

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

Институт электронного обучения
080507 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
Кафедра Менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

| |
|---|
| Эффективность подготовки и повышения квалификации кадров на горно-металлургическом предприятии |
|---|

УДК005.693:669.013

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-----------------------------------|---------|------|
| 3-3204 | Череменская Мария Валентиновна | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|--------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент | Фигурко Аркадий Альбертович | к.э.н., доцент | | |

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Громова Татьяна Викторовна | | | |

Нормоконтроль

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Громова Татьяна Викторовна | | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. Кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Менеджмента | Чистякова Наталья Олеговна | к.э.н., доцент | | |

Томск - 2016г.

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

Институт электронного обучения.
 Специальность Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике).
 Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 Чистякова Н.О.

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

| Группа | ФИО |
|--------|--------------------------------|
| 3-3204 | Череменской Марии Валентиновне |

Тема работы:

| |
|---|
| Эффективность подготовки и повышения квалификации кадров на горно-металлургическом предприятии |
| Утверждена приказом директора (дата, номер) № 1590 /с от 26.02.2016 |

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

| | |
|---|---|
| <p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования и проектирования; производительность или нагрузка режим работы (непрерывный, периодически 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 периодических изданиях. 3. Отчет по преддипломной практике. 4. Отчетность АО "Алмалыкский ГМК". 5. Данные, предоставленные АО "Алмалыкский ГМК". 6. Аналитические обзоры из сети Интернет. |
| <p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам целью выяснения достижений мировой науки техники рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования содержание процедуры исследования, проектирования конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение работе).</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение и развитие персонала как основа успешной работы организации 2. Специфика и проблемы обучения и развития персонала в горнодобывающей отрасли 3. Оценка эффективности обучения и развития персонала на предприятии 4. Социальная ответственность компании. |
| <p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p> | <p>Таблица 1 - Требуемые соотношения практического теоретического обучения В.С. Квагинидзе. Таблица 2- Специфика деятельности в горной</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>промышленности. Таблица 3 – Динамика и структура персонала предприятия за 2011 – 2015 гг. Таблица 4 – Структура персонала по уровню образования. Таблица 5 – Распределение работников предприятия по полу в 2011 – 2015 гг. Таблица 6 – Распределение работников по стажу работы за 2011 – 2015 гг. Таблица 7 – Распределение работников предприятия по возрасту за 2011 – 2015 гг. Таблица 8 – Средний возраст и стаж работников предприятия за 2011 – 2015 гг. Таблица 9. Категории внутреннего резерва. Таблица 10. Градация результатов анкетирования. Таблица 11. Результаты обработки анкет. Таблица 12. Значение коэффициента успешности. Таблица 13. Расчет коэффициента успешного обучения персонала АО «Алмалыкский ГМК»</p> |
| <p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p> | |

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент | Фигурко Аркадий Альбертович | к.э.н., доцент | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|--------------------------------|---------|------|
| 3-3204 | Череменская Мария Валентиновна | | |

Реферат

Выпускная квалификационная работа 114 с., брис., 17табл., 4бисточников.

Ключевые слова: кадры, маркетинг, персонал, организация, управление персоналом, системный подход

Объектом исследования является рассмотрение опыта по организации подготовки, переподготовки и повышению квалификации кадров в акционерном обществе «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Цель работы состоит в том, чтобы по результатам оценки эффективности существующей в организации системы повышения квалификации и подготовки кадров, определить возможные направления и способы ее совершенствования. Для достижения указанной цели в работе решались следующие задачи:

Раскрыть сущностные характеристики понятия подготовка, переподготовка и повышения квалификации кадров;

– Рассмотреть системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

– Сформировать предложение по совершенствованию оптимальной системы повышения квалификации кадров на предприятии;

– Рассмотреть опыт по организации подготовки, переподготовки и повышению квалификации кадров в АО «Алмалыкский ГМК».

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были разработаны несколько методик по использованию системного подхода в управлении персоналом организации.

Степень внедрения: одна из разработанных методик системного подхода применена и используется в (наименование предприятия).

Область применения: системный подход в управлении персоналом может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик системного подхода с учетом эффективного распределения и использования персонала.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Кадры - наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. В целом эффективность работы каждой организации зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования.

Обучение персонала – это организованный, целенаправленный и систематизированный процесс, предусматривающий овладение знаниями, умениями и навыками персонала и способствующий реализации стратегических планов компании.

Развитие персонала – это процесс взаимосвязанных действий, состоящий из организации методов и программ профессионального обучения, повышения квалификации, планирование карьеры, связанной с профессиональным ростом сотрудника в организации.

Повышение квалификации на предприятии - практически непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, например концепции “обучающегося предприятия”, так и в стандартных подходах, как например, различные обучение в институтах повышения квалификации высшего персонала или переподготовка рабочих.

Компетенции – это характерные формы поведения человека в определенной обстановке, являющиеся результатом его знаний, навыков и опыта, которые способствуют удачной реализации стратегических целей и корпоративных ценностей организации.

Профессиональные компетенции – модели поведения сотрудника, гарантирующие достижение максимального результата в его трудовой функции и производственных задачах.

Содержание

| | |
|---|-----|
| Реферат..... | 3 |
| Введение..... | 8 |
| 1 Обучение и развитие персонала как основа успешной работы организации..... | 12 |
| 1.1 Создание системы обучения и развития персонала..... | 12 |
| 1.2 Показатели и принципы эффективного обучения и развития персонала..... | 21 |
| 2. Специфика и проблемы обучения и развития персонала в горнодобывающей отрасли..... | 32 |
| 2.1. Специфика горнодобывающей отрасли в современных условиях..... | 32 |
| 2.2. Проблемы обучения и развития персонала в горнодобывающей отрасли..... | 40 |
| 3. Система обучения и развития персонала в АО «Алмалыкский горно- металлургический комбинат»..... | 52 |
| 3.1. Общая характеристика предприятия..... | 52 |
| 3.2. Система обучения и развития персонала в АО «Алмалыкский горно- металлургический комбинат»..... | 62 |
| 3.3. Эффективность системы обучения и развития персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»..... | 84 |
| 4 Социальная ответственность..... | 99 |
| Заключение..... | 109 |
| Список использованной литературы..... | 111 |

Введение

Тема «Эффективность подготовки и повышения квалификации кадров на горно – металлургическом предприятии» выбрана мной из-за того, что в современных условиях именно вопрос кадров является актуальным для любого предприятия.

Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что трудовые ресурсы, относящиеся к социально-экономической категории, являются одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Производство каждой страны и каждой отрасли зависит от ряда факторов. Одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда, и эффективности производства, являются кадры (персонал).

Цель исследования -повышение квалификации подготовка кадров, а также, их рациональное использование. Необходимо проанализировать эффективность подготовки персонала.

Для достижения названной цели решены следующие задачи:

1. Раскрыты сущностные характеристики понятия подготовка, переподготовка и повышения квалификации кадров;
2. Рассмотрены системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
3. Сформулированы предложения по совершенствованию оптимальной системы повышения квалификации кадров на предприятии;
4. Рассмотрен опыт по организации подготовки, переподготовки и повышению квалификации кадров на горно – металлургическом предприятии.

Повышение квалификации на предприятии - практически непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, например концепции “обучающегося предприятия”, так и в стандартных подходах, как

например, различные семинары, обучение в институтах повышения квалификации высшего персонала или переподготовка рабочих. Стремление человека к самосовершенствованию (в том числе и в профессиональном плане) может мотивировать его гораздо сильнее, чем любое материальное вознаграждение.

Кадры - наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. В целом эффективность работы каждой организации зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это обстоятельство выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала, т. е. проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельности организации.

Речь идет об общих ценностях, облегчении организационных изменений, предоставлении всем работникам равных возможностей получения достойных заработков и служебного продвижения, повышении производительности труда и качества выполнения работ. В итоге в процессе обучения происходит развитие не только индивида, но и коллектива, персонала организации в целом.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, так как оно повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребностей в развитии, новых знаний и навыках усиливает текучесть кадров.

Для написания выпускной квалификационной работы используются данные предприятия АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» Узбекистана является ведущим мировым производителем, который производственной мощностью базируется на запасах группы медно-молибденовых, свинцово-цинковых и золото-серебряных месторождений, располагающихся на территориях Ташкентской, Джизакской, Наманганской областей Республики Узбекистан.

Сегодня в АО «Алмалыкский ГМК» по добыче и переработке руд благородных и цветных металлов представляет собой сложный промышленный комплекс, включающий три рудника открытых горных работ, четыре подземных золотодобывающих рудника, пять обогатительных фабрик, два металлургических завода, сернокислотные производства, ремонтно-механический и известковый заводы.

В АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» на сегодняшний день работает 28 695 человек, из них: рабочих 25 006 чел., инженерно-технических работников 3 689 чел.

На 2015 год запланирована численность персонала 28 798 человека.

В течение года планируется осуществить переподготовку 216 человек, освоение вторых профессий - 979 работника; повышение квалификации 3 081 рабочих и 1 037 руководителя и специалиста.

В 2016 году комбинат планирует осуществление подготовки специалистов в количестве 67 человек: в ВУЗах Республики Узбекистан - 3 человека, в ВУЗах стран СНГ - 53 человека, в филиалах зарубежных ВУЗов в г.Ташкенте -11 человек.

Потребность комбината в специалистах с высшим образованием составляет 157 человек, которая будет обеспечена за счёт трудоустройства выпускников ВУЗов 2016 года, обучавшихся за счет средств комбината в количестве 16 человек и трудоустройства граждан с высшим образованием и требуемым стажем работы в количестве 141 человек.

1 Обучение и развитие персонала как основа успешной работы организации

1.1 Создание системы обучения и развития персонала

Обучение персонала – это организованный, целенаправленный и систематизированный процесс, предусматривающий овладение знаниями, умениями и навыками персонала и способствующий реализации стратегических планов компании.

Развитие персонала – это процесс взаимосвязанных действий, состоящий из организации методов и программ профессионального обучения, повышения квалификации, планирование карьеры, связанной с профессиональным ростом сотрудника в организации.

Профессиональное развитие включает в себя процесс подготовки и переподготовки работника к решению производственных задач, выполнения трудовых функций и возможности карьерного роста.

Понятия «развитие» и «обучение» сотрудников следует разграничивать между собой. Обучение персонала реализуется в пределах программ и выступает как компонент развития персонала, также как повышение квалификации и планирование карьерного роста сотрудника.

Сегодня развитие и обучение персонала - это проблема, с которой может столкнуться любая организация в период своего существования и развития. Качество и количество проводимых учебных курсов и программ изменяется от предприятия к предприятию. На качество и количество обучения и развития персонала влияют следующие факторы:¹

- Перемены во внешней среде организации (технологический прогресс, новые законодательные акты и требования);
- Внутренние перемены в организации (модернизация производственных процессов);

¹Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с. (145 с.)

- Нехватка квалифицированных кадров;
- Возможность служебного продвижения и карьерного роста;
- Компетентность и профессионализм преподавателей.

Некоторые организации подходят к процессу обучения и развитию персонала абсолютно спонтанно и хаотично. Программы обучения в этих организациях вводятся не запланировано и не соответствуют их стратегическим целям. Другие предприятия выясняют потребности в обучении, тщательно разрабатывают программы развития персонала, которые в конечном итоге совпадают с целями организации и достигают высоких результатов в бизнесе. Такие организации используют системный подход для обучения и развития своих работников.

Современная корпоративная система состоит не только из обучения и повышения квалификации персонала, но также основным составляющим является развитие профессиональных компетенций сотрудников.

Компетенции – это характерные формы поведения человека определенной обстановке, являющиеся результатом его знаний, навыков и опыта, которые способствуют удачной реализации стратегических целей и корпоративных ценностей организации.¹

Профессиональные компетенции – модели поведения сотрудника, гарантирующие достижение максимального результата в его трудовой функции и производственных задачах.

Повышение трудовой компетенции сотрудников для решения задач и стратегических целей организации в области функционирования производственного процесса является целью развития и обучения персонала.²

Важнейшие принципы системности в обучении и развитии персонала:

- Неразрывность процесса развития и обучения;

¹ Уиддет С. Руководство по компетенциям. – М.: Нипро, 2008. – 240 с. (14с.)

² Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Бизнес Букс, - 2008. – 278 с. (25 с.)

- Своевременный характер программ обучения при модернизации и развитие компании;
- Гибкость различных технологий и методик в обучении;
- Рентабельность и окупаемость разработанных программ и курсов.

Система обучения и развития персонала состоит из целенаправленного комплекса информационных технологий, привязанных к определенной специфике производства, которые соответствуют подготовке и повышению квалификации работников целям развития предприятия и потенциала сотрудников.

Развитие как система характеризуется совокупностью взаимосвязанных компонентов – это анализ в потребности развития, прогнозирование карьерного роста, подготовка технологий и программ по обучению и оценка системы на эффективность и рентабельность. Если говорить о системном обучении, то речь не идет об одноразовом профессиональном обучении, прежде всего, система организуется для непрерывного и многоразового обучения, то есть постоянного.

Цели создания системы обучения и развития персонала:

- Эффективное и рациональное использование бюджета организации. Затраты на обучение и развитие персонала должны быть оправданы и способствовать развитию и модернизации предприятия.

- Учитывая, что самым глобальным риском при развитии персонала, является переход работника в другую организацию. Для этого необходимо создать все условия, чтобы компетенции и накопленные профессиональные знания и навыки оставались в компании, а также сохранялись наработанные и важные для организации компетенции.

- Максимально и правильно определять методы и технологии обучения и развития персонала, которые нужны для развития бизнеса компании, и подводить программы обучения под конкретные цели, зависящие от специфики предприятия.

Система обучения и развития персонала формируется по принципу постоянно развивающейся организации. Гарантия правильно организованной системы заключается в гибкости реагирования на изменения рыночной экономики, использования полученных знаний и навыков в процессе производства и внедрения инновационных технологий. Компания способна манипулировать и использовать компетенциями для того, чтобы успешно действовать на рынке сырья и товаров.

Через систему обучения и развития персонала организация реализует свои цели и решает проблемы, так как у компании могут быть реальные проблемы с нехваткой квалифицированных кадров или отсутствием и низким уровнем развития нужных компетенций. При выявлении данных недостатков именно создание системы поможет справиться с этими проблемами.

При создании непрерывной и постоянной системы обучения и развития персонала возникают риски, предотвратимые с помощью правильного создания и разработки учебных программ и тренингов по развитию:

- Невозвратные денежные средства. Если система не дает конечного результата, то деньги считаются потерянными;
 - Потеря рабочего времени сотрудников и их руководителей;
 - Обучение проводится ради обучения;
 - Неверные методы, формы и инструменты обучения, не соответствующие целям и стратегическим планам организации;
 - Обученные сотрудники применяют новые знания и навыки в других компаниях.
- Таким образом, определившись с целями и рисками при формировании эффективной системы, рассмотрим этапы создания, опираясь на полученные результаты:¹
- Распознавание целей процесса обучения в соответствии со стратегическими планами организации;

¹Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с. (228с.)

- Получение максимально подробной информации о потребности в знаниях и компетенциях;
- Выбор основных программ и методик;
- Анализ системы обучения и развития персонала на признак эффективности.

В процессе разработки необходимо решить: кого, зачем, чему и как следует обучать. Рассмотрим подробнее этапы создания корпоративной системы обучения и развития персонала.

Для того чтобы после прохождения программ по обучению сотрудники компании не столкнулись с проблемами использования знаний в процессе работы и неоправданными затратами, необходимо определиться с ожидаемыми результатами. Данная проблема тесно взаимосвязана с определением целей, которых компания хочет добиться в ближайшие годы.

Такой информацией, как правило, обладает высшее руководство, но его представители часто игнорируют проблему, предоставляя специалисту по управлению персоналом самостоятельно составлять учебный план или разрабатывать политику карьерного роста сотрудников и проводить их в соответствие со стратегическими целями компании. Поэтому специалисту по управлению персоналом приходится брать ответственность по разработке целей обучения и развития, что способствует допущению неисправимых ошибок и развитию новых проблем. Каждый линейный руководитель видит ситуацию в компании со своей точки зрения и знает реальные проблемы, присущие его подразделению. В конечном счете, руководство остается недоволено программами и технологиями развития своих сотрудников, которые не содействуют улучшению процесса производства на каждом отдельно взятом уровне.¹

¹ Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: Пять уроков эффективного HR-менеджмента. — М.: Издательство «Дело», 2010. — 235 с. (36 с.)

Для того чтобы построить эффективную систему обучения необходимо прямое обсуждение целей обучения с руководством и без совместного планирования учебных мероприятий не обойтись.

Четко сформулированная стратегическая цель позволяет понять, кто в данный период развития и модернизации комбината нуждается в дополнительном обучении или развитии.

Прежде чем формировать программу обучения или технологию развития, нужно выяснить потребности персонала в новых знаниях и навыках.

Потребность обучения и развития работников можно распознать при помощи основных и часто применяемых методов, позволяющих понять проблему и подобрать необходимые программы и технологии в создании системы.¹

- Оценка кандидата при приеме на работу, которая позволяет выявить область для развития компетенций человека, принятого на новую должность;
- Анализ деятельности вновь принятого сотрудника в адаптационный период на критерий выявления недостатков, затрудняющих выполнять задачи и трудовую функцию;
- Анкетирование и тестирование руководителей и работников;
- Для оценки компетенции и личностных характеристик сотрудника проводится методика «360 градусов»;
- Результаты исследований внешней среды компании, оказывающих действие на управление и развитие (рыночная экономика, законодательство);
- Исследование и анализ влияния изменений внутренней среды на процесс производства и развитие организации (инновационное оборудование, новый филиал);
- Обработка результатов аттестации и оценки деятельности работников компании.

¹Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению. – Спб.: Речь, 2008. -128 с. (стр. 25-34)

Методики, помогающие выявить потребность в обучении, должны соответствовать основным критериям, таким как: достоверность, практическое применение в процессе работы организации, очевидность необходимости всем категориям персонала, упрощенное получение и обработка результатов исследований, минимальные финансовые затраты.

Следом, когда составлены анкеты, проведено исследование и собрана вся нужная информация о потребностях, необходимо свести воедино полученные данные и выявить основные проблемы, решаемые благодаря качественному обучению. Создание системы в организациях должно проходить как минимум на трех уровнях организации.

Первый уровень - это стратегическое управление обучением, когда развивая компетенции и повышая квалификации сотрудников, тем самым, создавая гарантии и условия для активного и эффективного реагирования на изменение рынка.

На втором уровне обучение организуется как линейная задача руководителя. Обученный сотрудник способен выполнять новые задачи и более эффективно выполнять свои трудовые функции и обязанности. Каждый руководитель в своем подразделении организует обучение своих подчиненных и видит и понимает необходимость развития именно определенных навыков и знаний. Также линейный руководитель принимает участие в карьерном росте, системе мотивации и отвечает за результат деятельности отдела.

На третьем уровне обучение является самостоятельной функцией, то есть создание отделов по обучению и развитию персонала. На данном этапе создается штат преподавателей и методистов, разрабатываются программы и методы для обучения и совершенствования навыков персонала организации.

Все три звена взаимосвязаны между собой и не одно из них не может существовать отдельно друг от друга. Поэтому система существует для того, чтобы объединять все необходимые уровни, то есть уровень организации компании, линейного управления и как исполнительный блок отдела обучения,

в котором реализуется сам процесс развития персонала. Количество уровней и связей зависит от размера компании, ее возможностей и специфики.

Потребность в обучении можно разделить по условным категориям персонала организации, для которых разрабатываются различные программы и технологии развития сотрудников: исполнители (рабочие), специалисты, менеджеры (линейные руководители) и высшее руководство.¹

Исполнителей можно отнести к низкой категории персонала, которые не принимают самостоятельных управленческих решений в спорных обстоятельствах, их трудовая функция состоит из стандартных операций с ограниченной ответственностью. Поэтому для развития данной категории сотрудников необходимо создание методик повышения для получения навыков и знаний, а также освоения новых профессий.

Специалистами являются сотрудники, имеющие определенный профессиональный уровень и специфический характер трудовой функции. Эта категория персонала, отвечающая за организацию и технологию производственного процесса, а не за определенные действия. Их обучают для стабилизации организационных процессов в компании и развития профессиональных качеств.

Менеджерами в организации выступает категория сотрудников, отвечающая за процесс производства и контроль над его результатами. При развитии, модернизации, росте подразделений компании необходимо обучать линейных руководителей навыкам управления и организации персонала.

Высшестоящее руководство отвечает за стратегическое развитие организации и управляет всеми производственными процессами. Им необходимо обучать принимать быстрые и рациональные управленческие решения и развивать качества управления.

Потому каждой категории персонала присущи разные потребности в развитии и обучении, для них нужно разрабатывать подходящие методики и

¹ Лучшие HR-решения. – М.: Вершина, 2008. – 272 с. (с. 71-72)

программы, позволяющие совершенствовать процесс производства и развития компании.

Скажем, распространенной формой долгосрочного обучения простых рабочих является наставничество на рабочем месте без отрыва от производственного процесса или овладение новой профессией, а краткосрочной – лекции, курсы повышения квалификации или вводные инструктажи.

В целях развития специалистов и линейных руководителей существует долгосрочная форма обучения, например, получение дополнительного высшего образования, а краткосрочные – это проведение семинаров, стажировок, конференций. Менеджеры могут еще пройти обучение по MBA, а специалистам рекомендуется разрабатывать тематические тренинги, сертификационные или курсы повышения квалификации.

