены на обучение за прошлые годы, можно сделать следующие выводы: количество тех, кто прошел обучение выросло, как и затраты организации.

Увы, но сегодня обучение в организации носит сугубо неформальный характер, а также напрочь отсутствует грамотная организация процесса обучения.

Главная причина, по которой все обстоит именно так – это отсутствие документации, которая бы регламентировала процессы обучения, если говорить конкретно, то просто нет положения об обучении и развитии сотрудников.

Так же есть острая необходимость в документах, которые бы дали возможность провести качественную и тщательную оценку обучения с точки зрения того, кто прошел обучение и его непосредственного руководителя.

То есть, отсюда следуют выводы:

- не существует определения категорий сотрудников, которым нужно обучаться;
- не существует годового плана обучения;
- не проводится оценка эффективности обучения;
- в общем-то, учет затрат на обучение ведется, но вот вовремя проведенного анализа нет.

Что относится к вопросам по управлению и развитию процессами обучения сотрудников, то стоит учесть, что современное руководство подобные аспекты совсем не интересуют, они вовсе не ставят перед собой вопрос о том, что нужно ли обучать сотрудников, ведь есть понимание того, что квалифицированный и обученный персонал – это конкурентное преимущество.

Привлекает внимание наличие большого процента руководителей, обративших внимание на отсутствие желания работать у молодого поколения, что, по нашему мнению, говорит о недостатках системы мотивации на предприятии.

Теоретические знания молодые люди получают в лицеях и колледжах, и данное утверждение подтверждает практические результаты наблюдения за трудовой деятельностью молодежи, пришедшей на работу после окончания данных учебных заведений, а точнее – низкий уровень обучения. Проблему освоения практических навыков обязана решать производственная практика учащихся. Основываясь на утверждениях руководителей, можно сделать вывод о неэффективности прохождения производственной практики.

Одной из причин может быть уже отмеченное отсутствие желания работать у молодежи. Также другой причиной, в виду загруженности производственного персонала и элементарной нехватки времени, может являться отсутствие должного внимания к учащимся, проходящим производственную практику.

Итак, полученные результаты анкетирования говорят о том, что на предприятии существует потребность в обучении у всех категорий работников. Такие ответы характеризуют работников предприятия как людей, стремящихся к развитию своих творческих и интеллектуальных способностей, также они готовы помогать своим товарищам по работе в достижении высоких результатов в этой сфере.

Если говорить об эффективности политики использования организацией внутренних дистанционных технологий обучения, то можно привести сравнительный анализ расходов по организации обучения в 2017 году.

К обучению планировалось 100 сотрудников, из них 50 – в г. Ташкент, 50 – в г. Алмалык. Обучение запланировано по 3 дисциплинам, каждая по 72 академических часа. Организация обучает собственных сотрудников по материалам, являющимся собственностью организации. Аудитории предоставляются в аренду с количеством слушателей не более 25 человек. Приглашенный преподаватель обучает не более 10 человек. Таким образом, для организации эффективного обучения сотрудников организовывались занятия для 10 групп по 10 человек.

Таблица 16 – Расходы на подготовку проведения обучения

№	Наименование расходов	К-во (шт.)	Цена (сум)	Стоимость (сум)
1.	Подготовка раздаточного материала	3	45 000,00	135 000,00
2.	Стоимость тиражирования раздаточного материала	300	150,00	45 000,00
	Итого:			180 000,00

Таблица 17 – Расходы на проведение обучения

№	Наименование расходов	К-во (шт.)	Цена (сум)	Стоимость (сум)
1.	Аренда помещения в Ташкенте	72 час. * 5 гр.	900,00	324 000,00
2.	Аренда помещения в регионе (г. Алмалык)	72 час. * 5 гр.	600,00	216 000,00
3.	Оплата услуг преподавателя в Ташкент	72 час. * 5 гр.	1500,00	540 000,00
4.	Оплата услуг преподавателя в регионе (г. Алмалык)	72 час. * 5 гр.	1500,00	540 000,00
5.	Оплата проживания преподавателя (г. Алмалык)	9 дн. * 5 гр.	2500,00	112 500,00
6.	Оплата проезда преподавателя в оба конца (г.Ташкент)	5 поездок	6500,00	32 500,00
7.	Накладные расходы	9 дн. * 5 гр.	1000,00	45 000,00
	Итого:			1810000,00

Также необходимо отметить и не подлежащие объективному расчету расходы, связанные с отсутствием при проведении обучения сотрудников на рабочем месте (расходы на заработную плату; потеря доходов, связанных с отсутствием работника во время обучения на рабочем месте).

В целом для проведения традиционного очного обучения расходы на подготовку к проведению обучения составили в размере 180 000 сум. Стоимость обучения каждого сотрудника составила 18 100 сум.

Разработка дистанционного курса полностью велась сторонней компанией. К тому же разрабатывались разные типы слайдов и тестов.

Таблица 18 – Расходы на подготовку проведения дистанционного обучения.

№	Наименование расходов	К-во (шт.)	Цена (сум)	Стоимость (сум)
1.	Разработка сценария дистанционного курса	200 страниц	650,00	130 000,00
2.	Разработка общего дизайна курса	1 шт.	15000,00	15 000,00
3.	Разработка иллюстраций			

Продолжение Таблицы 18

3.1.	– Готовые иллюстрации из коммерческих баз	70 шт.	700,00	49 000,00
3.2.	– Разработка простых иллюстраций	70 шт.	2 500,00	175 000,00
4.	Разработка дистанционного курса			
4.1.	– Слайды простые текстовые	60 шт.	300,00	18 000,00
4.2.	– Слайды простые текстовые с иллюстрацией	70 шт.	600,00	42 000,00
4.3.	– Сложные слайды	50 шт.	1 600,00	80 000,00
5.	Разработка тестов			
5.1.	– Простые текстовые тесты	100 шт.	250,00	25 000,00
5.2.	– Сложные тесты	20 шт.	600,00	12 000,00
	ИТОГО разработка 1 курса:			546 000,00

Таблица 19 – Расходы на проведение дистанционного обучения.

№	Наименование расходов	К-во (шт.)	Цена (сум)	Стоимость (сум)
1.	Размещение и сопровождение дистанционного курса в системе дистанционного обучения	–	–	7 000,00
2.	Сопровождение пользователей дистанционного курса	100 чел.	–	35 000,00
	ИТОГО проведение дистанционного обучения по 1-му курсу:			42 000,00

В таблицах выше приведены: стоимость разработки одного дистанционного курса и стоимость проведения дистанционного обучения на базе разработанного дистанционного курса. Принимая во внимание общие условия с очным обучением, стоимость разработки трех дистанционных курсов составит 1 638 000,00 сум, а стоимость проведения дистанционного обучения для одного сотрудника – 1 260,00 сум.

Проведенные расчеты показали, что обучение в дистанционной форме стоит меньше по сравнению с традиционным очным обучением. Увеличение количества слушателей дистанционного обучения позволило быстро снизить его стоимость.

Таким образом, обобщая достоинства и недостатки, присущие системе внутрифирменного обучения персонала АО «Алмалыкский ГМК», можно сформулировать его основные проблемы:

- отсутствует взаимосвязь между используемыми программами обучения персонала и стратегией развития предприятия;
- потребность в обучении персонала не реализуется;
- неэффективная организация обучения молодых кадров;
- отсутствует система и комплексность в обучении персонала предприятия;
- низкая результативность и эффективность обучения;
- наличие трудностей в оценке изменений в работе персонала по прошествии времени.

Как следствие, невозможно четко определить оптимальный уровень потребности предприятия в обучении кадров и обеспечить их удовлетворение в полном объеме.

В АО «Алмалыкский ГМК» процесс профессионального обучения сотрудников состоит не только тренингов, лекционных и семинарских занятий. Тут процесс обучения в большей степени неформальный и преимущественно обучение идет без отрыва от производства.

К примеру, каждый знает, какой дискомфорт испытывают сотрудники в первые дни, на новом месте работы или в новой должности. Уровень знаний и квалификации явно мал в период первичной адаптации, ведь у каждой компании есть свои особенности.

Проведенный анализ обучения персонала АО «Алмалыкский ГМК» показал, что данная организация имеет некоторые проблемы:

- В некоторых случаях занимаемая должность не соответствует имеющемуся образованию.
- Не хватает специалистов с высшим образованием.
- Маленькая заработная плата

В количественной составляющей выразить тот факт, насколько прошедшее обучение было результативным и эффективным, сегодня попросту нельзя. Данный факт обусловлен тем, что все еще не сформирована

и не введена система, которая бы измеряла эффективность процесса обучения.

Затраты, которые приходится делать на планирование карьеры и обучение сотрудников, следует рассматривать в качестве капиталовложений в их квалификацию, и соответственно, в успех компании. Сначала может показаться, что лучше нанять уже сложившегося специалиста с высокой квалификацией, чем управлять карьерой новичка, так как во втором случае требуются большие затраты времени и денег. Но если провести более детальный анализ, становится ясно, что эти затраты полностью оправданы.

