

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Способы повышения эффективности управления персоналом в АО "Алмалыкском горно-металлургическом комбинате"

УДК 005.962.13:(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ2	Юсупова Шахназа Эркиновна		05.06.18г

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		05.06.18г

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		05.06.18г

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)

Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56 ,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

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

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин_
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3И32	Юсупова Шахназа Эркиновна

Тема работы:

Способы повышения эффективности управления персоналом в АО "Алмалыкском горно-металлургическом комбинате"

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Иновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Раскрыть теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии; 2. Провести анализ эффективности системы управления персоналом АО «АГМК»; 3. Разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом.
--	--

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>
<p>1 Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии</p>
<p>2 Анализ эффективности системы управления персоналом АО «АГМК»</p>
<p>3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ2	Юсупова Шахназа Эркиновна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	ата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

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

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 111 _____ с., _____ 17 _____ рис., _____ 30 _____ табл.,
_____ 51 _____ источник, _____ 5 прил.

Ключевые слова: кадры, персонал, организация, управление персоналом, эффективность

Объект и предмет исследования. Объектом выпускной квалификационной работы является система управления персоналом на предприятии АО «АГМК».

Предмет работы: направления и способы повышения эффективности системы управления персоналом на предприятии АО «АГМК».

Цель выпускной квалификационной работы – анализ функционирования системы управления персоналом на предприятии и разработка рекомендаций по повышению эффективности действующей системы управления персоналом на предприятии АО «АГМК».

Новизна работы заключается в определении условий повышения эффективности управления персоналом компаний, рассмотрении особенностей управления персоналом предприятий АО «АГМК», выявлении проблем управления персоналом, возникающих в процессе функционирования компании и разработке способов их решения.

Практическая значимость работы: внедрение результатов будет способствовать повышению качества труда, роста прибыли и приверженности персонала, а также лояльности сотрудников к данной организации.

Степень внедрения: результаты работы, а именно проектные рекомендации по совершенствованию системы развития персонала АО «АГМК» рекомендованы к использованию в практической деятельности предприятия.

Область применения: рекомендации по совершенствованию системы развития персонала могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Содержание

Введение.....	9
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии....	12
1.1 Система управления персоналом: сущность, основные понятия	12
1.2 Элементы системы управления персоналом организации	14
1.3 Эффективность системы управления персоналом	25
2 Анализ эффективности системы управления персоналом АО «АГМК»	35
2.1 Общая характеристика предприятия и анализ основных показателей деятельности АО «АГМК».....	35
2.2 Анализ системы управления персоналом предприятия.....	46
2.3 Оценка эффективности системы управления.....	61
3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом	67
3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом на предприятии АО «АГМК»	67
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий	69
3.3 Оценка эффективности разработанных предложений	79
Заключение	91
Список использованной литературы.....	95
Приложения	99

Введение

Актуальность и проблематика исследования. Персонал является важной составляющей формирования эффективной стратегии современной организации, а управление персоналом частью общей системы управления организацией.

Такой многосторонний сложный процесс, как управление персоналом, имеет свои особенности и закономерности и направлен на формирование социальной политики, создание социального партнерства и доверия между работниками и работодателями.

В настоящее время управление персоналом - одна из важных проблем менеджмента любого предприятия, заинтересованного в повышении эффективности своей деятельности. Благодаря системе управления персоналом, происходит улучшение методов работы с персоналом и внедрение опыта, как зарубежных стран, так и отечественной науки.

На современном этапе развития научно-технического прогресса огромное значение имеет человеческий фактор. При современной нестабильной социально-экономической ситуации в государстве - это главный стратегический ресурс любой компании в борьбе с конкурентами и решающее условие успешного функционирования любого предприятия или торговой компании.

Актуальность проблемы совершенствования системы управления персоналом обусловлена развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержания труда. Однако, недостаточная степень развития внутреннего потенциала экономики страны, отсутствие условий и стимулов для развития человеческого капитала вынуждают вновь и вновь обращаться к проблемам исследования вопросов системы управления персоналом.

Степень разработанности проблемы. Исследования в этой области можно найти в работах отечественных и зарубежных ученых: А.В. Амоша,

Л.М. Баценко, М.О. Беседина, В.А. Бланка, Д.Г. Богини, В.Р. Веснина, В.К. Горкавий, М.В. Грачевой, О.А. Гришновой, П. Друкера, А.П. Егоршина, В.С. Ефремовой, А.Я. Кибанова, А.Р. Лизунец, А. Маслоу, Э. Мейо, В.О. Оникиенко, Р.В. Щекина, Т. Питерсона, Ф. Тейлора, Р. Уотермана, М. Фридмена, П.Э. Шлендера. Они исследовали и решили многие теоретические и прикладные задачи по оптимизации организационной структуры, обусловленные содержанием работ по управлению персоналом в организациях.

Позиция применения системного подхода с использованием различных компонент эффективности управления персоналом достаточно подробно обоснована в трудах А.Е. Кузьмина.

Объект и предмет исследования. Объектом выпускной квалификационной работы является система управления персоналом на предприятии АО «АГМК».

Предмет работы: направления и способы повышения эффективности системы управления персоналом на предприятии АО «АГМК».

Цель и задачи исследования. Цель выпускной квалификационной работы – анализ функционирования системы управления персоналом на предприятии и разработка рекомендаций по повышению эффективности действующей системы управления персоналом на предприятии АО «АГМК».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом.
2. Проанализировать особенности системы управления персоналом на предприятии АО «АГМК».
3. Разработать рекомендации, которые повлияют на эффективность управления персоналом на предприятии.

Методология исследования. В работе использовались следующие методы исследования: методы анализа и синтеза, аналитический, графический, математические методы.

Теоретическая и методологическая основа выпускной квалификационной работы представлена научными трудами российских и зарубежных ученых,

таких как: Т.Ю. Базаров, Н.П. Беляцкий, М. Васильева, Б.А. Еремина, Т.В.Зайцева, А.Т. Зуб, А.Я. Кибанов, Т.Г. Клибанов, Т.И. Маршал, Ларри Стаут, Ю.Г. Одегов, Г.В. Руденок и др.

Новизна работы заключается в определении условий повышения эффективности управления персоналом компаний, рассмотрении особенностей управления персоналом предприятий АО «АГМК», выявлении проблем управления персоналом, возникающих в процессе функционирования компании и разработке способов их решения.

Практическая значимость работы: внедрение результатов будет способствовать повышению качества труда, роста прибыли и приверженности персонала, а также лояльности сотрудников к данной организации.

Степень внедрения: результаты работы, а именно проектные рекомендации по совершенствованию системы развития персонала АО «АГМК» рекомендованы к использованию в практической деятельности предприятия.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии

1.1 Система управления персоналом: сущность, основные понятия

Важнейшим элементом производительных сил являются люди с их уровнем образования, опыта и мастерства.

В настоящее время, в теории менеджмента применяется значительное количество терминов относительно людей, которые заняты в производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, кадры, персонал.

Термин «персонал» наиболее целесообразен на уровне организации, так как способствует определению личного состава организации, работающего по найму и характеризуется определенными признаками, основными из которых являются:

- трудовые взаимоотношения с работодателем, как правило, оформляются трудовыми договорами;
- владение определенными качественными характеристиками, объединение личностных и организационных целей.

Таким образом, персонал является основным, постоянным штатным составом квалифицированных работников, формируемый и изменяемый под влиянием как внутренних, так и внешних факторов.

Понятие «управление персоналом предприятия», охватывает всю совокупность организационных мероприятий, направленных на оптимальное количественное и качественное формирование персонала и полное использование его возможностей в процессе деятельности этих обществ (политика отбора и приема работников, развитие карьеры, мотивация, увольнение, выход на пенсию, лидерство в коллективе, подготовка и переподготовка работников, управление конфликтами и т.д.).

Ряд авторов имеют разные подходы к трактовке понятия «управление персоналом». Так, по мнению, Т.Ю. Базарова и Б.А. Еремина [7, с. 78], управление персоналом рассматривается как наука и искусство эффективного

управления людьми в условиях их профессиональной деятельности.

По мнению Н.В. Федоровой и О.Ю Минченковой [29, с. 24], управление персоналом представляет собой совокупность влияний на организационное поведение людей, которые направлены на активизацию еще неиспользованных профессиональных и духовных возможностей с целью решения поставленных задач.

В.И. Верхоробин [10, с. 12] под управлением персоналом понимает процесс планирования подбора, подготовки, оценки, обучения и мотивации персонала, направленный на эффективное его использование и достижение целей предприятия и работников.

Таким образом, на основании представленных определений, можно заключить, что управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава предприятия в сфере разработки концепции стратегии кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами [13, с. 71].

Большинство современных концепций управления основывается на системном подходе к пониманию организаций и управление ей, согласно которому организация рассматривается как система - комплекс составляющих во взаимодействии, который формирует их целостность относительно окружающей среды.

Политику управления персоналом можно рассматривать как генеральный план действий предприятия в сфере кадровой деятельности, которая определяет ее формы и направления, источника и способы формирования персонала, которые обеспечивают достижение стратегических целей развития предприятия [3].

Политика управления персоналом предприятия дает возможность связать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на персонал предприятия, в первую очередь на трудовую мотивацию работников и их образовательно-профессиональные характеристики.

1.2 Элементы системы управления персоналом организации

К основным элементам системы управления персоналом предприятия, следует отнести следующие (таблица 1).

Таблица 1 - Основные элементы системы управления персоналом

Элемент системы управления персоналом	Содержание
1	2
1. Кадровая политика предприятия	Кадровая политика предприятия это система теоретических взглядов, требований, принципов, которые определяют основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, что позволяет создать высокопроизводительный сплоченный коллектив
2. Кадровое планирование персонала	В рамках кадрового планирования осуществляется решение задач по определению потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества
3. Подбор и отбор кадров	Процесс подбора и отбора персонала состоит из нескольких этапов: поиск кандидатов в заявках вакантных мест; детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии: проведение отбора; прием на работу
4. Адаптация новых сотрудников	В процессе общей ориентации, осуществляется службой управления персоналом, происходит знакомство нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т. д. По направленности адаптация бывает: профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая
5. Профессиональная подготовка и развитие персонала	Существует несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии без отрыва от производства в специализированных учреждениях; с отрывом от производства в специализированных учреждениях; на рабочем месте: самообразование
6. оценка работников	Оценка деятельности работников предприятия представляет собой традиционную аттестацию. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала. В настоящее время предприятия применяют ряд новых методов оценки персонала, таких как: управление по целям; управления результативностью; метод «360 градусов»; ассесмент-центр
7. Управление поведением персонала	Поведение персонала - это форма взаимодействия отдельного человека с окружающим производственной средой. Важным элементом управления поведением работников является умение управлять конфликтами на предприятии
8. кадровое делопроизводство	Для всех типов документов необходимо выполнение целого ряда работ, объединяемых понятием «делопроизводство»

Направление и содержание работы с персоналом на предприятии определяются кадровой политикой - совокупностью правил, норм и целевых установок, с помощью которых осуществляется реализация целей и задач управления персоналом [31, с. 39]. Поскольку реализация остальных элементов системы управления персоналом в значительной степени зависит от направленности кадровой политики, рассмотрим ее сущность и содержание более подробно.

Основной целью кадровой политики выступает обеспечение оптимального баланса процесса восстановления и сохранности численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства и динамикой рынка труда.

В современных условиях хозяйствования, кадровая политика должна быть направлена на создание качественной системы работы с персоналом, что подразумевает ориентацию на получение результата, при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений, путем внедрения всех элементов.

Среди элементов кадровой политики, Л.С. Дорошенко [17, с. 85] отмечает следующие:

- политику занятости, охватывающую обеспечение высококвалифицированного персонала, создание благоприятных условий труда, обеспечение безопасности труда, создание возможности для карьерного роста с целью повышения степени удовлетворения трудом;

- политику обучения, что подразумевает создание соответствующей базы обучения, возможности для повышения квалификации и реализации стремления к профессиональному росту;

- политику оплаты труда, что подразумевает предоставление высокой, по сравнению с другими предприятиями, заработной платы, которая будет соответствовать опыту, способностям и отношению работника к своим обязанностям, его трудовому вкладу в развитие производства;

– политику благосостояния, которая основана на обеспечении широкого набора социальных льгот и благ, создании условий, привлекательных для сотрудников и взаимовыгодных для них и для предприятия;

– политику трудовых отношений, что предусматривает установление определенных процедур для предупреждения возникновения трудовых конфликтов, формирования эффективного стиля руководства, отношений с профсоюзами, и т.п.

Кадровая политика в целом, а также содержание и специфика реализации конкретных программ и кадровых мероприятий, находится под влиянием ряда факторов, которые по отношению к организации, можно классифицировать на два типа: внешние и внутренние (рисунок 1).

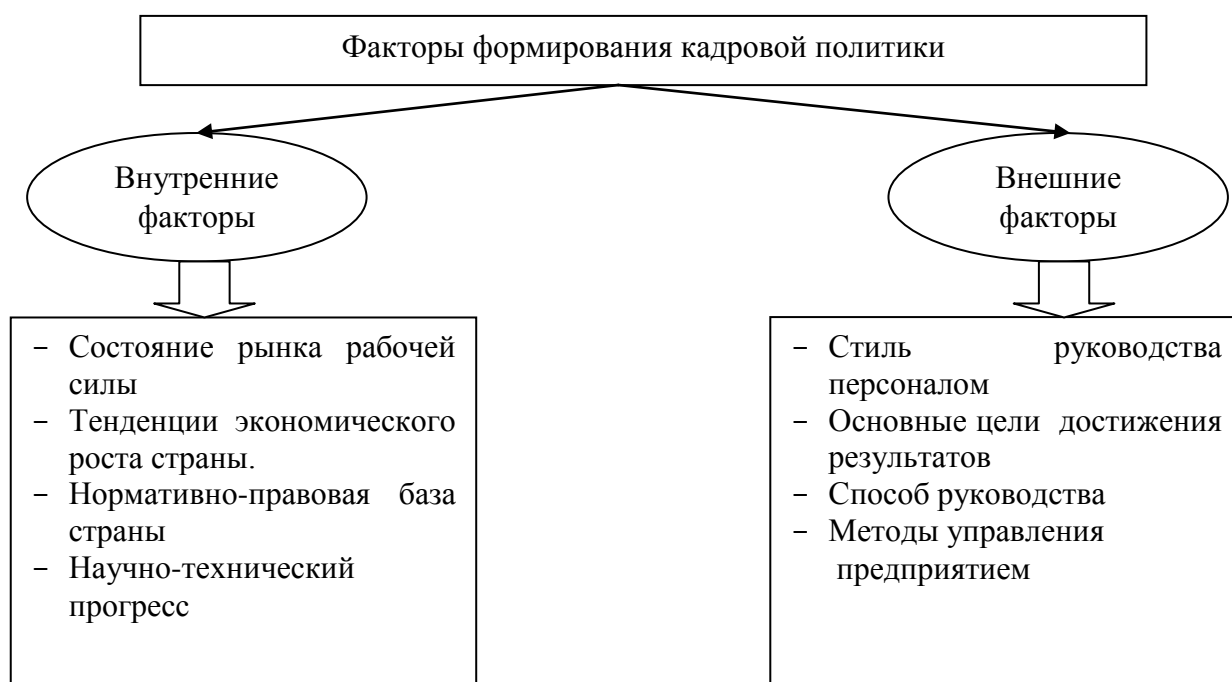


Рисунок 1 - Факторы, оказывающие влияние на формирование кадровой политики [14, с. 48]

Кадровую политику целесообразно рассматривать как эффективный инструмент процесса реконструкции производства. Она должна быть в первую очередь ориентирована на обеспечение реализации модели российского производства [41, с. 39].

Кадровая политика формируется руководством компании и реализуется кадровой службой в процессе выполнения персоналом своих функций.

Принципы, методы, правила и нормы в сфере работы с персоналом, должны иметь четкую формулировку. Кадровая политика должна быть зафиксирована в локальных и других нормативно-правовых актах компании, например правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре и т.п.

При формировании кадровой политики на предприятии следует учитывать необходимость повышения стоимости «капитала». Затраты на отбор кадров, его адаптацию, обучение и повышение квалификации, заработную плату, услуги социального характера и производственные затраты на создание рабочих мест, как правило, носят значительный характер, что требует их учета при разработке финансовых планов [22, с. 122].

Каждое предприятие при формировании и реализации кадровой политики, учитывает ряд основных принципов, на которых она должна базироваться. К таким принципам, относятся [25, с. 96]:

1. Стратегическая направленность. Кадровая политика должна прогнозировать не только получение краткосрочных эффектов, но и последствия, к которым приведет внедрение нововведений.

2. Системность. Руководители часто не акцентируют внимание на том, что управление персоналом требует системного подхода, результатом чего является не достижение желаемого эффекта, что связано с изменением любого элемента системы управления персоналом и требует изменений во всех других элементах управления кадровым ресурсом.

3. Последовательность. Принципы и методы работы с кадровым ресурсом предприятия, которые описаны в кадровой политике предприятия, не должны противоречить друг другу; также, необходимо их соблюдение в практической деятельности; следует придерживаться определенной последовательности их применения лишь для достижения ожидаемого результата.

4. Гибкость. Гибкость и способность к изменениям представляют сегодня ключевые характеристики бизнеса, основным «барьером» которого выступает персонал.

Среди основных задач кадровой политики предприятия, следует выделить необходимость задействования в работе всего потенциала своих подчиненных.

Достижение данного результата возможно лишь при разработке правильной системы мотивации сотрудников, что будет способствовать повышению производительности труда и, как следствие, прибыльности деятельности компании.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека полностью отдаваться работе, чрезвычайно сложные и разнообразные [13, с. 74].

Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики каждого предприятия. Наиболее эффективной и часто применяемой системой мотивации сотрудников, является мотивация на результат.

В последнее время управленцы осваивают новые методы мотивации персонала. В ход идет не только классическое экономическое стимулирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и неэкономические способы мотивирования. К таким способам относят организационное и нравственно-психологическое мероприятия.

Тем не менее, достижение этих результатов возможно при правильном формировании и реализации кадровой политики и эффективных методов мотивации в конкретных организационно-технических и социальных условиях.

Организация эффективной кадровой политики на предприятии в современных условиях имеет важное значение. Т.к. хорошо организованная кадровая политика обеспечивает своевременное укомплектование кадрами рабочих мест, бесперебойное функционирование производства, своевременного

освоения новой продукции, формирование необходимого уровня трудового потенциала и коллектива предприятия при минимизации затрат, стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставление возможностей для квалификационного роста и получение других льгот, формирование высокой мотивации к высокопроизводительному труду, рациональное использование рабочей силы [27, с. 134].

При формировании кадровой политики предприятия, с целью определения направления деятельности в организации, следует придерживаться ряда основных принципов кадровой политики, среди которых:

1) сегмент управления персоналом:

– принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей, который направлен на определение необходимости поиска компромиссов между администрацией и персоналом компании;

2) сегмент подбора и расстановке кадров - принцип соответствия, направлен на определение необходимости соответствия объемов задач, полномочий, ответственности в соответствии с возможностями человека;

– принцип профессиональной компетенции, который направлен на определение необходимости наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;

– принцип практических достижений, который направлен на определение наличие определенного уровня опыта;

– принцип индивидуальности, который направлен на определение наличия индивидуальных качеств работника, черт характера, которые необходимы ему для выполнения своих функциональных обязанностей;

3) сегмент формирования и подготовки резерва с целью выдвижения персонала на руководящие должности:

– принцип конкурсности, который направлен на определение необходимости отбора кандидатов на конкурсной основе;

– принцип ротации, который направлен на определение

необходимости планомерной смены должности по вертикали и горизонтали;

- принцип индивидуальной подготовки, который направлен на определение необходимости подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;

4) сегмент оценки и аттестации персонала

- принцип отбора показателей оценки, который направлен на определение необходимости формирования системы показателей и включает в себя цель проведения оценки, критерий оценки и частоты оценок;

- принцип оценки выполнения задач, который направлен на определение необходимости оценки результатов деятельности по определенным критериям;

5) сегмент развития персонала

- принцип повышения квалификации персонала, который направлен на определение необходимости периодического обучения персонала в соответствии с индивидуальной стратегией развития сотрудника;

- принцип самовыражения, который направлен на определение необходимости наличия самостоятельности, влияния на формирование методов исполнения (для руководителей);

- принцип саморазвития, который направлен на определение необходимости развития при наличии способности к этому;

б) сегмент мотивации и стимулирования персонала:

- принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы, который направлен на определение необходимости наличия эффективной оплаты труда сотрудников;

- принцип соответствующего сочетания стимулов-реакций и санкций, который направлен на определение необходимости конкретного описания задач, обязанностей и показателей;

- принцип мотивации, который направлен на определение необходимости определения побудительных факторов, оказывающих влияние на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач.