Для вышестоящего руководства будет неэффективно проводить лекции, курсы повышения квалификации или тренинги, им больше подходит индивидуальный коучинг или специальные методики для топ - менеджеров.¹

Также существует вариант развития руководителей высшего звена с помощью не обучающих программ, а проведение различных конференций по разработке стратегического планирования или встреч по обмену опытом, где сотрудники одного уровня могут показать свою профессиональную компетентность, а с другой пообщаться со своими коллегами или установить связи с нужными людьми.

Основная форма системных проблем – организационная. Обучение и не может являться основным решением проблем и задач в организации, потому выступает как вспомогательный инструмент для компенсации недостающих профессиональных компетенции руководителей для создания конкурентоспособной компании. Дополнительной помощью для организации управления производством может выступать получение сотрудниками второго

¹ Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу. –СПб.: Питер, 2003. – 204 с.

высшего образования, прохождение индивидуального коучинга и обмен опытом между коллегами.¹

Специалист по обучению и развитию персонала не может решать все проблемы компании, поэтому ту информацию, которую он получает при исследовании необходимо донести до сведения вышестоящих структур, способных на своем уровне повлиять на ситуацию.

Следующий этап характеризуется формулированием производственных задач и анализ получаемых результатов в процессе обучения. Чтобы выполнить производственные задачи, нужно выбрать такую технологию развития персонала, способствующую результативности выполнению стратегических планов, обретению знаний и высоких результатов. Не стоит заказывать тренинг на 15 человек там, где персонал нуждается в знаниях, не стоит продвигать сотрудника по служебной лестнице или включать во внутренний резерв персонала, если он не хочет менять условия работы и строить свою карьеру, - это невыгодно.

Итак, чтобы помочь реализации всех стратегических перспектив организации на практике, развитие сотрудников должно стать системой в действительности, а не на бумаге (в положениях, распоряжениях и приказах). Компании, подходящие серьезно к выявлению потребностей в обучении, могут добиться больших успехов и достичь высокой конкурентоспособности в рыночной экономике. Программы обучения необходимо основывать и исходить из стратегических целей и планов организации, они должны быть непрерывными и окупаемыми. При создании системы обучения нужно точно подходить к выбору видов и методик обучения, именно правильно выбранная технология обучения и развития персонала будет способствовать скорейшему росту и развитию компании. Самый основной критерий формирования системы – это получение конечного высокого результата по прошествии развития своих работников.

¹ Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с. (252 с.)

1.2 Показатели и принципы эффективного обучения и развития персонала

Эффективной системой обучения и развития персонала является такая система, которая своевременно достигает запланированных целей и полученных результатов. Для получения показателей эффективности системы исследования основываются не только на правильных и рациональных целях, но и опираются на основные процессы и стратегические планы организации.

Оценка эффективности системы является важнейшим этапом в процессе ее создания, разработки, внедрения и развития в организации. Основное значение заключается в анализе того, какая из методик обучения является более эффективной, и какую пользу приносит система в процесс производства организации.

По данным, вынесенным по результатам оценки эффективности определенных программ и методик, анализируется и используется в подготовке и выполнении похожих программ дальше. Анализ на критерий эффективности системы позволяет повысить качество и результаты обучения. Поэтому оценку эффективности следует проводить постоянно, где в качественной или количественной форме оценивается влияние программ обучения на производительность труда сотрудников и установки о работе.

Основополагающей причиной проведения оценки эффективности разработанной системы является анализ того, как по конечным результатам были достигнуты цели обучения, и на сколько они соответствуют стратегическим планам компании. Она может проводиться с помощью анкет, опросников, тестов, экзаменов, заполняемых рабочими или их непосредственным руководством.

Выделим основные критерии, часто используемые при оценке эффективности обучения:¹

- Мнение работников и их руководства (анкеты, опросники);
- Усвоение учебного материала (экзамены, тесты);
- Поведенческие изменения (карьерный рост, профессиональное развитие);
- Результаты и успешность обучения;
- Окупаемость и целесообразность затрат.
- Выяснение мнения обучающихся или руководителей о системе развития компетенций с помощью анкет или опросников, выполняется для сбора необходимой информации о ее значимости, рациональности, полезности, интересности и применимости на практике в организации.

Чаще всего специалисты по управлению персоналом используют методику оценки с помощью модели Киркпатрика, которая состоит из четырех уровней, определяющих последовательность проведения исследования. При последующем переходе из одного уровня в другой, процедура оценки усложняется и увеличивается период времени на проведение исследования, но при этом способствует получению точной и ценной информации.²

Четыре уровня модели Киркпатрика:

- Уровень 1 – Reaction (реакция);
- Уровень 2 – Learning (обучение);
- Уровень 3 – Behavior (поведение);
- Уровень 4 – Results (результат).

Реакция работников на программы обучения анализируется на первом уровне. Реакция работников может быть неудовлетворительной, если программа является обязательной для внутрифирменного обучения. У сотрудников не спрашивают об их желании, и руководство само определяет потребность в

¹ М.И. Магура Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216 с. (132 с.)

² Дональд Л. Киркпатрик., Джеймс Д. Киркпатрик Четыре ступеньки к успешному тренингу. – М: Эйч Ар Медиа, 2008. – 218 с.

обучении, и обязывают персонал участвовать в лекциях, семинарах и тренингах.

Реакция участников является важным элементом успешности обучения и развития организации. Исследование на уровне является полезным, потому что работники высказывают свое мнение на процесс развития, чтобы вышестоящее руководство знало о проблемах и качестве проводимых методик. В дальнейшем руководитель может принимать решение исходя из результатов исследования. Когда персонал реагирует позитивно на процессы своего развития, то у него появляется мотивация для совершенствования умений и навыков при выполнении трудовой функции.

Уровень обучения влияет на изменение целей, получение теоретических знаний и усовершенствование навыков работников по результатам различных программ развития. Здесь производится оценка интересности и полезности программ обучения, вместе с этим анализируется профессионализм преподавателей теоретического обучения и мастерство тренеров по совершенствованию практических навыков.

Оценка изменения поведения участников обучения проводится на третьем уровне. Если организация не видит изменений в сотрудниках после прохождения ими тренингов, это не означает, что курсы были неэффективными. Для получения высоких результатов и изменений в поведении работников, необходимо все этапы продумывать до мелочей и создавать надлежащие условия. Потому нельзя прекращать разработанные и внедренные методики обучения и развития, если после первых занятий не произошло никаких изменений. Развитие персонала – это длительный и сложный процесс.

Для получения хороших результатов от созданной системы, необходимо желание сотрудников развивать свои профессиональные компетенции, наличие благоприятных условий и поощрение участников. На следующем уровне оцениваются результаты, которые повлияли на изменение поведения сотрудников. Например, после повышения квалификации и

усовершенствования своей компетенции улучшается процесс производства, увеличивается производительность труда, минимизируются риски несчастных случаев на предприятии, уменьшается кадровая текучесть, растет удовлетворенность трудом работников.¹

Результаты эффективности системы измеряются не только в финансовом выражении, потому как на получение прибыли организации влияет множество факторов. Обучение и развитие работников является вспомогательным средством для извлечения максимальной прибыли при правильной разработке эффективной системы обучения и развития работников.

Исследование эффективности результатов на четвертом уровне является самым затратным и труднодостижимым процессом, так как нужно проводить его до, во время и после прохождения программ обучения, выявить реальные результаты в изменениях процесса производства и организации персонала. Данный вид оценки должен быть рентабельным и окупаемым, так как в противном случае не целесообразно использовать эти данные в исследованиях.²

Полученные данные при исследовании системы обучения и развития персонала на всех четырех уровнях могут помочь в оценке на показатель эффективности программ обучения, технологий развития. Результаты способствуют выявлению готовности применить полученные знания и навыки в своей трудовой функции, выявить профессионализм преподавателей, правильность выбора технологий развития сотрудников, их желание и потребность в совершенствовании своих компетенций.

Оценка полноты усвоенного теоретического материала может проводиться при помощи анкет, опросников, тестов и экзаменов. На основе оценки обученных сотрудников, показателей усвоенных теоретических знаний, применяемых в практических целях на рабочем месте, делается заключение о правильности выбора и эффективности систем развития работников.

¹Кобзева В. Руководителю об обучении персонала: Дизайн посттренинга. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 456 с. (106 с.)

²Магура М.И. Оценка работы персонала. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 224 с. (76с)

Во многих организациях оказывается, что проведение экзамена или зачета является чистой формальностью. Например, зачет получают все сотрудники или ответы на экзамен выдаются заранее и распределяются между всеми.

В итоге самой эффективной методикой оценки теоретических знаний и развитых компетенций является разработка обучающихся своих курсовых или проектных работ. Такая оценка поможет получить информацию об объеме и полноте усвоенных знаний, следом, возможность применения таких разработок на практике при производственной значимости и модернизации, для минимизации трудовых и временных потерь.

Важным критерием в измерении эффективности системы обучения являются поведенческие изменения. Например, обучения курсу техники безопасности приводит к более высокому уровню соблюдения всех правил обращения и работы на производстве; побывав на тематическом тренинге и пройдя полный этап развития, сотрудник может получить новую должность.

Выявить уровень эффективности системы обучения можно также по результату деятельности отдельно взятого работника. Если за конкретный период времени он добился высоких результатов и повысил производительность трудовой деятельности, то значит, для него выбрана правильная стратегия развития и методика обучения, соответствующая его категории и должности.¹

В исследовании успешности результаты обучения сравниваются с рабочими результатами. Если результаты производственно-экономической деятельности после проведенного исследования достигают высоких показателей, то можно сказать о профессионализме преподавательского состава и высокого качества программ обучения.

Систему развития и обучения сотрудников следует оценивать и на рациональность использования материалов и затрат. Программы развития

¹ Змеёв С.И. Технология обучения взрослых: Учебное пособие для студентов. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 128 с. (79с.)

могут быть окупаемыми и выгодными в определенный промежуток времени для результативной деятельности и руководства персоналом компании. Результаты, полученные после завершения процесса развития компетенций сотрудников должны превосходить основные и вспомогательные затраты на разработку и внедрение этой системы.

Развитие и обучение работников является составным звеном работы всего предприятия, неделимой от ее основных частей. Обучение стоит больших денежных затрат, но эти вложения окупятся через увеличение производительности и качества работы.

Успех в достижении планов развития компетенций сотрудников предполагается не только в том, чтобы создавать благоприятные условия осуществления обучения, выбирать направление и цели создания системы, позволяющие решить производственные и управленческие задачи, но и в том, чтобы использовать основные принципы, обеспечивающие высокую эффективность созданной системы.

Основными принципами обучения и развития персонала в современных условиях являются: системность, эффективность, непрерывность, опережающий характер, качество, корпоративность, индивидуальный подход, равные возможности, связь с планированием персонала.¹

Принцип системности выступает как построение программ обучения и технологий развития так, чтобы с помощью различных методов обучения развивались профессиональные компетенции сотрудников. Развитие персонала должно рассматриваться как системный процесс, характеризуемый тесной связью с другими элементами системы управления человеческими ресурсами. В обучении могут быть задействованы рационально как внешние, так и внутренние преподаватели, но все методики должны согласовываться между собой и отвечать стратегическим планам роста организации.

¹ Как создать эффективную систему корпоративного обучения? // Управление персоналом № 17. – М.: 2008, - 57 с.

Принцип эффективности характеризуется соотношением затрат и необходимого качества обучающих и развивающих программ. Эффективность процесса развития и обучения персонала должна быть полностью взаимосвязана с происходящими технологическими и организационными изменениями в экономическом и социальном порядке. Инновационный прогресс предприятия будет происходить при наличии профессионально-развитых сотрудников.

Принцип непрерывности основывается на постоянном развитии профессионализма и совершенствовании компетенций сотрудников с применением различных методик, в том числе самообучение и обучение без отрыва от производства. Непрерывное обучение характеризуется такими признаками, как сочетание подготовки и переподготовки кадров, получение дополнительной специальности, повышении в должности. Для достижения качественной непрерывной системы обучения и развития кадров необходимо, чтобы обучающие методики обладали такими показателями, как информативность, гибкость, доступность, вариантность и концептуальность.

Принцип системы с опережающим характером – это формирование знаний и компетенций сотрудников в соответствии с тенденцией развития современного общества и рыночной экономикой. В связи с тем, что технологии производства и специализированное оборудование быстро устаревают, появляются инновационные оборудования и приборы, полученные знания теряют свою применимость, необходимо гарантировать опережающий характер процесса обучения, уметь оперативно перестраиваться с одной методики развития персонала на другую.

На сегодняшний день, самым эффективным и менее затратным методом является дистанционное обучение, которое способствует получению знаний большого числа работников без отрыва от производства и с наименьшими затратами времени. Чтобы сократить сроки разработки внедрения новых программ, нужно их сделать более гибкими, такими которые можно будет

легко видоизменить или подстроить на определенную целевую группу работников.

В современной тенденции внедрения систем обучения и развития персонала качество, а не количество выходит на первое место. Принцип качества характеризуется высокими требованиями к подбору преподавателей и профессиональных тренеров, методам разработки и внедрению обучения, оснащенность компьютерным и информационным оборудованием, приобретению практических навыков.

Принцип корпоративности основывается на приоритетах, ценностях и политики корпоративной и организационной культуры организации, на которых должна строиться система, способствующая их поддержанию и укреплению.

Принцип индивидуализма состоит в том, чтобы создать систему обучения и развития персонала согласно требованиям обучения, соответствующую уровню и категории персонала, сформировать план индивидуального развития сотрудника, претендующего на вышестоящую должность.¹

Персональная потребность в развитии или обучении, характеризующаяся зависимостью профессиональных задач, опыта работы и исследования в потребности обучения. Для выявления потребности в обучении и развитии отдельной категории персонала проводятся исследовательские мероприятия и составляются планы, способствующие постановке целей развития конкретного сотрудника.

Принцип равных возможностей основывается на закономерном процессе развития всех сотрудников, принимая в учет интересы компании. Однако, руководитель и непосредственно сам работник, должен брать на себя содействующую функцию, способствующую своему развитию.

¹ШекшняС. Какetoskazat` po-russki?(современные методы управления персоналом в современной России). –М.: ООО Журнал «Управление персоналом, 2003. – 232 с. (125 с.)

Принцип связи с планированием персонала составляет процесс взаимодействия планирования персонала с потребностями в персонале и его развитии, текучестью и нехваткой кадров.

Взаимодействие всех принципов между собой приводит к формированию эффективной системы обучения и развития персонала, соответствующей всем требованиям рыночной экономики, развитию организации и конкурентоспособности.

Таким образом, нами была выявлена современная тенденция перехода организаций от разового к системному подходу в обучении персонала. Сегодня эффективность развития профессиональных компетенций и повышение квалификации сотрудников должны носить непрерывный и постоянный процесс в течение всей трудовой деятельности сотрудника. Рассматривая затраты на развитие персонала как вклад в инвестиции, компания сможет эффективно использовать инновационные технологии и совершенствовать производственный процесс. Основным методом, способствующим повысить уровень знаний и компетентности работников, является создание системы обучения и развития персонала. Сформированная система должна согласовываться со стратегическими целями предприятия и потребностями в обучении различных категорий персонала. Успех в создании системы характеризуется правильным выбором методов и технологий обучения.

Все выше сказанное подразумевает, что система должна быть хорошо организована, соответствовать современным требованиям и показателям эффективности и целесообразности. При оценке эффективности системы можно использовать анкетирование, тестирование и реальные производственные показатели, полученные в результате обучения и развития профессиональных компетенций сотрудников. Анализ системы обучения и развития персонала можно производить при помощи оценки мнений руководства и их подчиненных, анализа усвоенного материала при проведении экзаменов и зачетов, точном исследовании изменений и результатов на производстве, а также характеризуется окупаемостью затрат. Соблюдение

основных принципов формирования эффективной системы обучения, может помочь успешной разработке и внедрению данного подхода в организации.

В главе были рассмотрены теоретические основы создания и исследования показателей эффективной системы обучения, но для более детального рассмотрения, необходимо сопоставить полученные результаты анализа с реально существующей системой обучения и развития персонала на предприятии АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Таким образом, исследование, проведенное в данной главе, показало, что сегодня развитие и обучение персонала - это проблема каждой современной организации. При создании этой системы недопустим спонтанный подход, необходимо использовать принцип системности. В процессе создания корпоративной системы обучения необходимо решить 4 основных вопроса: кого, зачем, чему и как следует обучать. При этом существуют показатели и критерии эффективности системы обучения и развития персонала. Более детально проанализируем их на примере реально существующей системы обучения и развития персонала на предприятии АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

2 Специфика и проблемы обучения и развития персонала в горнодобывающей отрасли

2.1 Специфика горнодобывающей отрасли в современных условиях

Промышленностью является ведущая ветвь производства, которая создает предметы труда, преобладающая часть для народного потребления.

Промышленная отрасль включает в себя предприятия, которые отличаются однородностью производимой продукции и технологического процесса, общностью перерабатываемого сырья и особым составом профессиональных кадров.

Промышленность, зависящая от характера использования орудий и предметов труда, можно подразделить на добывающую и перерабатывающую отрасль. Добывающая промышленность работает над выработкой предметов труда, являющимися дарами природы, а перерабатывающая превращает полученное сырье в готовую продукцию. Основное место добывающей отрасли занимает горная, которая занимающаяся добычей полезных, драгоценных металлов и руд. Данный вид промышленности занимается добычей и доставкой сырьевой базы и топливных материалов до перерабатывающих предприятий, где сырье превращается в средства производства и доходят до конечного потребителя в виде готовой продукции. Чаще всего некоторые горные предприятия включают в себя две отрасли и занимаются как добычей полезных ископаемых (рудники и шахты), так и их переработкой (обоганительные фабрики). Это способствует увеличению стоимости готовой продукции на выходе, что выгоднее, чем продавать чистое сырье для других производителей.

Себестоимость и затраты выработки различных рудников, шахт или карьерных разрезов существенно различается. Все особенности зависят от местонахождения предприятия, условий производственного процесса и рациональности работы на нем. Вместе с этими причинами, зависящими от производительности работы на предприятии, эксплуатация и технико-экономические показатели разработок меняются в зависимости от горно-

геологического расположения шахт и карьерных разрезов. Эффективность и рациональность работы горнодобывающей промышленности подчиняется условиям, качеству и количеству запасов полезных руд, а также от толщины и доступности залежей карьерных разрезов. Для разных компаний эти критерии основательно отличаются. Это усложняет оценку результативности работы таких промышленных компаний.¹

Среда деятельности на горнодобывающих предприятиях относится к типу опасных и вредных производств. Поэтому предприятий горной отрасли несут весомые расходы на соблюдение и контроль правил техники безопасности, а также благоприятных условий труда. Эти расходы воздействуют на себестоимость добычи сырьевой базы, и их размер зависит от конкретных условий производственного процесса.

Горнодобывающие организации, чаще всего, располагаются в малонаселенных пунктах и далеких от потребителей областях и, вследствие этого, несут дополнительные расходы на доставку до пункта назначения и реализации продукции.

Современная ситуация в горнодобывающей отрасли – это «погоня» за объемами добытых полезных ископаемых, высокой прибылью и более богатыми месторождениями. Стремление горнодобывающих предприятий к поддержанию высоких объемов добычи стала на сегодняшний день реальностью, несмотря на неизмеримые затраты, высокую заработную плату рабочим, реализацию капиталовложений и соблюдение законодательных норм и правил.

Экономическая эффективность горнодобывающих предприятий заметно снижается, поскольку затраты повсеместно растут. Неустойчивость цен на добываемые полезные ископаемые спровоцировала рост цен на специализированное горное оборудование, сырьевые базы и заработную плату

¹Уткина С.И. Экономика горного предприятия: Учебное пособие для Вузов. – М: Издательство Московского государственного горного университета, - 2003. – 262 с. (45 с.)

в регионах по добычи полезных руд. Работники просят не только повышения оплаты труда, но бонусы и льготы.

Дефицит чистой воды и электроэнергии в большинстве горнодобывающих регионах стран мира приводит к росту производственных расходов и вынуждает предприятия увеличивать финансирование и инвестиции в инфраструктуру. Затраты на производство будут заметно повышаться соответственно тогда, когда предприятия будут уходить в поисках богатейших месторождений с высоким содержанием полезных руд и драгоценных металлов. В тоже время, большинство стран вводят высокие налоги, арендную плату за право эксплуатации недр и экологические лицензии, устанавливаемые специально для этой промышленности, что вызывает рост затрат для следования всем законодательным нормам и правилам.

Тенденция роста затрат сохранится, если компании не совершенствуют эффективность производственного процесса, и не будут заранее планировать свои расходы на обслуживание технического оборудования и транспорта, обучение и развитие персонала, вкладывать денежные средства на развитие технологий сокращения затрат.

Затраты на капиталовложения и модернизацию производства быстро растут, что во многом связано с инженерными допущениями или величиной затрат на приобретение основных средств (оборудования, транспорта) и товарно-материальных ценностей.

Учитывая то время, которое понадобится для подготовки горной выработки к эксплуатации, в современной перспективе нынешний спад может снизить предложение в рыночной экономике. Вопреки тому, что все мировые показатели спроса уменьшаются, стратегическое планирование указывает на повышение спроса и цен на сырье. По результатам исследования Общества объединенных наций к 2050 году население нашей планеты увеличится до девяти миллиардов жителей, при этом доля значительного роста придется на страны с развивающейся экономикой. С увеличением доходов на душу населения в этих государствах, увеличатся расходы, а значит и спрос на жилье,

автомобили, электротехнику и другие ресурсоемкие потребительские товары будут расти.¹

Предприятиям необходимо создавать эффективные экономические проекты, точные сметы и расчеты по затратам при реализации инвестиционных программ. Многие горнодобывающие компании выходят за рамки бюджета и смет, тем самым отпугивая кредиторов и инвесторов.