2.3 Разработка мероприятий по оптимизации системы подготовки кадров и развития персонала на предприятии

В таблице 20 представлены стадии формирования учебной культуры в АО «Алмалыкский ГМК».

Таблица 20 – Стадии формирования учебной культуры

Ситуация на предприятии	Проблемы-ошибки в корпоративной учебе
Старт. Работа команды единомышленников «на энтузиазме». Пока некого учить.	Нет основ будущего обучения. Минимально необходимая тут – адаптация предполагаемых новых работников.
Появление первых наёмных сотрудников. Постепенное осознание необходимости их обучения и адаптации. Размышления о тренере. Могут быть тренинги в выполнении внешнего провайдера.	Накопление массива необученных (часто в связи с этим нелояльных) работников. Проблему обучения откладывают на неопределенное «потом», являясь на самотек отпущенной.
Осознается необходимость тренингов и учебы. Работают с внешним провайдером. Тренера вводят как штатную единицу.	С повышением объемов работы проблема разрешается экстенсивно, повышается количество тренеров, отсутствует качественный рост, учеба отстает от роста предприятия.
Переход к оргструктуре – Учебному центру.	Исключаются важные компоненты – обратная связь, в особенности аттестации.

На старте фирме обучение не нужно вовсе: команда «стартовиков» – всегда команда единомышленников. Они понимают друг друга с полуслова,

работают на энтузиазме. Когда фирма набирает обороты и встает на крыло, впервые возникает вопрос обучения: поток входящего народу невольно растет. И все уже – не такие энтузиасты, новые сотрудники готовы работать только на зарплату. И только в рабочее время.

И главное – квалификация не та, которая нужна. Но некоторое время еще можно фильтровать входящих кандидатов, еще есть из кого выбрать. Постепенно фирма вводит тренера – «ставить» некоторые простейшие навыки новым сотрудникам. Некоторое время – все хорошо: фирма работает, тренер учит. Чтобы построить систему повышения квалификации персонала на предприятии АО «Алмалыкский ГМК», разделили сотрудников организации на категории, которые указаны в таблице 21.

Таблица 21 – Функциональные обязанности участников внедрения проектного решения по повышению профессиональной компетенции персонала на предприятии АО «Алмалыкский ГМК»

№ п/п	Участник внедрения проектного решения	Функциональные обязанности
1.	Директор АО «Алмалыкский ГМК»	утвердить план и бюджет обучения, получить информацию о финансовом состоянии предприятия, целях, задачах, планах развития организации в целом.
2.	Заместитель директора	Определить потребность в обучении персонала
3.	Заместитель директора	составить программу и план повышения квалификации персонала, создать новые и подобрать уже существующие виды, формы и методы повышения квалификации персонала, определить непосредственных исполнителей, формы и вид предоставления результатов.
4.	Старший менеджер по работе с абонентами	лицо, которое непосредственно занимается процессом обучения отдельного работника (или их группы)
5.	Обучаемый – сотрудники предприятия АО «Алмалыкский ГМК»	группа сотрудников предприятия, на которую направлены организационно-экономические мероприятия, призванные обучить, переподготовить и повысить квалификацию

С целью совершенствования системы развития персонала в АО «Алмалыкский ГМК» были разработаны направления применения различных

форм и методов повышения квалификации в зависимости от категории сотрудника.

После внедрения новой системы профессионального развития сотрудников должны быть достигнуты следующие результаты: повышение квалификации сотрудников; повышение качества услуг; сокращение расходов на поиск, обучение и мотивации персонала; рост лояльности сотрудников; повышение доходов.

Прежде всего, необходимо составить карьерограммы, которые станут основой профессионального развития каждого сотрудника. Основным направлением обучения и развития сотрудников должно стать участие в семинарах и тренингах.

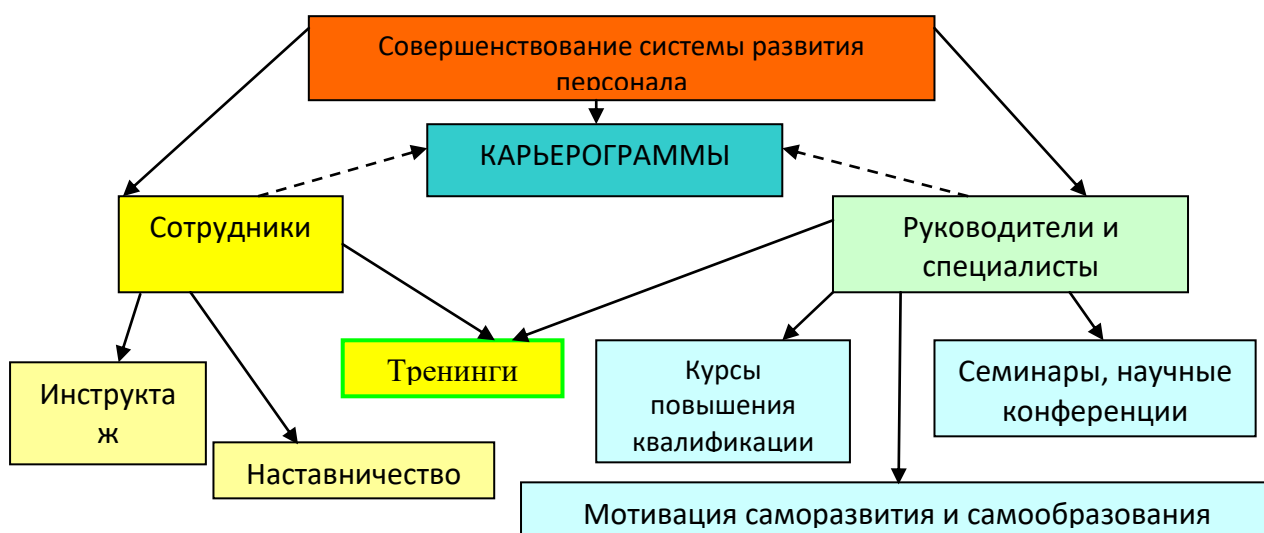


Рисунок 13 – Направления применения различных форм и методов обучения в зависимости от категории сотрудника с целью совершенствования системы развития персонала в АО «Алмалыкский ГМК»

Для оценки качества обучения необходимо внедрить анкетирование по его результатам, которое позволит оценить эффективность проведенных работ с точки зрения работника и его непосредственного руководителя. Несмотря на то, руководящий персонал АО «Алмалыкский ГМК» – представляет собой небольшую, по сравнению с основным персоналом,

долю, в качестве основного направления продвижения персонала рекомендуется внедрение системы кадрового резерва.

В соответствии с разработанными направлениями повышения эффективности развития сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» будут повышены объемы и качество оказываемых услуг, снизится объем расходов затрат на поиск и адаптацию, обучение персонала в результате функционирования резерва кадров и развития персонала, из числа которого можно будет выбрать претендентов на вакантную должность; сократится текучесть персонала в результате совершенствования кадровой политики организации.

При обучении персонала на предприятии в планируемом будущем возможно выделение нескольких стадий.

Стадия знакомства с предприятием (1 – 6 недель). Состоит из закрепления наставника, проведения разъяснений с новым работником по поводу целей, миссии и задач предприятия, а также его роли в ней; знакомства с персоналом предприятия; сплочения коллектива; помощи в адаптации к новым условиям на предприятии. Стадия предполагает также возможность проводить тренинги, нацеленные на формирование команд, ознакомление с работой предприятия именно в работе с наставником. Эффект от групповой работы «новичка» и наставника достаточно высок, поскольку наставник может делегировать некоторые свои обязанности обучаемому, после соответствующего обучения.

Стадия активной работы (7 – 17 недель). На данной стадии недавно пришедший на предприятие работник начинает собственные самостоятельные действия. Ему здесь также требуется небольшой контроль от менеджера по персоналу. Могут использоваться такие обучающие технологии как ролевые и деловые игры, тренинги, нацеленные на то, чтобы улучшить коммуникационные возможности.

Стадия повседневной работы (17 – 20 недель). Работник в полной мере приспособился на предприятии и овладел в достаточной мере

требуемыми профессиональными навыками. Также проводят разнообразные тренинги, нацеленные на сплочение команды.

Данные стадии по времени групповой работы наставника и нового сотрудника указаны на рисунке 14.