Таким образом, на основе концепции и принципов управления персоналом разрабатывают политику управления персоналом (кадровую политику) – основные направления, формы, методы и критерии работы с персоналом, направленные на повышение эффективности его использования и деятельности организации в целом.

Содержание основных этапов формирования кадровой политики представлены на рисунке 2.

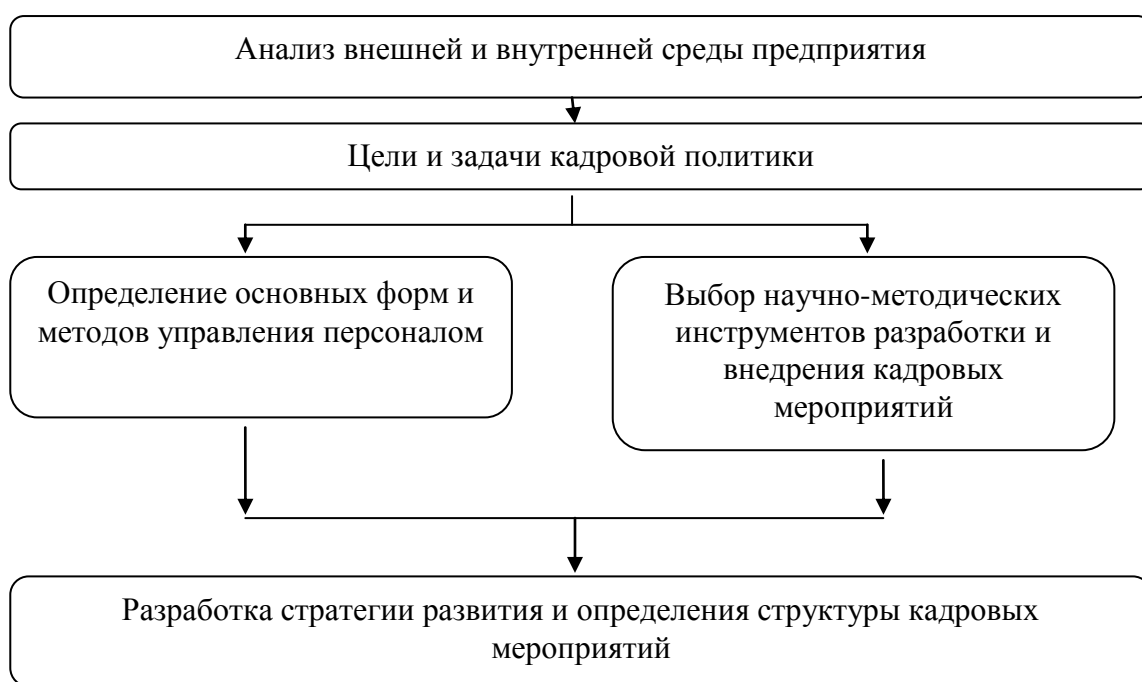


Рисунок 2 - Основные этапы формирования кадровой политики на предприятии [12, с. 96]

Если предприятие создается и его руководство заинтересовано в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики [24, с. 141]:

1-й этап. Нормирование.

2-й этап. Программирование.

3-й этап. Мониторинг.

Цель нормирования - согласование принципов работы с персоналом, с принципами предприятия в целом, а также со стратегией кадровой политики и этапом ее развития. На этом этапе проводится анализ корпоративной

стратегии, культуры и этапа развития предприятия. Проводится прогноз возможных изменений, конкретизируется образ желаемого сотрудника для найма на определенную должность.

Цель программирования - разработка программ и путей достижения целей кадровой политики, с учетом возможных изменений. На этом этапе необходима организация системы мероприятий по достижению целей, закрепленных в плане, и обязательно с учетом возможных изменений.

Цель мониторинга - разработка процедур диагностики кадровой ситуации. На этом этапе необходимо определить индикаторы состояния потенциала работников, разработать механизм генерации конкретных мер по развитию и использованию кадрового потенциала. Уместны на данном этапе проектирования, оценка и разработка методики оценки эффективности кадровых программ.

Кадровые мероприятия - мероприятия, организованные для достижения соответствия работников задачам работы организации. Кадровые мероприятия проводятся с учетом активных задач этапа развития предприятия.

Главная цель системы управления кадровой политикой предприятия на долгосрочную перспективу - обеспечение предприятия высокопрофессиональными кадрами и их эффективное использование, профессиональное и личностное развитие в интересах предприятия на перспективу [32, с. 42].

Правильно выбранная кадровая политика способствует обеспечению:

- своевременного и качественного укомплектования кадрами производственного и управленческого персонала;
- стабилизацию коллектива на основе учета интересов работников и предприятия;
- рациональное использование рабочей силы в соответствии с квалификацией и специальной подготовки;
- эффективное использование мастерства и возможностей каждого работника;

- создание условий удовлетворения персонала своей работой;
- развитие и поддержку на высоком уровне качества жизни;
- создание и сохранение положительного морального климата в коллективе.

Риск не реализовать выбранную кадровую политику или реализовать ее, но не полностью, может быть вызван:

- изменением общей стратегии и производственной деятельности предприятия, как реакция на неблагоприятные изменения ситуации по сбыту продукции;

- изменением ситуации на рынке труда;
- трудностью быстроты окупаемости средств, вкладываемые в рабочую силу;

- нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении.

Поскольку кадровая политика является производной от общей стратегии развития предприятия, то обоснование ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования предприятием по возможной реализации своей продукции и уровне его конкурентоспособности. В связи с этим, общий план кадровой политики должен быть скорректирован в соответствии со ставленными изменениями [24, с. 141].

Следует отметить, что выбор кадровой политики должен быть осуществлен с учетом особенностей деятельности предприятия, а также, путем применения следующих мероприятий:

- 1) разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетных целей;

- 2) планирование потребности в кадрах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение кадров;

- 3) создание системы движения кадровой информации;

- 4) формирование и распределение средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

5) разработка и выполнение программы развития карьеры, профориентация и адаптация персонала, планирование профессиональной подготовки, переподготовки и повышение квалификации;

6) анализ ответственности кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка работы персонала [25, с.78].

Содержание и специфика конкретных программ и кадровых мероприятий, как и кадровая политика в целом, зависят от внешней и внутренней среды организации.

При оценке кадровой политики, следует учитывать возможность интегральных эффектов, когда окончательный результат деятельности выше, чем сумма отдельных результатов.

Эффективность реализации кадровой политики предприятия, может быть оценена по таким показателям [14 с. 73]:

- результативность труда;
- соблюдение законодательства;
- удовлетворенность работой, наличие прогулов и жалоб;
- текучесть кадров;
- наличие трудовых конфликтов;
- частота производственного травматизма.

Кадровая политика в условиях кризиса будет эффективной при соблюдении следующих условий [23, с. 135]:

- сокращение всех уровней управления в организационной структуре, а не на отдельных рабочих местах;
- укрепление кадрового резерва в высшем звене управления;
- учет взаимозависимости элементов организационной структуры предприятия при сокращении, а также стимулирование новой организационной структуры;
- выявление и продвижение по службе работников, обладающие лидерскими качествами;
- проведение политики подготовки, переподготовки и повышения

квалификации работников;

- сохранение кадрового ядра предприятия;
- наем перспективных работников со стороны;
- централизация финансового менеджмента, что должна

способствовать обеспечению накопления необходимого количества капитала.

Таким образом, кадровая политика является основой всей управленческой деятельности и производственной политики предприятия. При формировании кадровой политики необходимо сформулировать цель, создать сплоченный, ответственный и высокопроизводительный рабочий коллектив, создать условия для высокопроизводительного труда этого коллектива.

Реализация кадровой политики должна быть направлена на увеличение возможностей и мощностей предприятия, а также реагировать на непостоянные требования технологий и рынка в ближайшем будущем.

1.3 Эффективность системы управления персоналом

В XXI в. эффективное управление персоналом приобретает для организаций важное значение. Высокий уровень глобальной конкуренции привел к модернизации методов деятельности предприятия, а именно к более эффективному использованию ресурсов, находящиеся в их распоряжении.

Эффективность управления персоналом - это составляющая эффективности управления предприятием. Управление предприятием охватывает несколько функциональных сфер: производство, финансы, маркетинг, внешнеэкономическую деятельность, персонал, коммерческую деятельность, инновации, информацию.

Каждая из этих функциональных сфер имеет свою специфику, показатели деятельности, по которым можно дать оценку их эффективности [14, с.160].

По мнению Н.Л. Гавкалова эффективность управления персоналом заключается в обеспечении интересов руководителей и подчиненных в

процессе достижения целей предприятия, а его оценку целесообразно осуществлять с использованием интегрального критерия, который отражает результаты деятельности персонала (экономическая эффективность), особенности взаимодействия персонала в коллективе (социальная эффективность), процессы формирования и использования интеллектуального капитала (эффективность интеллектуализации труда), активизацию исследовательской и инновационно-инвестиционной деятельности (инновационно-инвестиционная эффективность), эффективность организационного управления (организационная эффективность) [4].

В работах М. Армстронга эффективность управления персоналом находит отражение в оценке работы отдела персонала с использованием финансовых индикаторов (максимизация доходов, минимизация расходов, повышение норм доходности), показателей труда по графику работы и сроков деятельности, уровней соответствия стандартам и качеству обслуживания, отзывов, поступающих от самих работников отдела персонала, внутренних и внешних клиентов и заказчиков [1].

А.П. Егоршин и Дж. Лафта являются сторонниками системного подхода, в рамках которого предлагается эффективность работы персонала рассматривать как часть общей эффективности функционирования предприятия и оценивать с помощью конечных результатов предприятия, качество и сложность труда, а также с помощью социальной эффективности [6; 11].

По мнению Г. Десслер эффективность работы персонала базируется на оценке кадровых решений, принимаемых менеджерами, оценке эффективности работы кадровой службы организации, оценке персонала. При этом эффективность менеджмента персонала обосновывается как залог высоких результатов и успеха предприятия [5].

Дж. Иванцевичи и А.А. Лобанов эффективность управления персоналом характеризуют степенью и сроками выполнения специфических, верифицированных задач, которые поставлены структурами управления персоналом [7].

Ю.Г. Одегов и А.Е. Разинов эффективность управления персоналом идентифицируют с помощью результатов работы сотрудников организации с использованием комплексного подхода [14].

Е.В. Маслов понятие эффективности управления персонала связывает с наиболее полной реализацией поставленных целей по сокращению расходов на персонал [12].

Д. Торрингтоне эффективность управления персоналом рассматривает через призму влияния HR-стратегии на улучшение экономических показателей деятельности предприятия [15].

Анализ научных источников показал о наличии различных подходов к трактовке эффективности управления и позволяет сделать вывод: эффективность управления является составляющей и многогранной категорией, отражает характерные черты экономических, социальных, технологических, психологических и других явлений. В количественном измерении эффективность управления определяется как отношение полезного результата (эффекта) к затратам на управление; качественная компонента этой комплексной дефиниции проявляется в соотношении результата (эффекта) к намеченным целям, в качестве управления, которое нацелено на более высокую результативность деятельности организации, реализацию ее целей и стратегий, достижения определенных результатов.

Исходя из этого, можно дать следующее определение термину «эффективность управления персоналом».

В частности, под этим термином следует понимать степень достижения руководством предприятия поставленных целей в функциональной сфере управления персоналом за соответствующий период времени.

По нашему мнению, это позволит оценить попытки руководящим составом предприятия достичь как отдельных поставленных целей перед отдельными структурными подразделениями (подразделениями, ответственными за управление персоналом), так и корпоративных целей в целом.

Эффективное управление трудовыми ресурсами становится важнейшей стратегической задачей для каждого экономического субъекта. В целях определения и устранения проблем в системе управления персоналом целесообразно использование инноваций.

Обобщение методических приемов, которые используются при оценке эффективности управления персоналом, представлены в приложении А.

Стоит отметить современные требования к эффективности управления персоналом на предприятии [13]:

- эффективная система подбора, найма и расстановки кадров;
- эффективная и справедливая система мотивации и оплаты труда рабочих по сравнению с категорией управленцев, конкурентоспособная относительно других предприятий;
- вознаграждение базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации;
- развитие, обучение и повышение квалификации кадров осуществляется в соответствии с результатами их труда, способностей, квалификации, интересов и потребностей организации;
- занятость, связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности, способностями и квалификацией;
- индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно.

Управление персоналом, как и любой другой процесс на предприятии, оказывает влияние на общие результаты деятельности данного предприятия. Для измерения эффективности управления персоналом используют ряд показателей, которые представлены на рисунке 3.

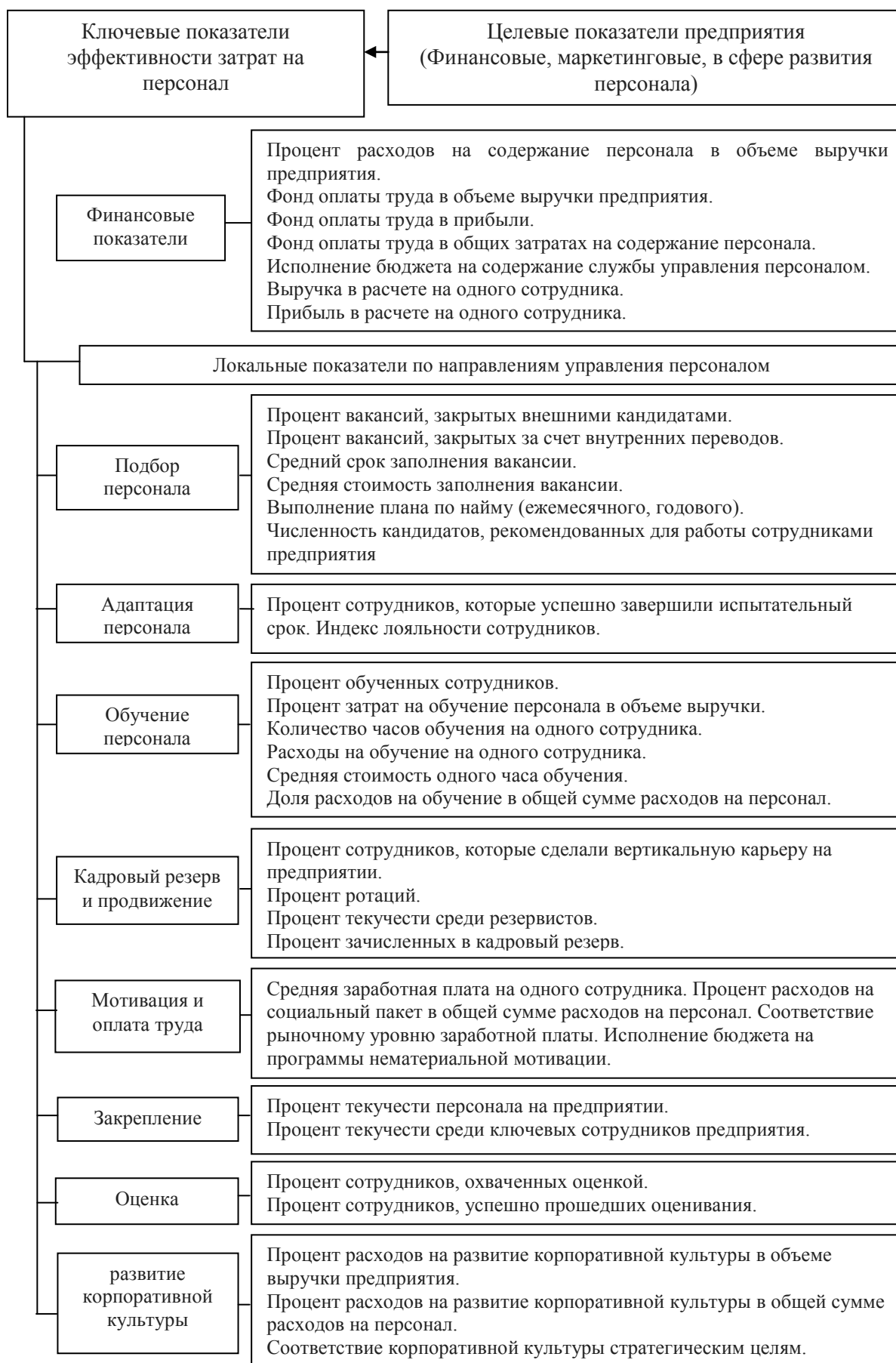


Рисунок 3 - Система ключевых показателей эффективности службы управления персоналом [13, с. 331]

В таблице 2 рассмотрим характеристику основных показателей оценки эффективности управления персоналом предприятия.

Таблица 2 - Традиционные показатели измерения эффективности управления персоналом

Показатель	Характеристика
Доход и прибыль на одного работника	Показатель дохода и прибыли на одного работника характеризует эффективность деятельности предприятия и отражает вклад работника в общие результаты работы
Доля вознаграждения в общих расходах	Показатель характеризует стоимость привлеченного персонала и значимость управления вознаграждением для прибыльности предприятия
Доля премиальных выплат в заработной плате	Показатель премиальных выплат в начисленной заработной плате характеризует степень использования инструментов стимулирования в системе вознаграждений
Количество работников предприятия на одного сотрудника отдела управления персоналом	Показатель характеризует обеспеченность руководством, отражает норму руководства подразделения, ответственного за управление персоналом
Коэффициент текучести кадров	Показатель общей текучести кадров отражает динамику персонала на предприятии и уровень затрат на его замену, включая как сокращение персонала, так и увольнение работников по собственной инициативе (непринужденная текучесть). Показатель непринужденной текучести косвенно характеризует уровень удовлетворенности персоналом работой на предприятии и способность предприятия удерживать персонал
Уровень трудовой дисциплины	Показатель уровня трудовой дисциплины характеризует размер потерь рабочего времени по причине отсутствия работников на рабочих местах вследствие болезни или других уважительных причин, за исключением оплачиваемых отпусков

Для того, чтобы определить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, необходимы критерии, позволяющие осуществить данную оценку.

Существует достаточно много критериев эффективности управления персоналом. Для дальнейшего исследования отдано предпочтение следующим критериям [27, с. 134]:

- Качество. Понимание процесса управления в целом.
- Контроль. Способность анализировать и оценивать поведение людей, эффективность структур и длительных взаимосвязей.

– Результат. Формирование команд, слаженная работа, достижение поставленных целей и задач организации.

– Экономичность. Ведение финансово-хозяйственной деятельности, планирование бюджета.

– Действенность.

– Знание методов мотивации, умение видеть ключевые задачи.

Данные критерии позволяют определить эффективность управления персоналом в организации.

Критерии эффективности процесса управления персоналом представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 - Критерии эффективности процесса управления персоналом [17, с.109]

Профессиональная ориентация и адаптация выступают частью системы подготовки и переподготовки кадров. На этапе смены профессии в случае

увольнения необходима консультационная поддержка, осуществляемая в виде профессиональной ориентации. Если профориентация осуществляется вне организации, то трудовая адаптация происходит уже в организации и выражена в постепенном вхождении работника в новые профессиональные и социально - экономические условия.

Одним из эффективных методов укрепления предприятия в условиях нарастающего экономического кризиса является кадровый аудит, представляющий собой комплекс мероприятий по сбору информации для последующей оценки эффективности деятельности системы управления человеческими ресурсами. Результаты кадрового аудита служат базой для принятия управленческих решений, направленных на использование инноваций в сфере управления трудовыми ресурсами с целью повышения конкурентоспособности предприятия. В процессе проведения кадрового аудита оценивается реальное состояние предприятия, определяются существующие проблемы в системе управления персоналом, анализируется влияние качества управления трудовыми ресурсами на конкурентоспособность предприятия.

Влияние использования инноваций в управлении трудовыми ресурсами на конкурентоспособность предприятия определяется уровнем повышения эффективности производственной деятельности персонала. Поскольку применение инновационных методов в управлении трудовыми ресурсами связано с затратами, экономическая эффективность может быть определена как частное от деления совокупного экономического эффекта, связанного с использованием инноваций, на сумму затрат, вызванных их внедрением.

Происходящие в экономике изменения определяют новые, связанные с адаптацией рабочей силы к изменяющимся условиям, задачи в области управления человеческими ресурсами. В связи с этим возникает необходимость поиска новых инструментов регулирования трудовой и профессиональной мобильности работников.