Превышение затрат по бюджету объясняется объективными причинами:²

- Низкий процент содержания необходимого металла в руде заставляет предприятия открывать и разрабатывать новые рудники и шахты;
- Дефицит квалифицированного персонала, способствует увеличению затрат по обучению и развитию персонала;
- Высокая стоимость специализированного горного оборудования и транспорта, а также проблематичность установки иностранного оборудования;
- Конкуренция на использование недр и добычи ресурсов постоянно растет;
- Реализация проектов и экономических моделей препятствует инфраструктура районов.

Поскольку природные ресурсы в удобных месторасположениях предприятий уже исчерпаны, компаниям приходится искать новые запасы в отдаленных и неблагоприятных районах. Поэтому необходимо более детально подходить к оценке рисков, осуществлению стратегического планирования и прогнозирования.

Горнодобывающие организации осознают всю неизбежность выполнения требований местных государственных органов и обществ при отработке месторождений. В последнее время эти требования сильно

¹ Должиков П.Н. Основы экономики и управления горным предприятием: Учебное пособие. – Донецк: «Норд-пресс». – 2009. – 200 с. (24 с.)

² Постановление Правительства Республики Узбекистан от 30 октября 2010 года № 1144 «Об утверждении Программы по развитию горно-металлургической отрасли в Республике Узбекистан на 2010-2014 годы»: 2010. – 70 с.

изменились. Сегодня корпоративная социальная ответственность выходит далеко за рамки законодательных норм и правил, связанных с выполнением оценки экологического воздействия на районы, где расположено предприятие.

– Государственные органы местного управления и общество требует от горнодобывающих предприятий нечто большего, чем просто вклад в физическую и социальную инфраструктуру района.¹

– Достойную заработную плату и доступность процесса трудоустройства, что улучшило бы экономическое положение общества;

– Приобретение знаний, навыков и умений в результате обучения сотрудников;

– Доступ к инновационным технологиям и возможности получения образования, современного медицинского обслуживания сотрудников и их семьи.

Если данные потребности не удовлетворяются, следует возникновение оппозиционных настроений, проведение массовых забастовок и протестов, что приводит к дополнительным издержкам и затратам при выполнении корпоративного проекта.

Местные органы власти требуют увеличения льгот и безвозмездную помощь по развитию района и государства. Некоторые правительства стараются извлечь большей выгоды и получить высокий экономический эффект, благодаря, высоким налогам на экспорт сырья, тем самым убедить заниматься переработкой на местах добычи.

Горнодобывающие организации оказывают непосредственное влияние на формирование и совершенствование отдельного района и на показатель Внутреннего валового продукта, поэтому должны вести точную политику в области корпоративной социальной ответственности.

Дефицит квалифицированного персонала и специалистов в горнодобывающей отрасли занимает не последнее место в современном мире в задачах развития отрасли. Данная проблема относится к тому, что большинство

¹ Самкова Э.Р. Курс лекций по экономике горной промышленности. – Алчевск: 2005. – 143 с. (6 с.)

рабочих не хотят жить в отдаленных регионах с неразвитой инфраструктурой, где многие добывающие предприятия ведут выработки.

Молодые специалисты не хотят растить своих детей в промышленном городе или оставлять семьи на пару месяцев и больше, чтобы работать заездами. Увеличение заработной платы не будет являться решением проблемы. Крупные компании не могут повышать заработную плату до бесконечности, а мелкие предприятия это просто не могут себе позволить.

Многие организации решают проблему нехватки специалистов путем повышения квалификации персонала, что дает возможность для их подготовки к решению новых задач и выполнению трудовых функций. Обучение и переобучение работников из числа коренных жителей для выполнения задач производственного процесса может помочь компаниям горнодобывающей отрасли сократить нехватку в квалифицированных специалистах и дать возможность развития трудовых ресурсов своего региона и страны в целом. Данный подход соответствует потребностям местного общества и помогает повысить показатель мобильности трудовых ресурсов.¹

В настоящее время угрозы безопасности и здоровью работникам, свойственные горнодобывающей отрасли, становятся более весомыми, преимущественно следствием этого является то, что такие компания начинают осваивать более отдаленные и неблагоприятные регионы страны.

Крупнейшие компании отрасли уже давно уделяют усиленное внимание совершенствованию систем контроля за техникой безопасности и формированию корпоративной культуры безопасности. Кроме того, организации возлагают на рабочих и их руководителей непомерную ответственность за соблюдение нормативных правил и безопасности, они еще вкладывают огромные средства в обучающие курсы и проведение инструктажей в каждом подразделении по технике безопасности, материалы и

¹ Лузин В.П. Экономика и менеджмент горного производства. Курс лекций. – М: 2008. – 101 с. (64 с.)

информацию для оповещения возникшей угрозы здоровью и жизни работников.¹

В районах учреждаются комитеты по технике безопасности, которые разрабатывают программы по осуществлению контроля согласно законодательства, нормативными документами и международными стандартами. Несмотря на масштабные вложения, уровень безопасности во многих компаниях остается прежним, а в отдельных происходят несчастные случаи с серьезными последствиями и даже со смертельным исходом. Для минимизации рисков несчастных случаев необходимо совершенствовать процесс производства, проводить планово-предупредительный ремонт разрабатывать программы по обучению и предотвращению нарушений по технике безопасности и охране труда.

Горнодобывающие предприятия вкладывают все больше денежных средств в установку инновационных технологических программ и оборудования с целью снижения затрат на оплату труда работникам и увеличения производственной эффективности. Новые возможности анализа полученных данных с помощью этих систем позволяет учитывать факторы, влияющие на инвестиционные вложения, источники расходов, прогнозирование дальнейшего развития предприятия, определение причин и рисков, связанных с чрезвычайными и несчастными случаями на производстве.

Условия развития горнодобывающей отрасли по-прежнему остаются нестабильными, а рыночная ситуация - неопределенной. Совершенствование и развитие производства требует больших затрат, а спрос снижается, что ставит под угрозу реализацию стратегических бизнес-планов и проектов.

Себестоимость продукции растет за счет повышения налогов и усиления регулирования государства горнодобывающей отрасли. Чтобы противостоять этой тенденции некоторые компании приостанавливают строительство и инновационные проекты в отдельных районах, ищут возможности отраслевого

¹Горная промышленность 2013. Загл. с экрана. Адрес ссылки: www.deloitte.com/mining, 2013. – 48 с. (24 с.)

сотрудничества для обеспечения финансирования и наиболее эффективные способы получения прибыли.

Несмотря на все трудности, горнодобывающие предприятия строят планы на успешную долгосрочную перспективу и стараются следовать корпоративной стратегии развития. Специфическими проблемами горнодобывающей отрасли являются нехватка инфраструктуры и квалифицированных специалистов, конкуренция за доступ к воде и электроэнергии. Такие проблемы не могут быть решены самостоятельно, каждой организацией по отдельности. Только объединение усилий для рационального производства энергии, использование природных водных ресурсов и развития районов, в которых находятся месторождения, позволит предприятиям разделить между собой расходы и риски, а также принести значительную пользу для общества.

Ключ к успеху для горнодобывающих компаний – это точная расстановка приоритетов в нынешней нестабильной рыночной ситуации и создание эффективной системы функционирования производства. Для одних компаний это может стать сотрудничество с другими организациями, особое внимание к корпоративной социальной ответственности или оптимизацией рабочих процессов на производстве. Для других, будет являться разработка проекта или модели по сокращению производственных затрат, анализа спроса на сырье, а также разработку систем по обучению и развитию персонала организации.

В будущем возрастет спрос на ресурсы и условия для отрасли станут благоприятными для тех компаний, которые уже сегодня заложили фундамент и создали эффективную систему развития для своей будущей эксплуатации. В результате, ведущие горнодобывающие предприятия получат возможность играть особо важную роль в совершенствовании экономики местных регионов и получать наибольшую прибыль.

2.2 Проблемы обучения и развития персонала в горнодобывающей отрасли

Следствием проблем обучения и развития персонала в горнодобывающей отрасли, является ряд специфических особенностей промышленности. В горнодобывающей промышленности усложняет система производственного процесса и горно-геологические условия, вводятся инновационные технологии и высоко-производственное оборудование и транспорт, усложняются проекты. Все сказывается на условиях и качестве труда работников, обуславливает повышения требования к профессиональному обучению и повышению квалификации персонала, умению принимать правильные и рациональные управленческие решения.

Молодые специалисты труднее адаптируются в коллективе, горные специальности для них не являются популярными и престижными. Наблюдается частая сменяемость главных инженеров, начальников участков и линейных руководителей, текучесть, частые перемещения внутри предприятия. Все эти негативные явления приводят к ухудшению технико-экономических показателей производства, снижению темпов производительности труда и удовлетворения сотрудников своей работой.

Основной задачей развития молодых специалистов является создание системы адаптации для приобретения ими необходимых навыков и знаний, для выполнения своих обязанностей по занимаемой должности, ознакомления с техническим производственным процессом и достижениями предприятия в горнодобывающей отрасли.

Для улучшения системы адаптации к молодому специалисту необходимо присоединение наставников, которые могут дать рекомендации по применению полученных в университетах и колледжах навыков и знаний на производстве. Вместе с тем, за время стажировки выявляются личностные и деловые качества нового сотрудника, а также дается возможность для реализации творческих способностей и навыков по своей специальности.

Неудовлетворительное состояние работ, направленных на подбор, планирование и исследование карьерного роста руководителей и ведущих специалистов становится следствием качества уровня обучения и развития персонала и качество принимаемого управленческого решения. Трудность развития персонала, совершенствование и модернизация производственного процесса заключается в том, что нельзя совершенствовать что-то одно вне зависимости от другого, то есть отдельного от целостного организма предприятия.

Существенный переворот в системе активизации работников возможен тогда, когда будут разработаны и применены эффективные и правильные формы руководства, обучения и развития. Персонал организации - это как социальная категория, так и экономическая. Потому проблемы развития и обучения персонала на производстве связаны теснейшим образом со всем производственным процессом, модернизацией и внедрением новейшего оборудования, а также с применением полученных знаний на производстве.

Важной проблемы в системе обучении и развитии персонала является отношение компонентов теоретического к практическому. Эта пропорция имеет важное значение для разработки технологий и методик по обучению для сотрудников подразделений предприятий. Квагинидзе В.С. в книге «Профессиональная подготовка кадров на производстве» говорит о соотношении практического и теоретического обучения – таблица 1.

Таблица 1 – Требуемые соотношения практического и теоретического обучения по В.С. Квагинидзе

| Тип специалиста | Требуемое соотношение практического и теоретического обучения |
|-----------------------------------|---|
| Молодой специалист | 1:1 |
| Специалист возрастом свыше 40 лет | 1:2 |

Таким образом, сотрудникам более старшего возраста необходимо больше времени уделять практическому обучению, чем молодым специалистам.¹

Применение практических навыков на производстве особенно проблематично и опасно для горных специальностей. Сотрудник, обучаемый по любой из горнодобывающих специальностей, не может сразу получить доступ производственному оборудованию, так как не имеет опыта работы и знает о работе оборудования только с теоретической стороны. Однако, для получения навыков при работе на производстве просто необходимо применение их на практике.

Решение данной проблемы возможно, но приводит к большим вложениям и затратам для предприятия. Для совершенствования применения практических навыков персонала на производстве необходимо создание симуляторов производственного процесса или создание учебных полигонов, где работа на оборудовании, созданном специально для обучения, будет приближена к реальным, но более безопасным.

Горнодобывающая промышленность ставится первой в отечественной экономике, в которой возникают первые структуры рабочего движения – стачкомы. Труд в тяжелой и опасной обстановке горного производства, высокой степени психологической устойчивости и твердости характера, а сотрудники горнодобывающих предприятий оказывались более подготовлены к организационным движениям, открывающим возникшую социальную напряженность.

Стойкость к физическому переутомлению – важное качество рабочего горнодобывающей отрасли. Физическая работоспособность содержит длительную стойкость в напряженной работе, выносливость к неблагоприятным условиям трудового процесса, влияющего пагубно на организм человека, что будет являться еще одной особенностью

¹Квагинидзе В.С. Профессиональная подготовка кадров на производстве. – М.: Издательство Московского государственного горного университета, 2003. – 268 с. (135 с.)

горнодобывающего производства. Значит, после тяжелого труда, работникам требуется длительное время и хорошие условия для восстановления своих сил и здоровья.

Основная масса шахтеров, занятых на подземных работах, работает в среднем до 45 лет, так как долее выдерживает мало кто. Если сравнивать возрастную группу шахтеров 36-40 лет, работающих на глубоких выработках, с подобной выбранной произвольно возрастной группой слежения, тот оказывается, что с такой же частотой, как горные рабочие в 36-39 лет, болеют мужчины в 50-60 лет. Огромную разницу в 20 лет отнимает тяжелый шахтерский труд, рыночная экономика в своей погоне за добычей руд.¹

Большинство старых шахт работают на глубине несколько сот метров, где повышенный температурный режим и большая влажность, то отрицательным образом сказывается на работоспособности, следовательно, повышает вероятность травматического исхода.

Разницей между минимально допустимым критическим уровнем и нормальной работоспособностью, характерной для профессиональной работы, составляет потенциал физической выносливости, которой определяется период эффективной производительности труда, также создание правильных и корректных программ по развитию своих сотрудников, выполняющих трудовую функцию на горнодобывающих предприятиях, является очень важной проблемой.

Для сокращения негативного влияния на здоровье и состояние человека, необходимо создание комплексных программ для обучения техники безопасности и охраны труда, которые помогут минимизировать риски несчастных случаев и улучшить процесс производства.

Работник получает удовлетворенность трудом, выполняя трудовую функцию в течение всего рабочего дня равномерно и соответствующую квалификации своего разряда. Удовлетворение трудом работник испытывает в

¹ Даянц Д.Г. Управление персоналом на горных предприятиях. – М.: Издательство Московского государственного горного университета, 2007. – 302 с. (стр. 30)

том случае, когда получает достойную своему разряду оплату труда и возможность карьерного развития и повышения своей квалификации, работая в хороших санитарно-гигиенических условиях труда.

При плохих условиях труда работник старается сменить место работы, то есть порождается текучесть кадров, что свою очередь вызывает экономические и социальные последствия. Для решения данной проблемы необходимо создание системы развития персонала, которая будет включать в себя формирование кадрового резерва и комплекс служебно-профессионального продвижения.

Отток молодых специалистов из отрасли, связанный с постоянно ухудшающимися опасными условиями труда, нестабильной рыночной ситуации, и, в случае закрытия нерентабельных предприятий, большой выброс рабочей силы при сложившейся инфраструктуре, порождают нехватку квалифицированных кадров и сотрудников с высшим специальным образованием и средне специальным горным образованием.

В Узбекистане не достаточно специализированных институтов и колледжей, в которых можно получить горную специальность, для восполнения количества на горнодобывающем предприятии квалифицированных кадров.

Во всем мире вводят кредитно-модульную систему подготовки горных специальностей, которая включает в себя программы бакалавров и магистров. Программы обучения горных специальностей стараются адаптировать к тяжелым условиям работы, которые отвечают требованиям современного положения горнодобывающей отрасли.

Мало кто из молодежи захочет работать в подземных шахтах, уезжать жить в малонаселенных поселках. Сегодня требуются в горнодобывающей промышленности специалисты, окончившие высшие учебные заведения по профессиям маркшейдеров, горных инженеров, геологов, горных мастеров и технологов.

В горной отрасли существует проблема поиска профессиональных преподавателей курсового обучения на производстве. Преподаватель должен не

только иметь высшее образование по необходимой специальности, но и знать процесс производства изнутри, а значит проработать по данной профессии длительное время. Опыт работы на производстве поможет лучше преподнести практические навыки для персонала.¹

Еще одной серьезной проблемой выступает нежелание некоторых работников учиться и повышать квалификацию, которые тормозят процесс модернизации и внедрения инновационных технологий, а это для горнодобывающего предприятия серьезный недостаток, не предоставляющий возможности сократить затраты и увеличить прибыль на производстве.

Качество труда горно-инженерного подразделения является одним из факторов, определяющих способность предприятий справляться со всеми задачами. Недостаточная эффективность труда объясняется, помимо прочих причин, низким уровнем квалификации многих, занимающих ответственные должности руководителей производства.

Недостаточны знания экономики, современного менеджмента, методов и средств, правил и принципов успешного ведения дел и руководства коллективами. Немногие руководители способны активно включаться в деятельность в условиях экономических и социальных перемен. Следствием этого является необходимость формирования и совершенствования системы развития руководящих сотрудников.

В большинстве промышленных организациях обучение проходит бессистемно, не учитывая стратегические планы и проекты производственного процесса. Обучение и развитие рабочих и руководителей на горнодобывающих предприятиях должно рассматриваться не как разовое, проводимое в необходимых случаях мероприятие, а как постоянный процесс в течение всего периода карьерного роста и трудового процесса занятости, который будет согласоваться с планами и необходимостью совершенствованием производства.

¹ Кругликов Г.И. Методика профессионального обучения с практикумом. – М: Академия, - 2005. – 288 с. (15 с.)

При выборе типа и методики обучения руководитель и специалист по обучению должен руководствоваться соотношением затрат и уровнем достижения стратегических целей предприятия, то есть окупаемостью программ и технологий. Нередко размеры капиталовложений не соизмеримы с ценностью результатов обучения. Для этого необходимо выбирать систему обучения, которая была бы эффективной как в экономическом, так и в социальном положении.

Персонал является главной производительной силой производства, которая влияет на повышение эффективности предприятий и улучшения качества добываемого сырья. Достигнуть высоких результатов можно только с персоналом, который постоянно трудится на предприятии и имеет соответствующую квалифицированную подготовку и профессиональный опыт работы. Каждый из рабочих вносит свой вклад в мощность производственного процесса, а именно в эффективную работу оборудования и транспортной техники, устранение потерь рабочего времени и так далее.

В горнодобывающей промышленности существует потребность постоянного улучшения профессиональной подготовки, повышение общеобразовательного уровня и квалификации сотрудников.

Особенно важна роль развития и обучения персонала в горнодобывающей отрасли при модернизации и внедрении инновационного производства и совершенствования условий труда, и процесса производства. На многих предприятиях осуществляется огромный комплекс по организации, переоснащению оборудования по добыче и переработке, развитию наиболее эффективной способов переподготовки кадров и улучшению техники безопасности и охраны труда.

На современном этапе развития горнодобывающей отрасли продолжается процесс разделения труда и замены ручного труда машинным, особенности которого заключаются в следующем:¹

¹ Гасанов Д.Г. Кадровый менеджмент на горных предприятиях. –М: Издательство Навоийского государственного горного института, 2007. – 192 с. (12 с.)

- Совершенствования условий труда путем высвобождения от тяжелого ручного труда;
- Рост доли механизированного труда, обслуживания, наблюдения и управления автоматическим оборудованием;
- Ликвидация старых профессий и объединение или замена новыми специальностями;
- Расширение узкой специализацией или замена более широким профилем профессии.
- Существуют различные способы пополнения предприятий горнодобывающей отрасли квалифицированным персоналом:¹
 - Набор работников из неработающих граждан;
 - Трудоустройство молодых специалистов после окончания университета или средне специальных учреждений по горной специальности;
 - Привлечение на работу специалистов из местного населения.

Эффективность горнодобывающей отрасли во многом зависит от квалифицированного и профессионального уровня работников, от соответствия уровня их подготовки для работы на новом оборудовании. Основное направление в области профориентации, и организации развития и повышения квалификации, отражающее возрастающую потребность в высококвалифицированном персонале.

Совершенствование организации производственного процесса, распространение и ускорение инновационного прогресса предъявляют серьезные требования к уровню обучения персонала, от квалифицированного состава которых зависит эффективное использование горного оборудования и транспорта.

В горнодобывающей промышленности складывается современная система подготовки сотрудников, которая осуществляется в отделах обучения и развития персонала, в учебно-курсовом комплексе (с отрывом или без отрыва

¹Галиев Ж.К. Экономика предприятия общий курс с примерами из горной промышленности: учебник для ВУЗов – Ташкент: 2001. -304 с. (49 с.)

от производства) и напрямую на рабочем месте (групповое и индивидуальное обучение).

Для подготовки персонала на производстве необходимо создавать учебно-курсовые отделы для получения теоретических знаний и симуляторы для получения практических навыков. Учебно-курсовые отделы являются организационно методическими центрами разработки и внедрения комплексных систем подготовки и переподготовки кадров.

Таким образом, горнодобывающие компании в связи со специфическим производством имеет ряд особенностей – таблица 2.