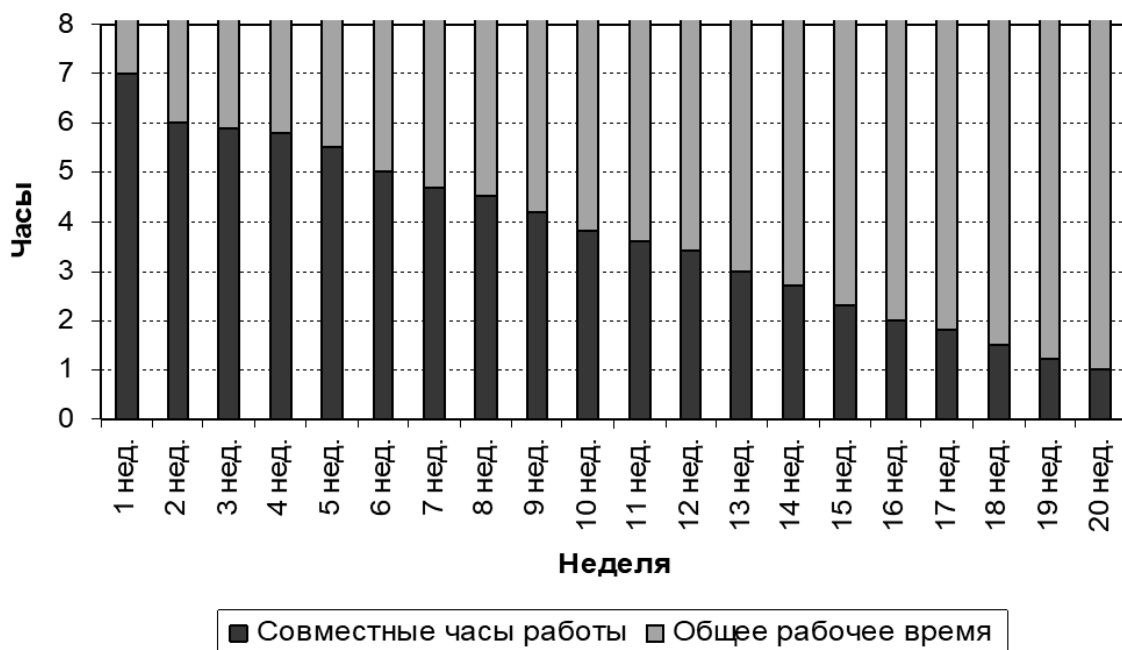


Рисунок 14 – Совместное время работы наставника и новичка

На гистограмме видно, как с течением времени новый работник, приобретая самостоятельность, большее количество времени работает один. Но наставник всё также курирует работу своего подопечного. В последующем функция наставника переступает к руководителю структурного отделения, курирующего всю работу сотрудника.

Работникам предприятия предложить выразить собственное мнение по наставничеству, отмечая отрицательные и положительные на их взгляд моменты данного вида адаптации новых сотрудников. Отзывы разных работников касательно эффективности системы наставничества отражают, что плюсы значительно перевешивают минусы (таблица 22).

Таблица 22 – Отзывы сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» о наставничестве

Должность опрашиваемого	Преимущество	Недостаток
Руководители структурных отделений	Наставник оказывает «новым» помощь в более быстрой адаптации в новом коллективе и овладения профессиональными навыками. Наставник предотвращает вероятные грубые нарушения и ошибки. Признание заслуг, а также повышение статуса наставников их самих стимулирует работать более эффективным образом.	Ведя работу с новичком, наставник отвлекается от собственной основной работы, когда его нет на рабочем месте, нагрузка идет на его коллег.
Наставники	Повышение личностной и профессиональной самооценки благодаря возможности помочь новым работникам в более быстром освоении в новом коллективе.	На подопечных нужно обращать много времени и внимания. Наставник материально ответственен за ошибки нового работника.
Новые сотрудники	Опытные наставники помогают закреплять знания, исправлять ошибки. Новый работник намного увереннее чувствует себя.	Новые сотрудники не указали минусов.

Соответственно, система наставничества даст возможность:

- повышения качества подготовки и квалификации персонала;
- развития у новых работников позитивного отношения к работе, позволить более быстрое достижение рабочих показателей, необходимых предприятию;
- экономии времени руководителей отделения на обучение новых сотрудников;
- предоставления наставникам возможности карьерного роста, поощрения за хорошую работу, признания их заслуг перед предприятием;
- снижения текучести кадров при уменьшении количества работников, которые уволились во время и сразу после испытательных сроков.

На время вработываемости у нового работника отмечается неполная отдача: для обычных позиций на протяжении первых 4-х недель эффективности сотрудника – 25%, затем – 50%, с 9 – 12 неделю – 75%, а у

топ менеджеров сроки достижения полной компетентности повышаются во много раз.

Улучшение системы обучения и адаптации новых работников АО «Алмалыкский ГМК» с помощью наставничества повлечет то, что у сотрудников начнет уменьшаться период вработываемости, ввиду чего произойдет снижение потерь времени на начальной стадии работы. Издержки по адаптации и обучению (период опытного работника на передачу дел и наставничество) примерно равны 10 – 13% годового оклада. Срок приспособления сотрудника к новым организационно-экономическим и профессиональным условиям труда равен 2 – 3 месяцам.

Для каждой организации важно, чтобы каждый процесс обучения влек достижение целей предприятия. В процессе выбора программ обучения требуется определение поставленных задач перед предприятием, какой персонал необходим для этого, какой персонал в организации есть, в чем состоит разрыв желаемого и действительного.

Исходя из задачи по преодолению разрыва и выявляется потребность в обучении. Как говорилось ранее, на предприятии есть «разрыв» знаний и опыта руководителей предприятия и знаний и опыта руководителей структурных отделений. Многим линейным руководителям незнакомо (или мало знакомо) то, что называют управлением персоналом.

Это и неудивительный факт – все обладают напряженным рабочим графиком и нет времени на то, что многие искренне полагают нехарактерными для них функциями. Поэтому крайне важно поменять отношение руководителей отделов к вопросу управления персоналом. Поэтому для руководителей структурных отделений предложено прохождение обучения на семинаре «Управление персоналом для линейных руководителей».

Ключевая задача семинара-тренинга – дача руководителям понимания того, что непосредственно они управляют собственными подчиненными, и предоставление базовых знаний об управлении персоналом.

Теоретически семинар рассчитывается на 2 дня: на протяжении 1-го дня должно проводиться рассмотрение организационной «базы», а на протяжении второго – вопросов общения и межличностных взаимодействий руководства и подчиненных.

Поскольку практически отсутствует возможность исключения руководителей из рабочего процесса на 2 дня, то предложены занятия в день по 4 часа (2 часа утром и 2 вечером), обучение в данном случае займет 4 дня. Это даст возможность уменьшения затрат времени, а также по завершении 1-го дня в спокойной домашней обстановке даст участникам возможность продумать новые сведения, ознакомиться с информацией будущего дня на основании раздаточного материала. Стоимость осуществления семинара определяют в общем за аудиторию, не находится в зависимости от количества слушателей и равна 28600 сум.

Пакет раздаточного материала состоит из всех слайдов, используемых на семинаре и приложений с примерами и упражнениями. Объемы данных в материалах, которые будут получены участниками, превышают то, что будет излагаться на семинаре. Это даст желающим возможность выбора для себя дополнительных разделов и ознакомления с ними самостоятельно.

Для создания настроения перед семинаром и чтобы до начала получить обратную связь, для всех участников организаторами заранее будет выдана программа семинара и анкета, которую нужно будет заполнить. Программа семинара рассчитывается на 16 ч.

За счет данной методики проведения семинара, сведения, которые изначально могут показаться ненужными, воспринимаются заинтересованно. Взамен академической лекции – структурировано излагается материал и осуществляется взаимодействие с аудиторией в интерактивной форме, т.е. не монолог педагога, а диалог группы и специалиста. После осуществления семинара слушателям предложат анкеты к заполнению, чтобы руководство предприятия могло ознакомиться и провести анализ мнения своих работников.

Для оценки экономической эффективности мероприятий, нужно рассчитать затраты, необходимые на реализацию предлагаемых мероприятий, и затем оценить предполагаемое увеличение прибыли от реализации мероприятий.

Мероприятия по совершенствованию методики и системы оценки персонала АО «Алмалыкский ГМК» позволяют уменьшить время, затраченное на проведение аттестационных тестов. Например, использование информационных технологий сбора и обработки данных тестируемых работников предприятия, значительно сокращается время на проведение тестов. Соответственно, высвободится часть персонала, задействованная в проведении аттестации, и снизится фонд заработной платы членов аттестационной комиссии.

Для расчета экономической эффективности мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала воспользуемся исходными данными из таблицы 23.

Таблица 23 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала АО «Алмалыкский ГМК», сум

Показатели	Ед.изм.	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия
Численность аттестуемых работников	Чел.	119	119
Затраты времени на одного работника	Час	0,5	0,32
Количество работников, входящих в аттестационную комиссию	Чел.	4	4
Часовая тарифная ставка члена аттестационной комиссии	Сум	327,4	327,4

Экономия времени работы аттестационной комиссии за счет внедрения информационных технологий в процесс проведения аттестации рассчитывается по формуле (2):

$$\text{Эр.вр.} = (PB_1 - PB_2) * \text{Чат} \quad (1)$$

где $PВ_1, PВ_2$ – время работы аттестационной комиссии до и после проведения мероприятий.

Чат – численность аттестуемых работников.

Снижение себестоимости работ по проведению аттестации за счет экономии фонда заработной платы членов аттестационной комиссии рассчитывается по формуле (3):

$$\Delta Сз.п. = Зср * Эр.вр * Ча.к. \quad (2)$$

где $Зср$ – средняя заработная плата члена аттестационной комиссии, сум;

$Ча.к.$ – численность работников аттестационной комиссии.