Под влиянием экономических и политических процессов системы мотивации персонала постоянно совершенствуются. На рынке можно

приобрести конкурентный товар, но приобрести на рынке конкурентоспособность и стимулы к ней нереально. Разработка конкурентной стратегии заключается в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства, и действия понадобятся для достижения этих целей. Конкурентная стратегия включает в себя комбинацию целей (результатов), преследуемых фирмой, и средств (методов), с помощью которых она намерена их достичь [5, с.34].

Поэтому в современных условиях хозяйствующие субъекты активизируют деятельность по поиску оптимальных способов организации и мотивации персонала. Действенной антикризисной мерой и способом регулирования профессиональной деятельности сотрудников предприятий становится управление вознаграждением. Трансформация системы материального стимулирования персонала должна быть выгодной как предприятию, так и самому работнику. При изменении целей компании необходимо произвести перенастройку показателей премирования.

Выводы по главе 1.

1. Управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава предприятия в сфере разработки концепции стратегии кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами.

Политику управления персоналом можно рассматривать как генеральный план действий предприятия в сфере кадровой деятельности, которая определяет ее формы и направления, источника и способы формирования персонала, которые обеспечивают достижение стратегических целей развития предприятия.

Политика управления персоналом предприятия дает возможность связать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на персонал предприятия, в первую очередь на трудовую мотивацию работников и их образовательно-профессиональные характеристики.

2. К элементам системы управления персоналом относятся:

– политика занятости, которая охватывает обеспечение высококвалифицированного персонала, создание благоприятных условий труда, обеспечение безопасности труда, создание возможности для карьерного роста с целью повышения степени удовлетворения трудом;

– политика обучения, что подразумевает создание соответствующей базы обучения, возможности для повышения квалификации и реализации стремления к профессиональному росту;

– политика оплаты труда, что подразумевает предоставление высокой, по сравнению с другими предприятиями, заработной платы, которая будет соответствовать опыту, способностям и отношению работника к своим обязанностям, его трудовому вкладу в развитие производства;

– политика благосостояния, которая основана на обеспечении широкого набора социальных льгот и благ, создании условий, привлекательных для сотрудников и взаимовыгодных для них и для предприятия;

– политика трудовых отношений, что предусматривает установление определенных процедур для предупреждения возникновения трудовых конфликтов, формирования эффективного стиля руководства, отношений с профсоюзами, и т.п.

3. Эффективность управления персоналом предприятия представляет собой степень достижения руководством предприятия поставленных целей в функциональной сфере управления персоналом за соответствующий период времени.

2 Анализ эффективности системы управления персоналом АО «АГМК»

2.1 Общая характеристика предприятия и анализ основных показателей деятельности АО «АГМК»

АО «Алмалыкский ГМК» создано на основании Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10.02.1997г. № 71 «Об акционировании Алмалыкского горно-металлургического комбината» и приказа Госкомимущества Республики Узбекистан «О преобразовании Алмалыкского горно-металлургического комбината (АГМК) в Акционерное общество открытого типа» от 19.05.1997г. № 86 к-ПР [50].

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основе действующего законодательства Республики Узбекистан и Устава. Общество располагает самостоятельным балансом, расчётными и другими целевыми счетами в банках на территории Республики Узбекистан, круглую печать с указанием своего полного фирменного названия на государственном языке и указания места нахождения, а также представительство в г. Ташкент.

АО «Алмалыкский ГМК» включает 4 рудника открытых горных работ, 1 строящийся рудник, 3 рудника с подземной добычей золотосодержащих руд, 4 обогатительные фабрики, 2 металлургических завода, управление автомобильного транспорта, управление промышленного железнодорожного транспорта, а также вспомогательные цеха и подразделения со своей инфраструктурой.

АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» Узбекистана это ведущий мировой производитель, который производственной мощностью базируется на запасах группы медно-молибденовых, свинцово-цинковых и золотосеребряных месторождений, располагающихся на территориях Ташкентской, Джизакской, Наманганской областей Республики Узбекистан.

На комбинате ежегодно добывается более 31 млн м³ горной массы, из которой извлекаются 15 химических элементов. Готовой продукцией комбината являются рафинированная медь (катоды), медные трубы, провода медные круглые с эмалевой изоляцией, цинк металлический чушковый, металлический кадмий, обожженный молибденовый промпродукт, перрнат аммония, технические селен и теллур, серная кислота, медный купорос, цинковый купорос, а также портландцемент белый и серый. Значительную долю в реализуемой продукции занимают медь, аффинированные золото и серебро.

Структура производства АО «Алмалыкский ГМК» ориентирована по трём направлениям: медно-молибденовое, свинцово-цинковое и золотодобывающее производство.

Комбинат ежегодно добывает около 27 млн. тонн руды, из которой извлекается 12 химических элементов, выпускается около 20 видов промышленной продукции. Такой как, рафинированная медь (катоды), цинк металлический чушковый, молибденовый промпродукт, металлический кадмий, технический селен, теллур, а также серная кислота, медный купорос, аммоний рениевокислый. Значительный удельный вес в реализуемой продукции занимают производство меди и драгоценных металлов.

Структура управления АО «Алмалыкский ГМК» представлена высшим органом управления – Общим собранием акционеров, Наблюдательным советом, функцией которого является общее руководство деятельностью АО, Правлением, которое выступает в качестве исполнительного органа и Ревизионной комиссией, в функции которой входит осуществление контроля над финансово-хозяйственной деятельностью общества.

Далее проведем анализ основных экономических показателей деятельности предприятия. Основным источником информации для проведения анализа является финансовая отчетность (приложение Б).

Основные экономические показатели деятельности предприятия приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика основных экономических показателей деятельности АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г., млн.руб.	2016 г., млн.руб.	2017 г., млн.руб.	Изменения 2016-2017 гг.	
				млн. руб.	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Выручка	145972	202608	325776	123168	160,79
Себестоимость	109616	159678	277546	117868	173,82
Валовая прибыль	36356	42930	48230	5300	112,35
Коммерческие расходы	27572	15325	30312	14987	197,79
Управленческие расходы	7571	17659	45426	27767	257,24
Прибыль (убыток) от основной деятельности	1213	9946	-27508	-37454	-276,57
Прочие доходы	44838	14458	63743	49285	440,88
Прочие расходы	44970	21117	33146	12029	156,96
Проценты к получению	181	7	0	-7	0,00
Налог на прибыль и иные аналогичные платежи	753	869	1393	524	160,30
Чистая прибыль	509	2425	1696	-729	69,94
Среднегодовая стоимость имущества	190930	221860	309753,5	87893,50	139,62
Среднегодовая стоимость основных средств	10666,5	13284,5	10124	-3160,50	76,21
Фондоотдача, руб.	13,69	15,25	32,18	16,93	210,99

Как видно из таблицы 3 за рассматриваемый период на АО «АГМК» сложилась следующая ситуация: в 2017 г. по сравнению с 2016 г. выручка имеет положительную динамику, увеличившись на 123168 млн. руб., темп роста составил 60,79 %.

Себестоимость, также увеличилась – на 117868 млн.руб., темп роста составил 73,82 %. Вследствие роста выручки, в 2017 году, предприятие получило валовой прибыли на 5300 млн.руб. больше, что составило 12,35 %.

В отчетном году, вследствие роста себестоимости и увеличения расходов предприятия, АО «АГМК» получило убыток от предоставления услуг, в сумме -27508 млн.руб., что повлекло за собой снижение чистой прибыли на -729 тыс.руб.

Далее, проведем анализ динамики и структуры доходов и расходов предприятия.

Таблица 4 - Оценка состава и динамики доходов

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год		Изменение	
	Сумма, млн.руб.	% к итогу	Сумма, млн.руб.	% к итогу	Сумма, млн.руб.	% к итогу	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Выручка	145972	76,43	202608	93,34	325776	83,64	123168	-9,70
2. Проценты к получению	181	0,09	7	0,00	0	0,00	-7	0,00
3. Доходы от участия в других организациях	0	0,00		0,00		0,00	0	0,00
4. Прочие операционные доходы	44838	23,48	14458	6,66	63743	16,36	49285	9,70
Всего доходов организации	190991	100,00	217073	100,00	389519	100,00	172446	0

Как свидетельствуют данные таблицы, доходы организации в 2017 году по сравнению с 2016 годом выросли на 172446 тыс.руб., что составляет 13,66 %. Наибольший удельный вес в доходах организации занимает выручка (76,43 % - в 2015 году, 93,34 % - в 2016 году и 83,64 % - в 2017 году). В целом, рост выручки на 61 % способствовал увеличению общих доходов организации.

Оценка состава и динамики расходов представим в таблице 5.

Таблица 5 - Оценка состава и динамики расходов

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год		Изменение	
	Сумма, млн.руб.	% к итогу	Сумма, млн.руб.	% к итогу	Сумма, млн.руб.	% к итогу	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Себестоимость	109616	59,93	159678	81,06	277546	81,06	117868	0,00
2. Коммерческие расходы	27572	15,07	15325	7,78	30312	8,85	14987	1,07
3. Проценты к уплате	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4. Прочие операционные расходы	44970	24,59	21117	10,72	33146	9,68	12029	-1,04
5. Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	753	0,41	869	0,44	1393	0,41	524	-0,03
Всего расходов организации	182911	100,00	196989	100,00	342397	100,00	145408	0,00

Расходы организации, также имеют динамику к увеличению, что составило 14540 млн.руб. или , т.е. на 73,82 %. Так себестоимость в 2017 и 2016 году составила 81,06 % от общей суммы расходов; коммерческие расходы – 8,85 % и 7,78 % соответственно в 2016 и 2017 году, прочие операционные расходы – 10,72 % в 2016 году и 9,68 % в отчетном году. Данная динамика свидетельствует о сокращении данной статьи расходов в общей их сумме.

Данные таблицы 5 показывают, что в 2017 году, также снижаются операционные расходы на 1,04 пункта.

Анализ динамики и структуры расходов представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ динамики и структуры расходов предприятия

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год		Изменение	
	Сумма, млн.руб.	% к итогу	Сумма, млн.руб.	% к итогу	Сумма, млн.руб.	% к итогу	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Себестоимость продаж, в т.ч.:	109616	81,89	159678	82,88	277546	78,56	167930	0
1) материальные, в т.ч.	40973	30,61	71076	36,89	65226	18,46	57253	-11,37
– покупные комплектующие изделия	30878	23,07	59547	30,91	54574	15,45	23696	-7,62
– работы и услуги производственного характера, выплачиваемых сторонним организациям	9214	6,88	10254	5,32	10541	2,98	1327	-3,90
– прочие нужды	881	0,66	1275	0,66	111	0,03	-770	-0,63
2. ФОТ	51378	38,38	67382	34,97	161970	45,85	110592	7,46
3) отчисления в фонды социального страхования	15413,4	11,51	20214,6	10,49	48591	13,75	33177,6	2,24
4) амортизация	265	0,20	320	0,17	350	0,10	85	-0,10
5) прочие расходы	1586,6	1,19	685,4	0,36	1409	0,40	-177,6	-0,79
Коммерческие расходы	14102	10,53	15325	7,95	30312	8,58	16210	-1,95
– упаковка изделий	84	0,06	40	0,02	1463	0,41	1379	0,35
– доставка продукции в салон	10017	7,48	11111	5,77	18414	5,21	8397	-2,27
– комиссионные сборы, уплачиваемые посредническим организациям	987	0,74	1025	0,53	1569	0,44	582	-0,29

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
– затраты на хранение продукции	1000	0,75	1114	0,58	3825	1,08	2825	0,34
– на рекламу, на представительские расходы	2014	1,50	2035	1,06	5041	1,43	3027	-0,08
Управленческие расходы, в т.ч.	10141	7,58	17659	9,17	45426	12,86	35285	5,28
– на освещение и отопление сооружений непроизводственного назначения	101	0,08	506	0,26	604	0,17	503	0,10
– на командировки, услуги связи,	9988	7,46	16912	8,78	43574	12,33	33586	4,87
– прочие аналогичные этим расходы	52	0,04	241	0,13	1248	0,35	1196	0,31
Расходы	133859	100	192662	100	353284	100	219425	0,00

Наибольший удельный вес принадлежит ФОТ. Так, в 2015 году удельный вес данной статьи составил 46,87 % в общей структуре расходов предприятия; в 2016 году - произошло снижение удельного веса до 42,20 %, а в 2017 году увеличилось до 58,36 %.

Далее проведем анализ финансового состояния предприятия. Основным источником информации для проведения финансового анализа является бухгалтерский баланс [62, с. 145].

Анализ динамики и структуры активов предприятия за 2015-2017 год представлен в таблице 7.

Согласно представленные расчетам в таблице 7, стоимость имущества предприятия за 2016-2017 гг. увеличилась на 115413 млн.руб. (темп роста составил 45,798 %). Увеличение баланса предприятия вызвано ростом оборотных активов.

Таблица 7 - Анализ динамики и структуры активов АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Наименование статей	На 31 декабря 2015 г.		На 31 декабря 2016 г.		На 31 декабря 2017 г.		Изменение, 2017/2016		
	млн. руб.	Уд. вес, %	млн. руб.	Уд. вес, %	млн. руб.	Уд. вес, %	+/-	Уд. вес	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нематериальные активы	289	0,15	288	0,11	286	0,08	-2	-0,04	99,31
Основные средства	15585	8,13	10984	4,36	9264	2,52	-1720	-1,84	84,34
Итого внеоборотные активы	15874	100,00	11272	4,47	9550	2,60	-1722	-1,87	84,72
Запасы	85172	44,44	142294	56,46	212863	57,93	70569	1,47	149,59
Дебиторская задолженность	73376	38,28	84497	33,52	128882	35,07	44385	1,55	152,53
Денежные средства	6128	3,20	985	0,39	4696	1,28	3711	0,89	476,75
Итого по разделу II	175799	91,72	240775	95,53	357910	97,40	117135	1,87	148,65
Баланс	191673	100,00	252047	100,00	367460	100,00	115413	0,00	145,79

Графически, данная динамика представлена на рисунке 5.

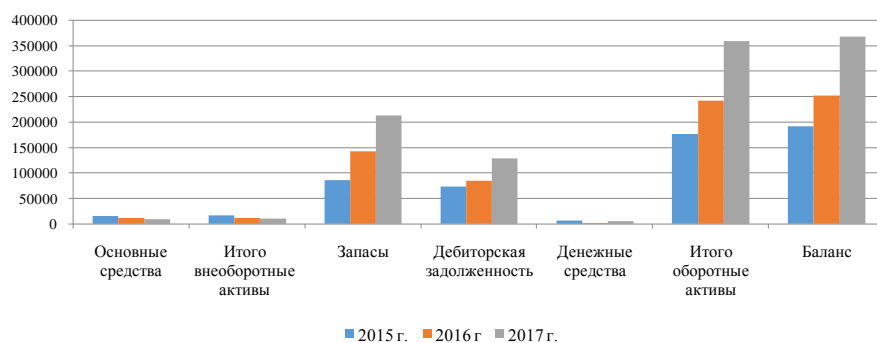


Рисунок 5 - Анализ динамики активов АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Рост оборотных активов произошел по следующим статьям: запасы предприятия увеличились на 70569 млн. руб. (темп роста 49,59 %); денежные средства – на 3711 млн.руб. или более, чем 4 раза. Сумма дебиторской

задолженности в 2017 году составила 128882 млн.руб., что на 44385 млн.руб. выше, чем показатель за 2016 год.

Снижение внеоборотных активов предприятия обусловлено снижением нематериальных активов на 2 млн. руб. и основных средств – на 1720 млн.руб., что составило 84,34 %, что, безусловно, является отрицательным моментом в деятельности предприятия.

В процессе формирования имущества общества были использованы собственные и привлеченные средства.

Состав и структуру источников образования имущества демонстрирует таблица 8.

Таблица 8 - Анализ динамики и структуры пассивов АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Наименование статей	На 31 декабря 2015 год		На 31 декабря 2016 год		На 31 декабря 2017 год		Изменение 2016-2017		
	млн. руб.	Уд.вес, %	млн. руб.	Уд.вес, %	млн. руб.	Уд.вес, %	+/-	Уд. вес	Темп роста, %
Уставный капитал	10	0,00	10	0,00	10	0,00	0	0,00	100,00
Добавочный капитал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	-
Нераспределенная прибыль	16166	8,43	18602	7,38	20298	5,52	1696	-1,86	109,12
Итого собственные средства	16176	8,44	18612	7,38	20308	5,53	1696	-1,86	109,11
Кредиторская задолженность	175237	91,42	233175	92,51	346464	94,29	113289	1,77	148,59
Оценочные обязательства	260	0,14	260	0,10	688	0,19	428	0,08	264,62
Итого краткосрочные обязательства	175497	91,56	233435	92,62	347152	94,47	113717	1,86	148,71
Баланс	191673	100,0	252047	100,00	367460	100,00	115413	0,00	145,79

Согласно представленным данным, видно, что имущество предприятия сформировано из собственных и заемных источников. Основной удельный вес занимают заемные средства. Так, собственные средства в 2017 году занимали 5,53 %, а заемные – 94,47 %.

Однако, следует отметить рост собственных средств в абсолютном выражении на 1696 млн.руб., или 9,11 %, что произошло за счет увеличения

нераспределенной прибыли предприятия.

Долгосрочные обязательства у предприятия отсутствуют, поэтому заемные источники представлены кредиторской задолженностью, которая в 2017 г. составила 346464 млн.руб., что превысило показатель 2016 г. на 113289 млн.руб. или 48,59 %. Удельный вес данной статьи составил в 2016 г. – 92,51 %, а в 2017 г. – 94,29%. Следует отметить повышение данного показателя, как в абсолютном выражении, так и в структуре источников предприятия, что отрицательно характеризует деятельность компании, демонстрирует ее зависимость от внешних кредиторов, тем самым снижая ее устойчивость и кредитоспособность.

Графически данная динамика представлена на рисунке 6.

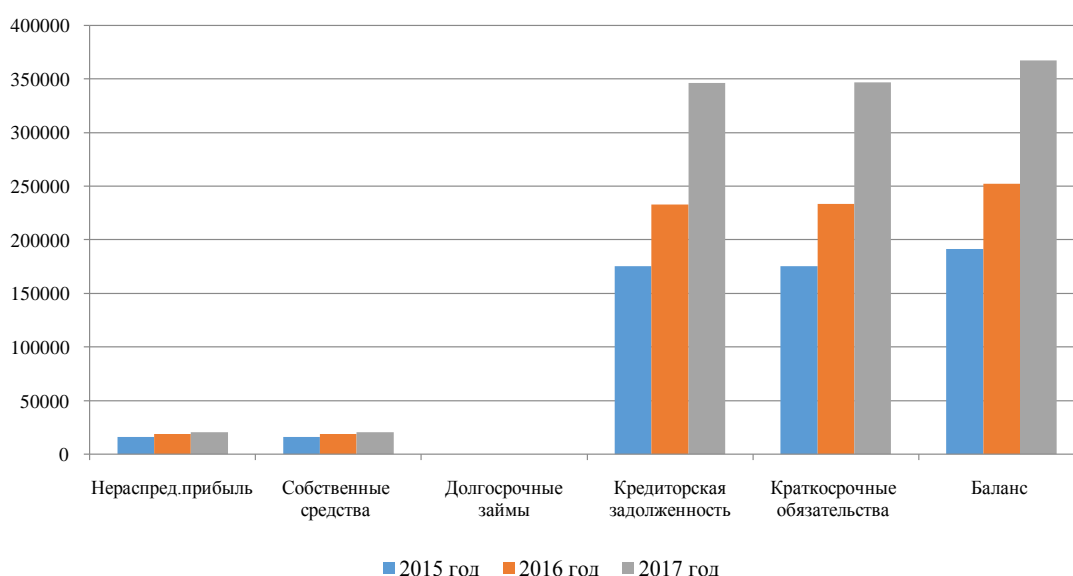


Рисунок 6 - Анализ динамики пассивов АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Исходя из данных бухгалтерского баланса, коэффициенты, характеризующие общую финансовую устойчивость, представлены в таблице 9.

Коэффициент автономии (коэффициент общей финансовой независимости), характеризующий долю источников собственного капитала в валюте баланса, составил 0,055 на конец периода. Значение коэффициента

снизилось на -0,0186 и показывает снижение доли средств, вложенных собственниками в общую стоимость имущества общества, увеличение удельного веса заемных источников финансирования в валюте баланса.

Коэффициент концентрации заемного капитала показывает, что предприятие имеет общую финансовую неустойчивость.