Таблица 2 – Специфика деятельности в горной промышленности

| Показатель | Характеристика |
|--|---|
| Предмет труда | Сырье, добываемое из залежей полезных ископаемых |
| Количество запасов, глубина залегания горизонтов и технология добычи | Отличается для каждого предприятия в отдельности. Результатом выступает разница в себестоимости сырья, при всем при этом, рыночная стоимость драгоценных и цветных металлов от этих причин не зависит |
| Срок эксплуатации | Определяется периодом отработки рудных залежей |
| Передвижение рабочего места | Постоянное (при добыче, погрузке и транспортировке), что значительно усложняет контроль и формирование работы на предприятии |
| Создание заготовок или запасов | Практически невозможно, что обуславливается жесткой взаимосвязью и последовательностью отдельных частей процесса производства и требует синхронизации работы технологической цепочки |
| Условия трудовой деятельности на производственном оборудовании и на подземных шахтах | Наиболее опасные и серьезные, требуют строго контроля со стороны руководства за соблюдением правил техники безопасности при работе |

Для данного вида отрасли характерно изменение и ухудшение горно-геологических условий в месторождение полезных руд и драгоценных металлов. С периодом эксплуатации рудника или карьера растет глубина

горных работ, следовательно, возрастают затраты на поддержание горных выработок, организацию процесса добычи, вентиляцию производственных помещений, водоотведение и транспортировку руд на поверхность.

Итак, особенности горнодобывающей отрасли порождают специфические проблемы обучения и развития персонала на производстве:

- Горные специальности не являются престижными для молодежи. Молодые специалисты не хотят ехать жить в малонаселенные поселки и работать в опасных и вредных условиях труда.

- Сложность модернизации процесса производства на предприятии во многом зависит от комплексного и системного подхода. Процесс производства состоит из множества звеньев, при этом нельзя улучшать что-то одно, так как конечная цель будет достигнута не в полном объеме. Например, если устанавливать новейшее оборудование, нужно перед этим обучать работников его использованию и ремонту.

- Существует проблема соотношения теоретического и практического обучения. Для работы на опасном оборудовании не достаточно только изучения теории, работники обязательно должны уметь применять свои навыки на практике.

- Применение практического обучения на производстве очень опасно. Так как молодой специалист или только что устроившийся на работу сотрудник не может быть допущен до работы на опасном оборудовании, так как не имеет навыков и опыта. Но научиться работать на практике ему необходимо именно уже в процессе производства. Так для облегчения этого процесса, можно создавать симуляторы или учебные полигоны для применения практических навыков, где будет установлено специальное оборудование, безопасное для обучающихся сотрудников, но оно достаточно дорогостоящее и поэтому не каждому предприятию доступны такие приспособления.

- Тяжелые и неудовлетворительные условия трудовой деятельности требуют разработки специальных программ и методик обучения и развития

персонала, которые будут способствовать улучшению условий трудового процесса.

– Для минимизации рисков несчастных случаев и сохранения здоровья и жизни работающего персонала, существует серьезная проблема разработки технологий по обучению и соблюдению техники безопасности и охраны труда.

– Существует большая проблема подбора преподавателей курсового обучения. Специалисты по обучению должны иметь не только высшее образование по преподаваемой специальности, но и иметь большой опыт на работе на самом предприятии для организации лучшего практического обучения.

Таким образом, исследование, проведенное во второй главе, позволило выделить ряд особенностей, присущих горнодобывающим предприятиям. Прежде всего, специфический предмет труда – сырье, глубина залегания которого и технология добычи отличается для каждого предприятия в отдельности, приводит к разнице в себестоимости сырья. Срок эксплуатации определяется периодом отработки рудных залежей, что вызывает дополнительные трудности и требует огромных капитальных текущих расходов на поддержание высокой производительности. Постоянное передвижение рабочего места значительно усложняет контроль и формирование работы на предприятии. Невозможность создания заготовок или запасов требует четкой синхронизации работы технологической цепочки. Особое внимание мы обратили на необходимость строгого контроля со стороны руководства за соблюдением правил техники безопасности, что связано с опасными условиями труда. И, наконец, для данного вида отрасли характерно изменение и ухудшение горно-геологических условий в месторождениях полезных руд и драгоценных металлов, следовательно, возрастают затраты на поддержание горных выработок, организацию процесса добычи, вентиляцию производственных помещений, водоотведение и транспортировку руд на поверхность.

Мы показали, что выше обозначенные особенности горнодобывающей отрасли порождают специфические проблемы обучения и развития персонала на производстве. Это – низкая престижность горных специальностей, постоянная необходимость обучения работников работе на новом оборудовании. Для работы на опасном оборудовании не достаточно только изучения теории, работники обязательно должны уметь применять свои навыки на практике, а применение практического обучения на производстве очень опасно. Кроме того, существует серьезная проблема разработки технологий по обучению и соблюдению техники безопасности и охраны труда, подбора преподавателей курсового обучения. Острой проблемой стоит нехватка квалифицированных кадров в горнодобывающей отрасли.

Для нашего исследования важно, что многие обозначенные проблемы могут быть решены с помощью разработки эффективной системы обучения и развития персонала. Поиску решения указанных проблем на примере реально существующего горнодобывающего предприятия АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат», посвящена следующая глава.

3 Система обучения и развития персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

3.1 Общая характеристика предприятия

АО "Алмалыкский ГМК" является одним из крупнейших горно-металлургических предприятий в Республике Узбекистан.

– Предприятие занимается следующими основными видами работ и оказанием услуг:

– Добыча и переработка руд с последующим получением товарной продукции;

– Реализация готовой продукции и продуктов их переработки;

– Выполнение заказов для государственных нужд в объемах и по номенклатуре, устанавливаемых в производственном контракте;

– Инвестиционная деятельность, включая эмиссию собственных ценных бумаг, в том числе акций и облигаций, покупку, продажу любых ценных бумаг, в том числе внесенных в Уставный фонд компании;

– Целевое финансирование научно-исследовательских, опытно-конструкторских, проектно-изыскательских работ, технического перевооружения, реконструкции, расширения производственных мощностей по добыче (производству), переработке;

– Научно-техническое, внешнеэкономическое и правовое обеспечение деятельности предприятия.

История развития АГМК начинается в 1949 году, когда в целях крупномасштабного освоения богатейших запасов полиметаллических руд Кураминских гор в 1949 году было начато его строительство.

В состав комбината входят:

– восемь горнодобывающих предприятий,

– четыре обогатительные фабрики,

– два металлургических завода,

- сернокислотные производства,
- ремонтно-механический и известковый заводы,
- автотранспортное управление с четырьмя автобазами,
- управление железнодорожного транспорта,
- управления по производству потребительских товаров,
- а также, более двадцати вспомогательных цехов.

Работать в АО «Алмалыкский ГМК» среди жителей города Алмалыка считается очень престижным, так как это постоянная работа, стабильная заработная плата, выплачиваемая регулярно, определенные льготы (предоставление путевок в детские лагеря детям работников, в санатории-профилактории с оплатой большей части предприятием), соблюдение трудового законодательства (выплата экологических, предоставление отпусков).

Перспективная потребность в персонале определяется на срок от шести месяцев до пяти ближайших лет на основании корпоративного стандарта «Персонал». Так, утвержден перечень перспективных профессий на 2011-2015 годы, по которому включено 213 должностей, в том числе за счет замещения внутреннего резерва 81 человек, внешнего резерва – 132 человека.¹

В рамках Корпоративного стандарта «Персонал» предусматривается обеспечение необходимого уровня квалификации и развития персонала, вознаграждение за труд, система мотивации «Пирамида мотивации».

На комбинате работает высококвалифицированный и талантливый персонал - 28 000 человек, представляющих более 800 различных профессий. Более четверти работников имеют высшее образование. Политика комбината в подборе персонала основана на принципах равенства, открытости, приоритета трудоустройства работников из числа местных жителей.

Динамика численности персонала предприятия за 2011 – 2015 гг. представлена в таблице 3.

¹ Политика АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.agmk.uz, закрытый (Корпоративный сайт). – Загл. с экрана.

Из таблицы 3 видно, что в рассматриваемом периоде численность персонала постоянно увеличивается. Наибольший прирост произошел в 2013 г. -323 человека. При рассмотрении структуры персонала предприятия видно, что наибольшую долю в течение 2011 – 2015 гг. занимают основные работники. При этом доля административного персонала остается неизменной, но увеличивается доля специалистов (инженерно-технических работников).

Таблица 3 – Динамика и структура персонала предприятия за 2011 – 2015 гг.

| Показатели | Численность, чел. | | | | | Удельный вес, % | | | | |
|------------------|-------------------|--------|--------|--------|-------|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Рабочие | 24 142 | 24 355 | 24 570 | 24 787 | 25006 | 88,01 | 87,80 | 87,55 | 87,37 | 87,14 |
| Специалисты | 3 207 | 3 302 | 3 408 | 3 499 | 3604 | 11,69 | 11,90 | 12,14 | 12,33 | 12,56 |
| Администрация | 81 | 83 | 85 | 85 | 85 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 |
| Всего работников | 27430 | 27740 | 28063 | 28371 | 28695 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

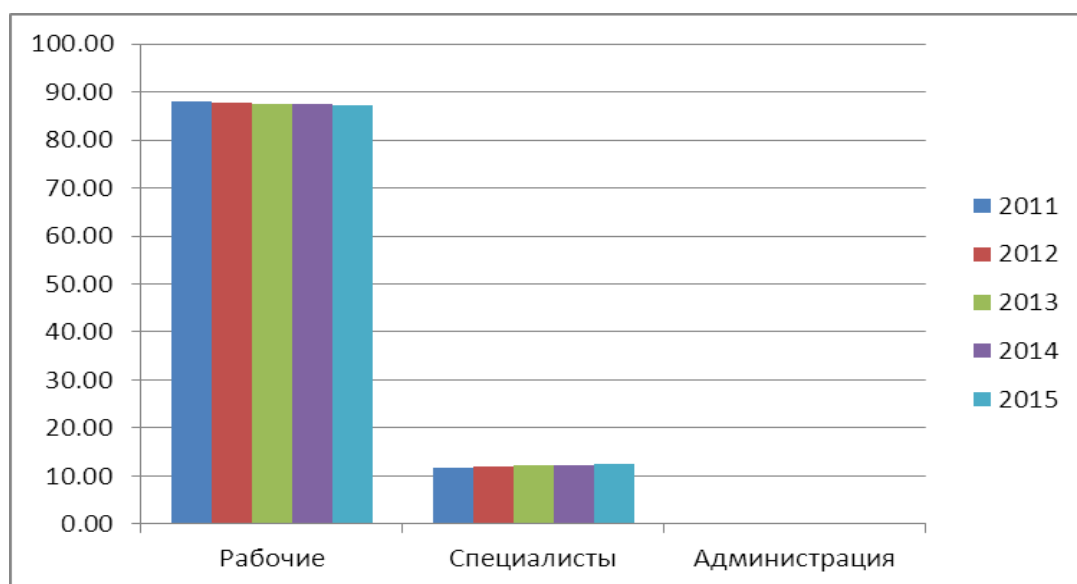


Рисунок 1 – Структура персонала по категориям

Далее проведем анализ персонала по уровню образования – таблица 4.

Таблица 4 – Структура персонала по уровню образования

| Уровень образования | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Удельный вес, % | | | | |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| | | | | | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Высшее образование | 12368 | 11468 | 13002 | 14186 | 14348 | 45,09 | 41,34 | 46,33 | 50,00 | 50,00 |
| Среднее профессиональное | 5390 | 7285 | 7134 | 7257 | 7765 | 19,65 | 26,26 | 25,42 | 25,58 | 27,06 |

Продолжение таблицы 4

| | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Начальное профессиональное | 4282 | 3720 | 2537 | 2474 | 2026 | 15,61 | 13,41 | 9,04 | 8,72 | 7,06 |
| Среднее (полное) общее | 4597 | 4805 | 4757 | 3958 | 4221 | 16,76 | 17,32 | 16,95 | 13,95 | 14,71 |
| Неполное среднее | 793 | 463 | 634 | 496 | 336 | 2,89 | 1,67 | 2,26 | 1,75 | 1,17 |
| Всего работников | 27430 | 27740 | 28063 | 28371 | 28695 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Из таблицы 4 видно, что довольно значительная часть персонала предприятия имеет высшее образования. При этом доля работников, получивших высшее образование, увеличивается год от года.

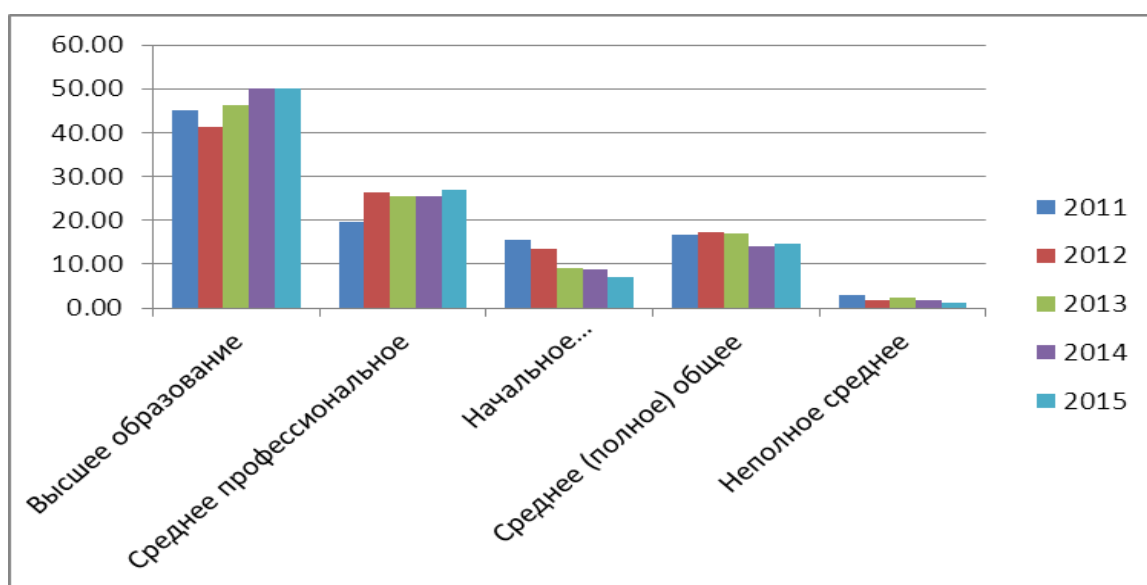


Рисунок 2 – Структура персонала по уровню образования

Также велик процент сотрудников, получивших среднее специальное образование.

Доля работников предприятия, имеющих только начальное образование к концу рассматриваемого периода сокращается (с 2,89 до 1,17 %).

Далее проведем гендерный анализ персонала предприятия – таблица 5.

Таблица 5 – Распределение работников предприятия по полу в 2011 – 2015 гг.

| Год | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Абсолютные показатели, чел. | | | | | |
| Мужчин | 24158 | 24361 | 24618 | 24607 | 24698 |
| Женщин | 3272 | 3069 | 2812 | 2823 | 2732 |
| Всего работников | 27430 | 27430 | 27430 | 27430 | 27430 |
| Удельный вес, % | | | | | |
| Мужчин | 88,07 | 88,81 | 89,75 | 89,71 | 90,04 |
| Женщин | 11,93 | 11,19 | 10,25 | 10,29 | 9,96 |
| Всего работников | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Из расчетов, представленных в таблице 5, видно, что большую часть персонала предприятия составляют мужчины. При этом их доля в общей численности персонала к концу рассматриваемого периода возросла, что, соответственно, привело к снижению доли женщин.

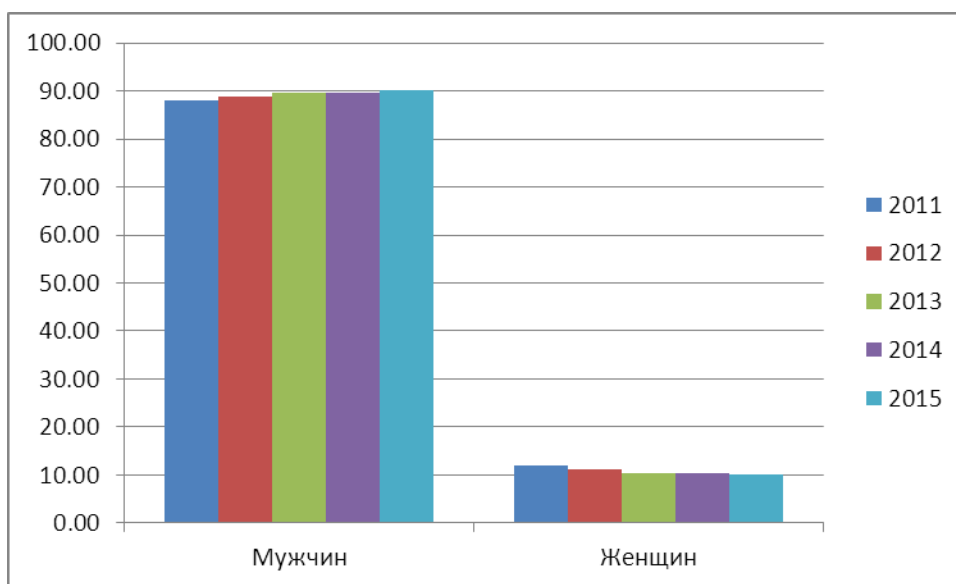


Рисунок 3 – Гендерная структура персонала

Распределение работников предприятия по стажу работы представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Распределение работников по стажу работы за 2011 – 2015 гг.

| Продолжительность работы / год | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Удельный вес, % | | | | |
|--------------------------------|-------|--------|-------|-------|-------|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| До 1 года | 379 | 17005 | 1266 | 990 | 726 | 1,38 | 6,13 | 4,51 | 3,49 | 2,53 |
| От 1 до 3 лет | 2493 | 29127 | 2857 | 2315 | 2471 | 9,09 | 10,50 | 10,18 | 8,16 | 8,61 |
| От 3 до 5 лет | 3750 | 34481 | 3048 | 3030 | 3486 | 13,67 | 12,43 | 10,86 | 10,68 | 12,15 |
| От 5 до 10 лет | 5522 | 48018 | 4445 | 4568 | 4649 | 20,13 | 17,31 | 15,84 | 16,10 | 16,20 |
| 10 лет и более | 15287 | 148770 | 16448 | 17468 | 17363 | 55,73 | 53,63 | 58,61 | 61,57 | 60,51 |
| Всего работников | 27430 | 277400 | 28063 | 28371 | 28695 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

По результатам расчетов видно, что наибольшие доли занимают работники, отработавшие на предприятии от 5 до 10 лет, а также работники, отработавшие свыше 10 лет. При этом к концу рассматриваемого периода растет доля персонала, отработавшего свыше 10 лет, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Распределение работников по возрасту представлено в таблице 7.

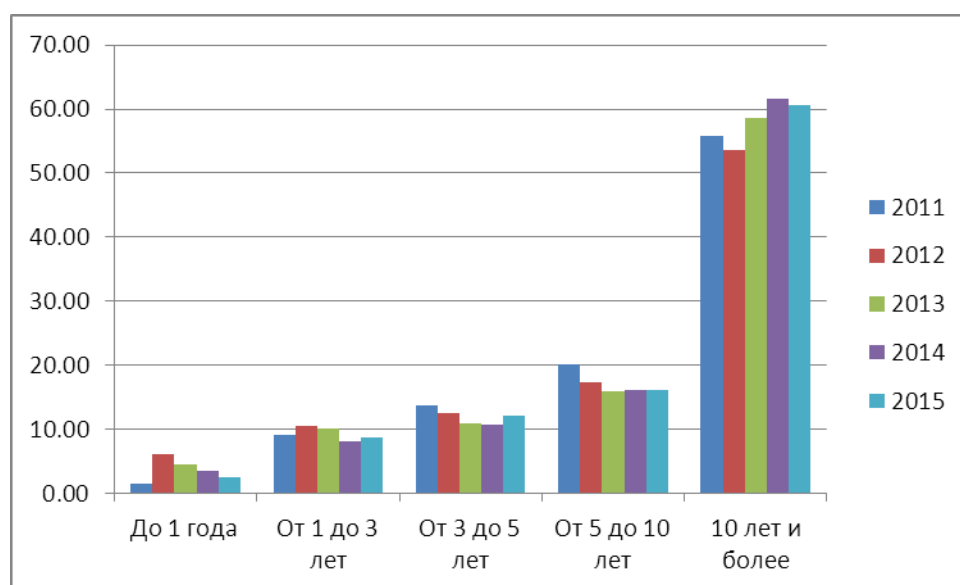


Рисунок 4 - Распределение работников по стажу

Таблица 7 – Распределение работников предприятия по возрасту за 2011 – 2015

гг.

| Возраст | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Удельный вес, % | | | | |
|------------------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| до 18 лет | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 18 - 19 лет | 765.297 | 901.55 | 289.0489 | 300.7326 | 140.6055 | 2.79 | 3.25 | 1.03 | 1.06 | 0.49 |
| 20 - 24 года | 2880.15 | 2197.008 | 2404.9991 | 2008.667 | 1856.5665 | 10.50 | 7.92 | 8.57 | 7.08 | 6.47 |
| 25 - 29 лет | 3936.205 | 4030.622 | 5073.7904 | 5608.947 | 6244.032 | 14.35 | 14.53 | 18.08 | 19.77 | 21.76 |
| 30 - 33 года | 4888.026 | 4651.998 | 5073.7904 | 6264.317 | 6637.1535 | 17.82 | 16.77 | 18.08 | 22.08 | 23.13 |
| 34 - 40 лет | 4753.619 | 5112.482 | 4916.6376 | 4601.776 | 4728.936 | 17.33 | 18.43 | 17.52 | 16.22 | 16.48 |
| 41 - 45 лет | 4915.456 | 4959.912 | 4756.6785 | 4454.247 | 4390.335 | 17.92 | 17.88 | 16.95 | 15.70 | 15.30 |
| 46 - 50 лет | 3768.882 | 4216.48 | 3670.6404 | 3657.022 | 2918.2815 | 13.74 | 15.20 | 13.08 | 12.89 | 10.17 |
| 51 - 55 лет | 757.068 | 1065.216 | 1546.2713 | 1234.139 | 1486.401 | 2.76 | 3.84 | 5.51 | 4.35 | 5.18 |
| 56 - 59 лет | 543.114 | 460.484 | 311.4993 | 241.1535 | 292.689 | 1.98 | 1.66 | 1.11 | 0.85 | 1.02 |
| 60 лет и более | 222.183 | 144.248 | 19.6441 | 0 | 0 | 0.81 | 0.52 | 0.07 | 0.00 | 0.00 |
| Всего работников | 27430 | 27740 | 28063 | 28371 | 28695 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

По результатам расчетов, представленных в таблице 7, видно, что основная часть коллектива предприятия находится в возрасте 30 – 50 лет. При этом на начало рассматриваемого периода наибольшие удельные веса занимали работники в возрасте от 30 до 50 лет. К концу же рассматриваемого периода наибольшую долю занимают работники в возрасте 34 – 50 лет.