Экономия рабочего времени составит:

$$Эр.вр. = (0,5 - 0,32) * 119 = 21,42 \text{ часа.}$$

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду оплаты труда составит:

$$Эт = 327,4 * 21,42 * 4 = 28,051 \text{ тыс. сум}$$

Тесты могут быть разработаны членами аттестационной комиссии. Если предположить, что для аттестации всех категорий работников достаточно наличие 200 тестовых заданий и что на разработку каждого из них затрачивается 15 минут, то на составление всех тестовых заданий потребуется 50 часов ($15 * 200$) и затраты составят 16 370 тыс. сум ($327,4 * 50$).

Текущий экономический эффект равен приросту прибыли от снижения себестоимости, $Эт = 11\ 681$ тыс. сум ($28\ 051 - 16\ 370$).

Организации можно порекомендовать проводить индивидуальные занятия для получения начального уровня квалификации работникам компании. Индивидуальные занятия предполагают, что за каждым новым сотрудником организации необходимо закрепить наставника, который обучит его теоретически и практически. Можно ввести в практику и то, чтобы руководители отделений, например, один раз в 2 месяца проводили занятия со своими подчиненными для повышения их квалификации. Также рекомендуется широко использовать практику обучения своих работников на

профессиональных курсах с целью систематизации и повышения знаний персонала АО «Алмалыкский ГМК».

Также следует обратиться и к другим методам профессионального обучения, в частности лекциям. Лекция является традиционным методом профессионального обучения персонала. В ходе лекции, представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает материал на слух. Лекция является наиболее эффективным способом преподавания большого объема учебного материала за короткий срок, позволяет развивать много идей, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с большим количеством слушателей одновременно. В качестве лектора предприятие может пригласить преподавателей вузов, при этом расходы компании на оплату услуг инструктора будут намного меньше, чем оплата обучения своих сотрудников в учебных заведениях.

Кроме того, АО «Алмалыкский ГМК» можно порекомендовать в качестве метода профессионального обучения использовать метод ротации кадров, который предполагает самостоятельное обучение работников, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью получения новых знаний. Однако недостатком данного метода являются высокие расходы, связанные с потерей продуктивности при перемещении работника с одной должности на другую. Но, с другой стороны, ротация служит отдельным стимулом сотрудника к работе, проявляющимся непосредственно в повышении квалификации после освоения нового вида работы.

Отдельно можно организовать обучение и руководителей отделов компании. Для этого, например, можно ввести в практику проведение разнообразных семинаров для руководителей отделов АО «Алмалыкский ГМК», где начальники отделов смогут повысить свой квалификационный уровень, получить дополнительные знания, необходимые для успешного выполнения собственных должностных обязанностей в организации. В

организации необходимо обеспечить планомерную и систематическую работу для повышения профессионального уровня и среди руководителей высшего уровня управления. Так, генеральный директор АО «Алмалыкский ГМК» и его заместители должны систематически проходить курсы, участвовать в разнообразных семинарах на региональном и федеральном уровнях, дискуссиях, деловых переговорах.

Предложено повысить квалификацию некоторых работников, которые по нашему мнению должны первыми пойти на курсы повышения квалификации, поскольку их должности являются достаточно важными и требуют соответствующего уровня квалификации работников, занимающих их, а поэтому рекомендуем реализовать следующий план повышения квалификации работников аппарата управления.

Также для решения проблемы недостаточной квалификации персонала АО «Алмалыкский ГМК» было предложено провести курсы по повышению квалификации отдельных работников в виде тренингов. Такой тип обучения поможет решить одновременно несколько задач:

- по повышению профессионального уровня сотрудников;
- разработке и внедрению программы изменений;
- решению конфликтных ситуаций;
- проведению мероприятий по командообразованию и сплоченности персонала;
- повышению мотивации;
- реализации личностного потенциала.

Тренинги следует проводить по определенной схеме. Количество участников одного тренинга должно составлять не больше 15 человек в группе. Занятия проводятся 1 раз в неделю по 2 часа в течение 6 месяцев. Группы формируются с учетом занятости. Тренинги проводятся внештатным специалистом по договору.

Стоимость услуг специалиста на год – 300 тыс. сум (т.е. 25 тыс. сум в месяц).

На рисунке 15 изображена предложенная система тренингов для развития и повышения уровня качества кадрового потенциала в АО «Алмалыкский ГМК». Предложенная система даст возможность повысить качество управления персоналом, закрепить основы корпоративной культуры и больше использовать в работе современные IT-технологии.

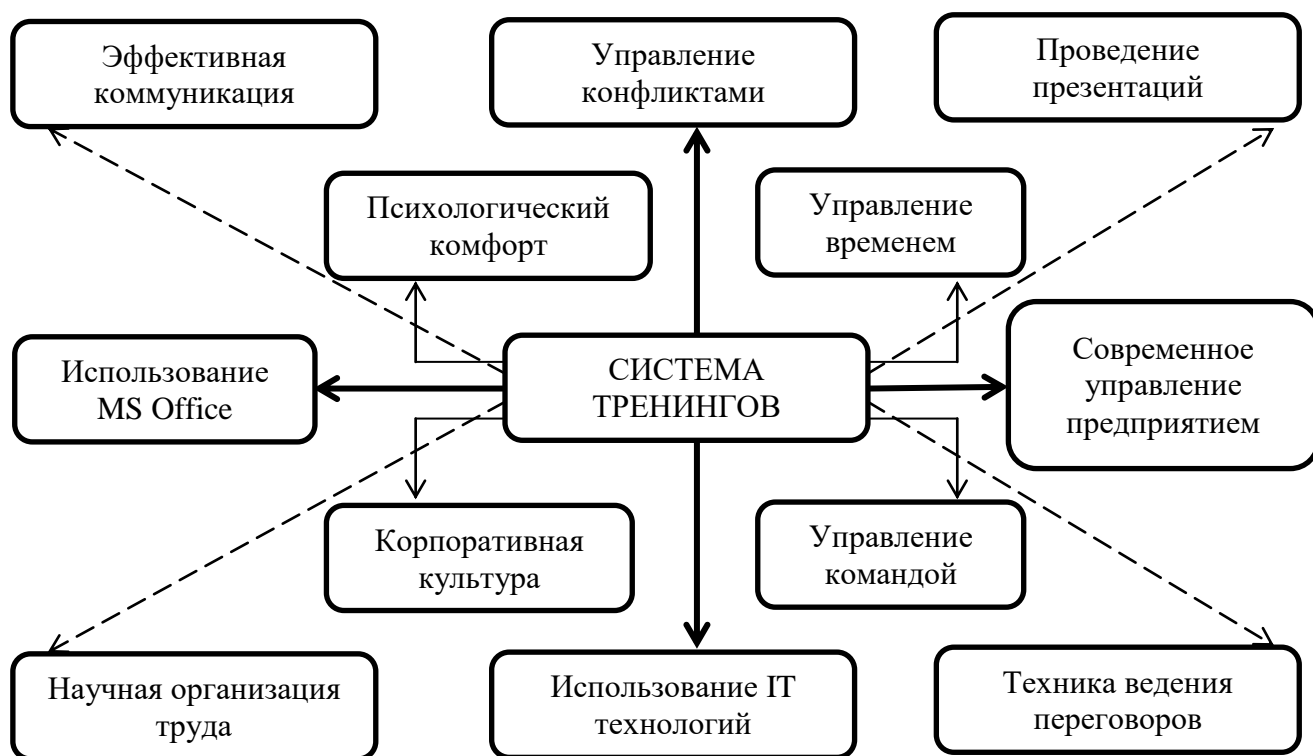


Рисунок 15 – Система тренингов развития персонала АО «Алмалыкский ГМК»

Внедрение системы тренингов для развития персонала в исследуемой организации даст возможность выявить кадровый потенциал, уровень знаний современных информационных технологий и коммуникаций и снизить конфликтность и напряжение в коллективе.

Таким образом, к организационным мероприятиям АО «Алмалыкский ГМК» в сфере профессионального обучения и развития сотрудников организации можно отнести:

1) обеспечение профессионального обучения персонала компании за счет организации лекций, семинаров, тренингов;

2) возможность получать определенные знания при помощи метода ротации кадров, повышающего мотивацию персонала к работе предприятия.

Рассчитаем эффективность от обучения персонала на курсах повышения квалификации. Согласно оценке коммерческого директора компании, повышение образовательного и профессионального уровня работников позволит поднять выручку от продаж на 1%, что принесет дополнительный доход в сумме 10 394,24 тыс. сум

В таблице 24 приводится расчет предполагаемого годового экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Таблица 24 – Расчет суммарного экономического эффекта от предполагаемых мероприятий за год, тыс. сум

№№	Предлагаемые мероприятия	Затраты	Предполагаемый доход	Экономическая эффективность
1	Совершенствование работы отдела кадров (тыс. сум)	–	2 499,84	2499,84
2	Рационализация процесса аттестации с помощью программного обеспечения (часов)	16,37	28,05	11,68
3	Программа повышения квалификации сотрудников по системе тренингов (тыс. сум)	450	8 344,4	7 894,4
	Итого, тыс. сум:			10 394,24

Таким образом, в третьей главе был разработан комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК».