Таблица 9 - Динамика коэффициентов, характеризующих общую финансовую устойчивость АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение 2016/2017
Собственный капитал (СК), стр. 1300, ф. 1	16176	18612	20308	1696
Валюта баланса (ВБ), стр. 1600, ф. 1	191673	252047	367460	115413
Заемный капитал (ЗК), стр. 1400, ф. 1 + стр. 1500, ф. 1	175497	233435	347152	113717
Коэффициент автономии (СК/ВБ)	0,084	0,074	0,055	-0,0186
Коэффициент концентрации заемного капитала (ЗК / ВБ)	0,916	0,926	0,945	0,0186
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (ЗК / СК)	10,849	12,542	17,094	4,5522

Изобразим данную динамику графически с помощью рисунка 7.

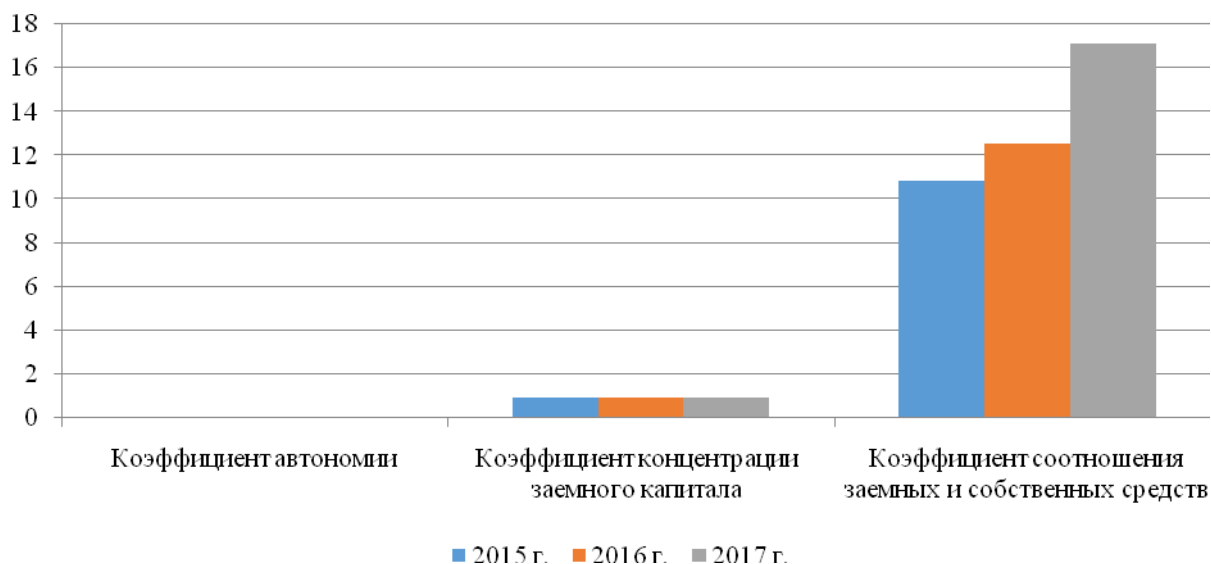


Рисунок 7 - Динамика основных показателей ликвидности АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает,

что на начало отчетного периода на 1 руб. вложенных в активы собственных источников приходилось 12,5 руб. заемных, на конец периода – 17,1 руб.

Полученное соотношение указывает на ухудшение финансового положения предприятия, так как связано со снижением доли собственных средств и ростом доли заемных средств.

Таким образом, за отчетный период ни один из коэффициентов ликвидности не соответствует рекомендуемым значениям, что указывает на отсутствие необходимого объема ликвидных средств для погашения текущих обязательств и свидетельствует о необходимости принятия мер по повышению уровня платежеспособности предприятия.

Таким образом, в ходе проведения анализа финансовой деятельности АО «АГМК» было выяснено, что в 2016-2017 гг. предприятие имеет неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности предприятия.

Проведенный анализ эффективности управления имуществом предприятия, показал, что на балансе предприятия представлены и заемные источники финансирования, и собственные.

К отрицательному моменту следует отнести преобладание в 2017 году удельного веса заемного капитала.

Отрицательным моментом следует отметить увеличение краткосрочных обязательств.

Также следует выделить и положительную тенденцию, которая выражается в увеличении абсолютного показателя собственного капитала.

С позиции долгосрочной перспективы деятельность АО «АГМК» не стабильно. На предприятии возрастает зависимость от внешних кредиторов, уменьшается финансовая устойчивость.

Анализ эффективности использования финансовых ресурсов позволил выявить динамику их снижения.

Таким образом, анализ финансовой деятельности АО «АГМК», позволяет утверждать о неэффективности системы управления.

2.2 Анализ системы управления персоналом предприятия

Одним из условий плодотворного развития АО «АГМК» является наличие действенной системы управления.

Деятельность по управлению персоналом АО «АГМК» включает два важных аспекта:

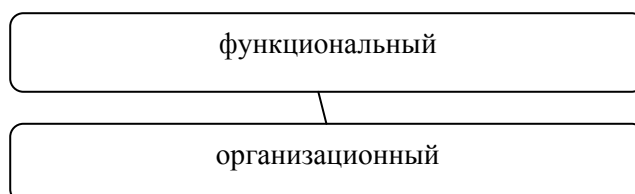


Рисунок 8 - Аспекты управления АО «АГМК»

В функциональный аспект управления АО «АГМК» входят:

- выбор стратегии предприятия
- анализ потребности нового персонала
- набор, оценка и отбор сотрудников
- создание рабочих мест, определение порядка работы и условий труда
- продвижение сотрудников по службе
- переквалификация и обучение персонала
- система заработной платы и социальных услуг
- увольнение персонала

В организационный аспект АО «АГМК» входят работники и структурные подразделения компании.

Кадровая политика АО «АГМК» формируется руководством и проявляется в виде ряда административных и моральных норм.

Задачи кадровой политики АО «АГМК» представлены на рисунке 9.

На кадровую политику АО «АГМК» оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К внешним факторам, оказывающим влияние на АО «АГМК» можно отнести: нормативные ограничения и ситуация на рынке труда.



Рисунок 9 - Задачи кадровой политики АО «АГМК»

К внутренним факторам можно отнести: условия работы; цели и философию предприятия; стиль управления.

Особое внимание в кадровой политике АО «АГМК» уделяется наличию и разработке кадровых документов.

Анализ кадровых документов показал, что в АО «АГМК» имеются все основные документы, такие как устав компании, договор о трудоустройстве, положения о подразделениях, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, но нет кодекса компании, который бы способствовал большему сплочению коллектива. АО «АГМК» уделяет большое внимание процессу отбора кадров.

Каждый претендент на вакансию АО «АГМК» проходит следующие этапы:

- заполнение анкеты с указанием личных данных;
- собеседование;
- проверка профготовности;
- медконтроль;
- принятие решения о трудоустройстве.

Оценка кандидатов проводится при помощи интервью и (или) тестирования.

На основе полученных результатов и информации делается выбор в пользу того или иного претендента.

Элементы системы управления персоналом АО «АГМК» представлены на рисунке 10.

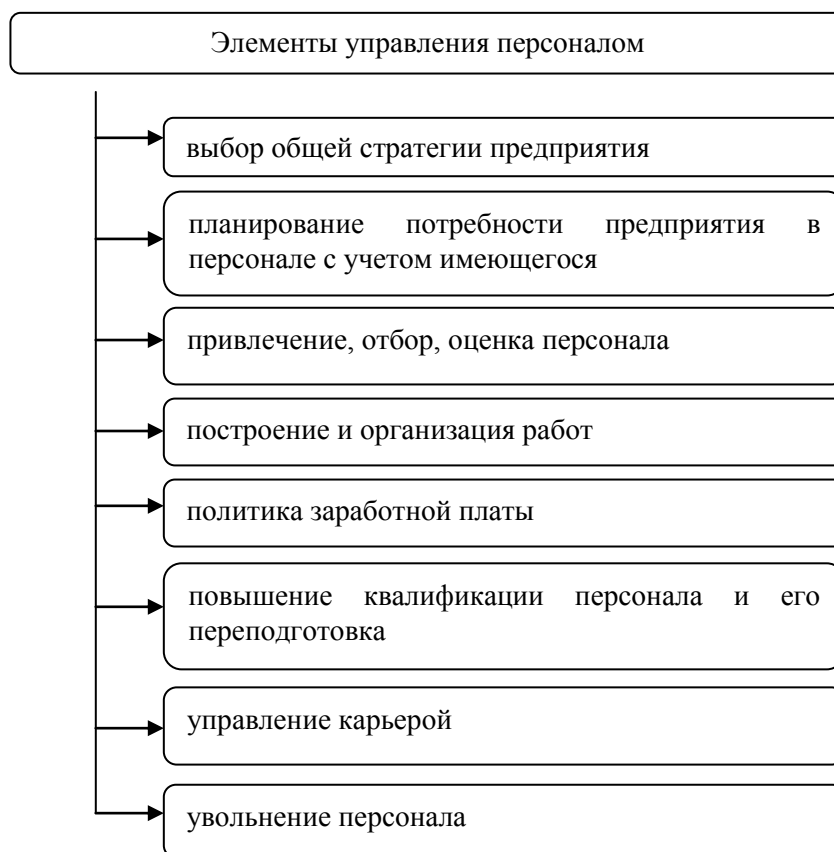


Рисунок 10 - Элементы управления персоналом АО «АГМК»

Компания АО «АГМК» при выборе кадровой стратегии останавливает свой выбор на высококвалифицированном персонале узкой специализации. Анализ требований к персоналу АО «АГМК» показывает, что все требования для каждого отдела специфичны и носят индивидуальный характер. Эти требования закреплены в должностных инструкциях сотрудников АО «АГМК».

Специалисты АО «АГМК» обладают глубокими знаниями и богатым опытом для производства работ с высоким качеством на всех этапах.

В АО «АГМК» работает более 17 тысяч человек. Каровый состав предприятия представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Динамика кадрового состава предприятия

Наименование показателя	2016 г	2017 г	Отклонение, +/-
1	2	3	4
Руководящий состав	4247	4 101	-146
Специалисты	8423	9 248	825
Служащие (рабочие)	3748	4542	794
Итого	16418	17891	1 473

Списочная численность персонала АО «АГМК» по состоянию на 31 декабря 2017 года составила 17 891 человек. Рост списочной численности в 2017 году на 1 473 человек по сравнению с предыдущим годом обусловлен увеличением объемов добычи.

Далее, с помощью данных, представленных на рисунках 11 и 12, рассмотрим возрастной состав предприятия и разделение персонала по категориям.

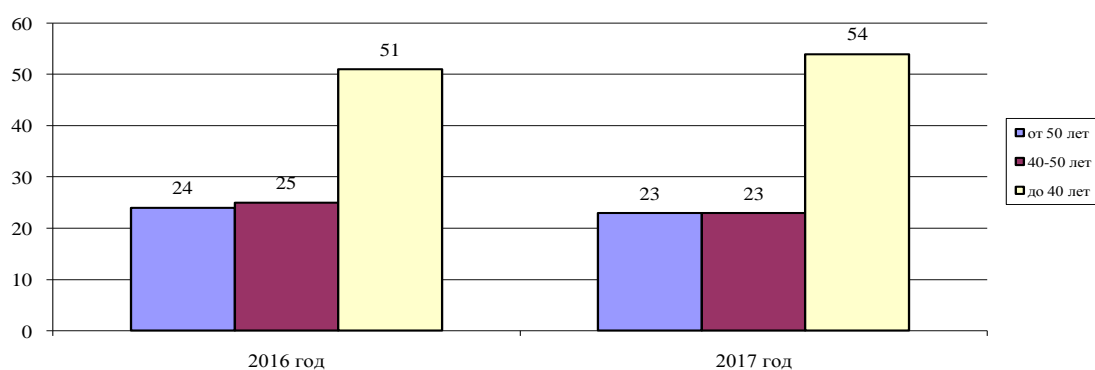


Рисунок 11 - Структура персонала АО «АГМК» по возрастному составу, %

В 2017 году сохранилась тенденция к омоложению персонала: по итогам года средний возраст персонала АО «АГМК» составил 38,8 лет (в 2016 году – 39,4 лет).

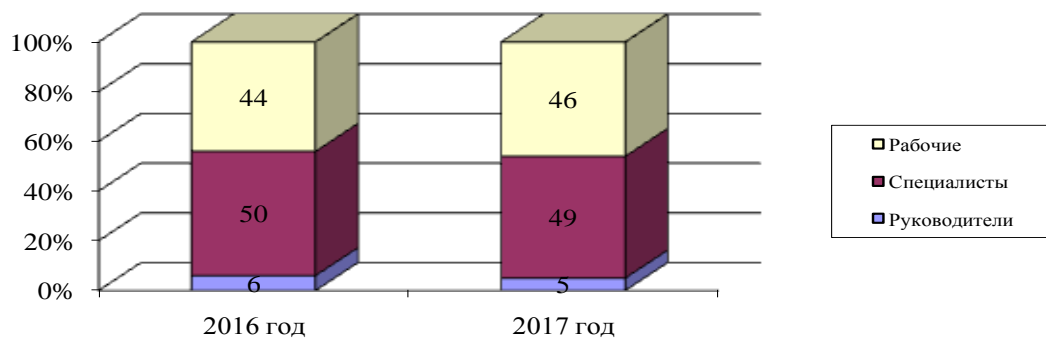


Рисунок 12 - Структура персонала АО «АГМК» по должностным категориям, %

Как видно из представленных данных, наибольший удельный вес занимает категория специалисты – 49 % в 2017 году и 50 % в 2016 году.

Проанализируем структуру персонала АО «АГМК» по уровню образования. В структуре персонала предприятия есть лица с высшим образованием, незаконченным высшим образованием и средне-специальным образованием.

Образовательная структура персонала представлена на рисунке 13.

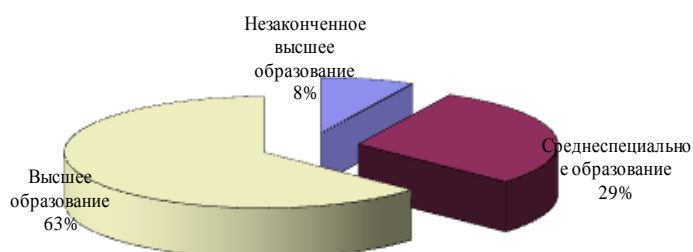


Рисунок 13 - Образовательная структура персонала АО «АГМК»

Высшее образование имеют 11311 чел., или 63 %; незаконченное высшее образование имеют 1356 чел., или 8 %, а средне-специальное образование – 5224 чел., или 29 %. Таким образом, можно сделать вывод о недостаточно высоком уровне образования персонала АО «АГМК».

Далее, проанализируем структуру персонала АО «АГМК» по стажу работы, которая представлена на рисунке 14.

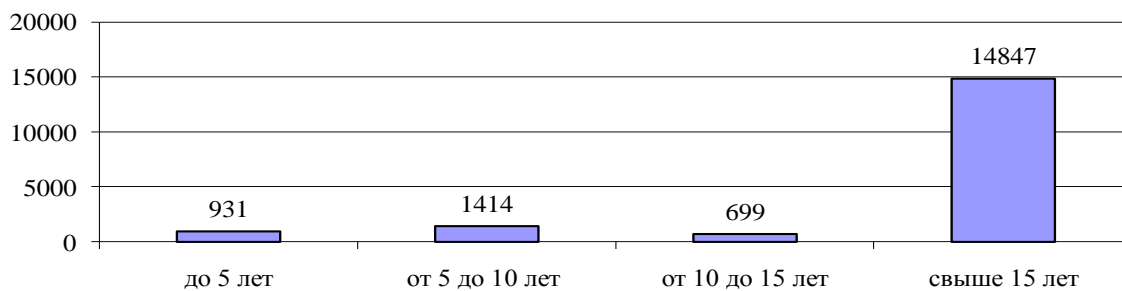


Рисунок 14 - Структура персонала АО «АГМК» по стажу работы

Как видно из рисунка 14, большая часть персонала АО «АГМК» обладает достаточным опытом работы в этой сфере:

- до 5 лет стажа имеют 931 чел., или 5 %;
- от 5 до 10 лет – 1414 чел., или 8 %;
- от 10 до 15 лет – 699 чел., или 4 %;
- свыше 15 лет – 14847 чел., или 83 %.

Далее проанализируем ротацию кадров на предприятии. Данные сведем в таблице 11.

Таблица 11 - Ротация кадров, %

Текучесть кадров	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4
Коэффициент оборота по приему	11,76	5,71	8,33
Коэффициент оборота по увольнению	8,82	2,86	5,56
Коэффициент постоянства кадров	91,18	97,14	94,44
Коэффициент текучести кадров	2,94	2,86	5,56
Число человеко-дней, не отработанных работниками в связи с увольнением или обучением (дней)	15	20	35

Коэффициент текучести кадров в 2017 году составил 5,56% и увеличился по сравнению с 2015 годом на 2,7%. Увеличение коэффициента, вызвано увеличением числа работников, уволившихся по собственному желанию (в 2016 году – 1 чел., в 2017 году – 2 чел.).

По итогам 2017 года, значение коэффициента оборота по увольнению увеличилось и составило 5,56%, что связано, в первую очередь, с обновлением

состава производственного персонала.

Для того чтобы выяснить причины текучести кадров, составим таблицу 12.

Таблица 12 - Возможные мотивы увольнения сотрудников

Причины неудовлетворенности сотрудника работой	Количество сотрудников, чел.	Удельный вес, %
Неудовлетворительная зарплата	10	38,46
Отсутствие социальных льгот	4	15,38
Плохие условия труда	3	11,54
Неудобный график работы	2	7,69
Отсутствие перспектив карьерного роста	4	15,38
Конфликты в коллективе	1	3,85
Отсутствие «командного духа» в коллективе	2	7,69
Всего	26	100,00

Как видно из таблицы, основные причины увольнений были связаны с неудовлетворенностью соотношением оплаты и затрат труда, отсутствием профессионального развития, однообразием работы, интенсивностью и продолжительностью труда.

Далее проведем анализ системы управления персоналом АО «АГМК».

1. Набор, отбор

На предприятии вопросами найма занимается отдел кадров. В его обязанности входит: поиск, проведение первичных собеседований с кандидатами, первичный отбор соискателей на вакантные должности.

В таблице 13 отражены используемые организацией методы набора персонала в АО «АГМК».

Таблица 13 - Оценка используемых в АО «АГМК» методов набора персонала

№ п/п	Показатели	Составляющие показателей	Оценка в % (доля)
1.1	Внешний набор	Публикация объявлений в газетах и журналах	2
1.1		Обращение к агентствам по трудоустройству	12
1.2		Направление заключивших контракты людей на специальные курсы при колледжах	8
2	Внутренний набор	Рассылка информации об имеющихся вакансиях для продвижения своих работников	78

Наиболее предпочтительным методом набора кадров в АО «АГМК»

является внутренний отбор (78%).

В компании применяется практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В Учреждении трудовой договор с вновь принятыми работниками, как правило, заключается с испытательным сроком на один месяц.

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

2. Аттестация

В АО «АГМК» периодическая аттестация проводится только у руководителей. Периодическая аттестация руководителей проводится не реже одного раза в год.

Периодическая аттестация персонала предприятия осуществляется с целью определения соответствия квалификации персонала предъявляемым к нему требованиям профессиональной компетенции, а также с целью повышения эффективности их труда.

При проведении аттестации персонала, на предприятии создается специальная комиссия, в состав которой входит: председатель комиссии, как правило, это директор АО «АГМК», а также члены комиссии – исполнительный директор, менеджер по персоналу.

При принятии решения о несоответствии квалификации аттестуемого работника занимаемой должности, комиссия принимает следующие решения:

- установление данному работнику определенные сроки с целью осуществления самостоятельной подготовки для повторной сдачи экзамена;
- пересмотрение оплаты труда данного персонала.

В случае отказа аттестуемого от повторной сдачи квалификационного экзамена руководитель принимает решение об увольнении работника в соответствии с трудовым законодательством РФ.

3. Система адаптации

Система адаптации в АО «АГМК» является необходимостью, так как существует повышенный оборот кадров. Адаптация совпадает с испытательным сроком. В этот период новый работник работает и получает начальную подготовку в АО «АГМК» под руководством опытного наставника.

Далее рассмотрим каким образом осуществляется в АО «АГМК» профессиональная ориентация и социальная адаптация работников.

АО «АГМК» применяет ряд официальных и неофициальных способов, с целью введения работника в коллектив. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. Далее идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой.

В ходе неофициального общения новые работники в АО «АГМК» узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе.

4. Планирование и расстановка кадров.