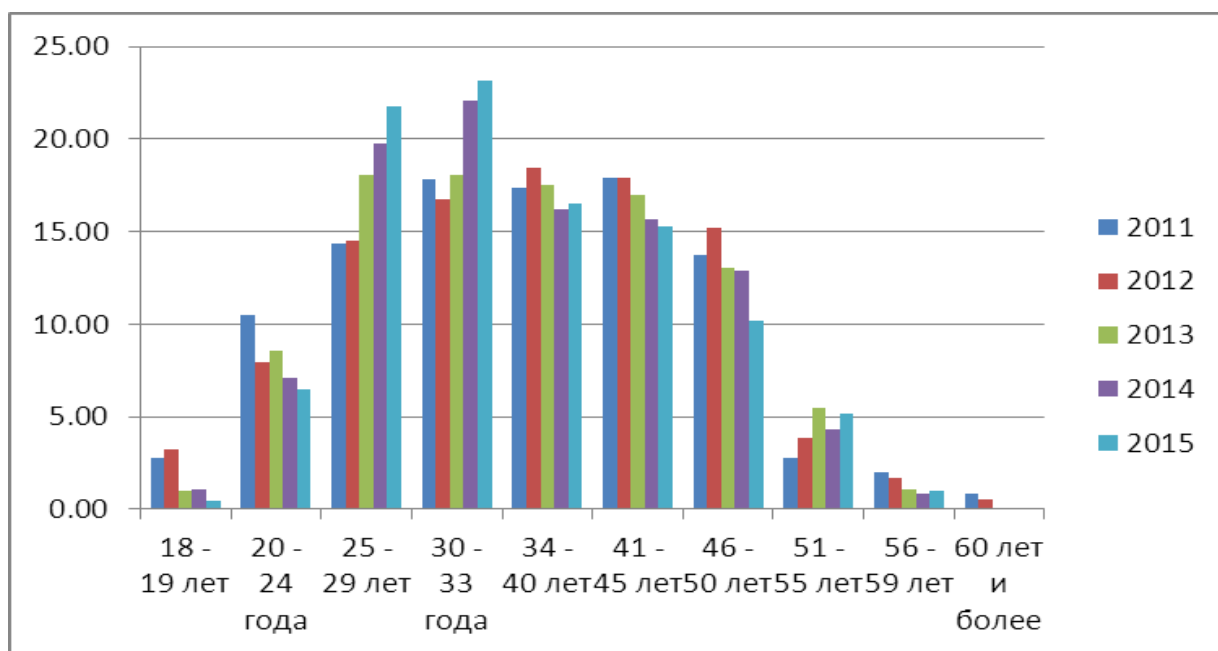


Рисунок 5 – Распределение работников по возрасту

Средний возраст работников предприятия рассчитаем в таблице 8.

Таблица 8 – Средний возраст и стаж работников предприятия за 2011 – 2015 гг.

| Год | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Численность персонала, чел. | 27430 | 27740 | 28063 | 28371 | 28695 |
| Средний возраст, лет | 36.13 | 36.67 | 36.30 | 35.78 | 35.57 |
| Средний стаж, лет | 8,08 | 8,27 | 9,01 | 9,13 | 9,25 |

Из расчетов видно, что динамика среднего возраста невелика. К концу рассматриваемого периода средний возраст персонала предприятия составляет 35,57 лет, что ниже среднего возраста персонала на начало периода – 36,13 лет.

При этом заметна тенденция к росту среднего стажа работников, который за рассматриваемый период возрос с 8,08 до 9,25 лет.

Понимая свою особую роль градообразующего предприятия в Алмалыке и других регионах, важность вклада в формирование региональных бюджетов, комбинат выделяет средства на проекты в области образования, здравоохранения, спорта и культуры, развитие инфраструктуры, оказывает реальную поддержку социально незащищенным слоям населения.

В 2014 году на социальную поддержку городов, где расположены подразделения АО «Алмалыкский ГМК», комбинат направил около 2 миллиардов сум.

Руководство АО «Алмалыкский ГМК», являясь лидером в деятельности по обеспечению качества, определило стратегические цели в области качества на 2013- 2016 гг.:

- постоянное повышение удовлетворенности Потребителей, безусловное выполнение их требований и ожиданий;

- освоение новых и развитие существующих рынков сбыта.

Основными задачами комбината для достижения поставленных целей являются:

- неукоснительное соблюдение законодательных и обязательных требований к качеству выпускаемой продукции;

- осуществление модернизации, технического и технологического перевооружения производства для создания и поддержания стабильного качества продукции, улучшения условий труда персонала, снижения удельного потребления материальных ресурсов;

- осуществление процессов производства с учетом экологических требований;

- совершенствование системы мотивации персонала;

- рациональная расстановка кадрового потенциала и непрерывное повышение квалификации работников;

- построение отношений с поставщиками на основе взаимопонимания и сотрудничества;

- регистрация медных катодов на Лондонской бирже металлов (ЛБМ) в качестве металла со статусом «GOOD DELIVERY» (хорошая поставка).

Руководство АО «Алмалыкский ГМК» берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и выполнение следующих обязательств:

- вовлечение всех работников АО «Алмалыкский ГМК» в деятельность по постоянному совершенствованию процессов СМК, улучшению качества продукции;
- доведение до работников АО «Алмалыкский ГМК» понимания требований и ожиданий потребителей (в т.ч. внутренних) к качеству продукции;
- создание на предприятии условий труда, способствующих повышению удовлетворенности работников с целью улучшения деятельности предприятия;
- создание необходимых для функционирования системы менеджмента качества организационных и структурных условий, выделять для этих целей соответствующие финансовые, технические, кадровые и иные ресурсы, обеспечивая их эффективное использование.

На предприятиях АО «Алмалыкский ГМК» проводятся геологоразведочные работы, добыча и переработка руд драгоценных и цветных концентратов. Осуществляется выпуск свинца и цинка, сплавов на их основе, а также товарного золота и серебра, которые аттестованы на Лондонском рынке драгоценных металлов. Им присвоен статус качественной поставки. Комбинат продолжает развиваться, продукция предприятия имеет высокое качество и соответствует мировым стандартам.

Увеличение объемов добычи руды, модернизация, реконструкция производства, технологические изменения, обеспечивающие прибыль, привели к возникновению на комбинате другой проблемы – проблемы человеческих ресурсов. На всех производственных совещаниях менеджеры стали жаловаться на кадровые проблемы, отсутствие соответствующих специалистов, на отток высококвалифицированных кадров в Россию и другие страны СНГ.

Отчетливо стал наблюдаться дефицит квалифицированного персонала от рабочего до руководителя высшего звена. Как показало время, на предприятии, в период перехода на работу в рыночные условия, мало уделялось внимание

вопросам подготовки квалифицированных рабочих, специалистов, а если и проводилась, то на низком уровне, по устаревшим программам.

Кроме того, исследование последних лет, по словам автора Е.Б. Моргунова показало, что до 80% барьеров на пути развития организации, так или иначе связано именно с проблемами персонала. Здесь и сопротивление новшествам, и нежелание переучиваться, и неумение работать с полной отдачей, и внутреннее отчуждение от целей комбината, и все эти проблемы обрушиваются на головы менеджеров, отвечающих за персонал.¹

Но настало время, когда можно говорить о серьезности намерений АО «Алмалыкский ГМК» решать проблему человеческих ресурсов путем развития, обучения своих сотрудников, развития системы накопления и использования их знаний и интеллектуальных ресурсов.

3.2 Система обучения и развития персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Необходимый уровень квалификации персонала и его развитие обеспечивается действующей в комбинате системой обучения, которая включает в себя:

- обучение, переобучение, освоение смежных профессий, повышение квалификации рабочего персонала;
- обучение и повышение квалификации специалистов и руководителей.

Цель обучения персонала - задание определенного темпа положительных изменений через процесс обучения в различных формах и видах его проявления: лекции, семинары, тренинги, практические занятия, результатом которых являются приобретенные знания, навыки и умения,

¹Моргунов Е.Б., «Управление персоналом: исследование, оценка, обучение», М., ООО «Журнал «управление персоналом», 2005.

необходимые персоналу для выполнения на высоком профессиональном уровне производственных задач.¹

Задачи обучения персонала АО «Алмалыкский ГМК»:

- обеспечить необходимый уровень квалификации с учетом требований рабочих и технологических инструкций;
- обеспечить необходимый профессиональный уровень в области применения современных информационных технологий;
- развить гибкость и способность к самообучению;
- подготовить работника к ротационному перемещению и возможному замещению его коллег.

Для обучения и повышения квалификации устанавливаются уровни работников, которых необходимо обучать. Данные уровни подразделяются на работников, занимающих руководящую должность, кадровый резерв на замещение руководящих должностей, специалистов по различным направлениям деятельности и рабочих.

При обучении рабочего персонала существенные вопросы обучения (вид обучения, форма обучения, продолжительность и стоимость обучения) оговариваются в договоре, который заключается представителем комбината с преподавателем теоретического обучения (или консультантом теоретического обучения) и инструктором производственного обучения.

На предприятии существует обязательство персонала об отработке в комбинате не менее трех лет после окончания обучения, предусмотренное законодательством о труде Республики Узбекистан, оговаривается в договоре обучения, который заключается в обязательном порядке с рабочими, проходящими профессиональное обучение, переобучение или повышение квалификации организациях образования за счет средств АО «Алмалыкский ГМК». Договор обучения составляется также во всех случаях, когда обучение (стажировка) организуется за счет средств комбината и стоимость его

¹ Инструкция о работе по профессиональному обучению и развитию персонала АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)–05 (к корпоративному стандарту «Персонал»). г.Алмалык – 2010 – 39 с.

превышает в эквиваленте 3 миллионов сум. Договор обучения составляется перед началом обучения. Условия обучения инженерно-технического персонала и специалистов комбината, их права и обязанности в каждом конкретном случае оговариваются в заключаемом между комбинатом и работником договоре обучения.

Система профессионального образования и развития руководителей и специалистов предполагает следующие виды обучения¹:

- Первичное обучение лиц, принятых на работу (адаптационный период);

- Обучение актуальным вопросам в рамках деятельности Корпоративного Университета комбината;

- Периодическое и необходимое обучение для поддержания квалификации руководителей и специалистов (в соответствии с требуемой для каждой профессиональной категории лиц периодичности согласно требованиям Управления по государственному контролю и надзору Министерства Чрезвычайных ситуаций РУ, Министерств и ведомств Республики Узбекистан);

- Повышение квалификации для обновления теоретических и практических знаний;

- Систематическое самостоятельное обучение.

- Для рабочих на производстве организуются следующие виды обучения:²

- Первичное обучение лиц, принятых на работу (адаптационный период).

- Подготовка новых рабочих;

- Переподготовка рабочих;

- Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;

- Повышение квалификации рабочих.

¹ Корпоративный Стандарт Персонал СТ13. – г.Алмалык. – 2010 г. – 28 с.

² Корпоративный Стандарт Персонал СТ13. – г.Алмалык. – 2010 г. – 28 с.

– Профессиональное обучение специалистов в АО «Алмалыкский ГМК» организуется и проводится по двум основным формам:

– в учебных заведениях системы повышения квалификации, других организациях (с отрывом от производства и, в исключительных случаях, без отрыва от производства);

– в Отделе обучения и развития персонала (без отрыва от производства и, в исключительных случаях, с отрывом от производства).

Руководители и специалисты проходят обучение по эффективной системе, разработанной не только для повышения квалификации по различным специальностям, но и улучшению навыков руководства, лидерства, саморазвития.

Первичное обучение (адаптационный период) принятых на работу руководителей и специалистов проводится с целью ознакомления с предприятием АО «Алмалыкский ГМК», изучения её специфики, организации производства, технологии, техники безопасности и повышения осведомленности по вопросам охраны окружающей среды. Обучение при приеме на работу проводится после оформления в УЧР (управлении человеческими ресурсами) документов о приеме на работу в соответствии с Инструкцией «Об адаптации персонала в АО «Алмалыкский ГМК».¹

Обучение актуальным вопросам в рамках деятельности Корпоративного Университета предприятия проводится в соответствии с Инструкцией «О Корпоративном университете АО «Алмалыкский ГМК» для ознакомления специалистов с новой техникой, прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления и работы с персоналом, анализа производства.²

Периодическое и необходимое обучение (в соответствии с требуемой для каждой профессиональной категории лиц периодичности согласно требованиям Управления по государственному контролю и надзору МЧС РУ,

¹ Инструкция об адаптации персонала № И-13-(50-02)-02 (к корпоративному стандарту СТ-13 «Персонал». – г.Алмалык. – 2011 г. – 13 с.

² Инструкция о корпоративном университете АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)-07 (к корпоративному стандарту «Персонал»). – г.Алмалык. – 2009г. – 7 с.

Министерств и ведомств Республики Узбекистан) по специальным профессиональным образовательным программам проводится для поддержания квалификации руководителей и специалистов на уровне, достаточном для эффективного и безопасного исполнения должностных обязанностей.

Самостоятельное обучение каждого руководителя и специалиста (самообразование) с использованием учебных пособий, предлагаемых предприятием, или печатных периодических изданий и прочее является их прямой обязанностью.

Обучение, подготовка и повышение квалификации за счет средств комбината в учебных центрах системы повышения квалификации или по месту основной работы с отрывом от производства и без отрыва от производства осуществляется по программам, разработанным учебными заведениями или ООиРП (Отдел обучения и развития персонала).

Для повышения квалификации специалистов и руководителей внутри комбината с целью комплексного изучения вопросов экономики, качества продукции, применения прогрессивной техники и технологии, повышения осведомленности по вопросам охраны окружающей среды, управления трудовыми коллективами, корпоративной культуры организуются лекции, семинары, тренинги, конференции (в рамках действия Корпоративного университета).

Обучение руководителей и специалистов заканчивается оформлением протокола, либо актом о проведении обучения. Данные документы оформляются и хранятся на месте прохождения обучения в ООиРП, либо его отделах на промкомплексах.

При необходимости, по запросу ООиРПиего подразделений на промкомплексах, либо по личному желанию обучившегося по итогам обучения специалисты и руководители направляют замечания и предложения в ООиРПи его отделы на промкомплексах о качестве проведенного обучения.

Для рабочих создана своя программа развития и обучения персонала АО «Алмалыкский ГМК», которая способствует повышению квалификации и карьерному росту.

Первичное обучение лиц, принятых на работу (адаптационный период) – это обучение впервые принятых на работу рабочих, которое проводится с целью ознакомления с предприятием, изучения её специфики, организации производства, технологии, техники безопасности и повышения осведомленности по вопросам охраны окружающей среды. Первичное обучение при приеме на работу проводится после оформления в УЧР документов о приеме на работу в соответствии с Инструкцией «Об адаптации персонала в АО «Алмалыкский ГМК».¹

Подготовка новых рабочих – это профессиональное обучение вновь.

принятых рабочих, ранее не имевших профессии. Сроки обучения новых рабочих не превышают 6 месяцев. Обучение ведется в соответствии с планами и программами, разработанными специалистами промкомплексов по соответствующему профессиональному направлению и специалистами отделов ООиРП и утвержденными уполномоченными на это лицами. При разработке программ следует учитывать, что теоретические занятия планируются в академических часах (по 45 минут), а производственное обучение – в астрономических часах (по 60 минут).

Направляемые на обучение должны быть предварительно ознакомлены с комбинатом, с её спецификой, организацией производства, условиями и оплатой труда, правилами внутреннего трудового распорядка и техники безопасности.

Подготовка новых рабочих мест проводится по курсовой и индивидуальной формам, предусматривающим теоретическое и производственное обучение.

¹Инструкция об адаптации персонала № И-13-(50-02)-02 (к корпоративному стандарту СТ-13 «Персонал»). – г.Алмалык. – 2011 г. – 13 с.

Производственное обучение на рабочих местах осуществляется индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего - инструктора производственного обучения.

При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций у преподавателя теоретического обучения, назначаемого из числа руководящих инженерно-технических работников и специалистов подразделения.

Закрепление за рабочим наставника теоретического обучения и инструктора производственного обучения производится приказом подразделения.

Подготовка новых рабочих, связанных с обслуживанием объектов котлонадзора, сосудов, работающих под давлением, подъемных механизмов и сооружений, буровзрывных и подземных работ проводится на базе отделов ООиРП по курсовой форме в соответствии с учебными программами, согласованными с органами Управления по государственному контролю и надзору МЧС РУ. Индивидуальная подготовка новых рабочих по этим профессиям не допускается.

Подготовка новых рабочих заканчивается проведением квалификационных экзаменов, оформлением протокола и выдачей удостоверений.

Переподготовка рабочих – это обучение рабочих, имеющих профессию, с целью получения новой. Переподготовка организуется для обучения рабочих, высвобождающихся на промышленных комплексах в результате технических и технологических изменений, изъявивших желание сменить профессию с учетом потребности производства, и вновь принятых рабочих, имевших профессию другую, нежели та, по которой их приняли.

Основанием для разработки и утверждения учебных планов и программ для переподготовки, а также определение сроков переподготовки являются учебные планы и программы для подготовки новых рабочих по соответствующим профессиям. При этом допускается сокращение программ за

счет исключения ранее изученного материала с учетом фактического уровня профессиональных знаний и умений обучаемых.

Переподготовка рабочих заканчивается проведением квалификационных экзаменов, оформлением протокола и выдачей удостоверений или внесением записи в имеющиеся удостоверения.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям - это подготовка рабочих, имеющих профессию, с целью расширения их профессионального профиля, а также подготовки к работе по совмещаемым профессиям в соответствии с требованиями производства.

Перечень вторых (смежных) профессий, по которым проводится обучение рабочих, определяется промышленными комплексами, в соответствии с потребностями производства.

Обучение проводится на основании заявок подразделений (цехов) по планам и программам, утвержденным директором промышленного комплекса, либо лицом, которому директор делегировал эти полномочия письменно, включающим теоретическое и производственное обучение.

Сроки обучения устанавливаются промышленными комплексами в соответствии с учебными планами и программами для подготовки новых рабочих по соответствующим профессиям. При этом допускается сокращение программ за счет исключения ранее изученного материала с учетом фактического уровня профессиональных знаний и умений обучаемых. Сокращение тематики по вопросам охраны труда и правилам безопасности не допускается (объем данной тематики должен составлять не менее 10 часов, согласно утвержденным программам для подготовки новых рабочих по профессии).

Повышение квалификации рабочих – это профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков и умений по имеющейся профессии. Успешное прохождение повышения квалификации в той или иной форме является обязательным условием для присвоения более высокого квалификационного разряда. Для

рабочих, которым необходимо повысить свою квалификацию с четвёртого разряда на пятый и выше, возможно самостоятельное повышение квалификации.

Организуются следующие формы повышения квалификации:¹

- курсы повышения квалификации;
- производственно-технические курсы;
- курсы целевого назначения;
- индивидуальная форма обучения.

Курсы повышения квалификации (КПК) организуются для поддержания и повышения квалификации рабочих по имеющейся профессии. КПК проводятся по мере набора группы рабочих родственных профессий, работающих в различных подразделениях, которым необходимо повысить свою квалификацию в текущем году. Обучение на КПК происходит без отрыва от производства в группах численностью от 5 до 30 человек.

Производственно-технические курсы (ПТК) создаются для поддержания и повышения квалификации, углубления и расширения знаний, навыков, умений рабочих по имеющейся профессии до уровня, соответствующего требованиям производства с периодичностью обучения не реже одного раза в 5 лет. ПТК организуются, как правило, для коллектива (рабочей смены) и проводятся по месту работы во внерабочее время по утвержденному графику.

Курсы целевого назначения (КЦН) – создаются для изучения новой техники, оборудования, новых технологических процессов, средств механизации и автоматизации производственных процессов, прогрессивных форм организации и стимулирования труда, правил технической эксплуатации оборудования, вопросов повышения качества и других актуальных вопросов, по которым целесообразно более глубокое обучение.

Индивидуальная форма обучения –допускается при отсутствии возможности создания Курсов повышения квалификации, когда штатное

¹Положение об отделе обучения и развития персонала по г.Алматык ПСП № 50-10-01/02-2013. – г.Алматык. – 2013 г. – 6 с.

расписание по данной профессии не позволяет набрать группу для проведения курсового обучения.

При повышении квалификации допускается проведение индивидуального обучения на рабочем месте под руководством опытного наставника, с самостоятельным изучением теоретического курса.