С целью реализации кадровой стратегии в АО «Алмалыкский ГМК» предложенная новая структура отдела кадров, которая позволит более рационально использовать потенциал работников организации и повысит оперативность управления. Обоснованы основные задачи и функциональные обязанности усовершенствованной кадровой службы персонала организации.

Для совершенствования образовательной структуры персонала разработана программа повышения квалификации и предложена система тренингов.

Проведенные расчеты подтвердили эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации.

Основываясь на выявленных проблемах, мы разработали проект, нацеленный на совершенствование организации обучения персонала в АО «Алмалыкский ГМК», который подразумевает организацию курсов повышения квалификации для сотрудников отдела продаж. Систему организации обучения персонала разрабатывали поэтапно, где на каждом этапе был осуществлен комплекс работ по реализации данного проектного решения.

С целью совершенствования системы развития персонала в АО «Алмалыкский ГМК» были разработаны направления применения различных форм и методов повышения квалификации в зависимости от категории сотрудника. Для оценки качества обучения предложено внедрить анкетирование по его результатам, которое позволит оценить эффективность проведенных работ с точки зрения работника и его непосредственного руководителя.

Улучшение системы обучения и адаптации новых работников АО «Алмалыкский ГМК» с помощью наставничества приведет к тому, что у сотрудников начнет уменьшаться период вработываемости, ввиду чего произойдет снижение потерь времени на начальной стадии работы.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
Д-3Б5Б1	Азизова Нозимахон Манноп кизи

Школа	Инженерного предпринимательства		ШИП
Уровень образования	Бакалавр	Направление	Экономика 38.03.01 профиль Экономика предприятий и организаций

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Вредными производственными факторами, действующими на персонал, являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – электростатическое поле – инфракрасное излучение – ультрафиолетовое излучение – высокий уровень шума – ночные смены и интенсивность труда
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой кодекс Республики Узбекистан. Отраслевое законодательство в сфере защиты труда</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Организационные мероприятия, норма поведения, этические требования. Ежегодно проводятся анализы производственного травматизма (количество случаев и трудопотерь), разрабатываются мероприятия по его снижению и недопущению. предприятие организует индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве и в учебных заведениях за счёт собственных средств. Предоставление санитарно-курортных путёвок большую часть оплачивает</p>

	<p>предприятие. Помощь пенсионерам АО «АГМК», в том числе медицинская, подарки детям и другое</p> <p>– оказание помощи работникам в критических ситуациях. Помощь работникам, имеющим ребенка-инвалида.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <p>– содействие охране окружающей среды;</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).</p>	<p>Социальная политика предприятия направлена на:</p> <p>– обеспечение безопасных условий труда и высокого уровня социально-бытовых условий;</p> <p>– стабильность заработной платы;</p> <p>– предоставление оплачиваемых отпусков, охраны труда и т.д.;</p> <p>– обеспечение социальной защищенности персонала;</p> <p>– ремонт дошкольных учреждений, учреждений здравоохранения в городах присутствия предприятий Комбината..</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <p>– анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>– анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>Целью трудового законодательства является регулирование индивидуальных трудовых и непосредственно связанных с ними общественных отношений на основе обеспечения баланса и согласования интересов работников, работодателей и государства.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	таблицы

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б5Б1	Азизова Нозимахон Манноп кизи		

3 Социальная ответственность

Приступая к рассмотрению категории «корпоративная социальная ответственность», необходимо, в первую очередь, рассмотреть понятие «ответственность».

Необходимо отметить, что «социальная ответственность» сформировалась на стыке многих научных дисциплин и представляет собой определенное триединство взаимоотношений между личностью – индивидом, коллективом – организацией, в которую включен индивид, и обществом на основе определенного баланса социальных требований; совокупность обязанностей и готовности субъекта социума отвечать за то, что он совершил, за последствия совершенного; меру должного поведения или деятельности, которая отражает определенное взаимодействие личности и социума, личности и государства, и эта мера и выражает, насколько это взаимовлияние, деятельность или поведение соответствуют стандартам, в качестве которых выступают определенные социально-правовые нормативы поведения; долг как обязательство личности, данное обязательство ставится в прямую зависимость от деятельности личности в контексте ее моральной составляющей, и зависит, прежде всего, от того, каковы возможности данной личности, каковы ее моральные позиции, каковы ее личностные черты. [10]

Таким образом, само понятие «социальная ответственность» представляется собой один из элементов, входящих в структуру взаимодействия индивидов и организаций, при этом социальная среда как среда, в которой осуществляется данное взаимодействие, имеет определенную систему ожиданий и потребностей, и именно индивид либо организация и сознают эти ожидания, при этом это осознание выражается в определенных установках, которые имеют название – долг, в данном случае – долг перед социумом, который включает в себя сложившиеся в данном социуме социальные нормы, ценности, законы.

При этом ответственность корпорации – компании – как ответственность корпорации как субъекта экономической, политической, социальной деятельности подразумевает готовность отвечать за совершенные поступки и их последствия, а также способность участвовать в жизни общества в масштабах деятельности и своего влияния.

Отсюда вытекает понятие «корпоративная социальная ответственность» (КСО).

Следовательно, само понятие корпоративной социальной ответственности также может быть представлено схематично:



Рисунок 16 – Корпоративная социальная ответственность

Теоретические предпосылки понимания КСО в экономических науках уходят своими корнями в учения ГЛ. Ганнта, Р Оуэна, Г.Форда, Р Коуза и других авторов.

Сегодня понимание феномена КСО трактуется в узком и широком смысле:

1. В узком смысле под корпоративной социальной ответственностью понимают как осуществление деятельности, направленной на увеличение своей прибыли, при соблюдении законодательства, кодексов компаний, акцентируя внимание на том, что вопросы развития общества угрожают конкуренции, экономической свободе и подрывают основы рыночной экономики.

2. Основу широкого понимания КСО, как больших обязанностей по отношению к обществу, заложил американский экономист Г. Боуэн, который утверждал, что обязанностью бизнесменов является осуществление такой политики, принятие таких решений или следование той линии поведения, которые были бы желательны с позиции целей и ценностей общества.

В числе ученых, которые формировали и развивали теоретические основы понятия «корпоративная социальная ответственность», необходимо отметить следующих: К. Дэвис, В. Фредерик, Р Бломстром, Дж. МакГуир, С. Сети, П. Друкер, А. Керолл и др.

Особо отметим А. Керолла, который обобщил разработки своих предшественников и современников и сформировал логические элементы корпоративной социальной ответственности.

Итак, согласно теории А. Керолла, корпоративная социальная ответственность есть то соответствие корпорации установкам общества, которые могут быть разделены на экономические, дискреционные, этические и юридические структурные составляющие, причем данные ожидания и требования не статичны, а динамичны и зависят от временного фактора.

Итак, приведем ту модель А. Керрола корпоративной социальной ответственности, которая окончательно сформировалась к 2003 году:

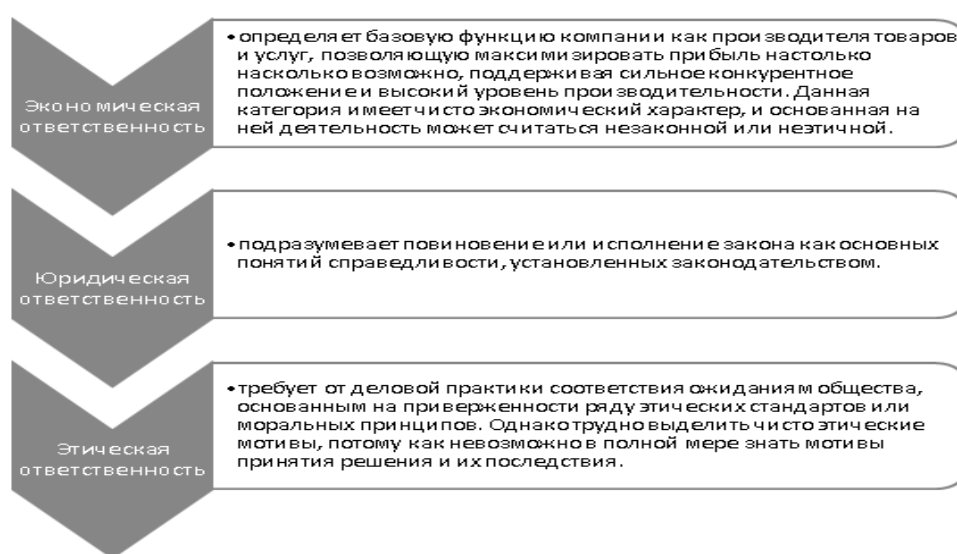


Рисунок 17 – Модель корпоративной социальной ответственности

А. Керолла

Таким образом, модель КСО представляется как система «ответственностей» компании, определяющая признаки социально ответственных действий.

Корпоративная социальная ответственность есть то соответствие корпорации установкам общества, которые могут быть разделены на экономические, дискреционные, этические и юридические структурные составляющие, причем данные ожидания и требования не статичны, а динамичны и зависят от временного фактора.