К наиболее важным элементам системы формирования эффективных условий труда в АО «АГМК», следует отнести наличие кадрового планирования. В раках осуществления планирования потребности в персонале на предприятии, происходит выявление факторов, оказывающих влияние на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество вырабатываемой продукции или оказываемых услуг, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.).

Существенная роль в рамках планирования персонала принадлежит правильной расстановке кадров и разделению труда на предприятии, целью чего, в АО «АГМК» определяется нормативная численность.

Требуемая численность рабочих каждой профессии по отдельным рабочим местам, участкам и по предприятию в целом определяется на основе принятого в АО «АГМК» разделения работ, нормативов по труду, норм времени на ту или иную работу по технологическим и квалификационным признакам с

учетом объема производства.

5. Оценка результатов труда

Целью проведения оценки результатов труда в АО «АГМК», являются: административная, информационная и мотивационная.

1. В рамках административных целей оценки персонала АО «АГМК», осуществляется продвижение по службе, перевод с одной работы на другую, понижение по службе, прекращение трудового договора.

2. Оценка результатов труда необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы в организации, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию.

3. Оценка труда является важным свойством мотивации персонала. Сообщив результаты оценки труда, организация имеет возможность эффективного вознаграждения персонала зарплатой, повышением в должности, благодарностью и другими формами вознаграждения.

С целью проведения оценки работы в АО «АГМК», применяется метод ранжирования работы, в соответствии с которым, каждый вид работы оценивается по степени относительной важности для предприятия. Объектом оценки выступают определенные обязанности, ответственность и требуемый уровень квалификации персонала. Работы группируются по относительному соотношению сложности и ценности. По степени ранжирования определяется потребность фирмы в выполнении тех или иных работ.

6. Обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров

Подготовка персонала в АО «АГМК» является процессом по приобретению персоналом предприятия теоретических знаний и практических навыков в объеме требуемой квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала в АО «АГМК» – представляет собой процесс обучения квалификационного персонала для изменения их профессионального профиля с целью достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации персонала в АО «АГМК» – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

На практике, в АО «АГМК» применяется непрерывная система профессионального обучения персонала.

Для целей обучения персонала, в АО «АГМК» внедрена индивидуальная форма обучения, в рамках которой, каждый обучающийся на предприятии имеет наставника.

Повышение квалификации руководителей и специалистов в АО «АГМК» осуществляется:

- 1) в институтах повышения квалификации;
- 2) на факультетах повышения квалификации при ВУЗах.

С целью приобретения начального уровня квалификации в АО «АГМК», осуществляется обучение работников, как правило, это происходит в форме индивидуальных занятий. Каждому новому сотруднику общества прикрепляется наставник, обучающий его теоретическим и практическим навыкам, необходимым ему для работы в АО «АГМК».

За последние 2 года на предприятии АО «АГМК» несколько раз проводилось перемещение кадров. В основном перемещались руководители низового звена на срок от трех месяцев до одного года. Это было связано с целью ознакомления руководителей со многими сторонами деятельности. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки на более высокие должности в АО «АГМК».

7. Система мотивации персонала

За 2016-2017 годы было подсчитано число случаев наложения взысканий и прочих административных методов.

Таким образом, корпоративное управление предъявляет повышенные требования к потенциалу сотрудников. Это объясняется тем, что для результативного управления АО «АГМК» важен профессиональный и

эмоциональный кадровый потенциал.

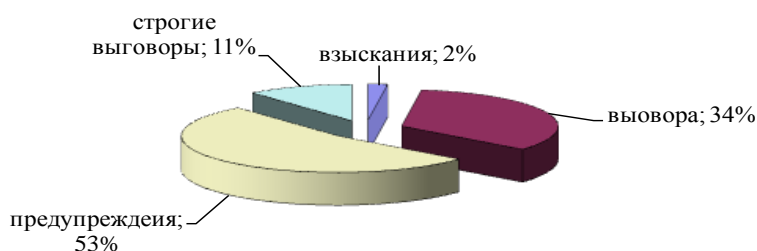


Рисунок 15 - Структура административных методов мотивации АО «АГМК» за 2017 г.

Заработная плата является основным методом стимулирования труда персонала АО «АГМК». Поэтому изучению фонда оплаты труда всех категорий персонала должно быть уделено особое внимание.

Проведем анализ фонда оплаты труда персонала АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

Таблица 14 - Анализ фонда оплаты труда персонала АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

тыс. руб.

Показатель	Года			Отклонения 2016 к 2015		Отклонения 2017 к 2016	
	2015	2016	2017	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
ФОТ всего, в том числе:	51378	67382	161970	16004	131	94588	240
Руководители	2340	2712	3006	372	116	294	111
Специалисты	5794	7513	12182	1719	130	4669	162
Служащие	907	1008	1526	101	111	518	151
Рабочие	39943	52358	140154	12415	131	87796	268

Для наибольшего представления об оплате труда персонала АО «АГМК», проанализируем среднемесячную заработную плату за 2015 – 2017 года.

Как видно из таблицы 15, заработная плата разных категорий работников возрастает. Среднемесячная заработная плата одного работника увеличилась в 2016 году на 15%, по сравнению с 2015 годом и на 10% в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Таблица 16 - Анализ среднемесячной оплаты труда по категориям персонала АО «АГМК» за 2015- 2017 гг.

руб.

Показатель	Года			Отклонения 2016 к 2015		Отклонения 2017 к 2016	
	2015	2016	2017	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
Среднемесячная зараб. плата на 1 работника, в т.ч.	19914	22826	25135	2912	115	2306	110
Руководители	39000	45200	50100	3200	116	4900	111
Специалисты	28400	32950	37600	4550	116	4650	114
Служащие	12600	14000	15900	1400	112	1900	114
Рабочие	17800	20200	23500	2400	114	3300	116

По данным таблицы 16 составим диаграмму изменения среднемесячной заработной платы по категориям персонала за 2015-2017 гг.

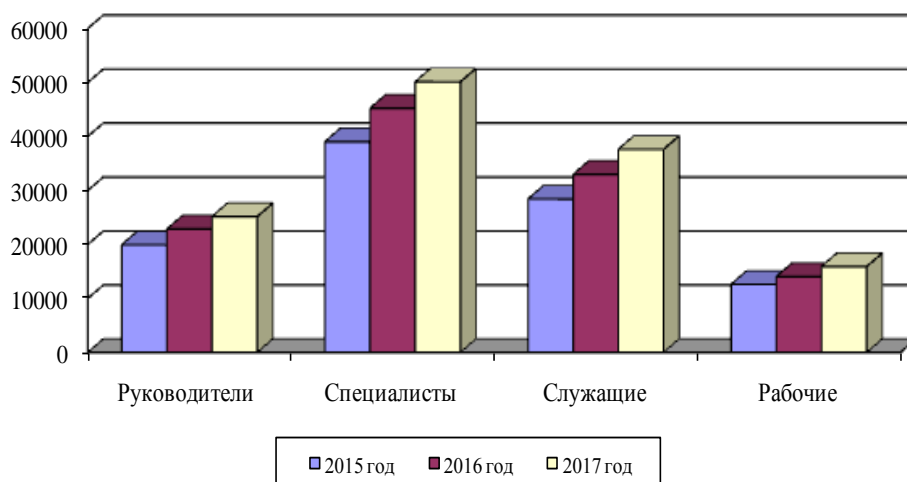


Рисунок 16 - Изменение среднемесячной заработной платы персонала АО «АГМК» за 2015-2017 гг.

В АО «АГМК» применяются только материальное стимулирование персонала, нематериальное стимулирование практически отсутствует.

Распределение персонала АО «АГМК» по формам и системам оплаты труда в 2017 г. Представлено в таблице 17.

Таблица 17 - Распределение персонала АО «АГМК» по формам и системам оплаты труда в 2017 г.

Формы системы оплаты труда	Категории группы персонала	Численность	Удельный вес, в %
1	2	3	4
Повременная	Рабочие	497	93
В том числе повременно-премиальная	Вспомогательные	97	15
Повременно-премиальная	Основные	400	75
Окладно-премиальная		40	8
Итого	Руководители, специалисты и служащие	537	100,0

Данные таблицы 17 показывают, что в АО «АГМК» применяется повременная система оплаты труда.

Окладно-премиальная система оплаты труда присутствует у руководителей и специалистов, удельный вес которой составляет 40% от общей численности персонала.

Повременная система оплаты труда присутствует у рабочих, удельный вес которой составляет 93%. При этом повременно-премиальная оплаты труда присутствует у вспомогательных рабочих, удельный вес которой составляет 18%.

Повременно-премиальная оплата труда присутствует у основных рабочих, удельный вес которой составляет 75%.

Рассмотрим структуру применяемых в компании надбавок и дополнительных выплат (табл. 18).

Данные таблицы 18 показывают, что в АО «АГМК» используются доплаты к заработной плате как стимулирующие, так и компенсирующие.

На одного руководителя в 2016 г. Приходилось 46,5 тыс.руб., на одного специалиста – 36 тыс.руб., на одного служащего – 20,0 тыс. руб., на одного рабочего – 31 тыс.руб.

Таблица 18 - Структура применяемых в АО «АГМК» надбавок и доплат в 2017 г.

Группа надбавок	Вид надбавок	Категории персонала, на которых распределяются надбавки	Численность персонала
1	2	3	4
Стимулирующие	За выслугу лет	Руководители, специалисты, рабочие	59
	За совмещение профессий	Специалисты	15
	За выполнение обязанностей отсутствующего работника	Рабочие	230
Компенсирующее	За работу в вечернее время	Рабочие, специалисты	275
	За работу в выходные и праздничные дни	Руководители, специалисты, рабочие	42
	За сверхурочную работу	Рабочие	140

Проанализируем структуру социального пакета по категориям персонала АО «АГМК» в 2016 и в 2017 г. В таблице 19 и таблице 20.

Таблица 19 – Структура социального пакета по категориям персонала АО «АГМК» в 2016 г.

Виды выплат	В том числе			
	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
1	2	3	5	6
Медицинское страхование	25,5	15,0	10,0	10,0
Оплата услуг общественного транспорта	12,0	12,0	4,7	12,0
Компенсирующие расходы на питание	9,0	9,0	5,3	9,0
Годовая сумма выплат на одного работника тыс.руб.	46,5	36,0	20,0	31,0

Социальный пакет руководителя на 10,5 тыс.руб. больше чем у специалиста, и на 15,5 тыс.руб. больше чем у рабочего.

На одного руководителя в 2017 г. Приходится 43,5 тыс. руб. в год, что на 3 тыс. руб. меньше чем в 2016 г. Социальный пакет специалиста также снизился на 3 тыс. руб. и составил 33 тыс. руб. в 2017 г. Социальный пакет служащего снизился по сравнению с 2016 г. На 2 тыс. руб., составил в 2017 г.

18 тыс. руб. Социальный пакет рабочего снизился по сравнению с 2016 г. На 5,5 тыс. руб., составил в 2017 г. 25,5 тыс. руб.

Таблица 20 – Структура социального пакета по категориям персонала АО «АГМК» в 2017 г.

Виды выплат	В том числе			
	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
1	2	3	4	5
Медицинское страхование тыс.руб.	25,5	15	9,5	7,5
Оплата услуг общественного транспорта тыс.руб.	10	10	4,2	10
Компенсирующие расходы на питание тыс.руб.	8	8	4,3	8
Годовая сумма выплат на одного работника тыс.руб.	43,5	33	18,0	25,5

Как показывают данные затраты на социальный пакет персонала постепенно снижаются, что является негативным моментом компенсационной политики компании и отрицательно влияет на уровень удовлетворенности персонала трудовой деятельностью.

2.3 Оценка эффективности системы управления

В ходе написания выпускной квалификационной работы было проведено исследование, в котором было задействовано 100 человек, представителей разных категорий персонала.

Можно утверждать, что на оценку сотрудниками сложившейся в компании системы оплаты труда оказывают влияние две группы факторов:

1) рациональные:

- сравнительная оценка сложившейся системы оплаты труда на других компаниях города;
- оценка возможностей собственного участия в повышении оплаты труда;
- соотнесение выполняемых функций с уровнем оплаты труда с

точки зрения их адекватности.

2) эмоциональные:

– удовлетворенность получаемыми доходами.

При сравнительной оценке оплаты труда фактически выделились три группы работников:

1. Неопределившиеся в своем мнении сотрудники или те, которые предпочитают не сравнивать – 25%. Это как раз та группа, которой стоит уделять внимание при разработке программ обучения и развития.

2. Считающие, что уровень оплаты труда в АО «АГМК» ниже, чем в других организациях – 35%. Здесь стоит сказать, что в опросе не делалось установки в каких именно компаниях (сетевых или автономных). Поэтому во – многом полученная оценка субъективна.

3. В эту группу можно объединить всех остальных сотрудников, для которых характерна в той или иной мере позитивная оценка уровня оплаты труда в своей компании по сравнению с другими – 10% и это те сотрудники, которые и дальше хотят продолжать работу в данной компании.

Таким образом, в целом, в сознании персонала АО «АГМК» доминирует позиция: оплата труда сопоставима с оплатой за аналогичный труд на других компаниях города. Тем не менее, значительная доля «неопределившихся» может изменить распределение мнения в ту или другую сторону. Достаточно велик процент сотрудников – 35%, негативно оценивающих уровень оплаты труда в своей компании, которые при определенных условиях могут вносить конфликтный элемент в управление через создание неблагоприятной обстановки в коллективе.

Поскольку анализ материальной мотивации показал, что большинство сотрудников АО «АГМК» все-таки довольны размером оплаты своего труда, то далее проанализируем иные мотивационные факторы. Это необходимо выяснить, поскольку, если у персонала нет желания развиваться, то все потраченные суммы на эти программы, будут неэффективны.

С целью исследования уровня удовлетворенности различными

мотивационными факторами в рамках отчета был проведен опрос, где было выяснено у работников компании, что их устраивает, и что они хотят изменить в существующей системе мотивации персонала АО «АГМК». Предлагалось оценить по 10-бальной шкале значимость каждого фактора.

Таблица 21 – Анализ мотивационных установок персонала АО «АГМК»

Параметры (характеристики) работы	Значимость мотивационного фактора по 10-ти бальной шкале	Реальная оценка мотивационного фактора	Расхождение желаемого состояния мотивационного фактора от фактического
1	2	3	4
Высокий уровень оплаты труда	9	8	-1
Привлекательная система льгот для сотрудников	7	7	-
Условия труда	8	8	-
Постоянная работа в компании	7	6	-1
Предоставление работы, которая позволяет общаться с коллегами	8	8	-
Сплоченный и дружный коллектив	8	7	-1
Оценка и поощрение достигнутых результатов	9	7	-2
Привлечение к формулировке целей и выработке решений	9	7	-2
Возможности для продвижения по службе	9	8	-1
Возможность для приобретения опыта и новых знаний	9	6	-3
Реализация своих способностей и умений	9	6	-3
Поощрение развития творческих способностей	8	5	-3
Престиж, удовольствие, удовлетворение	8	5	-3
Власть и влияние	7	3	-4
Присутствие элемента состязательности	8	7	-1

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что работники АО «АГМК» стремятся к собственному развитию, хотят повышать свою квалификацию, реализовывать и передавать свои умения в коллективе, оказывать на него влияние. С одной стороны, это положительный момент, но с другой, если эта потребность не удовлетворена, то сотрудники будут увольняться.

Также стоит отметить то, что работники не ощущают со стороны руководства моральную поддержку проявления их способностей. Для многих руководителей это кажется мелочью, но как показывает опыт других компаний, очень часто именно здоровый социально-психологический климат может являться решающим фактором при смене места работы.

Многие сотрудники довольны уровнем оплаты труда, это же было замечено ранее. Довольны они и условиями труда. Но из опроса видно, что все таки, для многих из них важно ощущать уверенность в будущем дне (постоянная работа в компании), поэтому руководителю стоит больше внимания уделять беседам со своим персоналом, больше рассказывать о перспективах и стратегии развития АО «АГМК». Это еще больше повысит сплоченность коллектива и обязательно скажется на итоговых показателях деятельности компании.

Таким образом, составными частями политики кадров АО «АГМК» являются:

1) политика занятости и положения внутри учреждения относительно поиска и предоставления труда работникам АО «АГМК»;

2) политика трансляции информации, ставшая основой по общедоступности информации внутри АО «АГМК» по всем направлениям, её доступности и обусловленности – «работники знают и поддерживают стратегию АО «АГМК»;

3) политика обучения и развития - стала основой по подготовке, переподготовке и переаттестации сотрудников АО «АГМК» - «работники получают возможность в достижении целей»;

4) политика мотивации, которая стала основой в системе поощрения сотрудников за их труд на благо общества - «хотят развиваться и развивать АО «АГМК»».

Таким образом, кадровая политика АО «АГМК» охватывает все наиболее важные составляющие системы управления персоналом, однако насколько она эффективна, проанализируем в следующем пункте данной дипломной работы.

Выводы по главе 2.

В данной главе был проведен анализ системы управления персоналом АО «АГМК». Было определено, что на предприятии категория «рабочие» в компании составляет большую долю персонала – в 2015 г. – 87%, в 2016 г. – 88%, в 2017 г. – 93%. Это объясняется спецификой деятельности компании. За анализируемые три года количество руководителей не изменилось – 5 человек. Специалисты в 2016 году увеличились на 12% по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году на 42% по сравнению с 2016 годом. Персонал обладает глубокими знаниями и богатым опытом для производства работ с высоким качеством на всех этапах, от проектирования и монтажа внутренних инженерных систем, до сдачи объекта в эксплуатацию и сервисного обслуживания смонтированных систем.

В АО «АГМК» применяется повременная система оплаты труда. Окладно-премиальная система оплаты труда присутствует у руководителей и специалистов, удельный вес которой составляет 40% от общей численности персонала. Повременная система оплаты труда присутствует у рабочих, удельный вес которой составляет 93%. При этом повременно-премиальная оплата труда присутствует у вспомогательных рабочих, удельный вес которой составляет 18%.

В АО «АГМК» используются доплаты к заработной плате как стимулирующие, так и компенсирующие. Затраты на социальный пакет персонала постепенно снижаются, что является негативным моментом компенсационной политики компании и отрицательно влияет на уровень удовлетворенности персонала трудовой деятельностью

Анализ мотивационных установок персонала показал, что в сознании персонала АО «АГМК» доминирует позиция – оплата труда сопоставима с оплатой за аналогичный труд на других компаниях города.

Работники АО «АГМК» не ощущают со стороны руководства моральную поддержку проявления их способностей. Для многих руководителей это кажется мелочью, но как показывает опыт других компаний, очень часто именно здоровый социально-психологический климат может являться решающим фактором при смене места работы.

Компания АО «АГМК» недооценивает значимость использования современных стимулирующих схем по повышению эффективности производства.

3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом

3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом на предприятии АО «АГМК»

Анализируя систему управления персоналом АО «АГМК», можно сделать вывод об отсутствии в компании системы дополнительного образования. Как элемент подготовки кадров присутствует система наставничества, когда новые работники проходят первичную подготовку к работе под руководством опытных сотрудников.

Анализ мотивационных установок персонала показал, что работники АО «АГМК» стремятся к собственному развитию, хотят повышать свою квалификацию, реализовывать и передавать свои умения в коллективе, оказывать на него влияние. С одной стороны, это положительный момент, но с другой, если эта потребность не удовлетворена, то сотрудники будут увольняться.

Система управления персоналом не обладает инструментом для определения потребности в обучении персонала, поэтому списки работников, направляемых на обучения, формируются по результатам оценки наставника и директора, основанной на личном (субъективном) определении потребности работников в обучении. На этапе анализа и последующих действий не проводится работа по определению достижения цели обучения, способная сопоставить ожидаемые и реальный результат обучения.

Также стоит отметить то, что работники не ощущают со стороны руководства моральную поддержку проявления их способностей.

Кроме того, компания АО «АГМК» недооценивает значимость использования современных стимулирующих схем по повышению эффективности производства.

Анализ стимулирующих процессов компании выявил, что главным стимулом в улучшении результативности работы является заработная плата и

иные формы материального поощрения (премии, материальная помощь).

В АО «АГМК» существуют различные системы оплаты труда, согласно штатного расписания, а именно, выплачиваются премии, но отсутствует положение о премировании. Помимо материальной заинтересованности, сотрудники компании высказывают пожелания в таких видах стимулирования трудовой деятельности: возможность повышения квалификации, наличие дополнительных социальных гарантий, похвалы и признания профессиональных успехов, наличие премиальной системы за результаты труда.