По окончании рабочим курса подготовки, переподготовки или получения второй (смежной) профессии, независимо от его формы, он должен получить допуск к сдаче квалификационного экзамена. Рабочие, окончившие курс обучения и не имеющие допуска к экзамену, к сдаче квалификационного экзамена не допускаются.

Условиями для получения допуска к сдаче экзамена при курсовой форме обучения являются:

- посещение не менее 75% теоретических занятий;
- успешная сдача контрольных тестов, проводимых преподавателем по окончании курса.

Рабочему, не получившему допуск к сдаче экзамена из-за неуспешной сдачи контрольных тестов, предоставляется 30 календарных дней для самостоятельной подготовки и получения допуска к экзамену.

Помимо функциональных обязанностей, предусмотренных заключенными договорами на обучение и Трудовыми договорами, участники процесса профессионального обучения обязаны предпринимать меры по своевременному выявлению и устранению фактов, влияющих на снижение эффективности процесса обучения.

Преподаватель теоретического обучения обязан вести учет посещаемости занятий и проводить периодическое промежуточное тестирование обучающихся на предмет выявления степени усвоения получаемых знаний. Первое промежуточное тестирование должно проводиться не позднее, чем после изучения 50% материала, предусмотренного программой. О случаях неоднократных пропусков занятий, а также о неудовлетворительных

результатах сдачи промежуточных тестов он обязан докладывать специалистам ООиРП в течение 3-х рабочих дней после выявления оговоренных фактов.

Специалисты ООиРП(его отделов) в случаях выявления пропусков занятий или неудовлетворительной сдачи промежуточных тестов обязаны сообщить о них руководителю подразделения, в котором работает обучающийся, в письменной форме или посредством электронной почты.

Руководитель подразделения, в котором работает обучающийся, обязан рассматривать все факты обращений со стороны других участников учебного процесса и принимать меры по устранению нарушений. В случаях, если выявлена неспособность обучающегося освоить получаемую профессию, руководитель подразделения обязан своевременно принять административное решение.

Аттестация лиц, прошедших курс обучения по профессии при курсовой, индивидуальной формах подготовки новых рабочих, переподготовке и обучении рабочих вторым (смежным) профессиям, повышении квалификации проводится в форме квалификационных экзаменов в установленные сроки, но не позднее 10 дней после окончания срока обучения и имеет целью определить их подготовленность к трудовой деятельности по избранной специальности и установить уровень квалификации (разряд, категорию).

Для проведения квалификационных экзаменов создаются соответствующие квалификационные комиссии на промышленных комплексах и в их подразделениях. Составы квалификационных комиссий утверждаются не реже 1 раза в год приказом директора промышленного комплекса. Председателем квалификационной комиссии на промышленном комплексе назначается директор, либо лицо, которому директор делегировал эти полномочия письменно.

В состав комиссии входят руководители, главные специалисты по профилю курсов (главный механик или главный энергетик, специалист по технике безопасности), представитель отдела ООиРП, преподаватели

специальных дисциплин. В случае необходимости к работе комиссии привлекаются квалифицированные рабочие соответствующей профессии или специалисты других служб.

Лицам, прошедшим профессиональное обучение и сдавшим квалификационные экзамены, выдаются удостоверения единой формы о присвоении квалификации (разряда, класса, категории).

К работе по обучению персонала (теоретические занятия) непосредственно на производстве привлекаются руководители и ведущие специалисты промышленных комплексов Компании, а также преподаватели высших и средних специальных учебных заведений, работники отраслевых научно-исследовательских и проектных институтов и иные высококвалифицированные специалисты.

Руководители и специалисты предприятия, являющиеся преподавателями, должны иметь высшее или среднее специальное образование, стаж работы на производстве по специальности не менее 3-х лет. Преподаватели курсов теоретического обучения должны иметь конспект лекций с указанием использованной литературы, написанный в соответствии с утвержденной директором промкомплекса, либо лицом, которому директор делегировал эти полномочия письменно, программой по профессии.

Для обеспечения необходимого уровня квалификации персонала организация проводит регулярное обучение работников, их профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации. В 2014 году было обучено около 4 тысяч сотрудников, на обучение которых было потрачено 1,3 миллионов долларов. Обучающие программы доступны рабочему персоналу, руководителям всех уровней и содержат разделы, посвященные экологической безопасности, охране здоровья, безопасности труда и различным специальностям.¹

¹ Инструкция о корпоративном университете АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)-07 (к корпоративному стандарту «Персонал»). – Алмалык. – 2009г. – 7 с.

АО «Алмалыкский ГМК» организовал сотрудничество с университетами Узбекистана и России в области повышения уровня своих менеджеров. С 2007 года действует программа обучения по курсу MBA (Master of Business Administration). За эти годы более 130 менеджеров АО «Алмалыкский ГМК» получили степень Магистра делового администрирования. АО «Алмалыкский ГМК» является активным участником частного государственного партнерства в рамках социальной ответственности бизнеса. Данное сотрудничество направлено на экономическое и социальное развитие по Узбекистану.

Для предоставления возможности карьерного роста сотрудников АО «Алмалыкский ГМК», профессионального развития и активизации потенциальных возможностей персонала, заинтересованного в своем профессиональном росте на предприятии существует система развития персонала, включающая в себя:

- Создание базы внутреннего и внешнего резерва;
- Наставничество;
- Тренинги и семинары;
- Деловые игры;
- Самообучение;
- Корпоративный университет для развития руководителей высшего звена и специалистов.

Резерв персонала обеспечивает бесперебойную и компетентную работы всех подразделений комбината при перемещениях персонала (переводах, увольнениях, болезнях), и наиболее полное удовлетворение потребностей организации в работниках той или иной профессии за счет имеющихся кадров.

Данные о кандидатах, включенных в резерв, вносятся в раздел «Управление набором на работу» системы «JDEdwards», позволяющей не только хранить и изменять данные, но и вести автоматизированный поиск кандидатов, отвечающих нужным параметрам, содержащимся в поступающих от подразделений заявках на подбор персонала.

Под внешним резервом персонала понимается специально сформированная группа кандидатов из внешних источников, имеющих потенциальные возможности, наиболее отвечающие требованиям комбината, в том числе из числа лиц, проходящих практику на предприятии.

Внешний резерв формируется с целью удовлетворения потребностей Компании в персонале каких-либо профессий при отсутствии возможности удовлетворения таковых за счет внутреннего резерва.

В промышленных подразделениях на основании перспективных планов развития и статистических данных по движению персонала, составляется перечень перспективных профессий, по которым может возникнуть потребность в кадрах на ближайшие 6 лет, с учетом процента текучести персонала по специальностям, в которых она наблюдается и по которым нет резерва, а также с учетом ухода работников на пенсию по возрасту.

Перечень утверждается директорами промышленных предприятий по согласованию с начальником УЧР, обновляется 1 раз в год, в срок до 1 июня и является официальным документом, в соответствии с которым происходит выдвижение кандидатур на должность.

Во внешний резерв АО «Алмалыкский ГМК» могут быть внесены лица, обратившиеся по вопросу трудоустройства в УЧР и предоставившие резюме, или прошедшие практику в организации.

Ответственным специалистом УЧР производится изучение резюме и других, предоставленных документов, и на их основании принимается решение о включении кандидата во внешний резерв, данные вносятся в базу данных о претендентах на должность.

По окончании практики студентов собирается и анализируется отзывы о практикантах от руководителей практики. Бланк отзыва совмещен с бланком направления на практику. Данные по всем практикантам, имеющим положительные отзывы от руководителей практики, заносятся в базу данных

внешнего целевого резерва по практикантам, сформированного по отдельным профессиям.¹

Данные по лицам, включенным во внешний резерв АО «Алмалыкский ГМК», подлежат уточнению (по мере возникновения необходимости) и обновлению не реже одного раза в год.

Под внутренним резервом персонала понимается группа работников на замещение должностей руководителей, УЧР и служащих из числа работающих на предприятии, имеющих потенциальные возможности для профессионального роста и стремление к личностному и карьерному росту.

Потенциальные возможности профессионального роста подразумевают наличие у работника персональных профессиональных, квалификационных и личных деловых качеств, позволяющих претендовать на должности более высокого уровня, или предполагающие более высокую ответственность и расширение полномочий по отношению к тем, которыми он обладает в настоящее время.

Под внутренним рабочим резервом понимается группа работников, работающих на рабочих профессиях во вспомогательных подразделениях и службах подразделений, во вспомогательных участках основных цехов и цехов с вредными условиями труда, но имеющих желание и по состоянию здоровья пригодных для работы по основным профессиям в основных цехах, цехах с вредными условиями труда, или наоборот.

Подбор кандидатов, предназначенных для включения во внутренний резерв, на замещение должностей руководителей, УЧР (Управления человеческих ресурсов) и служащих промышленного комплекса, производится руководителем подразделения совместно со специалистом УЧР или службы по работе с персоналом промкомплекса УЧР, ответственным за работу с резервом персонала промкомплекса.

¹ Инструкция по формированию базы данных о перспективных практикантах и по развитию профессиональных навыков, вошедших в целевой резерв № И-13-(50-02)-11. – Алмалык: 2008. – 8 с.

Решение о включении работников во внутренний резерв каждого подразделения для замещения вакансий на должности этого же подразделения принимается руководителем подразделения по согласованию с непосредственным руководителем работника. В резерв может быть выдвинуто не более 2 кандидатур по каждой должности.

Сбор данных о профессиональных и личностных качествах кандидатов, обновление данных о кандидатах, зачисленных во внутренний резерв, осуществляется специалистом УЧР, ответственным за работу с резервом персонала.

Во внутренний резерв персонала промкомплекса могут быть включены лица:

- работающие на комплексе и имеющие образование, квалификацию и личные деловые качества, позволяющие претендовать на более высокие должности, или должности, предполагающие повышение ответственности и расширение полномочий;

- не имеющие специального образования, но в силу высокого профессионализма и личных качеств (добросовестное отношение к трудовым обязанностям, высокие деловые качества, способность к самообучению) способные занимать более высокие должности.

Помимо внутреннего резерва персонала на каждом комплексе формируется внутренний рабочий резерв, кандидаты на включение в который, отбираются на основании поступающих от рабочих заявлений.

Кандидаты для включения во внутренний резерв персонала могут подбираться в результате анализа личных дел работников, рекомендаций непосредственных руководителей, а также выдвижения работниками своих кандидатур посредством подачи заявки непосредственно специалисту Службы работы с персоналом, отвечающему за работу с данными по резерву комплекса.

На всех кандидатов для включения во внутренний резерв персонала заполняется «Сводный перспективный профиль» по формам, в зависимости от

типа резерва, который содержит оценку кандидата по принципу «360 градусов»: сами кандидатом, его непосредственным руководителем и одним из коллег. Формы документов составлены отдельно для рабочих, ИТР служащих и руководителей, представленных в Приложениях Б, В, Г.¹

Специалист УЧР, ответственный за работу с данными о резерве, анализирует данные сводных профилей, подбирает кандидатов, достойных включения в резерв, и заносит их данные в базу данных.

Состав лиц, включенных в резерв, может регулярно меняться по причине происходящих кадровых перестановок (назначение на более высокую должность, увольнение по какой-либо причине), выдвижения новых кандидатов для включения в резерв, получения кем-либо из рядовых работников образования (как основного, так и дополнительного), повышения или понижения профессионального уровня, совершения проступков лицами, входящими в резерв. Настоящие изменения в составе резерва, а также в личных данных резервистов, вносятся в базу данных специалистом, отвечающим за эту работу.

На работника, зачисленного в резерв, руководителем подразделения совместно со специалистом УТР (СРП), отвечающим за работу с резервом, составляется индивидуальный план развития (Приложение Д).²

Внутренний резерв подразделяется на следующие категории – таблица 9.

Таблица 9 – Категории внутреннего резерва

| Категории внутреннего резерва | Направления использования резерва |
|-------------------------------|---|
| Линейная карьера | мастер - начальник участка – начальник цеха – директор |
| Технологическая карьера | Технолог цеха – технолог-специалист управления комбината – главный специалист по направлению производства |

¹ Инструкция о формировании резерва АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)-12. – Алмалык: 2008. – 17 с.

² Инструкция о формировании внутреннего резерва персонала № И-13-(50-02)-31. – Алмалык: 2008. – 18 с.

Продолжение таблицы 9

| | |
|-----------------------|---|
| Научная карьера | Исследователь-специалист – начальник лаборатории – главный специалист по направлению производства |
| Проектная карьера | Инженер-проектировщик – начальник отдела – главный инженер проекта – начальник проектного подразделения |
| Внедренческая карьера | Управление материальными проектами или проектами развития (член проектной группы – менеджер проекта |

Категории разделения карьер подразумевают различные программы развития персонала и создаются определенные условия для воплощения стратегий и планов по данным направлениям.

Резервисты всех категорий резерва направляются на курсы повышения квалификации, тренинги в ООиРП для развития и приобретения опыта и навыков.

Сотрудники категории резерва «Линейная карьера» направляются на обучение в ООиРП по программе «Школа развития мастеров, «Школа начальников цехов», «Школа директоров» с дальнейшей защитой курсовых работ.

Работники категорий резерва «Научная карьера», «Технологическая карьера» и «Проектная карьера» могут быть направлены на обучение и повышение квалификации в зарубежные ВУЗы. Порядок отбора кандидата и дальнейшая работа с ним определена инструкцией.¹

Сотрудники категорий резерва «Научная карьера», «Технологическая карьера» и «Проектная карьера» могут быть предложены менеджерам проектов для включения в состав проектных команд.

За каждым сотрудником, включенном во внутренний резерв, на основании приказа по промышленному комплексу, закрепляется наставник из числа руководителей или специалистов комбината, уровень должности не ниже

¹Инструкция о целевой подготовке специалистов в зарубежных Высших учебных заведениях № И-13-(50-02)-27. – Алмалык: 2009. – 20 с.

чем +2 (на уровень выше должности непосредственного руководителя резервиста).

Наставник, в течение всего периода нахождения специалиста в резерве, производит постановку задач по развитию работника, в зависимости от категории резерва, в которую он зачислен. Он проверяет выполнение поставленных задач, оценивает правильность их выполнения и дает рекомендации по дальнейшему продвижению и развитию резервиста.

Рекомендации наставника по дальнейшему развитию сотрудника направляются в службу по работе с персоналом и вносятся в раздел «Работа с внутренним резервом» модуля «Персонал» системы «JDEdwards».

После освобождения вакантной должности с работником, претендующим на нее, проводится оценка его компетентности, экзамен и собеседование с вышестоящим руководством. По результатам выносятся решения о назначении работника на должность.

Под развитием подразумеваются все процессы, которые способствуют полному раскрытию потенциала работника. Основными элементами системы развития персонала являются приобретение опыта и наставничество.

Наставничество – обучение путем передачи знаний и навыков от более опытного менее опытному работнику, обеспечивает консультационную поддержку и обучение всего персонала АО «Алмалыкский ГМК».

Требования к кандидатуре наставника:¹

- стабильно высокие результаты выполнения должностных обязанностей;
- отличное знание оборудования промышленных комплексов и дочерних предприятий» в целом или по соответствующему направлению;
- умение обучать других, дисциплинированность, ответственность, ориентация на результат.

¹ Инструкция «Наставничество по работе в корпоративной интегрированной среде» № И-13-(50-10)-01.
– Алмалык: 2013 г. – 13 с.

- Наставник проходит специальные курсы и тренинги по совершенствованию качеств, способствующих эффективной работы с обучаемым сотрудником.

- Обучаемый сотрудник вправе:

- обращаться за помощью к своему наставнику;

- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с обучением;

- выходить с ходатайством к руководителю структурного подразделения и руководителю кадрового подразделения о смене наставника.

Наставничество используется как для адаптации новых сотрудников на предприятии, так и для развития карьеры специалистов, и именно наставники могут помочь им освоить необходимые знания и навыки для непрерывного профессионального роста и развития.

Комбинат с февраля 2013 года стала внедрять в систему развития персонала деловые игры, тренинги и семинары по совершенствованию профессиональных и личностных качеств руководителей и специалистов.

Тренинги направлены на развитие навыков персонала для успешного выполнения задач производства, повышения эффективности производственной деятельности, управленческих решений и взаимодействий. В структуру входят тренинги по психологии делового общения, формированию команды, делегированию полномочий, приемам тайм-менеджмента, соблюдению техники безопасности и так далее.

Тренинги разрабатываются и проводятся как корпоративным тренером-психологом, работающим на предприятии, так и приглашенными внешними специалистами.

Участвуя в семинарах, сотрудники приобретают не только теоретические знания, но и практические навыки. Семинары посвящены таким темам, как мотивация персонала, управление человеческими ресурсами,

техника публичной работы, делопроизводство для кадровой службы и так далее.¹

Положительная перспектива внедрения в организацию семинаров и тренингов:

- Систематизация знаний сотрудников организации;
- Развитие управленческого мышления, умений и навыков;
- Обмен опытом и знаниями между участниками.

Деловые игры – это имитация в игровой форме реальных производственных и управленческих ситуаций, в которых сотрудникам приходится принимать управленческие решения. После проведения тематической игры, каждому участнику дается возможность сделать выводы и проанализировать результаты. Деловую игру разрабатывает и внедряет тренер-психолог, который анализирует весь процесс, делает выводы и подготавливает отчеты о результатах в ООиРП и в подразделениях АО «Алмалыкский ГМК».

Данный способ помогает оценить организаторские способности персонала в принятии решения, проявить наличие лидерских качеств, умение работать в команде, понять и проанализировать производство.

Самообучением называется самостоятельная деятельность работника по получению и освоению знаний, навыком и умений.

Согласно инструкции об обучении, самостоятельное обучение каждого руководителя и специалиста (самообразование) с использованием корпоративных учебных пособий, печатных периодических изданий является их прямой обязанностью.²

При самостоятельной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций у преподавателя теоретического обучения, назначаемого из числа руководящих инженерно-технических работников и специалистов подразделения. План самообучения по желанию

¹ Инструкция о внедрении и проведении семинаров в ООиРП АО «Алмалыкский ГМК» № И-13- (50-02)-57. – Алмалык: 2013. – 10 с.

² Инструкция о работе по профессиональному обучению и развитию персонала АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)–05 (к корпоративному стандарту «Персонал»). – Алмалык. – 2010 – 39 с.

работника составляется и разрабатывается преподавателем или ведущим специалистом ООиРП.

Самообучение направлено на приобретение универсальных и узкопрофессиональных знаний, и профессионального роста обучаемого.

Для развития специалистов и менеджеров на комбинате создан и функционирует Корпоративный университет, включающий 11 кафедр по всем основным направлениям деятельности: горное дело, энергетика, геология, обогатительное производство, металлургия, автоматизация и информационные технологии, безопасность персонала, экология, обслуживание основных фондов, экономика и управление, персонал.¹

Основными задачами Корпоративного университета являются:

- обновление и пополнение профессиональных знаний менеджеров и специалистов Компании;
- обучение руководителей и специалистов эффективному применению приобретенных знаний и навыков в процессе решения текущих и стратегических задач развития Компании;
- развитие экономического и управленческого мышления руководителей и специалистов;
- развитие деловой инициативы, творческого отношения к работе;
- повышение уровня культуры руководителей и специалистов, в том числе культуры делового общения.
- Все сказанное о системе обучения и развития персонала в Алмалыкском горно-металлургическом комбинате, позволяет сделать следующие выводы:
 - Политикой АО «Алмалыкский ГМК» определен главный принцип «Заниматься повышением уровня знаний и квалификации, обучать и развивать других»;

¹ Инструкция о Корпоративном университете АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)-07. –Алмалык: 2009. – 8 с.

- Профессиональное обучение и развитие тесно связано с процессом производства, его функционированием и модернизацией;
- Разрабатываются инновационные методы обучения и технологии развития, соответствующие требованиям постоянно развивающейся рыночной экономикой;
- Цели обучения и профессионального развития напрямую связаны с целями предприятия и его подразделениями;
- В Отделе обучения и развития персонала преподают курсы только профессионалы, имеющие за плечами богатый опыт работы в процессе производства и достигшие высокой квалификации;
- Затраты на обучение и развитие персонала освоены по основным статьям;
- Для возможности карьерного роста сотрудников комбината, профессионального развития и активизации потенциальных возможностей персонала, заинтересованного в своем профессиональном росте на предприятии разработана система развития персонала.

3.3 Эффективность системы обучения и развития персонала в АО «Алмалыкский ГМК»

В качестве основной методики оценки эффективности системы профессионального обучения и развития персонала принимается проведение анкетирования, основываясь на четырехуровневой модели эффективности обучения Киркпатрика. Данная модель описывается в книге «Четыре ступеньки к успешному тренингу»: уровень реакции, уровень научения, уровень поведения, уровень результатов.¹

¹ Дональд Л. Киркпатрик., Джеймс Д. Киркпатрик Четыре ступеньки к успешному тренингу. – М: Эйч Ар Медиа, 2008. – 218 с.

Целью исследования является получение обратной связи от заказчиков о соответствии (несоответствии) проведенного обучения нуждам производства и их ожиданиям и информации о качестве и эффективности работы в области обучения персонала в целях определения направлений для дальнейшего совершенствования.¹

Так, задачами исследования эффективности системы обучения и развития персонала на предприятии, являются следующие:

- Получение измеряемых показателей процесса профессионального обучения;
- Анализ системы обучения и развития персонала на горнодобывающем предприятии АО «Алмалыкский ГМК»;
- Улучшение процесса профессионального развития персонала.

АО «Алмалыкский ГМК» ежегодно, не позднее 25 декабря проводит анкетирование по оценке системы эффективности обучения и возможности развития навыков и знаний.