В последнее время развитие КСО набирает обороты в странах Центральной Азии. Насчитывается больше и больше организаций, которые публикуют годовые доклады о собственной социальной ответственности. К примеру, эти доклады доступны на веб-сайтах множества банков, телекоммуникационных фирм, нефтяных, горнодобывающих и металлургических компаний. Впрочем, нередко это солидные организации, которые открыто разговаривают о собственной социальной ответственности. Основная масса фирм небольшого и среднего бизнеса (далее МСБ) предпочитают про это скрывать, не придавая КСО великого значения. В тот момент некоторые солидные компании, зная социальную ответственность только лишь как филантропию, не демонстрируют собственную добродетель под страхом нападков от благотворительных организаций. И все же понимание потребности становления социальной ответственности бизнеса в странах Центральной Азии увеличивается из года в год. Впрочем, в любой стране интерпретация КСО, также работа компаний, сплетенная с социальной ответственностью, отличаются.

На сегодняшний день в Узбекистане идущих в ногу со временем рыночных отношении корпоративная социальная ответственность представляет собою концепцию или систему, согласно которой организации, предусматривают интересы людей, взяв на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, на клиентов, генерал. поставщиков, сотрудников и сообщества в общем. В стране данную программу реализует

Торгово-промышленная палата Узбекистана (ТПП), отраслевые ассоциации и объединения.

Социальная политика всегда была неотъемлемой частью стратегии развития Алмалыкского горно-металлургического комбината (АГМК).

Сегодня Алмалыкский горно-металлургический комбинат является одним из флагманов цветной металлургии и отечественной горнодобывающей промышленности, обладая уникальными технологическими возможностями и производственными мощностями. Тем не менее, руководство предприятия прекрасно понимает, что производственные показатели и социальная политика неразрывно связаны между собой.

Поэтому на протяжении многих лет комбинат на постоянной основе осуществляет комплекс социальных мероприятий, направленных на улучшение качества жизни, как своих работников, так и жителей г. Алмалык. При этом в последние годы работа в данном направлении только усилилась.

Целью деятельности АО «АГМК» в области КСО можно назвать:

- создание дополнительного фактора лояльности сотрудников за счет их большей вовлеченности в решение социально-значимых вопросов;
- формирование дополнительного фактора конкурентоспособности АО «АГМК» за счёт формирования имиджа социально-ответственной компании, в том числе в связи с развитием его международной деятельности;
- контроль и управление уровнем репутационного риска АО «АГМК» в части вопросов, относящихся к области КСО.

Таблица 25 – Стейкхолдеры АО «АГМК»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1 Сотрудники	1 Общество
2 Покупатели	2 Государство
3 Акционеры	

Отметим, что государство в данном случае одновременно является как косвенным стейкхолдером, так и прямым (является акционером АО «АГМК»).

Таблица 26 – Структура программ КСО

Заинтересованное лицо	Наименование мероприятия	Ожидаемый результат от реализации
Покупатели	Кроме стандартов, предъявляющих требования к продукции, на комбинате применяются межгосударственные стандарты на методы испытаний продукции, материалы, средства измерений, стандарты по безопасности труда, единой технологической подготовки производства, стандарты конструкторской документации и т.д. Все международные стандарты гармонизированы со стандартами международных систем: МЭК, ИСО, EN.	Рост лояльности покупателей
Акционеры и инвесторы	Переход на международные стандарты финансовой отчетности	Рост финансирования
Сотрудники	АО «Алмалыкский ГМК» сотрудничает с десятью ВУЗами в Республики Узбекистан и Российской Федерации по подготовке специалистов на платно-контрактной основе. Осуществляется медицинское обслуживание работников и их семей, организация культурного и спортивного отдыха. Жилищная программа, по которой сотрудники могут приобрести жилье по льготным ценам.	Повышение производительности труда, снижение напряженности в коллективе
Общество и государство	Благотворительные и спонсорские проекты. Охрана окружающей среды и объектов культурного наследия	Улучшение имиджа Комбината, снижение социального напряжения в местах присутствия Комбината

Одним из приоритетных направлений социальной политики предприятия является охрана здоровья, причем не только сотрудников, но и местного населения. Для обеспечения своевременной и качественной медицинской помощью, силами АГМК были построены и отремонтированы местные лечебные учреждения.

Так, в 2009 году был полностью реконструирован родильный комплекс города, оснащен современным медицинским оборудованием и каретой скорой помощи, в 2010 году проведен капитальный ремонт в центральной городской больнице г. Алмалык, в 2013-м проведен капитальный ремонт отопительной системы детской больницы, а в 2017 году полностью отреставрирована городская детская больница, также оснащена современным медицинским оборудованием. Следует заметить, что она долгие годы находилась в плачевном состоянии.

Стоит отметить, что работа на всех медицинских объектах не ограничилась лишь строительной и ремонтной составляющей. Помимо этого, комбинат закупил для них, новую мебель, технику, машины «скорой помощи», постельное белье, то есть все то, что требуется для полноценного оказания медицинской помощи и пребывания пациентов в лечебном учреждении.

Комбинат помогает своим работникам решить и жилищные проблемы. В скором времени в городе завершится строительство многоэтажных домов с 420 квартирами, которые смогут приобрести работники АГМК в кредит и на льготных условиях. Это будут семиэтажные здания, построенные по современным технологиям. При проектировании этих домов был сделан акцент на технологичность решений и комфорт проживания. На первых этажах зданий предполагаются площади под офисные и торговые помещения. На сегодняшний день сооружение монолитной основы полностью завершено, идут отделочные работы. В районе строящихся домов также возводится молодежный парк с аттракционами, спортивные площадки и другая необходимая инфраструктура. Также, в структуре предприятия функционирует Жилищное ремонтно-эксплуатационное управление, которое обслуживает 296 многоэтажных домов с 9668 квартирами.

В дни узбекско-российского форума открыт Алмалыкский филиал НИТУ «МИСиС», где начали обучение 150 студентов. В городе сдан новый

микрорайон, в котором комбинатом для своих сотрудников построено 10 многоэтажных домов, парк «Молодежи». Завершен капитальный ремонт Дворца культуры «Металлург», где теперь созданы все условия для творческой молодежи. Благодаря всемерной поддержке со стороны комбината серьезных успехов в прошлом году добились и наши спортсмены. ПФК «АГМК» впервые завоевала Кубок Узбекистана и путёвку в Лигу чемпионов Азии, в связи с чем весь состав футбольного клуба был поощрён легковыми автомобилями. В целях обеспечения качества и калорийности рационов лечебно-профилактического питания, а также в связи с повышением цен на основные группы продуктов питания с 1 декабря 2018 года была повышена стоимость талона на лечебно-профилактическое питание на 50%, для сотрудников, работающих во вредных и неблагоприятных условиях труда, и бесплатного питания для всех остальных работников комбината.

На сегодняшний день в структуре управления социальными объектами находятся 34 учреждения, среди которых дом пенсионеров «Нуроний», гостиница «Весна», спортивный комплекс с двумя стадионами на 6 и 12 тысяч мест, 15 дошкольных образовательных учреждений, которые ежегодно посещают более 3 тысяч детей, зона отдыха «Синегорье», санаторий профилакторий, пять детских оздоровительных лагерей, детский парк «Болажон», аквапарк «Дельфин» и цех по организации питания.

На основании коллективного договора приобретаются и предоставляются путевки работникам АО «Алмалыкский ГМК» и членам их семей в санатории «Узбекистан» г. Ялта, г. Кисловодск.

Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного в Республике Узбекистан. При определении месячной заработной платы Работника учитывается оплата по должностным окладам (тарифным ставкам), а также компенсационные выплаты (доплаты и

надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

За каждый час работы в ночное время с 22.00 часов до 6.00 часов Работнику производится доплата в размере – 40 % часовой тарифной ставки (должностного оклада).

Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере от оклада (тарифа), за последующие часы – в двойном размере от оклада (тарифа). По желанию Работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно, при этом время, отработанное сверхурочно, подлежит оплате в одинарном размере, а время предоставленного дополнительно отдыха оплате не подлежит.

Работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в двойном размере.

Управление социальных объектов на протяжении долгих лет обеспечивает бесперебойную работу для работников комбината и членов их семей независимо от возрастной категории, которые могут достойно проводить свой досуг, отдых и укреплять своё здоровье.

За 2019 год АО «Алмалыкский ГМК», согласно решений Правительства Республики Узбекистан, произвел отчисления в благотворительные фонды и оказал спонсорскую финансовую помощь в размере 136,3 млрд. сум., а также для благоустройства города и Ташкентской области выполнены работы ориентировочно на сумму 52,3 млрд. сум.

Таблица 27 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена, млрд. сум.	Сумма, млрд. сум.
Обучение персонала	млрд. сум.	0,1	0,1
Благоустройство г. Ташкент и ташкентской области	млрд. сум.	1,8	1,8
Спонсорская и благотворительная деятельность	млрд. сум.	12,0	12,0
Итого	млрд. сум.		13,9

Таким образом, АО «Алмалыкский ГМК» является социально ответственной компанией, которая активно принимает участие в различных социальных проектах. Компания участвует в реализации социально-экономических программ на территории своей производственной деятельности в рамках заключенных соглашений, а также осуществляет финансирование отдельных благотворительных проектов.