На основании выявленных недостатков, стратегическое направление кадровой политики АО «АГМК» должно быть направлено на решение данных проблем, путем:

1) совершенствование системы мотивации

– совершенствование системы оплаты труда с учетом коэффициентов трудовой деятельности работников;

– совершенствование системы доплат и надбавок стимулирующего характера.

2) внедрение системы непрерывного обучения.

Внедрение проектных мероприятий включает в себя следующие этапы.

Таблица 22 – Этапы проектных мероприятий

Необходимые работы	Ответственный исполнитель	Продолжительность (в днях)
1	2	3
1. Подготовительный этап		
Беседа с Начальником отдела кадров о необходимости внедрения проектных мероприятий	Разработчик мероприятий	0,5
Подготовка необходимой документации и утверждение	Начальник отдела кадров Линейный руководитель	14
Беседа с сотрудниками о необходимости внедрения проектных мероприятий	Начальник отдела кадров	1

1	2	3
2 этап - совершенствование системы функциональных взаимодействий между отделом персонала и подразделениями		
Разработка необходимых документов	Разработчик проекта	5
Ознакомление с разработанными документами сотрудников отдела по работе с персоналом и линейных подразделений	Сотрудники отдела кадров Сотрудники линейных подразделений	5
Введение в работу данных документов	Разработчик проекта Начальник отдела кадров Линейные руководители	10
3 этап - внедрение мероприятий по карьерному росту		
Ознакомление сотрудников отдела кадров с разработанной методикой	Разработчик проекта	3
Комплектация и доработка документов	Сотрудники отдела кадров	5
Разъяснение руководителям и сотрудникам отделов и подразделений особенностей методики	Сотрудники отдела кадров	2
Проведение отбора персонала в одно из подразделений в соответствии с разработанной методикой	Зам начальника отдела кадров	30

Полученное общее время является максимальным, так как многие работы и мероприятия могут выполняться одновременно.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления персоналом предприятия, могут помочь персоналу в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри управления и сочетать потребности и цели работника с целями управления.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Рассмотрим предложенные мероприятия подробнее.

1. Совершенствование мотивации персонала

1.1. Совершенствование системы оплаты труда с учетом коэффициентов трудовой деятельности работников

АО «АГМК» осуществляет производство и переработку ядерных и

радиоактивных материалов, технологий, оборудования, установок, специальных неядерных материалов и связанных с ними услуг.

Работы выполняют рабочие-ядерщики различных специальностей и квалификации, которые работают бригадой, состоящей из 5 - 7 человек, под руководством бригадира или начальника участка. Заработная плата сдельная или повременная, которая начисляется рабочим по тарифным ставкам за конкретно выполненную работу и фактически отработанное время.

В работе с целью повышения заинтересованности всей бригады в конечных результатах труда и стимулирования каждого работника в выполнении объема и количества работ предлагается ввести бестарифную систему оплаты труда [17, с. 96].

Данная система оплаты труда увязывает размер оплаты труда с конечными показателями деятельности рабочего. Тем самым создается реальная основа, чтобы при организации распределения по труду учитывать квалификационный уровень работника, его потенциальные возможности, а также очень важно, фактический трудовой вклад и результативность работы всей бригады.

Распределение заработной платы с учетом КТУ - коэффициента трудового участия, который представляет обобщенную количественную оценку трудового вклада каждого работника в конечные результаты бригады. На основании данной системы, заработная плата каждого работника ($ЗП_i$) будет составлять его удельный вес в общем показателе коллективного фонда оплаты труда предприятия, и может быть определен с помощью следующей формулы [25, с. 78]:

$$ЗП_i = \frac{ФОТ_k \times K_i^{кв} \times КТУ_i \times T_i}{\sum K_i^{кв} \times КТУ_i \times T_i} \quad (1)$$

где $ФОТ_k$ – фонд оплаты труда бригады, подлежащий разделению между членами данной бригады.

$K_i^{кв}$ – коэффициент квалификационного уровня, присвоенный i -му

работнику трудовым коллективом при введении бестарифной системы;

K_{TU_i} – коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности, присваиваемый i -му работнику трудовым коллективом, за оплачиваемый период;

T_i – количество рабочего времени, отработанного i -м работником; n – количество работников в бригаде (чел).

Коэффициент квалификационного уровня может быть определен с помощью следующей формулы:

$$K_i^{кв} = \frac{\overline{ЗП}_i}{ЗП_{\min}} \quad (2)$$

где $\overline{ЗП}_i$ – средняя заработная плата i -го работника за несколько отчетных периодов (6 мес., 1 год и т.д.), предшествующий введению бестарифной системы оплаты труда;

$ЗП_{\min}$ – средняя заработная плата работника с самым низким уровнем оплаты за тот же период.

При переводе коллектива на бестарифную систему оплаты труда важно при распределении заработка и начисления заработной платы каждому работнику учитывать КТУ - коэффициент трудового участия [32, с. 78].

Коэффициент трудового участия (КТУ) представляет обобщенную количественную оценку трудового вклада каждого работника в конечные результаты работы бригады. Средний (базовый) КТУ по бригаде при сдельной оплате труда обычно устанавливается равным 1.

КТУ – каждого работника определяется по формуле [32, с. 78]:

$$КТУ = 1 - K_{сн} + K_{пов} \quad (3)$$

где $K_{сн}$ - коэффициент, учитывающий понижающие факторы,

$K_{пов}$ - коэффициент, учитывающий повышающие факторы.

КТУ больше единицы устанавливается работнику, который достиг более высоких по сравнению с другими членами бригады показателей в работе, а также проявляет инициативу в повышении эффективности работы бригады.

КТУ меньше единицы устанавливается в случае невыполнения показателей, менее интенсивной работы в связи с недобросовестным отношением к труду или из-за недостатка квалификации и опыта.

1.2. Совершенствование системы доплат и надбавок стимулирующего характера.

В аналитической части дипломной работы выявлена текучесть персонала и определено, что в основном увольняются вследствие недовольства экономическими факторами. В АО «АГМК» отсутствует система доплат и надбавок стимулирующего характера за непрерывный стаж работы, за работу на открытом воздухе, за профессиональное мастерство.

В работе рекомендуется ввести:

- доплаты по возмещению дополнительных затрат труда, вызванных условиями - это за работу в зимних условиях на открытом воздухе;
- надбавки, стимулирующие профессиональное мастерство и стаж работы.

Рекомендуем установить доплаты рабочим, работающим на участках в зимних условиях на открытом воздухе. Рекомендуем доплаты дифференцировать по месяцам, а также по группам работ:

- 1 группа - Работы внутри помещения
- 2 группа - Работы на открытом воздухе
- 3 группа - Работы с вредными факторами.

Доплаты устанавливаются с октября по апрель включительно. Размер доплат производится с применением следующих коэффициентов.

Таблица 23 - Размеры доплат

Группа работ	Коэффициенты при температуре воздуха на рабочем месте, град.				
	Ниже 0 до 10	Ниже 10 до 20	Ниже 20 до 30	Ниже 30 до 40	Ниже 40
1	1,1	1,17	1,25	1,35	1,5
2	1,15	1,3	1,45	1,6	1,75
3	1,2	1,4	1,6	1,8	2
Мерзлые грунты	1,0	1,0	1,1	1,2	1,3

Произведем расчет затрат на установление доплат за условия труда работы на открытом воздухе для 106 человек, работающих 5 месяцев в тяжелых условиях труда, средний коэффициент составит 1,2.

Среднемесячный размер оплаты труда составляет 23 тыс. руб.

Сумма затрат составит: $106 \times 23, \times 0,2 \times 5 = 2\,438,7$ тыс. руб.

Выплаты будут произведены из фонда заработной платы.

По данным исследований экономико-социологического характера производительность труда снижается на 10-15% по причине замены работника.

Снижение текучести кадров увеличение стабильности и закрепление рабочих АО «АГМК» может быть достигнута применением ежемесячных надбавок за стаж работы. Длительный стаж работы в компании способствует росту профессиональных навыков, опыта работ и росту производительности труда.

Для закрепления наиболее квалифицированной части рабочих, имеющих опыт работы в данной сфере, вводится надбавка за непрерывный стаж работы, которая выплачивается как ежемесячная надбавка к должностному окладу и тарифным ставкам за стаж работы в следующем размере.

Таблица 24 - Надбавки за стаж работы

Стаж работы	Размер надбавки к тарифу, окладу, %
до 1 года	Нет
от 1 года до 5-х лет	3
от 5-х до 10-ти лет	6
от 10-ти до 15-ти лет	9
от 15-ти до 20-ти лет	12
свыше 20-лет	15

Ответственность за своевременный пересмотр размера доплаты к тарифу, окладу за стаж работы возлагается на отдел кадров.

Расчет эффективности предложенных мероприятий проведем в следующем пункте дипломной работы.

2. Второе направление - внедрение системы непрерывного обучения.

Для совершенствования системы развития кадров предлагается:

– для оценки профессионального уровня персонала разработать

процедуру оценки персонала;

- разработать программу внутрифирменного обучения, предложив виды обучения для различных категорий персонала по уровню базовой подготовки, иерархического уровня, по типу подразделений.

- разработать Положение об обучении в компании

- определить критерии отбора сотрудников на обучение

- закрепить обязанности обучаемых по отношению к компании;

- предложить критерии для оценки эффективности обучения;

- предложить систему ротации кадров для развития перспективных работников кадрового резерва.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Определить цели развития через обучение;

2. Определить потребности в обучении персонала;

3. Провести комплекс подготовительных мероприятий:

- подобрать наиболее эффективные методы обучения, подходящие АО «АГМК» в соответствии с нынешним этапом развития и стратегическими целями данной организации;

- поиск преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов;

- подготовить нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс обучения разных категорий персонала;

- назначить контролирующий орган внутрифирменного обучения.

Проектные предложения, направленные на формирование системы дополнительного обучения в АО «АГМК», состоят в разработке процессов и методов обучения и внесении дополнений в нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Разработанная программа внутрифирменного обучения позволит сформировать процесс обучения с учетом целей и задач всей организации, ее стратегии развития.

Результатом разработки программы внутрифирменного обучения персонала организации АО «АГМК» должны быть:

- сформированная программа дополнительного обучения персонала организации АО «АГМК»;
- разработанное документационное обеспечение программы дополнительного обучения;
- повышение эффективности работы обученного сотрудника и повышение уровня удовлетворенности трудом;
- увеличение эффективности работы АО «АГМК» в целом, в частности увеличение выручки от продаж.

На первом этапе разработки программы обучения определим цели обучения кадров АО «АГМК»:

- корпоративные цели непрерывного обучения - увеличение выручки от продаж; организация и формирование высоко квалифицированного состава кадров АО «АГМК»;
- личные цели сотрудников – повышение профессионализма, должностной рост, улучшение материального положения.

В АО «АГМК» определены следующие виды обучения:

- обучение в высших учебных заведениях с отрывом и без отрыва от производства;
- обучение на кратко- и среднесрочных (общих и специальных) курсах в высших учебных заведениях, в других отечественных учебных центрах;
- участие в работе семинаров, выставок и т.п.;
- деловые игры, тренинги и т.п.;
- внутрифирменное повышение квалификации посредством практического обучения и стажировки в подразделениях с привлечением преподавателей-наставников - лучших специалистов организации и т.п.

В комплекс подготовительных мероприятий входят также составление учебных программ, определение группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены

как специалистами самой организации, так и с привлечением внешнего консультанта.

Для результативности и эффективности обучения контингент обучаемых, разделен на группы: служащие и административно-управленческие кадры. Данное разделение кадрового состава организации на категории обеспечивает дифференцированный подбор методического материала для обучения.

В соответствии с количественной и качественной потребностями в обучении предлагается программа обучения кадров АО «АГМК».

В соответствии с составленной программой обучения кадров организации и соответствующими методами обучения, менеджер по кадрам будет подбирать подходящего преподавателя.

В последнее время популярными являются различные виды тренингов. Этот вид профессионального развития может быть применен в обучении менеджеров.

Для проведения тренингов предлагается привлечь специальный центр развития. В нашем случае направления тренингов для менеджеров: тренинг по управлению, тренинг по маркетингу и рекламе и тренинг по переговорам.

Категории обучающихся сотрудников АО «АГМК» можно подразделить на категории, представленные на рисунке 17.

В соответствии со штатным расписанием предлагается разрабатывать учебный план-график обучения кадров, согласно которому сотрудники организации направляются на обучение, с отрывом от работы. В связи с обучением работников с отрывом от работы могут возникнуть потери от их отсутствия.

Для минимизации кадровых рисков, связанных с отсутствием обучающихся кадров на рабочих местах (потери рабочего времени), был выбран такой период времени (февраль-апрель), когда поток клиентов минимален и возможно взаимозамещаемость отсутствующих сотрудников.



Рисунок 17 - Категории обучающихся сотрудников АО «АГМК»

Для эффективного функционирования системы управления обучением кадров организации, в рамках работы разработано Положение об обучении кадрового состава организации (см. Приложение В.

Положение об обучении регламентирует порядок управления системой обучения кадрового состава в организации, а также закрепляет функции и ответственность по реализации программы обучения. К группе регламентирующих документов также относится должностная инструкция менеджера по кадрам, на которого возложены основные функции по обучению сотрудников организации.

Так как компания готовит кадры для себя, то вкладывая финансовые средства в обучение, оно заинтересовано в том, чтобы работник закрепился в компании, поэтому необходимо определить критерии, по которым компания будет отбирать работников на обучение.

Предлагаемые критерии отбора кадров на обучение представлены в таблице 25.

Таблица 25 - Критерии отбора работников для направления на обучение

Наименование критерия	Выраженность критерия
1	2
Степень мотивированности	– отношение к работе – уровень ответственности

1	2
Личностный потенциал	– Работник, достиг «потолка» – Обладает потенциалом для развития
Уровень подготовки	– Имеет профильное высшее образование – Имеет профильное среднее образование – Не имеет профильного образования
Творческие способности	– Имеется – отсутствует
Приверженность организации	– работает менее 1 года – работает от 1 до 3 лет – работает от 3 до 5 лет – работает свыше 5 лет

Работник, направленный на обучение обязан отработать по окончании обучения определенный период (таблица 26).

Таблица 26 - Периоды обучения и обязательной отработки после него

Наименование	Краткосрочное обучение, продолжительностью 8 до 72 часов	Долгосрочное обучение, продолжительностью от 73 до 500 часов	Долгосрочное обучение, продолжительностью более 500 часов
Период отработки	6 месяцев	1 год	2 года

В случае, если сотрудник прерывает обучение или не получает в конце обучения диплом, свидетельство или сертификат, предусмотренные программой, за исключением случаев заболевания или травмы, или прекращает работу в АО «АГМК» ранее истечения периода отработки, он возмещает организации сумму, затраченную на его обучение пропорционально отработанному периоду.

Моментом начала периода отработки будет считаться дата получения диплома, свидетельства, сертификата или уведомления.

Результаты проведенного обучения (качество преподавания, а также степень глубины усвоения материала слушателями и полученная конкретная практическая отдача) будут контролироваться и учитываться кадровой службой общества.

Также для выявления соответствия полученных знаний необходимых

для эффективной работы, сотруднику предлагается пройти специализированные проверочные тесты. Вопросы теста разрабатываются преподавателями или специалистами в данной области деятельности на основе программы обучения.

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения кадров. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая.

Оценка эффективности обучения сотрудника базируется на информации по обратной связи, касающейся знаний и навыков, приобретаемых в результате обучения, практической ценности обучения, методик обучения, полученных от сотрудника, прошедшего обучение (см. Приложение Г).

Для руководителей, дополнительно рассматривается критерий удовлетворенности руководителя сотрудником, прошедшим обучение (см. Приложение Д).

Анкеты оценки обучения заполняются сотрудниками после обучения. После заполнения соответствующих анкет проводится анализ полученных данных по 1 и 2 критериям, на основании которого делаются выводы о полученном обучении.

3.3 Оценка эффективности разработанных предложений

Рассмотрим экономическую эффективность проекта.

1. Совершенствование системы оплаты труда с учетом коэффициентов трудовой деятельности работников.

В дипломной работе предлагается установить понижающие факторы в пределах ($\pm 0,5$). Размеры факторов КТУ для работников АО «АГМК» приведены в таблице 27.

Таблица 27 - Размеры факторов, учитывающих изменение КТУ

Фактор	Изменение
Понижающие	
Опоздание на работу, преждевременный уход с работы	0,3-0,5
Преждевременный уход на обед, опоздание с обеда, отвлечение других от работы	0,1-0,3
Невыполнение распоряжений бригадира	0,3-0,5
Простой по вине работника	0,1-0,4
Нарушение технологических режимов	0,2-0,5
Нарушение правил техники безопасности и пожарной безопасности	0,1-0,3
Нарушение правил эксплуатации оборудования	0,1-0,3
Другие нарушения	0,1-0,5
Повышающие	
Выполнение работ по смежным операциям	0,1-0,5
Оперативность и инициатива при выполнении операций	0,1-0,3
Наилучшие показатели качества	0,1-0,5
Сокращение простоев оборудования	0,1-0,3
Обнаружение дефектов, полученных с предшествующей операции	0,1-0,3

КТУ каждого работника устанавливается решением общего собрания бригады по результатам работы ежемесячно с учетом повышающих и понижающих факторов и оформляется протоколом.

Бригадир составляет единый наряд с указанием фамилий работников, профессии, присвоенного квалификационного уровня (К) отработанных дней и КТУ и отправляет его бухгалтеру. Бухгалтер определяет зарплату по показателям КУ и КТУ, сумму приработка, расчетные величины для начисления приработка и премии.

В дипломной работе представлен расчет заработной платы бригады с учетом квалификации рабочих, отработанного времени и КТУ.

Бригаде за выполнение работы начислен коллективный заработок по акту выполненных работ в размере – 105,0 тыс. руб.

Бригадой представлен протокол утвержденного КТУ рабочим бригады. Анистратенко В.П. – КТУ – 1,2. Ковтун А.П. – КТУ – 1,1. Слюсаренко С.А – КТУ – 0,8. Голубков Р.А. – КТУ – 0,9. Сафронов Л.С. – КТУ – 1,3.

Таблица 28 - Распределение коллективного заработка с учетом квалифицированного уровня КТУ

Ф.И.О.	Разряд	Отработанное время (час в мес)	КТУ	Расчетная величина	Заработная плата с учетом КТУ
1	2	3	4	$5=2*3*4$	$6=6*Кр$
Анистратенко В.П.	1,6	170	1,2	326,4	29 068
Ковтун А.П.	1,45	162	1,1	258,4	22 997
Слюсаренко С.А	1,43	166	0,8	189,9	16 901
Голубков Р.А.	1,3	150	0,9	189,9	15 619
Сафронов Л.С.	1	176	1,3	228,8	20 363
Итого	-	-		1179	105 000

Определим заработную плату каждого рабочего:

$$ЗП_1 = 105\ 000 / 1\ 179 \times 326,4 = 29\ 068 \text{ руб.}$$

$$ЗП_2 = 105\ 000 / 1\ 179 \times 258,4 = 22\ 997 \text{ руб.}$$

$$ЗП_3 = 105\ 000 / 1\ 179 \times 189,94 = 16\ 901 \text{ руб.}$$

$$ЗП_4 = 105\ 000 / 1\ 179 \times 175,54 = 15\ 619 \text{ руб.}$$

$$ЗП_5 = 105\ 000 / 1\ 179 \times 228,8 = 20\ 363 \text{ руб.}$$

Опыт высококонкурентоспособных компаний показал, что основой развития любой организации являются коллективные экономические цели, величина зарплата образующих экономических показателей: динамика дохода и прибыли, снижение затрат и повышение производительности труда, освоение новых методов труда и овладение смежными профессиями, уменьшение доли потребления энергоресурсов.

Внедрение распределения заработной платы, которая зависит от понижающих коэффициентов, позволит сократить потери рабочего времени за счет прогулов, и дополнительных отпусков с разрешения администрации, простоев на 7 дней на одного рабочего.

Сокращение потерь рабочего времени на одного рабочего после проведения мероприятия составит:

$$(7*7,8*116) = 6\ 333,6 \text{ часов.}$$

Сокращение потерь рабочего времени позволит повысить производительность труда. Условная экономия численности за счет сокращения

потерь рабочего времени рассчитывается по формуле [32, с. 100]:

$$ДЧ = \mathcal{E}_{вр} / \Phi_{рв} \quad (4)$$

где: ДЧ – экономия численности, $\mathcal{E}_{вр}$ – экономия времени – 6 333,6 час,
 $\Phi_{рв}$ – фонд рабочего времени одного работающего – 1 661,4 часов.

$$ДЧ = 6333,6 / 1661,4 = 3,8 \text{ чел.}$$

Определим рост производительности труда [32, с. 101]:

$$ДП = ДЧ \times 100 / (Ч - ДЧ) \quad (5)$$

$$ДП = 3,8 \times 100 / 497 - 3,8 = 0,5 \%$$

По данным компаний-конкурентов, организация бригад, работающих на единый наряд и распределение общего заработка по КТУ, позволяет повысить производительность труда на 4,0 % за счет совмещения профессий, выполнения смежных операций, сокращения простоев оборудования, повышение качества и сокращение времени на исправление дефектов, так как рабочие стараются получить повышающие факторы КТУ.