Каждая анкета содержит обязательную часть, а также дополнительную часть. Обязательная часть содержит вопросы, касающиеся организации всего процесса профессионального обучения, а дополнительная касается рекомендаций по усовершенствованию системы обучения и развития персонала.

Для анализа эффективности системы обучения и развития необходимо отталкиваться от мнения не только обучающихся, но и непосредственно их руководства. Для оценки результативности обучения руководителям АО «Алмалыкский ГМК» была предложена анкета, в которой следовало в обязательной части оценить процесс обучения, а в дополнительной части дать рекомендации по его совершенствованию.

В число участников опроса входили:

- директор промышленного комплекса;

¹ Инструкция методики оценки результативности профессионального обучения И-13-(50-02)-20. – Алмалык. – 2010 г. – 11 с.

- главный менеджер по безопасности труда службы безопасности труда;
- руководители производственных подразделений – заказчики профессионального обучения;
- руководитель Управления человеческими ресурсами площадки промышленного комплекса;
- специалисты Управления трудовыми ресурсами, обслуживающие производственные подразделения;
- лица ответственные за обучение персонала цеха.

Оценка по вопросам анкеты производилась по 5-балльной системе.

Таблица 10 – Градация результатов анкетирования

| Набранные баллы | Оценка | Комментарий |
|-----------------|-------------------|---|
| от 4,5 до 5,0 | Отлично | Корректирующих и предупреждающих действий в данном направлении не требуется |
| от 3,8 до 4,5 | Хорошо | Требуется провести анализ по данному показателю по тем подразделениям, оценка по которым близка к нижнему порогу. При необходимости - предпринять корректирующие и предупреждающие действия |
| 3 до 3,8 | удовлетворительно | Требуется провести анализ причин и предпринять корректирующие действия |

В опросе участвовало 82 человека, которые дали объективную оценку процессу обучения.

После обработки анкет, подсчета баллов по всем вопросам и рассмотрению рекомендаций, был проведен анализ и сделаны соответствующие выводы – таблица 11.

Таблица 11 – Результаты обработки анкет

| Номер вопроса | Максимальный балл / оценка | Комментарий |
|---------------|----------------------------|--|
| 1 - 3 | 5 (отлично) | Эффективность системы обучения и развития персонала по данным пунктам подтверждена |
| 4 | 3,7 (удовлетворительно) | Необходимо провести анализ и разработать рекомендации по совершенствованию мероприятий по данному вопросу |
| 5 | | Квалифицированный и высокопрофессиональный персонал с горными специализациями пользуется большим спросом на предприятиях вахтового типа на территории Узбекистана. Предприятия, работающие вахтовым методом, отличаются повышенной относительно своего региона заработной платы и возможность получения свободного времени |
| 6 | 4,3 (хорошо) | Специалисту, работающему на предприятии, предоставляется множество информации для профессионального обучения по определенной программе, предлагаются различные пособия и научно-техническая литература |

Данное исследование показывает, что профессиональное обучение работников является результативным и эффективным. Чем выше профессионализм работника богаче практический опыт, глубже теоретические знания, тем качественнее и быстрее он будет выполнять свою работу. Соответственно, тем большую ценность он будет представлять для предприятия. Поэтому вполне логично предположить, что подготовка, переподготовка, повышение квалификации сотрудников является не тяжким бременем, которое ложится непомерным финансовым грузом на плечи работодателя, а условием успешной реализации планов, которые стоят перед организацией.

По вопросам, по которым баллы ниже максимального, в выпускной квалификационной разработаны рекомендации по формированию улучшению эффективности системы обучения и развития персонала.

Исследовать эффективность обучения персонала АО «Алмалыкский ГМК» можно с помощью коэффициента успешного обучения. В исследовании результаты обучения сравниваются с рабочими результатами. Если результаты производственно-экономической деятельности улучшаются, то это и есть реальная выгода, которую получит предприятие в результате обучения.

Коэффициент успешности может принимать значение от 1 до 100% - таблица 12.

Таблица 12 – Значение коэффициента успешности

| Значение коэффициента, % | Характеристика |
|--------------------------|---------------------------------|
| 1 - 49 | Неудовлетворительные результаты |
| 50 - 74 | Удовлетворительные результаты |
| 75 - 100 | Хороший и отличный результаты |

Значение критерия успешности рассчитывается и анализируется с периодичностью один раз в квартал.

Расчет коэффициент успешного обучения персонала:¹

$$K_{\text{усп.обуч.}} = \frac{Ч_{\text{усп.}}}{Ч_{\text{обуч.}}} * 100\%$$

$K_{\text{усп.обуч.}}$ – коэффициент успешного обучения;

$Ч_{\text{усп.}}$ – численность персонала, успешно сдавшего экзамен;

$Ч_{\text{обуч.}}$ – численность персонала, подлежащего обучению.

Рассмотрим расчет коэффициента успешного обучения персонала АО «Алмалыкский ГМК» за 2014 год, согласно таблице 13.

¹ Кругликов Г.И. Методика профессионального обучения с практикумом. – М: Издательский центр «Академия», 2005. – 288 с.

Таблица 13 – Расчет коэффициента успешного обучения персонала АО «Алмалыкский ГМК»

| Период обучения | Численность (человек) | | Коэффициент успешного обучения, % |
|-----------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| | Обучавшихся | Успешно сдавших экзамен | |
| 1 | 2 | 4 | 5 |
| 1 квартал | 613 | 584 | 95,3% |
| 2 квартал | 654 | 638 | 97,6% |
| 3 квартал | 704 | 667 | 94,7% |
| 4 квартал | 624 | 595 | 95,4% |
| Итого: | 2596 | 2484 | 95,7% |

Данные таблицы 13 показывают, что результаты коэффициентов успешного обучения очень хорошие, что показывает об эффективности процесса обучения, программ и методик, разработанных для персонала.

Анализ результатов значений коэффициентов успешного обучения показывает, результативность процесса обучения не имеет значимых отклонений и находится на высоком уровне.

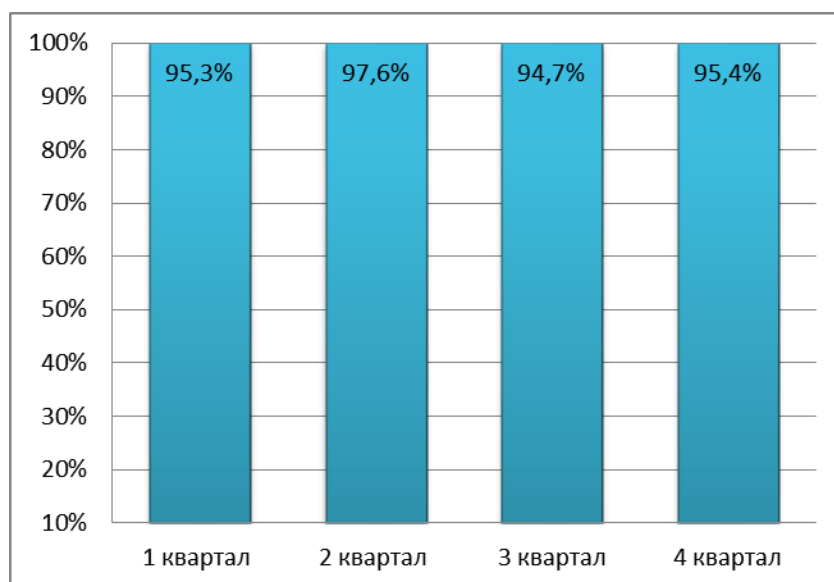


Рисунок 6. Измерение процесса обучения

Эффективность системы обучения и развития персонала можно определить по следующим критериям и принципам:¹

– Принцип непрерывности. На комбинате система обучения функционирует непрерывно, постоянно разрабатываются программы для повышения квалификации и развития персонала. Рабочие проходят обучение по повышению разрядов и получению новых специальностей, а линейные руководители и руководители проходят курсы по организации и мотивации подчиненных.

– Принцип инноваций. АО «Алмалыкский ГМК» стремится внедрять новые программы и методы обучения персонала, разрабатывать проекты по обучению сотрудников для работы с новым оборудованием.

– Принцип равных возможностей. На предприятии создаются равные условия для обучения всех сотрудников с учетом необходимости для производства. Ответственность за обучение и развитие несут не только рабочие, но и их руководители.

– Принцип системности. Обучение и развитие персонала тесно взаимосвязано с мотивацией работников, формированием кадрового резерва, корпоративной культурой, оценкой работы персонала и проведением аттестации.

– Принцип планирования. Процесс обучения и развития на комбинате тесно связан с учетом планирования персонала и оценкой результатов деятельности. Создаются новые курсы и программы обучения и развития, которые необходимы для осуществления целей предприятия в будущем.

– Принцип корпоративности. Обучение и развитие персонала основывается на принципах, целях и политике Компании. В адаптационный период сотрудник проходит вводный курс обучения, который включает в себя не только правила техники безопасности, но и Политику АО «Алмалыкский ГМК».

¹ Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения// Управление персоналом № 17. – М.: ОАО «Кострома», - 2008. – 61 с. (((57-62с.)))

– Принцип эффективности. Результаты обучения обязательно должны покрывать затраты на него. Затраты на обучение и развитие персонала проходят по основным статьям затрат.

– Принцип индивидуальности. Для каждой группы работников составлены определенные программы и методы обучения, которые способствуют повышению результативности на различных участках производственного процесса.

– Принцип качества. В Отделе обучения и развития персонала АО «Алмалыкский ГМК» работают преподаватели – практики с высшим профессиональным образованием и многолетним стажем работы на предприятии по горным специальностям. Для проведения обучения разработаны новейшие методики проведения курсов обучения с использованием информационных технологий. Аудитории оснащены проекторами, компьютерами и всевозможными технологиями для осуществления процесса обучения (робот «Максим» по оказанию первой медицинской помощи, приборами по измерению т.д.).

Эффективность развития персонала на горнодобывающем предприятии АО «Алмалыкский ГМК» можно проанализировать по результатам, полученным после проведения курса-тренинга «Школа развития мастеров» для линейных руководителей всех подразделений комбината.

Каждый такой руководитель должен уметь принимать управленческое решение и грамотно его оформить или распорядиться, чтобы его оформили. Должен понимать, как подобрать сотрудника на вакантную должность и сделать грамотный выбор среди нескольких кандидатов, организовать адаптацию нового сотрудника.

Программа «Школа развития мастеров» в АО «Алмалыкский ГМК» дала толчок для развития линейного персонала на горнодобывающем предприятии. Она включила в себя все то, что необходимо для работы линейного руководителя. Одной из основных целей данного курса было повышение

специальных технологических знаний безопасного ведения работ на каждом рабочем месте и повышение роли и авторитета мастера на производстве.

Цель курса:¹

- получение знаний мастерами о том, как должна быть организована система безопасности труда в их подразделении;
- осознание мастерами своей роли в обеспечении безопасности их подчиненных и овладение способами обеспечения безопасности труда в своем подразделении;
- получение мастерами знаний о том, как выявлять и оценивать риски в своем подразделении и разрабатывать мероприятия, направленные на их минимизацию;
- получение мастерами знаний и навыков использования действенных методов мотивации и правил поведения с рабочими, ведущих к формированию у них навыков эффективной работы и бережного отношения к своему здоровью и способствующих становлению здорового психологического климата в коллективе;
- получение знаний мастерами о законодательных основах управления персоналом. Осознание своей ответственности за вверенный персонал;
- получение мастерами знаний об эффективной организации своей работы;
- практическое овладение мастерами навыками эффективной и безопасной работы по профессиям своего подразделения.

Теоретический курс включал в себя лекции, семинары, тренинги, деловые игры по усвоению четырех модулей программы: школа безопасности, школа мотивации, юридическая школа, организационная школа. Параллельно теоретического обучения мастера проходили практическую стажировку в роли рабочих по всем профессиям и каждый на своем участке. По результатам курса мастера отвечали на вопросы тестов и защищали курсовые проекты. Линейный

¹ Положение № 134-23/13 о проведении курса «Школа развития мастеров». – Алмалык: 2013. – 15 с.

менеджер должен был выявить риски и предложить мероприятия по их устранению.

В результате курса «Школа развития мастеров» были практически минимизированы риски причинения вреда здоровью персонала на 1367 рабочих местах комбината и дочерних предприятий, на которых занято 6648 человек. Дальнейшее внедрение предложенных улучшений (мероприятий) еще на 1675 рабочих местах комбината и дочерних предприятий.

Высокие результаты после прохождения курса «Школа развития мастеров» еще раз доказывает эффективность системы обучения и развития персонала. Полученные навыки и знания мастера смогли применить их на практике и усовершенствовать систему производства в комбинате.

При постоянном росте объема производства и модернизации оборудования необходимым условием является внедрение инновационных приемов и методов в обучении и развитии персонала на горнодобывающем комплексе АО «Алмалыкский ГМК». Использование инновационных элементов позволяет интенсифицировать образовательный процесс и повысить эффективность системы обучения и развития персонала.

Инновационные элементы и техники, которые АО «Алмалыкский ГМК» в 2013 году внедрил в свою систему обучения и развития персонала:

- Электронные пособия и учебники;
- Учебные фильмы;
- «Техноринг»;
- Коучинг.

В январе 2014 года перед преподавателями, психологами-тренерами и ведущими специалистами была поставлена задача разработать и создать электронные учебники и пособия по специальным предметам и курсам, которые включали бы в себя не только теоретический материал, но и практический (тесты). Были приглашены преподаватели-программисты, которые обучали и помогали создавать с помощью специальной программы

«Microsoft FrontPage» электронные учебники и разработать тесты по предметам.

Визуализация учебного материала облегчила его восприятие, включенное тестирование позволяло лучше подготовиться к экзамену и упростило самостоятельную подготовку сотрудников.

Сегодня учебный фильм востребован во всех сферах производства. Целевой аудиторией учебного видеофильма стали работающие и вновь принятые работники комбината, студенты, проходящие практику на предприятии. Фильмы посвящены таким темам, как безопасность персонала, презентации комбината, мотивации персонала, подразделениям, обучающим программам по различным специальностям. Учебные видео разрабатываются специальным корреспондентом и видео оператором комбината, монтируются с помощью внешних организаций.

Учебное видео – это отличная возможность обучения и развития новых работников и повышения квалификации работающих сотрудников. Данная технология позволяет экономить не только деньги, но и время. Сотрудники АО «Алмалыкский ГМК» могут смотреть фильмы в учебных аудиториях отдела обучения и развития персонала, на своем рабочем месте и проводить групповые просмотры в актовом зале в подразделении комбината.

«Техноринг» - это соревнования за лучшее рациональное предложение по совершенствованию и модернизации процесса производства. Он проводится между сотрудниками различных подразделений АО «Алмалыкский ГМК». Представители подразделений комплекса объединяются в команды и разрабатывают свое рациональное предложения для внедрения в цехе или на производственном участке. Для подготовки командам дается один месяц, за этот период участники встречаются и обсуждают различные идеи и предложения.

На «техноринге» команды защищают свое рациональное предложения, рассказывая и доказывая уникальность идеи. В комиссии обязательно присутствует директор комплекса АО «Алмалыкский ГМК», начальник отдела

обучения и развития персонала, главный инженер по технике безопасности, главный энергетик и главный горняк. За лучшую идею команды получают призы и подарочные сертификаты на покупку бытовой техники. Победившей команде дают возможность внедрить рациональное предложение у себя на производственной площадке.

Соревнования дают возможность сотрудникам развить рационализаторские мышления, управленческие действия, умения работы в команде, а также усовершенствовать и модернизировать процесс производства.

Внедрение коучинга на предприятии заняло длительное время и столкнулось с проблемами и трудностями. Во-первых, необходимо было найти профессионального коуча, который бы обучил штатных психологов-тренеров работы с данной методикой. Во-вторых, с сомнениями сотрудников в помощи этого метода. В результате все трудности были преодолены в течение полу года, и методика заработала на предприятии с июня 2014 года.

Коучинг проводится специально обученными тренерами в организации с директорами и линейными руководителями, состоящими во внутреннем резерве комбината. Метод направлен на организацию поиска наиболее оптимальных путей достижения целей организации. Здесь делается ставка на потенциал самого сотрудника, а не на поиск новых идей.

Коучинг – механизм или технология искусства, которая позволяет использовать потенциал, знания и навыки самого сотрудника, но более эффективным образом. Коуч в процессе не дает советов, он просто задает правильные вопросы, которые помогают работнику самостоятельно прийти к решению оптимальными методами.

В процессе занятий меняется восприятие ситуации сотрудником. Использование коучинга позволяет повысить продуктивность работы и наиболее полно использовать потенциал персонала.

Таким образом, для совершенствования системы обучения и развития персонала на предприятии разрабатываются новые методики и технологии.

В ходе исследования были выявлены несколько проблем по обучению персонала и согласно анализу, вынесены следующие рекомендации по совершенствованию эффективности системы обучения и развития персонала.

Во-первых, для совершенствования системы обучения персонала необходимо предоставить возможность постоянного доступа к качественной и достоверной информации в течение всего жизненного цикла производственной линии. Для этого необходимо внедрение дистанционного обучения персонала и информационной системы «E-learning», позволяющие проводить обучение сотрудников дистанционно и без отрыва от производства.

Использование E-Learning позволит стандартизовать процесс обучения, обеспечить прозрачность обработки оценок, сформировать единую базу электронных учебников и обеспечить оперативный доступ к ней.

Преимущества дистанционного обучения персонала:

- Обучение будет проходить без отрыва от производственного процесса;
- Лекции, семинары и тренинги будут проходить для большего числа обучаемых сотрудников сразу во всех промышленных комплексах организации;
- Позволит в реальном времени контролировать процесс повышения квалификации и обучения каждого сотрудника в отдельности;
- Система автоматизации позволит с помощью тестирования контролировать успеваемость персонала;
- Даст возможность сократить командировочные расходы преподавателей до других промышленных комплексов.

Внедрение формы развития персонала «Сетевая работа», которая способствует общению между работниками с помощью электронной почтой, что в свою очередь позволит обмениваться опытом и знаниями. Данная форма формирует единую корпоративную культуру в условиях территориальной отдаленности комплексов АО «Алмалыкский ГМК».

Во-вторых, необходимо разработать такие технологии обучения персонала, которые позволят уменьшения текучести квалифицированного персонала и позволят сформировать стабильные трудовые коллективы.

Внедрение технологии «Adaptation», сократит отток квалифицированных кадров в Россию, благодаря тому, что при получении навыков и знаний за пределами предприятия после обучения не будут действительны. Обучение будет проходить внутренним технологиям, программам, работе на оборудовании, которые применяются только в горнодобывающем комплексе АО «Алмалыкский ГМК». Любые получаемые навыки сотрудника будут способствовать экономической выгоде предприятия и повышению квалификации и карьерного роста самого работника только в этой организации.

В результате проведенного исследования на эффективность системы обучения и развития персонала можно сделать следующие выводы:

- Теоретические знания и умения, полученные работниками в ходе обучения, соответствуют потребностям производства. Запросы по обучению персонала от промышленных подразделений поступают по специальностям и программам, необходимым для совершенствования процесса производства и повышения квалификаций персонала.

- Полученные знания персоналом, помогают усовершенствовать процесс работы на предприятии. Для сдачи экзаменов на курсах повышения квалификации линейные руководители писали курсовые работы по минимизации рисков несчастных случаев и устранении нарушений по технике безопасности на производстве. Многие предложения из курсовых работ мастеров были применены в АО «Алмалыкский ГМК».

- Персонал планирует после обучения применять знания и навыки на производстве. Профессиональное обучение проходит не только в кабинетах Отдела обучения и развития персонала, но также в цехах проходят практику. За практикантами закрепляются наставники, которые имеют большой опыт работы и достаточный уровень квалификации. После прохождения курса

обучения работники находятся на высоком уровне специализации и могут применять навыки и знания на производстве.

– Система обучения и развития персонала соответствует всем принципам и критериям эффективной системы профессионального обучения и развития персонала, что способствует ее дальнейшему результативному формированию.

– Основная цель развития управленческого персонала – совершенствование управленческих навыков. Программа тренингов, семинаров, школ рассчитана на один учебный год и включает в себя два основных направления – это личное совершенствование и искусство управления. Эти направления включают в себя важные в работе каждого руководителя направления: управление проектами, финансы, бюджетирование и управленческий учет, процессный подход к управлению, управление персоналом, лидерство и строительство команды, тайм-менеджмент, эффективные деловые коммуникации.

– Инновационные методы обучения и развития персонала, помогают поддерживать систему на достаточном уровне эффективности и идти в ногу со временем, совершенствуя процессы производства.