Компания придерживается системного подхода к решению социальных вопросов, социальным инвестициям, воздействию на социальную сферу в целях снижения социальных рисков. В рамках реализации социальных и благотворительных программ компания строго соблюдает принцип противодействия вовлечению в коррупционную деятельность.

При осуществлении благотворительной деятельности компания заинтересована в достижении следующих целей:

- содействие социально-экономическому развитию регионов присутствия компании;
- развитие партнерских отношений с регионами присутствия компании;
- поддержка государственной политики в сфере образования;
- поддержка государственных программ по развитию здравоохранения, физической культуры и спорта, науки и технологий, по охране окружающей среды и пр.

Основными направлениями благотворительной деятельности компании, а также установленными целями, являются:

- развитие социальной инфраструктуры регионов присутствия;
- поддержка ветеранов, инвалидов, в том числе пенсионеров и работников Компании и членов их семей;
- поддержка коренных малочисленных народов;
- содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, патриотического воспитания и духовного развития личности;
- поддержка образовательных организаций общего, профессионального и высшего образования, а также корпоративных учебных центров компании в рамках корпоративной системы непрерывного образования «Школа – вуз – предприятие»;
- содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;
- охрана окружающей среды и защита животных;
- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта.

При определении конкретных объектов и мероприятий для финансирования приоритет отдается социальным и инфраструктурным проектам, имеющим максимальную социальную эффективность и непосредственно влияющим на качество жизни населения регионов присутствия компании.

Заключение

При вложении денег в персонал руководители обеспечивают себе и своему предприятию прогрессирующее будущее. К настоящему времени накоплен достаточный объем статистических данных, которые доказывают, что 1 сум, направленный на обучение работника, в результате дает организации примерно 3 – 7 сум.

С учетом того, что в практике суммы существенно больше стоимости в один сум, не трудно подсчитать мощный поток прибыли, который в будущем обеспечит квалифицированный специалист. Помимо всего прочего нужно подчеркнуть, что увеличение общего уровня профессионализма увеличивает и общий уровень эффективности деятельности предприятия, с раскрытием и оттачиванием мастерства сотрудников, их общего культурного и технического уровня, а также с корректировкой профессиональных стандартов.

Это не просто оказывает помощь в соответствии стандартам профессий, но и благоприятствует сплочению коллектива, преданности предприятию, что выступает в свою очередь, бесспорно, как самое необходимое для руководителя предприятия, так как определяет способность предприятия выживать и стабильно существовать.

Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров необходимо отметить следующее. Самообучение начинается непосредственно с того, что нужно определить потребности и несоответствия между требованиями, которые предъявляет компания к сотрудникам касательно квалификации, объема умений, знаний и навыков и тем, чем уже обладает сотрудник.

По итогам анализа потребностей происходит формирование бюджета и определение ключевых целей обучения и, конечно же, критериев его эффективности. С учетом того, что затраты рассматриваются исключительно

как капиталовложение в уровень квалификации и профессионализма сотрудников, компания ждет и требует от них отдачи.

Она будет выражена в повышении эффективности работы, что измеряет эффективность квалификации сотрудника. Кроме дачи оценки интегрального характера, компания проводит оценку эффективности каждой системы отдельно, с учетом того, насколько результативной была программа обучения.

Непосредственно процессы по разработке и реализации проф. обучения может проводить не только компания, но и организация, которая специализируется на этом. Стоит отметить, что в каждом конкретном случае, выбор программ обусловлен анализом плюсов и минусов каждой из них. Выбор определенной методики обучения определяется теми целями и задачами, которые стоят перед компанией и объемом финансов, которые есть у нее.

В ходе достижения цели данной работы, нами решались следующие задачи: усвоение и закрепление навыков, анализа состояния системы обучения сотрудников на примере выбранной нами организации при учете комплекса новых веяний, изучения и системности информации касательно инноваций и способов их классифицирования.

Процесс обучения сотрудников организации сегодня осуществляется стихийно, руководство каждого из структурных подразделений выступает с инициативой в отношении избранного для обучения сотрудника. Из проведенного анализа эффективности управления обучением на предприятии, выявлены некоторые проблемы:

Динамика текучести кадров этого предприятия не стабильна, в 2017 году отмечается текучесть кадров, что является признаком несовершенной кадровой политики, проводимой на предприятии.

В некоторых случаях занимаемая должность не соответствует имеющемуся образованию.

Руководители не заинтересованы в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала.

Представляется, что для решения данной задачи в данной компании необходимо:

- планомерно и системно осуществлять процесс обучения активными методами;
- искать новые методы эффективного обучения персонала активными методами;
- проводить структурную реорганизацию работы обученных сотрудников с целью их мотивации на обучение и развитие;
- обеспечивать активное использование полученных знаний в профессиональной деятельности;
- повышать уровень ответственности обученных сотрудников;
- привлекать обученных сотрудников к формированию предложений по улучшению качества их работы, повышению ее эффективности.

Основываясь на выявленных во второй главе проблемах, был разработан проект, нацеленный на совершенствование организации обучения персонала в АО «Алмалыкский ГМК», который подразумевает организацию курсов повышения квалификации для сотрудников отдела продаж. Систему организации обучения персонала разрабатывали поэтапно, где на каждом этапе был осуществлен комплекс работ по реализации данного проектного решения.

С целью совершенствования системы развития персонала в АО «Алмалыкский ГМК» были разработаны направления применения различных форм и методов повышения квалификации в зависимости от категории сотрудника. Для оценки качества обучения предложено внедрить анкетирование по его результатам, которое позволит оценить эффективность проведенных работ с точки зрения работника и его непосредственного руководителя.

Улучшение системы обучения и адаптации новых работников АО «Алмалыкский ГМК» с помощью наставничества приведет к тому, что у сотрудников начнет уменьшаться период вработываемости, ввиду чего произойдет снижение потерь времени на начальной стадии работы.

Список использованных источников

1. Аксенова О.А. Проблемы и приоритетные направления при создании корпоративной системы обучения персонала организации. [Электронный ресурс] / О.А. Аксенова. – URL: http://www.treko.ru/show_article_1009 (дата обращения 04.06.2020).
2. Альхименко О.Н. Управление интеллектуальным потенциалом как аспект повышения эффективности менеджмента в современных компаниях / О.Н. Альхименко // Сборник научных статей Международной научно–практической Интернет–конференции «Предпринимательские аспекты деятельности менеджеров». – 2017. – С.18–22.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
4. Блинов В.А. Искусство управления персоналом: учебное пособие / В.А. Блинов. – М.: Гелан, 2017. – 411 с.
5. Борисова Н.Н. Инновационно–ориентированное управление человеческими ресурсами: монография / Н.Н. Борисова. – М.: «Креативная экономика», 2017. – 132 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2017. – 496 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2003. – 495 с.
8. Гневко В.А. Управление экономическим развитием народнохозяйственного комплекса / В.А. Гневко. – СПб.: ИУ и Э, 2017.–367 с.
9. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2017. – 416 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2017. –624 с.

11. Злоказова Т. Передача знаний на расстоянии / Т. Злоказова // Управление персоналом. – 2017. – №8 – С.24 – 25.
12. Иванова И. Как получать специальные и дополнительные знания? / И. Иванова // Служба кадров и персонал. – 2017. – №1 . – С.52 – 54.
13. Карпенко Е.З. Человеческий капитал региона: формирование и оценка / Е.З. Карпенко // Региональные проблемы преобразования экономики: международное сотрудничество и межрегиональная интеграция: Материалы первого Международного форума. — М.: Издательство Перо, 2016. – С. 54 – 58.
14. Киричук С.А. Кадровое обеспечение органов власти / С.А. Киричук // Служба кадров и персонал.–2017.–№9.– С.21.
15. Костина Т. Женщина–руководитель в стратегии «бесстрашного риска» / Беседовал А.Бородин // Business excellence = Деловое совершенство. – 2017. – N 3. – С.15–19.
16. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом / А.А. Крымов. – М.: Бератор–пресс, 2017. – 378 с.
17. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел–Синтез, 2017. – 376 с.
18. Мазина А.А. Воздействие факторов организационной среды и управления персоналом на инновационную активность предприятия / А.А. Мазина // Уровень жизни населения регионов России. – 2017. – N 8. – С.91–97.
19. Макарова И.К. Управление персоналом: пособие / И.К. Макарова – М.: Юриспруденция, 2017. – 304 с.
20. Максимов В.А. Элитность не в закрытости, а в качестве и глубине образовательного процесса / В.А. Максимов // Управление персоналом. – 2017. – №17.– С. 41– 43

21. Максимова Е. Связанные одной целью / Е. Максимова // Директор информационной службы. – 2017. – N 12. – С.38–42.
22. Марченко И.П. Квалификационный экзамен в кадровой работе / И.П. Марченко // Управление персоналом. – 2017. – №3. – С.43 – 44.
23. Марченко И.П. Модульная система характеристики и оценки профессионализма служащих / И.П. Марченко // Управление персоналом. – 2017. – №11. – С.60.
24. Маслов Е.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / под. ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА–М.; Новосибирск: НГАЭ и У, 2017. – 154 с.
25. Методическое пособие для анализа обеспеченности и определения потребности в специалистах / сост. Л.П. Ноговицина, Т.Г, Храмова, Г.Л. Мороз. – Новосибирск: 2017. – 24 с.
26. Моргунов В.П. Не обойтись без новых знаний экономики и финансов / В.П. Моргунов // Служба кадров и персонал.–2017.– №3.– С.17–20.
27. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: пособие для студентов высших учебных заведений / В.В. Музыченко. – М.: Изд. Центр «Академия», 2017. – 528с.
28. Мусинова Н.Н. Организация и кадровое обеспечение муниципального управления: учебное пособие / Н.Н. Мусинова. – М.: ГУУ, 2017. – 320 с.
29. Никифоров Р.О. Главное – разобраться в мотивации руководителя / Р.О. Никифоров // Управление персоналом. – 2017. – №5. – С.37– 39
30. Никонова Т.В. Сухарев С.А. Управленческий аудит: персонал / под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2017, 408с.
31. Попов Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям / Е. Попов, Р. Ческидов // Проблемы теории и практики управления – 2017. – N 3. – С.78–85.

32. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: пособие / В.П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2017. – 279с.
33. Рогачева А. Повышение эффективности учебных программ для руководителей / А. Рогачева // Служба кадров и персонал. – 2017. – №2 . – С.56.
34. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы организации. Учебно–практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – М.: Издательство РДЛ, 2017. – 240 с.
35. Рыхтикова Н. Риски персонала организации: особенности оценки и управления / Н. Рыхтикова, С. Лысова // Проблемы теории и практики управления – 2017. – N 6. – С.92–96.
36. Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин. – Ростов-н/Д: Издательство «Феникс», 2017. – 480 с.
37. Сапегина С.Г. Управление персоналом: курс лекций / С.Г. Сапегина. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун–т, 2017. – 191 с.
38. Служебная карьера: Учебное пособие / Под ред. Е.В.Охотовского. – М.:РАГС «Экономика», 2017.–357с.
39. Смирнова И. Нетрадиционные методы оценки персонала / И. Смирнова // Управление персоналом. – 2017. – №1. – С.51.
40. Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом / В.И. Сперанский // Соц.–гуман. знания. – 2017. – N 5. – С.193–206.
41. Управление персоналом организации: пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 638 с.
42. Управление персоналом организации: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – ЮНИТИ – ДАНА, 2017. – 495 с.
43. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: пособие / В.М. Цветаев. – М.:ТК Велби, Изд–во Проспект, 2017. – 160 с.

44. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: пособие / Ю.А. Цыпкин. – М.: «Экзамен», 2017. – 445с.
45. Чижов Н.А. Кадровые технологии / Н.А. Чижов. – М.: «Экзамен», 2017. – 352 с.
46. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно–практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ОАО «Бизнес–школа «Интел–синтез», 2017.– 336с.
47. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология: пособие / В.Г. Шипунов. – М. – Высшая школа, 2017. – 304 с.
48. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: Издательство НОРМА, 2017. – 560 с.
49. Шуваева В.В. Дистанционные технологии обучения в системе ДПО / В.В. Шуваева // Управление персоналом. – 2017. – №3. – С.36
50. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование / С.А. Щенников. – М.: Наука, 2017. – 143 с.

Приложение А
(обязательное)
Приказ о предоставлении трудового отпуска



«OLMALIQ KMK»
AKSIYADORLIK JAMIYATI

BUYRUQ
П Р И К А З

19.05.2020г.

№ 309к

«О предоставлении трудового отпуска»

Жумоновой Б.Д. (таб.№ 0018), главному бухгалтеру рудника Каульды АО «Алматынский ГМК» предоставить трудовой отпуск на 12 р.д. за период работы с 07.09.2019-2020г., с 21.05.2020г. по 03.06.2020г., с выплатой материальной помощи.

ОСНОВАНИЕ: заявление.

Заместитель председателя
правления по персоналу

А.Мирзаджанов

Исп.СРП
Тех.22-57

Приложение Б
(обязательное)
Приказ о приёме на работу

10-13-ф-8

Код по ОКУД 03010016

АО «Алмалыкский ГМК»

(корхона, ташкилот) (предприятие, организация)

ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШ ХАҚИДА БУЙРУҚ (ФАРМОЙИШ) № _____

ПРИКАЗ (РАСПОРЯЖЕНИЕ) № _____ О ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Азизова Нозимахон Маннон кизи

(фамилияси, исми, отасининг исми) (фамилия, имя, отчество)

Ишга қабул қилинсин.

Зачислить на работу « 29 » _____ марта _____ 2020 йилдан бошлаб (г.)

(синов муддати билан ёки муддатисиз) (с испытательным сроком или без него)

Вақтинча, мавсумий (муддат билан) Временно, сезонно (на какой срок) с _____ по(дан) _____ гача	Қўшимча вазифада ишлаш бўйича Работа по совместительству
--	---

Цех, бўлим Цех, отдел	Бўлинма Участок	Ходимлик тоифаси	Категория персонала
<i>Управление</i>	<i>Служба по работе с персоналом</i>	<i>Служ.</i>	
Касби, лавозими Профессия, должност	Тариф даражаси Тарифный разряд (класс, оклад)	Табель раками	Табельный номер
<i>Старший техник-инспектор 1 категории</i>	<i>1 300 000 сум</i>	<i>6785</i>	

Ойлик иш ҳақиға устама ҳақ

Надбавка к заработной плате _____
(тури ва микдори) (вид и размер)

Нотўлиқ иш вақти билан ишлаган иш куни (иш ҳафтаси) давомийлиги

Продолжительность рабочего дня (рабочей недели): 40-часовая рабочая неделя, 8-часовой рабочий день с часовым обедным перерывом в соответствии с ПВТР

ОСНОВАНИЕ: заявление, трудовой договор

Раҳбар имзоси

Подпись руководителя

Ходим имзоси

Подпись работника

« _____ » _____ 2020г.


Приложение В
(обязательное)
Личная карточка работника

Укривенские
_____ предприятие, организация

Форма № Т-2
10-13-ф-1
Таб. № 6491
ЕКСТ

Шахсий варақа № _____
Личная карточка

I. Умумий маълумотлар
Общие сведения



1. Фамилияси <u>Мавиев</u> Фамилия	10. Асосий ихтисос бўйича иш стажи _____ Стаж работы по основной профессии
Исми <u>Рашидбек</u> Имя	11. Умумий иш стажи <u>06.10.2014</u> Общий стаж работы
Отасининг исми <u>Сарарам уш</u> Отчество	12. Узлуксиз иш стажи <u>06.10.2014</u> Непрерывный стаж
2. Туғилган йили, ойи, куни <u>26.03.1995</u> Год рождения, месяц, число	13. Охирги иш жойи ва бўшаш сабаби Последнее место работы и причина увольнения <u>учеба в колледже</u>
3. Туғилган жойи <u>Ч. Ахматов</u> Место рождения	14. Оилавий аҳволи <u>халос</u> Семейное положение
4. Миллати <u>узбек</u> Национальность	
5. Партиялиги <u>БК</u> Партийность	
6. Касаба уюшмаси аъзоси <u>99</u> Член профсоюза	
7. Маълумоти <u>ср. спец.</u> Образование	
a) Қайси ўқув юртини битирган, вақт <u>2014</u> Название учеб. заведения и дата окончания <u>Ахматовский горный</u> <u>инф. колледж</u>	15. Паспорт № <u>АД 7144053</u> Ким томонидан берилган, қачон _____ Кем выдан, когда _____ <u>06.10.2014 21.10.2014</u>
b) Таълим тури <u>очко</u> Вид обучения	16. Уй манзили _____ Домашний адрес <u>Ахматовский 10-2</u>
8. Диплом бўйича ихтисоси <u>Технология</u> Специальность по диплому <u>машиностроение, металлургия</u>	17. Телефон _____
9. Диплом бўйича малака тоифаси <u>и х</u> <u>автоматиз. в производстве</u> Квалификация по диплому _____	
Диплом № <u>3404710 от 25.06.2014</u>	

II. Ҳарбий ҳисоб маълумотлари
Сведения о воинском учете

Ҳисоб гуруҳи <u>критерий</u>	Ҳарбий хизматга яроқлилиги _____
Группа учета _____	Годность к военной службе _____
Ҳисоб тоифаси _____	Турар-жойдаги ҳарбий ишлар бўлими номи _____
Категория учета _____	Название райвоенкомата по месту жительства <u>Ахматовский 020</u>
Таркиб _____	Махсус ҳисобда туради № _____
Состав _____	Состоит на спецучете _____
Ҳарбий унвон _____	<u>УКК 527149547</u>
Воинское звание _____	<u>ср. № 326 03950420059</u>
Ҳарбий-ҳисоб мутахассислиги _____	
Военно-учетная специальность _____	