Рассчитаем общий рост производительности труда от внедрения мероприятий индексным методом.

$$\hat{J}_{\text{общ.}} = \hat{J}_1 * \hat{J}_2 \quad (6)$$

$$\hat{J}_{\text{общ.}} = 1,04 \times 1,031 = 1,071$$

Общий рост производительности труда составит 7,1 %.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитаем по формуле [32, с. 102]:

$$ДС_{зп} = ДЧ \times ЗП_{\text{ср.год}} \times K_{\text{нач.}} \quad (7)$$

где: ДЧ – экономия численности – 3,8 чел., $ДС_{зп}$ – снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы, $ЗП_{\text{ср.год}}$ – среднегодовая заработная плата одного рабочего – 280,5 тыс. руб., $K_{\text{нач.}}$ – коэффициент, учитывающий начисления на заработную плату 1,34.

$$ДС_{зп} = 3,8 \times 280,5 \times 1,34 = 1616,2 \text{ тыс. руб.}$$

За счет роста производительности труда увеличится объем работ [32, с. 105]:

$$ДV = V_{\text{баз.2014}} \times (0,5/100) \quad (8)$$

$$ДV = 130416 \times (0,5/100) = 652,08 \text{ тыс. руб.}$$

Данное мероприятие эффективно, так как позволит ликвидировать непроизводительные потери рабочего времени, повысить производительность труда, улучшить качество работ.

2. Совершенствование системы доплат и надбавок стимулирующего характера.

Численность работников со стажем более одного года – 174 человека, средняя месячная зарплата 23 381,4 руб., средневзвешенная величина доплат 9,7%.

Сумма затрат на доплаты за стаж работы составит: $23\,381 \times 174 \times 0,097 \times 11 = 4340,87$ тыс. руб.

Данное мероприятие позволит снизить текучесть и повысить коэффициент стабильности кадров.

Для стимулирования профессионального мастерства рабочим предлагается установить надбавки за высокое профессиональное мастерство. Надбавки начисляются за фактически отработанное время сдельного или повременного тарифа. Устанавливаются надбавки в размере 5%, 10%. 15%.

За нарушение трудовой и производственной дисциплины или в связи с ухудшением показателей работы, а также при переходе на другую работу надбавка за высокое профессиональное мастерство отменяется.

Надбавки за высокое профессиональное мастерство устанавливаются рабочим приказом по АО «АГМК» на основании служебной записки руководителя структурного подразделения. Рассчитаем суммы доплат за высокое профессиональное мастерство.

Средняя месячная зарплата основных рабочих 23,3 тыс. руб. количество рабочих 4 разряда - 14 человек, надбавка – 5%; рабочих 5 разряда 9 человек – надбавка 10%, рабочих 4 человека – надбавка 15%.

Сумма надбавок составит:

$$(23,3 \times 14 \times 0,05 + 23,3 \times 9 \times 0,10 + 23,3 \times 4 \times 0,15) \times 12 = 614,4 \text{ тыс. руб.}$$

Данное мероприятие позволит заинтересовать рабочих в повышении

разрядов. Общая сумма затрат на установление доплат и надбавок составит:

2 963,7 = 2 196,6 + 614,4 = 3 170,4 тыс. руб.

Внедрение данного мероприятия позволит стимулировать рабочих, работающих в тяжелых условиях на открытом воздухе работать на объектах и не увольняться в зимний период времени.

Доплаты за профессиональное мастерство позволяет стимулировать квалифицированных рабочих и также сократить текучесть данной категории рабочих.

Данное мероприятие по стимулированию рабочих позволит увеличить заработную плату на одного работника на 9,1%.

Фонд заработной платы увеличится на 3 170,4 тыс. руб. и составит 39 645,6 тыс. руб.

Среднемесячная заработная плата составит 25,4 тыс. руб.

Надбавки носят стимулирующий характер. Мероприятие направлено на снижение текучести кадров, планируется, что она будет снижена за счет снижения увольнения работающих менее года, так как они будут знать, что их зарплата будет увеличиваться на 9 % даже если они будут работать на своем рабочем месте без карьерного роста.

3. Совершенствования действующей системы повышения кадров персонала

Реализация предлагаемых мероприятий связана с определенными затратами, отдача которых ожидается в течении будущих периодов времени.

Обучение персонала осуществляется на территории внешней образовательной организации.

Смета на внедрение в таблице 29.

Таблица 29 - Затраты на внедрение мероприятий по развитию кадров

Мероприятия	Затраты
1	2
Разработка Положения и всей документации по подготовке и проведению аттестации кадров	Оплата менеджеру по работе с кадрами 15 000 руб

1	2
Разработка документов для реализации Программы обучения (анкеты, памятки, опросные листы, оценочные листы)	Оплата менеджеру по работе с кадрами 5 000 р
Затраты на обучение персонала - участие в групповых тренингах - использование обучения под руководством опытных работников - участие в тематических семинарах	4 Группы по 5 чел = 20 чел x 10 тыс.руб. на каждого = 200 тыс.руб. 25 чел x 5000 р за каждого = 125 тыс.руб. 10 чел x 10 т р = 100 т р
Добровольная ротация	10 чел с доплатой разницы в заработной плате 15 тыс.руб. = 150 тыс.руб.
ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ на год	595 000 тыс.руб.

Программы развития следует также оценивать с точки зрения эффективности затрат. Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, т. е. следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения.

Все предложенные мероприятия, в конечном итоге должны улучшить коммерческую деятельность предприятия.

В результате повышения квалификации персонала ожидается повышение продаж услуг на 3%.

Мероприятие позволит сократить количество уволившихся рабочих по причине неудовлетворения размером оплаты труда на 9 человек. Уровень текучести рабочих фактически [45, с. 57]:

$$K_{\text{тек.ф.}} = \frac{Ч_{\text{ув.}}}{Ч_{\text{ср.спис.раб.}}} \quad (9)$$

$$K_{\text{тек.ф.}} = 20/130 = 0,17$$

По данным АО «АГМК» из-за увольнения работника и найма новых рабочих снижается производительность труда на 6%, поэтому планируем, что доплаты и надбавки снизят текучесть персонала и рост производительности труда составит 0,3%.

Прирост объема работ составит:

$$\Delta V = V_{\text{баз.2017}} \times 0,3/100 = 130416 \times 0,003 = 391,248 \text{ тыс. руб.}$$

В результате повышения квалификации персонала ожидается повышение продаж услуг на 3%.

Рассчитаем эффективность предлагаемого проекта, используя формулу расчета [45, с. 58]:

$$K_{\text{э}} = \text{ЧП} / \sum Z \quad (10)$$

$K_{\text{э}}$ – коэффициент эффективности проекта;

ЧП – чистая прибыль;

$\sum Z$ – сумма затрат на проект.

Чистая прибыль рассчитаем по формуле:

$$\text{ЧП} = \Delta \text{ВП} - \text{Нпр} \quad (11)$$

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП}_1 - \text{ВП}_0 \quad (12)$$

ВП_1 – валовая прибыль планируемого периода;

ВП_0 – валовая прибыль базового периода;

Нпр – налог на прибыль, составляющий 20% (0,2).

Исходя из данных финансовой отчетности тыс.руб. валовая прибыль в 2014 году составила 31711 тыс.рублей (ВП_0).

По прогнозу валовая прибыль после внедрения мероприятий увеличиться на 3% и составит 32704 тыс.рублей (ВП_1)

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП}_1 - \text{ВП}_0 = 32704 - 31711 = 993 \text{ тыс.руб.};$$

$$\text{Нпр} = 993 \text{ тыс.руб.} \times 0,2 = 198,6 \text{ тыс.рублей};$$

$$\text{ЧП} = 993 \text{ тыс.руб.} - 198,6 \text{ тыс.руб.} = 794,4 \text{ тыс.руб.}$$

Из полученных данных следует, что увеличение чистой прибыли предприятия за год после внедрения проектных мероприятий составит 794,4 тыс.руб.

$$K_{\text{э}} = \text{ЧП} / \sum Z \quad (13)$$

$$K_{\text{э}} = 794,4 \text{ тыс.руб.} : 595 \text{ тыс.руб.} = 1,34$$

Данный анализ показал целесообразность вложения средств в развитие персонала АО «АГМК». Внедрение данных мероприятий позволит реализовать

стратегию организации и в перспективе даст возможность сохранить тенденцию роста основных показателей деятельности АО «АГМК».

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты АО «АГМК», капиталовложения в развитие человеческих ресурсов способствуют созданию благоприятного климата АО «АГМК», повышению мотивации сотрудников и их преданности организации, обеспечит преемственность в управлении и преемственность профессиональных знаний и опыта.

Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки, работники станут более конкурентоспособными на рынке труда и получат дополнительные возможности для профессионального роста.

В процессе обучения возникнут и укрепятся связи и отношения между работниками организации, которые в последствие благоприятно скажутся на их взаимодействии в процессе практической деятельности.

Оценка социальной эффективности проекта может быть проведена посредством повторного наблюдения и анкетирования после внедрения проекта.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанные и внедренные мероприятия по формированию технологии обучения способен достичь основных поставленных целей и является экономически эффективным.

Внедренные решения по формированию технологии обучения персонала позволят учитывать изменения среды, в которой работает организация при работе с персоналом, повысят обоснованность кадровых решений, обеспечат соответствие целей кадровой работы целям и задачам всей организации, что положительно скажется на эффективности и прибыльности АО «АГМК».

В ходе исследования предполагается выделить следующие показатели социальной эффективности обучения:

- рост удовлетворенности своей деятельностью;
- усиление чувства принадлежности к организации, корпоративного духа;
- улучшение уровня обслуживания клиентов;

- снижение количества жалоб клиентов;
- уменьшение количества конфликтов в коллективе.

Таблица 30 - Социально-экономическая эффективность от предлагаемых мероприятий

Мероприятия	Затраты	Социально-экономический эффект
1. Совершенствование системы оплаты труда с учетом коэффициентов трудовой деятельности работников	-	Мероприятие позволит наиболее рационально распределять месячный заработок бригады с учетом индивидуального вклада работника, ликвидировать непроизводительные потери рабочего времени, повысить производительность труда на 0,5%, увеличить объем строительно-монтажных работ на 652,08 тыс. руб., улучшить качество работ. Рост средней заработной платы рабочих составит 1716,03 руб.
2. Совершенствование системы доплат и надбавок стимулирующего характера	3 170,4 тыс. руб.	Мероприятие позволит снизить текучесть на 0,08% и повысить коэффициент стабильности кадров, стимулировать рабочих, работающих в тяжелых условиях и квалифицированных рабочих, увеличить производительность труда на 0,3%, прирост объема строительно-монтажных работ составит 391,248 тыс. руб. Увеличение заработной платы на одного работника на 9,1%.
3. Совершенствование системы повышения квалификации кадров	595000 тыс. руб.	Мероприятие позволит снизить текучесть на 0,08% и повысить коэффициент стабильности кадров, стимулировать рабочих, работающих в тяжелых условиях и квалифицированных рабочих, увеличить производительность труда на 0,3%, прирост объема строительно-монтажных работ составит 391,248 тыс. руб. Увеличение заработной платы на одного работника на 9,1%.

Подводя итог, можно сказать, что все предлагаемые мероприятия результативны и направлены на улучшение условий труда в АО «АГМК».

Выводы по главе 3.

Данная глава работы посвящена разработке мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом АО «АГМК».

В данной главе даны предложения по расчету квалификационного уровня каждого работника. Квалификационный уровень устанавливается работнику при формировании комплексной бригады перед началом работ на

объекте.

В дипломной работе разработаны показатели КТУ, которые отражают понижающие и повышающие факторы деятельности работника в течение месяца, а также предложена методика расчета месячного заработка.

Мероприятие направленно на сокращение текучести кадров, не удовлетворенных заработной платой. Ежегодно в АО «АГМК» увольняются несколько человек высокой квалификации и компания дополнительно затрачивает 562,5 тыс. руб. на замену уволившихся сотрудников.

Рекомендуется установить доплаты и надбавки стимулирующего характера: доплаты по возмещению дополнительных затрат труда за работу в зимних условиях на открытом воздухе, надбавки за профессиональное мастерство и стаж работы.

Данное мероприятие позволит увеличить рост производительности труда на 3,0%.

Второе мероприятие предусматривает совершенствование системы премирования, т.е. текущее премирование в течение года. Заменить квартальное премирование на премирование за перевыполнение плана. Предложено распределение премии по всем категориям работающих. Данное мероприятие позволит сократить сроки строительства, а также заинтересовать заказчика тем, что работы будут выполнены точно в срок по договору и хорошего качества.

Премирование персонала будет стимулировать весь коллектив на соблюдение сроков выполнения работ, а при его перевыполнении, каждый работник будет знать за какие результаты работы он получил премию.

Третье мероприятие направлено на совершенствование действующей системы повышения кадров персонала АО «АГМК».

Для оценки профессионального уровня персонала предложена процедура оценки персонала. Создание системы оценки позволит наиболее рационально и эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы.

Для внедрения программы дополнительного обучения предложены виды

обучения для различных категорий персонала по уровню базовой подготовки, иерархического уровня, по типу подразделений.

Предложено Положение об обучении в компании, а также определены критерии отбора сотрудников на обучение. Также закреплены обязанности обучаемых по отношению к компании. Предложены критерии для оценки эффективности обучения.

Согласно затратам, на развитие сотрудников за год будет направлено 595 тыс.руб. Целевая эффективность от реализации программы обучения должна выразиться в увеличении объемов продаж и выручки от продаж на 3%.

Оценка эффективности позволяет сделать вывод, что внедрение этого мероприятия позволит получить 1,34 руб. на каждый вложенный рубль.

Данный анализ показал целесообразность вложения средств в стратегию управления персоналом АО «АГМК».

Внедрение всех мероприятий позволит реализовать стратегию организации и в перспективе даст возможность сохранить тенденцию роста основных показателей деятельности организации. Данные мероприятия помогут снизить потери организации возникающие, в связи с отказом клиентов от дальнейшего обслуживания.

Заключение

Исследование теоретических основ и практической деятельности по управлению персоналом позволило сделать следующие выводы.

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) - это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Система управления персоналом представляет совокупность целей, задач, методов, функций, организационных структур, информации и технологии. Задачами системы управления персоналом являются обеспечение предприятия кадрами, непрерывное развитие и повышение их квалификации, эффективное использование трудового потенциала, согласование организационных и личных целей.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику, которая должна быть гибкой, экономичной, увязана со стратегией развития организации.

В практической части работы проведен анализ деятельности службы управления персоналом АО «АГМК».

По результатам анализа службы управления персоналом АО «АГМК» получена информация, что возглавляет Службу управления персоналом начальник, который имеет заместителя, которому подчинены старший менеджер по персоналу и психолог. На ступень ниже старшего менеджера находится менеджер по персоналу.

Существует проблема текучести кадров, основной причиной которой является отсутствие профессионального развития.

Главная задача политики управления персоналом заключается в создании такой системы управления кадрами, при которой АО «АГМК» имело бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» на рынке труда.

Проведя анализ системы развития персонала АО «АГМК», было заключено про отсутствие в Обществе системы внутрифирменного обучения. В качестве элемента подготовки кадров, в компании внедрена система

наставничества.

В качестве отрицательного фактора, который требует решения со стороны руководства общества, выделим отсутствие оценки результативности и эффективности обучения персонала.

Проведенный анализ позволил выявить и выделить в качестве ключевой проблемы в области управления персоналом АО «АГМК» отсутствие эффективной системы отбора и найма персонала. Таким образом, определились основные направления совершенствования деятельности кадровой службы:

- борьба с выраженным уровнем конфликтности,
- повышение удовлетворенности трудом,
- а также развитие творческого климата в коллективе.

В третьей главе дипломной работы даны предложения по совершенствованию системы управления персоналом организации. Первое связано с расчетом квалификационного уровня каждого работника. Квалификационный уровень устанавливается работнику при формировании комплексной бригады перед началом работ на объекте.

Данное мероприятие направлено на сокращение текучести кадров, не удовлетворенных заработной платой. Ежегодно в АО «АГМК» увольняются несколько человек высокой квалификации и компания дополнительно затрачивает 562,5 тыс. руб. на замену уволившихся сотрудников. Рекомендуется установить доплаты и надбавки стимулирующего характера: доплаты по возмещению дополнительных затрат труда за работу в зимних условиях на открытом воздухе, надбавки за профессиональное мастерство и стаж работы. Рост производительности труда составит 0,5% и получит дополнительный прирост объема работ, уменьшаться потери рабочего времени за счет опозданий на работу, простоев, прогулов на 7098 часов.

Второе мероприятие предусматривает совершенствование системы премирования, т.е. текущее премирование в течение года. Заменить квартальное премирование на премирование за перевыполнение плана. Предложено распределение премии по всем категориям работающих. Данное

мероприятие позволит сократить сроки строительства, а также заинтересовать заказчика тем, что работы будут выполнены точно в срок по договору и хорошего качества.

Расчет эффективности показал, что дополнительно будет заключен договор на 8737,8 тыс. руб., сократятся потери рабочего времени на 3978 часов, фонд премирования увеличится на 369,0 тыс. руб., рост производительности труда увеличится на 0,49%.

Третье мероприятие предполагает совершенствование системы обучения персонала предприятия.

Для совершенствования системы развития кадров предлагается:

- для оценки профессионального уровня персонала разработать процедуру оценки персонала;
- разработать программу внутрифирменного обучения, предложив виды обучения для различных категорий персонала по уровню базовой подготовки, иерархического уровня, по типу подразделений.
- разработать Положение об обучении в компании
- определить критерии отбора сотрудников на обучение
- закрепить обязанности обучаемых по отношению к компании;
- предложить критерии для оценки эффективности обучения;
- предложить систему ротации кадров для развития перспективных работников кадрового резерва.

Для внедрения программы дополнительного обучения предложены виды обучения для различных категорий персонала по уровню базовой подготовки, иерархического уровня, по типу подразделений.

Согласно затратам, на развитие сотрудников за год будет направлено 595 тыс.руб. Целевая эффективность от реализации программы обучения должна выразиться в увеличении объемов продаж и выручки от продаж на 3%.

Оценка эффективности позволяет сделать вывод, что внедрение этого мероприятия позволит получить 1,34 руб. на каждый вложенный рубль.

Данный анализ показал целесообразность вложения средств в стратегию

управления персоналом АО «АГМК».

Все мероприятия по совершенствованию эффективны и они позволят снизить текучесть персонала на 0,07, обеспечить общий рост производительности труда от внедрения рекомендуемых мероприятий на 122,8% и получить дополнительный объем 29733,8 тыс. рублей.

Среднегодовая заработная плата на одного работающего увеличится на 114,8% и достигнет в месяц 26,8 тыс. руб.

Таким образом, можно заключить, что задача совершенствования системы управления персоналом предприятия носит комплексный характер и предполагает тесную взаимосвязанность направлений, методов и принимаемых управленческих решений.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации // Официальный интернет-портал правовой информации <http://base.garant.ru/>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.consultant.ru>
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1. от 26.01.1994г. N 51-ФЗ (с изменениями от 02.09.2017 г.) //Официальный интернет-портал правовой информации www.pravo.gov.ru
4. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. - М.: Изд-во РАГС, 2013.
5. Альтбах Филип Г. Знание и образование как международный товар: крушение идеи общественного блага / Филип Г. Альтбах //Alma mater 2018, № 2 .- С. 40-44.
6. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – С. 71-72.
7. Базаров Т.Ю., Еремина Б.А. Управление персоналом. Учебное пособие/Т.Ю. Базаров, Б.А. Еремина. - Издательство: Академия, 2013 г., 345 с.
8. Бизнес семинары и тренинги [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.b-seminar.ru/>
9. Бирюков Л.О. Обучение кадров Издательство: Равновесие, 2012 г.
10. Васильева М. Система управления персоналом в условиях внедрения инноваций / Васильева М. // Управление персоналом. – 2017. – № 10. – С. 26
11. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник под ред. Веснина В.Р. – М.: Проспект, 2016 г., С. 98
12. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения кадров. учебное пособие.: М., 2015. – 374 с.
13. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика, 2012.

14. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Учебник для ВУЗов. - 2-е исправ. и доп. - М.: Норма-инфра-М, 2013.
15. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: Пер. с англ. — М.: Дело, 2013. – с.224
16. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. - М: Бином, 2013.
17. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами. – К.: МАУП, 2014. – 465 с.
18. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Олегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Изд. центр «Академия», 2015. – 216 с.
19. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом.- М.: Мысль, 2013.
20. Кадры предприятия: Кадровая политика предприятия. Оформление трудовых отношений с работниками. Документы по учету кадров./ Под ред. Н.В.Пошерстник. - М.: ИД Герда, 2012.
21. Консалтинг и тренинги // Создание и развитие консалтинговой фирмы: http://www.treko.ru/ring_1
22. Концептуальные основы разработки и внедрения многоуровневой системы непрерывного повышения квалификации кадров [Текст]: моногр. / В.В. Латюшин, В.В. Базелюк, Р.С. Димухаметов, Л.И. Дудина. - Челябинск: ООО «Издательство РЕКПОЛ», 2017. - 189 с.
23. Ларри Стаут. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Ларри Стаут. Издательство: Добрая книга, 2012 г., С. 53
24. Леонова О.И., Леонов А.В. Система управления персоналом в период реорганизации / О.И. Леонов, А.В. Леонов // Современные технологии управления, 2018. - №01 (37). – С. 74
25. Литвинюк А. Управление персоналом. Учебное пособие / под ред. Литвинюк А.М. - Юристь, 2014 г., С. 101
26. Литвинюк А. Управление персоналом. Учебное пособие / под ред. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для

предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014.

27. Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе / Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. // Управление персоналом. – 2017. – № 9. – С. 18-22.

28. Маслова В.М. Управление персоналом. Учебное пособие / Маслова В.М. - Издательство: Юрайт, 2016 г., 496 с.

29. Методология управления персоналом организации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [НИЦИАМТ ФГУП «НАМИ», 2018.]. – Режим доступа: http://cde.osu.ru/demoversion/course102/1_4.html

30. Моргунов Е.Б.. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017.

31. Муравьева А. А. Профессиональное образование и обучение в странах Западной Европы: сфера деятельности социальных партнеров // Труд за рубежом. - 2018. - № 2.

32. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации. - М.: Компас, 2017. – с. 323.

33. Носова М. Мотивация в кризис: новая и очень нужная / Носова М. // Управление персоналом. – 2018. – № 2. – С. 15-18.

34. Овчинникова Т.А., Щелокова С.Н. Гибкая система оплаты труда в организациях: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2010. – 467 с.

35. Одегов Ю.Г., Руденко Г.В. Управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов/ Ю.Г. Одегов, Г.В. Руденко - М.: Издательство: Юрайт, 2014 г. - С. 15

36. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 440 с.

37. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.

38. Папонова Н. Е. Обучение кадров компании. Учебное пособие.

Издательство: Финпресс, 2017 г.

39. Полухина Т.Ю. Тренинг, как метод повышения эффективности работы организации // Экономика, № 32, 2018 г.

40. Поляков В., Дудник И. Мотивация персонала в условиях кризиса / Поляков В., Дудник И. // Менеджмент в системе управления персоналом. – 2018. – № 3. – С. 18-22.

41. Поршнева А.Г., Румянцова З.П. Управление организацией. Учебное пособие. Под ред. Поршнева А.Г., Румянцова З.П. – М.: ИНФРА-М, 2014 г.

42. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник. Под ред. Потемкина В.К.- Издательство: Питер, 2015 г., С. 43

43. Радченко А.И. Система управления персоналом в условиях внедрения инноваций / Радченко А.И. // Управление персоналом. – 2017. – № 10. – С. 26

44. Слиньков В. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. Учебное пособие. Под ред. Слинькова В. - М.: Издательство: КНТ 2013. С. 45

45. Стратегия модернизации системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников // Проект, 2015.

46. Супян В. Профессиональное образование: тенденции развития // Человек и труд. - 2017. - № 2.

47. Тебекин А. В. Управление персоналом. Учебное пособие / Тебекин А. В. - Издательство: КноРус, 2014 г., 624 с.

48. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М., 2014.

49. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 240 с

50. Холодов О. Мотивация труда в системе внутрихозяйственных экономических отношений / Холодов О. // Управление персоналом. – 2018. – № 5. – С. 8-12.

51. Щербакова О. В кадровой политике нет мелочей // <http://www.up-pro.ru/journal/kadrovaja-politika/scherbakova-ppgho.html>

Приложение А

Методический инструментарий оценки эффективности управления персоналом

Таблица А1 - Методический инструментарий оценки эффективности управления персоналом

Название метода	Содержание метода	Критерий подхода к эффективности УП	Результаты, полученные в процессе проведения оценки эффективности УП с помощью метода	Преимущества метода	Недостатки метода
Анкетирование и тестирование	Составляются анкеты и тесты с перечнем важных вопросов с возникшей проблемой	Сбор большого объема информации о функционировании подсистемы УП в сжатые сроки	Получение и изучение различных сторон проблемы, возникшей на основе ответов респондентов	1. Оперативность проведения. 2. Достоверность полученных данных. 3. Формальность проведения. 4. Низкая трудоемкость	Сложность при подготовке вопросов для тестов и анкеты
Интервью	Устная беседа, опрос персонала с целью получения информации о мнении и оценки респондентов тех или иных сторон деятельности организации и функционирования подсистемы УП	Получение информации и мнений в оценках деятельности подсистемы УП в организации	Разносторонняя информация по проблемным вопросам. Дополнительная информация	1. Неформальное исследование психологического климата в коллективе. 2. Точность исследования достаточно высокая	1. Субъективность мнений и оценок респондентов. 2. Большие затраты времени. 3. Недостаточность информации
Изучение документов	Базируется на собрании фактических материалов о исследуемом объекте или его состоянии; предусматрива	Позволяет исследовать процесс функционирования и развития подсистемы УП по отдельным	Получение документально подтвержденных фактов о том, что может быть основным материалом при	Достоверность и надежность данных	Большая трудоемкость

	ет проведение анализа с использованием специально разработанных методик	позициям	проведении анализа ситуации и при оценке эффективности УП		
Экспертно аналитический	Базируется на привлечении высококвалифицированных работников по управлению персоналом, предусматривает ранжирование экспертами избранных показателей в эталонной модели и создание балльной шкалы для каждого показателя. Интегральная оценка эталона представлена как сумма взвешенных максимальных значений показателей, оцененных по шкале. Реально достигнутые результаты оцениваются по балльной шкале, умножаются на соответствующие весовые коэффициенты, суммируются и сравниваются с оценкой экспертов	Позволяет выявить основные направления формирования подсистемы УП, осуществить оценку результатов анализа и выявить причины возникновения недостатков; является основой квалиметрического подхода к оценке функционирования подсистемы УП	Проранжированные системы показателей эффективности УП. Перечень выявленных проблем. Выводы и отчет экспертов. Выявлены основные направления развития и усовершенствования подсистемы УП	1. Достаточно короткие сроки проведения. 2. Оптимальный характер и ритм работы по оценке эффективности деятельности подсистемы УП.	1. У экспертов нет единых критериев оценки, что обусловлено недостаточной точностью и объективностью. 2. Сложность поиска наиболее квалифицированных экспертов
Динамический	Предусматривает расположение данных в виде	Используется при исследовании количественны	Математическая систематизация данных	Систематизация соответствия с математическим и законами	Ограниченность применения результатов анализа

	динамического ряда и исключения из него случайных отклонений с целью отражения устойчивых тенденций	х показателей, которые характеризуют подсистему УП			
Сравнение	Исследуемый объект сравнивается с плановым уровнем, с передовым объектом, с нормативными показателями или показателями за прошлый год	Отклонение факта от плана; разница в показателях различных периодов	Тенденции изменений	Динамика развития	Сравнение дает положительный результат при однородности объектов
Аналитически расчетный	Собираются и анализируются фактические данные, составляются отчеты по результатам анализа и прогнозируется дальнейшее развитие подсистемы УП	Творческое сочетание совокупности методов, исходя из конкретных условий управленческого задания	Отчет-анализ с выявленными тенденциями динамики и рекомендациям и по дальнейшему развитию	Систематизированность расчетов и отчетов	1. Большая трудоемкость. 2. Эффективен только при условии достоверных исходящих данных
Статистический	Базируется на системном подходе к изучению исследовательских явлений и процессов с использованием методов группировки и классификации; расчет абсолютных, относительных и средних показателей корреляционно-регрессионного анализа	Контроль за исследованием и анализом полученных результатов	Статистический отчет-анализ по фактическим показателям с учетом динамики и разработка рекомендаций для дальнейшей деятельности	Достоверность расчетов статистических показателей УП	Большая трудоемкость
Групповых	Изучение	Систематизиру	Перечень	Позволяет	Высокая

оценок	оценок, мнений, суждений участников экспертной группы	ются полученные экспертные оценки эффективности подсистемы УП в комплексную	проблем и меры по их решению	сочетать идеи и предложения каждого участника рабочей группы и выносятся на коллективное решение	трудоемкость проведения и ограниченность в применении
Структуризация проблем	Проводится количественное и качественно обосновываются проблемы в деятельности предприятия в целом, его отдельных подсистем и осуществления системного анализа организации управления с точки зрения соответствия системе целей	Дерево проблем используется для визуализации взаимосвязи затратных и частных показателей	Система проблем может быть представлена графически в виде дерева проблем и в списочном варианте с указанием перечня	1. Рационально организована УП. 1. Устанавливает ответственность подразделений за конечные результаты работы. 2. Устанавливаются дублирования в работе	Большая трудоемкость
Системный анализ	Методическое средство системного подхода к задачам построения систем управления организацией	Ориентирует на раскрытие объекта исследования в целом и его составляющих, на выявление разных типов связей объекта и сведение их в единую целостную картину	Ориентирован на анализ каждого явления с учетом разнообразия его сторон и на исследование хозяйственной деятельности организации; предусматривает взаимосвязь исследования с комплексом проблем	Большая достоверность расчетов статистических показателей эффективности УП	Большая трудоемкость

Приложение Б
Бухгалтерская отчетность предприятия

Бухгалтерский баланс		Коды		
на <u>31 Декабря</u> <u>2017</u> г.		0710001		
Форма № 1 по ОКУД		19 3 2018		
Дата (год, месяц, число)				
Организация <u>АО «АГМК»</u>	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			
Вид деятельности _____	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по			
Общество с ограниченной ответственностью	ОКОПФ/ОКФС			
/частная собственность	по ОКЕИ			
Единица измерения: млн. руб.				

		На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
1		2	3	4
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	286	288	289
Результаты исследований и разработок	1120			
Основные средства	1150	9264	10984	15585
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100	9550	11272	15874
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	212863	142294	85172
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	128882	84497	73376
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4696	985	6128
Прочие оборотные активы	1260	11469	12999	11123
Итого по разделу II	1200	357910	240775	175799
БАЛАНС	1600	367460	252047	191673

Наименование показателя		На <u>31 декабря</u> 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Целевое финансирование	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	20298	18602	16166
Итого по разделу III	1300	20308	18612	16176
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	346464	233175	175237
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	688	260	260
Прочие обязательства	1550			
в том числе:				
налоги, подлежащие восстановлению	1551			
Итого по разделу V	1500	347152	233435	175497
БАЛАНС	1700	367460	252047	191673

Отчет о финансовых результатах
за Январь-Декабрь 2017 г.

		Коды		
		0710002		
		19	03	2018
Организация <u>АО «АГМК»</u>	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			
Вид деятельности	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма /форма собственности	по			
Общество с ограниченной ответственностью /частная собственность	ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: млн. руб.	по ОКЕИ			

Показатель наименование	код	За отчетный период	За аналогичный период преды- дущего года
Выручка	2110	325776	202608
Себестоимость продаж	2120	277546	159678
Валовая прибыль	2100	48230	42930
Коммерческие расходы	2210	30312	15325
Управленческие расходы	2220	45426	17659
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-27508	9946
Проценты к получению	2320	0	7
Проценты к уплате	2330	-	-
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Прочие доходы	2340	63743	14458
Прочие расходы	2350	33146	21117
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3089	3294
Отложенные налоговые активы	2450	-	-
Отложенные налоговые обязательства	2430	-	-
Текущий налог на прибыль	2410	-	-
Налог на прибыль или иные аналогичные обязательные платежи	2410	1393	869
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	1696	2425

Приложение В

Положение об обучении персонала организации

Положение об обучении персонала организации

1. Предмет и область применения

1.1 Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым Кодексом и иными нормативно-правовыми актами.

1.2 Настоящее Положение регулирует отношения между работниками Общества и Работодателем.

1.3 Данное Положение об обучении персонала (далее «Положение») определяет цели, задачи обучения, основные виды обучения, порядок взаимодействия структурных подразделений организации, ответственность, полномочия и обязанности сотрудников при организации обучения персонала организации.

2. Цель

Настоящее Положение об обучении персонала предприятия разработано с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, для обеспечения профессионального роста сотрудников и оптимизации расходов организации на обучение, установления взаимных прав и обязанностей организации и ее сотрудников.

3. Общие положения

3.1. Обучение персонала – процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в организации, передача опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

3.2. Цель обучения персонала – формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала, с учетом требований организации и перспектив развития, создание кадрового резерва.

3.3. Задачи политики организации в области обучения:

3.3.1 Разработка и внедрение технологии обучения персонала, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организацию обучения и контроль его результативности;

3.3.2 Построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов организации;

3.3.3 Формирование стандартов обучения;

3.3.4 Включение новейшего мирового опыта, знаний, эффективных методов организации труда в процессе обучения персонала;

3.3.5 Развитие персонала в процессе обучения: развитие управленческого резерва, повышения уровня корпоративной культуры;

3.3.6 Мотивация сотрудников к повышению эффективности работы.

4. Виды обучения.

4.1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

4.1.1. Плановое обучение осуществляется по Программам повышения квалификации (ППК):

– ППК управленческого персонала;

– ППК линейных руководителей и рядовых сотрудников организации;

4.1.2. Внеплановое обучение производится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений организации.

4.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное; внутреннее и внешнее.

– Индивидуальное обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних Компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т.п.;

– Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или внешних специалистов специально для сотрудников организации.

– Внешнее обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций;

– Внутреннее обучение организуется посредством привлечения внутренних ресурсов организации.

5. Планирование и организация обучения.

5.1. Заместитель директора по персоналу отвечает за планирование, организацию, оплату и контроль всего процесса обучения.

5.2. При планировании годового бюджета на обучение, 80 % бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение; 20 % бюджетных средств выделяется на внеплановое обучение по производственной необходимости.

5.3. Для организации планового обучения менеджер по персоналу совместно с Руководителями структурных подразделений, по итогам ежегодной оценки персонала и задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, разрабатываются Программы обучения и программы повышения квалификации (ППК) в рамках Плана обучения на отчетный период. Программа содержит информацию по:

- Контингенту обучающихся сотрудников;
- Содержанию обучения;
- Целям и задачам обучения;
- Периодичности и продолжительности обучения;
- Ответственный за организацию и контроль обучения.

5.4 План и бюджет на обучение согласовываются с Руководителями структурных подразделений, Заместителем директора по персоналу и утверждаются Директором организации.

5.5 Организация внепланового обучения (по производственной необходимости) осуществляется следующим образом:

5.5.1 Определение потребности в обучении по производственной необходимости и направлении на данное обучение сотрудника осуществляет Руководитель структурного подразделения по согласованию с Директором организации.

5.5.2 При направлении сотрудника на обучение Руководитель структурного подразделения должен исходить из производственной необходимости обучения, включающей:

- Изменение должности;
- Расширение функциональных обязанностей;
- Повышение квалификации в связи с недостаточными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей.

5.6 При направлении сотрудника на обучение Руководитель структурного подразделения должен учитывать, что до окончания испытательного срока сотрудник не может быть направлен на внешнее обучение.

5.7 Направление сотрудников организации на внеплановое обучение (по производственной необходимости) организуется Заместителем директора по персоналу на основании утвержденной Заявки Руководителя подразделения подаваемой не позднее 20 числа месяца, предшествующего предполагаемому обучению.

5.8 После прохождения обучения сотрудник предоставляет копию диплома, сертификата Заместителю директора по персоналу. Копии документов, удостоверяющих прохождение обучения, хранятся в личных делах сотрудников.

6 Ответственность

6.1 Каждый Руководитель структурного подразделения несет ответственность за:

- определение, совместно с менеджером по персоналу потребности в обучении;
- своевременную подачу плана (заявки) на обучение;
- соблюдение дисциплины посещения обучающих мероприятий в соответствии с Программами и графиком обучения;

– контроль за применением сотрудником на практике полученных знаний и навыков.

6.2. Менеджер по персоналу несет ответственность за:

- подбор оптимальной формы и метода обучения;
- обучающей организации (совместно с Руководителем структурного подразделения),
- согласование договора,
- своевременное информирование сотрудника о дате и месте обучения.

6.3 В случае невозможности сотрудника пройти запланированное обучение, Заместителем директора по персоналу должен быть предупрежден не менее, чем за 3 недели до планируемого обучения.

6.4 Работник обязан после окончания обучения проработать у Работодателя не менее одного года. В случае, если Работник, обучающийся за счет Работодателя в течение 1 года с момента принятия его на работу по собственной инициативе без уважительной причины до истечения, установленного в п.5. настоящего Положения срока, а также за нарушение трудовой дисциплины, совершение других виновных действий, за которые законодательством предусмотрено увольнение с работы, расторгает трудовой договор, Работник обязан в полном объеме возместить Работодателю денежные средства, перечисленные им на оплату его обучения.

7 Заключение

7.1 Настоящее положение вводится в действие и отменяется приказом директора организации.

7.2 Настоящее положение может пересматриваться, изменяться, дополняться по утверждению директора, если это будет обусловлено требованиями организации и/или изменениями в действующем законодательстве Российской Федерации.

Приложение Г

Анкета оценки обучения (заполняется сотрудником)

Анкета оценки обучения (заполняется сотрудником)

Участник обучения (Ф.И.О.) _____

Подразделение, должность _____

Тема обучения _____

Дата обучения _____

Место проведения (город, учебное заведение) _____

1. Оцените результативность обучения (по 10-бальной шкале, 1-неудовлетворительная оценка, 10-отличная оценка).

Критерии оценки	оценка	комментарии
1. Соответствие содержания курса ожиданиям		
2. Актуальность полученных знаний		
3. Соответствие содержания курса программе		
4. Новизна полученной информации		
5. Понятность изложенного материала		
6. Практическая ценность материала, применимость для работы		
7. Смогли бы вы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы отдела после посещения данного обучения?		
8. Насколько обучение способствовало развитию навыков? Каких именно?		
9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств?		
10. Удовлетворенность полученными материалами (документацией)		
Общее количество баллов		
Результативность обучения (%) (общее кол-во баллов /100 × 100%)		

2. Оцените качество преподавания (по 10-бальной шкале, 1-неудовлетворительная оценка, 10-отличная оценка).

Критерии	оценка	комментарии
1. Доступность изложения материала		
2. Использование различных методов (практические упражнения, слайды, групповая работа)		
3. Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией		
4. Уровень владения материалом		

3. Ваши пожелания по совершенствованию обучения:

4. Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных при обучении знаний:

дата _____ подпись _____

Приложение Д

Анкета оценки обучения (заполняется руководителем)

Анкета оценки обучения (заполняется руководителем)

Подразделение, отдел _____
Руководитель (Ф.И.О.) _____
Участник обучения (Ф.И.О.) _____
Должность участника _____
Тема обучения _____

1. Оцените результативность обучения (оцените по 10-бальной шкале, 1-неудовлетворительная оценка, 10-отличная оценка).

Критерии оценки	Оценка	Комментарии
1. Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела / подразделения		
2. Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения		
3. Удовлетворенность руководителя от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника /отдела		
4. Удовлетворенность руководителя полученной информацией и материалами		
5. Насколько обучение способствовало развитию у работника необходимых навыков, каких именно?		
6. Насколько обучение способствовало развитию необходимых для работы личных качеств, каких именно?		
7. Результативность обучения для выполнения задач подразделения?		
Общее количество баллов		
Общая результативность, % (общее кол-во баллов /70 x 100%)		

2. Какие еще знания, умения необходимы сотруднику для успешного выполнения его должностных обязанностей? Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных знаний:

3. Какое обучение еще необходимо для данного сотрудника (по какой тематике):

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения в организации:

дата _____

подпись _____