– Рекомендации, использованные в работе, будут способствовать совершенствованию и формированию эффективной системы обучения и развития персонала.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

| | |
|---------------|--------------------------------|
| Группа | ФИО |
| 3-3204 | Череменской Марии Валентиновне |

| | | | |
|----------------------------|-----------------------|----------------------------------|--|
| Институт | Электронного обучения | Кафедра | Менеджмента |
| Уровень образования | Специалитет | Направление/специальность | 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике) |

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

| | |
|---|---|
| <p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</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>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p> | <p>1. Рабочее место сотрудника кадровой службы АО «АГМК»</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Информация с официального сайта АО «АГМК». 2. Данные, предоставленные АО «АГМК». <p>Трудовой кодекс Республики Узбекистан Законодательство РУв сфере защиты прав трудящихся и окружающей среды</p> |
|---|---|

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

| | |
|--|--|
| <p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</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. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные направления социальной ответственности предприятия. 2. Стейк холдеры предприятия по КСО. 3. Социальные программы предприятия по КСО. 4. Затраты предприятия на КСО. |
| <p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные программы предприятия в сфере КСО. 2. Структура программ предприятия в сфере КСО. 3. Затраты предприятия на КСО. |
| <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой | <ol style="list-style-type: none"> 1. Программы социальной ответственности предприятия на КСО в 2011 – 2015 гг. 2. Программы социальной ответственности предприятия на КСО в 2016 – 2020 гг. |

| | |
|---|---|
| <p>области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p> | |
| <p>Перечень графического материала:</p> <p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p> | <p>Таблица 14 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности Таблица 15 – Структура программ социальной ответственности предприятия Таблица 16 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2011 – 2015 гг. Таблица 17 – План расходов предприятия на социальную политику</p> |

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

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|---------|------------|
| Старший преподаватель | Громова Татьяна Викторовна | | | 12.01.2016 |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|--------------------------------|---------|------|
| 3-3204 | Череменская Мария Валентиновна | | |

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

На официальном сайте предприятия размещена миссия предприятия, которая звучит как: «Не останавливаться на достигнутом!».

В соответствии с выбранной миссией, стратегия АО «АГМК» – добиться процветания предприятия посредством наиболее эффективного использования всех имеющихся ресурсов. При этом основным ресурсом предприятие считает собственный персонал.

С момента своего основания, в настоящее время и в перспективе предприятие считает себя социально ответственным.

Основные преимущества предприятия от проведения политики социальной ответственности заключаются в следующем:

- 1) доверие персонала;
- 2) доверие инвесторов;
- 3) сохранение экологии;
- 4) доверие местного населения;
- 4) экономия на налоговых платежах.

В настоящее время предприятие проводит политику социальной ответственности по следующим направлениям:

- 1) работники предприятия;
- 2) члены семей работников предприятия;
- 3) экология;
- 4) партнеры предприятия (инвесторы, покупатели, поставщики);
- 5) социальные инвестиции.

Перечисленные направления проведения социальной работы определяет круг стейкхолдеров в сфере КСО – таблица 14.

Таблица 14– Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

| Прямые стейкхолдеры предприятия | Косвенные стейкхолдеры предприятия |
|---|---|
| Работники предприятия. Члены семей сотрудников предприятия. Партнеры предприятия. | Население региона. Экологические общества. |

Из таблицы 1 видно, что в сфере КСО у предприятия имеются как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Рассматриваемое предприятие проводит политику социальной ответственности на основе ежегодно планируемых программ. Эти программы составлены для каждого из перечисленных выше направлений социальной ответственности предприятия.

Структура программ социальной ответственности предприятия представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Структура программ социальной ответственности предприятия

| Наименование мероприятия | Элемент | Стейкхолдеры | Срок реализации мероприятия | Ожидаемый результат от реализации мероприятия |
|--|-----------------------|---|--|--|
| Программа «Обучение работников» | Социальные инвестиции | Персонал компании | Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно) | Рост профессионализма и вовлеченности персонала |
| Программа «Организация культурного досуга работников и семей работников предприятия» | Социальные инвестиции | Персонал компании Семьи персонала | Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно) | Культурное проведение времени, развитие талантов персонала |
| Программа «Восстановление здоровья работников предприятия» | Социальные инвестиции | Персонал компании | Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно) | Здоровье персонала |
| Программа «Детский отдых» | Социальные инвестиции | Клиенты | Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно) | Здоровье детей персонала |
| Программа «Экология» | Социальные инвестиции | Получатели социальных благ в рамках благотворительных акций | Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно) | Чистая окружающая среда |

Продолжение таблицы 15

| | | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------------------|--|-----------------------|
| Программа «Благотворительность» | Социальные инвестиции Социальная активность работников | Нуждающиеся социальные слои населения | Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно) | Социальные инвестиции |
|------------------------------------|---|---------------------------------------|--|-----------------------|

Из таблицы 15 видно, что предприятие реализует множество социальных программ.

Программа «Организация культурного досуга работников и семей работников предприятия».

АО «АГМК» имеет на балансе дворец культуры «Металлург».

В ДК «Металлург» функционируют 26 коллективов художественной самодеятельности по таким направлениям как: вокал, хореография, изобразительное искусство, цирковое искусство, из них взрослых 16 коллектив и детских 10, в которых занимаются 590 детей.

Творческим коллективом и отделами Дворца культуры «Металлург» проводится большая работа по участию и проведению концертов, встреч, вечеров, посвященных празднованию практически всех Государственных и народных праздников.

Для поддержания работы с молодежью ежегодно проводятся традиционные фестивали фольклорного творчества, конкурсы «Мисс АГМК», «Комбинат Гузали», интеллектуальная игра «Заковат», возобновлена работа движения КВН среди цехов и подразделений АГМК.

Коллективы Дворца культуры «Металлург» принимают активное участие в городских, областных, республиканских и международных фестивалях, конкурсах и концертах.

Ежегодно во втором квартале проводятся отчетные концертные программы коллективов художественной самодеятельности ДК «Металлург».

Библиотека ДК «Металлург» обслуживает работников АО «Алмалыкский ГМК» и их детей, пенсионеров, проживающих в районе библиотеки. Обслуживание осуществляется в читальном зале, на передвижках

ДОЛ «Тонг», «Металлург», «Истиклол», «Парвоз». Совместно с профсоюзными организациями проводит массовые мероприятия в цехах комбината в соответствии с планом.

Программа «Восстановление здоровья работников предприятия».

У предприятия есть собственный спортивный клуб. Основная задача Спортивного клуба «Металлург» внедрение физической культуры и спорта в повседневную жизнь рабочих, служащих и членов их семей, развитие национальных видов спорта, проведение физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятия, активная пропаганда здорового образа жизни и снижение заболеваемости среди трудящихся и молодежи.

Эффективное использование спортивных сооружений для занятий спортивных секций и групп Здоровья. На основании Устава Профессионального союза работников АО «Алмалыкский ГМК» совместно с Советом профсоюза СК организует платные услуги населению (тренажерный зал, бассейн, спортивные секции), проводит Спартакиады, массовые спортивно-оздоровительные мероприятия, учебно-тренировочные сборы, соревнования различного ранга по утвержденным Положениям, осуществляет подготовку спортсменов разрядников, кандидатов в Мастера и Мастеров спорта Республики Узбекистан.

В СК «Металлург» функционирует 58 секций по следующим видам спорта: гандбол, баскетбол, футбол, борьба Кураш, вольная борьба, настольный теннис, легкая атлетика, пауэрлифтинг, бокс, таэквондо, плавание, волейбол, кортовый теннис, шахматы, велоспорт, каратэ-до. Общее число занимающихся в центральных секциях СК «Металлург» более 800 человек.

Программа «Восстановление здоровья работников предприятия».

Санаторий-профилакторий АО «Алмалыкский ГМК» был открыт в 1970 году и рассчитан на 250 мест (как взрослых, так и детей). Санаторий-профилакторий расположен в центре города Алмалык, Ташкентской области. Общая площадь составляет около 5га, территория озеленена декоративными и фруктовыми деревьями, цветами и виноградником. Санаторий-профилакторий

состоит из трех корпусов, которые объединены в единый архитектурный ансамбль переходными галереями. Отдыхающим предоставляются 2-х местные палаты, в улучшенных палатах имеются телевизор и холодильник. Организовано четырехразовое питание, готовятся диетические блюда.

Лечение заболеваний сердечно-сосудистой и нервной системы, гинекологических, опорно-двигательного аппарата и желудочно-кишечного тракта. Санаторий-профилакторий оснащен современной лечебно-диагностической базой. В лечебных целях применяются: гипербарическая оксигенация, фитотерапия, гидроэронотерапия, ингаляций, функциональная диагностика, иглорефлексотерапия, мануальная и лазерная терапия, электролечение, высоко и низко - частотная аппаратура, светолечение, магнитолечение, озокерит, грязелечение, водолечение (жемчужные и соленые ванны) подводный душ-массаж, циркулярный и восходящий душ, душ «Шарко», подводно-скелетная вытяжка, массаж, лечебная физкультура. Для диагностики и лечения используются компьютерные ЭКГ и УЗД, компьютерная вытяжка позвоночника, кишечное орошение, лазеротерапия, а также проводятся консультации терапевта, стоматолога, гинеколога.

К услугам отдыхающих плавательный бассейн, сауна, тренажерный зал, уютная столовая. Имеются библиотека, читальный зал, настольные игры. Организуются концерты, вечера отдыха с участием художественных коллективов дворца культуры «Металлург».

Программа «Детский отдых».

В целях обеспечения полноценного отдыха и оздоровления детей в период летнего оздоровительного сезона функционируют 4 детских оздоровительных лагеря АО «Алмалыкский ГМК»:

- «Тонг» - Ташкентская область, Пскентский район;
- «Металлург» - Ташкентская область, Бостанлыкский район;
- «Парвоз» - Сурхандарьинская область, Сариясинский район;
- «Истиклол» - Джизакская область, Заминский район.

Лагеря укомплектовываются опытными кадрами, вожатые предварительно проходят специальное обучение в «Школе вожатых» организованной профсоюзным комитетом на базе ДК «Металлург».

В целях организации содержательного отдыха детей, по утвержденным планам мероприятий лагерей, проводятся календарно-тематические мероприятия, развлекательно-познавательные конкурсы, спортивные соревнования, интересные беседы, диспуты, а также конкурсы на лучшего читателя. Также организованы спортивные секции по настольному теннису, шашкам, баскетболу, плаванию, волейболу, кружки музыкальные (хоровое пение, игра на аккордеоне, рубабе и доире), рисования, юные читатели, умелые руки, юные таланты, вышивание, лепка из глины и др.

Детские - оздоровительные лагеря полностью обеспечены новыми баннерами и плакатами, детской литературой, учебно-методическими пособиями, спортивным и канцелярским инвентарем, игрушками, телевизорами, DVD-плеерами и дисками, разрешенными для показа детям.

Затраты предприятия на выполнение социальных программ за 2011 – 2015 гг. представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2011 – 2015 гг.

| Программы предприятия в сфере социальной ответственности | Год / затраты, тыс. сум | | | | |
|--|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Творческий потенциал и профессионализм персонала | 44 217 | 52 020 | 61 200 | 72 000 | 75 500 |
| Охрана окружающей среды | 73 840 | 86 870 | 102 200 | 105 800 | 106 000 |
| Работа с молодежью | 58 739 | 69 105 | 81 300 | 81 500 | 91 800 |
| Организация досуга работников и членов их семей | 234 813 | 276 250 | 325 000 | 356 000 | 473 000 |
| Благотворительность | 18 424 | 21 675 | 25 500 | 27 800 | 30 000 |
| Итого | 4 30 032 | 5 05 920 | 5 95 200 | 6 43 100 | 7 76 300 |

По данным таблицы 16 видно, что предприятие ежегодно увеличивает финансирование расходов на проводимые социальные программы.

На период 2016 - 2020 гг. также запланировано увеличение затрат предприятия на социальные программы – таблица 17.

Таблица 17 – План расходов предприятия на социальную политику

| Программы предприятия в сфере социальной ответственности | Год / затраты, тыс. сум | | | | |
|--|-------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 | 2016 |
| Творческий потенциал и профессионализм персонала | 75 500 | 86 992 | 100 234 | 115 491 | 133 070 |
| Охрана окружающей среды | 106 000 | 122 135 | 140 725 | 162 146 | 186 827 |
| Работа с молодежью | 91 800 | 105 773 | 121 873 | 140 424 | 161 799 |
| Организация досуга работников и членов их семей | 473 000 | 544 997 | 627 954 | 723 537 | 833 670 |
| Благотворительность | 30 000 | 34 566 | 39 828 | 45 890 | 52 875 |
| Итого | 776 300 | 894 464 | 1 030 614 | 1 187 489 | 1 368 242 |

Выводы по разделу.

В целом, по результатам рассмотрения политики и программ социальной ответственности предприятия за период 2011 – 2020 гг. можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые политика и программы в сфере КСО полностью соответствуют заявляемой предприятием стратегии и миссии.

2. Для рассматриваемого предприятия приоритетными являются прямые стейкхолдеры, а также внутренняя сторона политики социальной ответственности предприятия.

3. Представленные программы предприятия в сфере социальной ответственности удовлетворяют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров. Интересы всех стейкхолдеров удовлетворяются в полном объеме.

4. К преимуществам, которые получает предприятие от реализации политики и программ социальной ответственности, можно отнести: доверие работников, инвесторов, местного населения; снижение налоговых платежей; хорошую экологию.

5. Средства, затрачиваемые предприятием на выполнение программ в сфере КСО, адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самого предприятия, так и для населения региона.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности АО «АГМК» можно предложить поддерживать высокий уровень социальных обязательств и в перспективе. Также можно рекомендовать развивать такое направление в сфере КСО, как социальная ответственность работников предприятия.

Заключение

В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективного предприятия попросту невозможно без продуманной системы повышения квалификации кадров... причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и – разумеется! – являться частью цельной стратегии предприятия. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики предприятия. Следует признать, что акценты современной экономики постепенно смещаются от «механической экономики» производства к «информационной экономике», то есть такой экономической системе, которая построена прежде всего на высококвалифицированных специалистах, профессионалах в своих отраслях. Излишне будет добавлять, что высокая квалификация любого специалиста – это результат, складывающийся из опыта работы, образования и непрерывной работы над собой. Помощь в этом процессе – этическая задача любого менеджера по персоналу. Таким образом, можно констатировать, что система повышения квалификации кадров абсолютно необходима любой организации, желающей войти в новую экономическую систему как равноправный участник.

На плечи менеджера по персоналу ложится, возможно наиболее трудная задача управления. Экономические процессы можно планировать и отчасти предвидеть – это входит в должностные обязанности менеджеров по сбыту, развитию и маркетингу. Можно управлять транспортными потоками – этим занимаются логистики. Однако управление людьми, теми самыми людьми, на которых держится любая успешная организация – задача совершенно иного порядка. Эффективному менеджеру по персоналу необходимо сочетать математическое искусство управления с качествами профессионального психолога. В связи с этим следует упомянуть о несомненной связи между

вопросами мотивации персонала и повышения его квалификации. Если говорить упрощенно, то в качестве основной задачи менеджера по персоналу можно рассматривать такую формулировку: «Добиться того, чтобы персонал был заинтересован в постоянном совершенствовании своих профессиональных качеств – при условии, что это пойдет на благо предприятия и явится для работников дополнительным стимулом к работе на данное предприятие». Даже в этом варианте становится понятно, что менеджер по персоналу должен буквально балансировать на стыке интересов работника и потребностей организации. Стоит нарушить баланс в пользу работника – и неизбежно увеличение «утечки кадров». В пользу организации – и со временем предприятие перестанет соответствовать требованиям современности. Ежедневно находить для этой головоломки все новые и новые решения – обычная работа хорошего менеджера по персоналу.

Заметим, что в данной дипломной работе я попыталась не только отразить всю сложность этой задачи, но и показать несколько современных и экономически оправданных способов ее решения. Так, одним из наиболее интересных решений, безусловно, является подробно рассматриваемая мной в 3 главе концепция «обучающейся организации» - по моему мнению, именно этой идее предстоит триумфальное шествие в XXI век. Если же говорить о менее радикальных решениях, то следует вспомнить о таких известных методах, как тренинги, семинары и многочисленные программы повышения квалификации.

В окончании дипломной работы следует сказать, что я, безусловно, не смогла отразить все аспекты избранной темы. Впрочем, такая задача и не ставилась. Данная тема настолько же обширна и многогранна, как и сама человеческая личность, с пониманием которой эта тема связана неразрывно. В этой области будут появляться все новые и новые разработки – в сочетании с более традиционными методами они составят богатейший арсенал менеджера по персоналу XXI века.

Список использованной литературы

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.
2. Уиддет С. Руководство по компетенциям. – М.: Нипро, 2008. – 240 с.
3. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Бизнес Букс, - 2008. – 278 с.
4. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
5. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: Пять уроков эффективного HR-менеджмента. — М.: Издательство «Дело», 2010. — 235 с.
6. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению. – СПб.: Речь, 2008. -128 с. (стр. 25-34)
7. Лучшие HR-решения. – М.: Вершина, 2008. – 272 с.
8. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу. – СПб.: Питер, 2003. – 204 с.
9. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
10. М.И. Магура Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216 с.
11. Дональд Л. Киркпатрик., Джеймс Д. Киркпатрик Четыре ступеньки к успешному тренингу. – М: Эйч Ар Медиа, 2008. – 218 с.
12. Кобзева В. Руководителю об обучении персонала: Дизайн посттренинга. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 456 с.
13. Магура М.И. Оценка работы персонала. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 224 с.

- 14.Змеёв С.И. Технология обучения взрослых: Учебное пособие для студентов. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 128 с. (79с.)
- 15.Как создать эффективную систему корпоративного обучения? // Управление персоналом № 17. – М.: 2008, - 57 с.
- 16.ШекшняС. Какetoskazat` ro-russki? (современные методы управления персоналом в современной России). –М.: ООО Журнал «Управление персоналом, 2003. – 232 с. (125 с.)
- 17.Конспект лекций по дисциплине «Управление горным производством». – Днепропетровск: 2007. 159 с. (3 стр.)
- 18.Уткина С.И. Экономика горного предприятия: Учебное пособие для Вузов. – М: Издательство Московского государственного горного университета, - 2003. – 262 с. (45 с.)
- 19.Должиков П.Н. Основы экономики и управления горным предприятием: Учебное пособие. – Донецк: «Норд-пресс». – 2009. – 200 с.
- 20.Постановление Правительства Республики Узбекистан от 30 октября 2010 года № 1144 «Об утверждении Программы по развитию горно-металлургической отрасли в Республике Узбекистан на 2010-2014 годы»: 2010. – 70 с.
- 21.Самкова Э.Р. Курс лекций по экономике горной промышленности. – Алчевск: 2005. – 143 с.
- 22.Лузин В.П. Экономика и менеджмент горного производства. Курс лекций. – М: 2008. – 101 с.
- 23.Горная промышленность 2013. Загл. с экрана. Адрес ссылки: www.deloitte.com/mining
- 24.Квагинидзе В.С. Профессиональная подготовка кадров на производстве. – М.: Издательство Московского государственного горного университета, 2003. – 268 с. (135 с.)

25. Даянц Д.Г. Управление персоналом на горных предприятиях. – М.: Издательство Московского государственного горного университета, 2007. – 302 с. (стр. 30)
26. Кругликов Г.И. Методика профессионального обучения с практикумом. – М: Академия, - 2005. – 288 с. (15 с.)
27. Гасанов Д.Г. Кадровый менеджмент на горных предприятиях. –М: Издательство Навоийского государственного горного института, 2007. – 192 с. (12 с.)
28. Галиев Ж.К. Экономика предприятия общий курс с примерами из горной промышленности: учебник для ВУЗов – Ташкент: 2001. -304 с. (49 с.)
29. Политика АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.agmk.uz, закрытый (Корпоративный сайт). – Загл. с экрана
30. Моргунов Е.Б., «Управление персоналом: исследование, оценка, обучение», М., ООО «Журнал «управление персоналом», 2005.
31. Инструкция о работе по профессиональному обучению и развитию персонала АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-50 - (к корпоративному стандарту «Персонал»). г.Алмалык – 2010 – 39 с.
32. Корпоративный Стандарт Персонал СТ13. – г.Алмалык. – 2010 г. – 28с.
33. Инструкция об адаптации персонала № И-13-(50-02)–02 (к корпоративному стандарту СТ-13 «Персонал». – г.Алмалык. – 2011 г. – 13 с.
34. Инструкция о корпоративном университете АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)-07 (к корпоративному стандарту «Персонал»). – г.Алмалык. – 2009г. – 7 с.
35. Положение об отделе обучения и развития персонала по г.Алмалык ПСП № 50-10-01/02-2013. – г.Алмалык. – 2013 г. – 6 с.
36. Инструкция по формированию базы данных о перспективных практикантах и по развитию профессиональных навыков, вошедших в целевой резерв № И-13-(50-02)-11. – Алмалык: 2008. – 8 с.

37. Инструкция о формировании резерва АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)-12. – Алмалык: 2008. – 17 с.
38. Инструкция о формировании внутреннего резерва персонала № И-13-(50-02)-31. – Алмалык: 2008. – 18 с.
39. Инструкция о целевой подготовке специалистов в зарубежных Высших учебных заведениях № И-13-(50-02)-27. – Алмалык: 2009. – 20 с.
40. Инструкция «Наставничество по работе в корпоративной интегрированной среде» № И-13-(50-10)-01. – Алмалык: 2013 г. – 13 с.
41. Инструкция о внедрении и проведении семинаров в ООиРП АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)-57. – Алмалык: 2013. – 10 с.
42. Дональд Л. Киркпатрик., Джеймс Д. Киркпатрик Четыре ступеньки к успешному тренингу. – М: Эйч Ар Медиа, 2008. – 218 с.
43. Инструкция методики оценки результативности профессионального обучения И-13-(50-02)-20. – Алмалык. – 2010 г. – 11 с.
44. Кругликов Г.И. Методика профессионального обучения с практикумом. – М: Издательский центр «Академия, 2005. – 288 с.
45. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения// Управление персоналом № 17. – М.: ОАО «Кострома», - 2008. – 61 с. 57-62с.
46. Положение № 134-23/13 о проведении курса «Школа развития мастеров». – Алмалык: 2013. – 15 с.