

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование кадровой политики предприятия

УДК 005.96-6-027.236

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д – 3А41	Умаралиева Х. Ш.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2020

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Видяев И.Г.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д – 3А41	Умаралиевой Хилоле Шавкат кизи

Тема работы:

Совершенствование кадровой политики предприятия

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Нормативно–правовые акты, данные периодических изданий, учетные данные АО «Алмалыкский ГМК», аналитические доклады и официальная статистика по проблемам развития и функционирования промышленных предприятий</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотреть теоретические аспекты кадровой политики предприятия, ее сущность, виды, методы и подходы. 2. Дать краткую характеристику деятельности компании АО «Алмалыкский ГМК» УСО и ее кадровой структуры 3. Предложить рекомендации по улучшению кадровой политики предприятия АО «Алмалыкский ГМК» УСО 4. Анализ результатов кадровой политики и ее совершенствования АО «Алмалыкский ГМК» УСО.
<p>Перечень графического материала</p>	<p>Графическое представление состава кадров</p>

<i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	предприятия, организационная структура АО «Алмалыкский ГМК»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д – 3А51	Умаралиева Х. Ш.		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д – 3А51	Умаралиевой Хилоле Шавкат кизи

Школа	инженерного предпринимательства	Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> – <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> – <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<p>1. Рабочее место специалиста экономического отдела АО «Алмалыкский ГМК»</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду частично присутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные АО «Алмалыкский ГМК» 2. Данные отчета по преддипломной практике.
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой кодекс РУ</p> <p>Отраслевое законодательство в сфере защиты труда</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основы социальной политики предприятия. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия. 3. Система социальных гарантий предприятия. 4. Социальное поведение сотрудников предприятия.
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство предприятия. 4. Благотворительность предприятия
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотрение программ социальной ответственности предприятия за 2017 – 2019 гг.

– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	2. Программа социальной ответственности и затраты на нее на 2020г.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

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

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д – 3А51	Умаралиева Хилола Шавкат кизи		

Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

38.03.02 Менеджмент

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

Реферат

В выпускной квалификационной работе 90 страниц, при написании работы использовано 49 литературных источников, 12 рисунков, 12 таблиц. Данная работа состоит из вводной части, четырех глав, заключения и списка используемых источников.

Объектом исследования является АО «Алмалыкский ГМК» УСО.

Ключевые слова: кадровая политика, управление персоналом, анализ, организационно-правовая форма.

Актуальность выбранной темы связана с тем, что в настоящее время в условиях развития рыночных отношений предприятия должны обладать полной и достоверной информацией о внутренней структуре предприятия.

Цель работы– анализ существующей кадровой политики предприятия и выработка рекомендаций по ее усовершенствованию.

В процессе исследования проводились исследования кадрового состава, эффективности использования кадров предприятия, адекватности кадровой политики целям и задачам предприятия.

При написании работы использовались законодательные, нормативные акты РФ, Республики Узбекистан, периодические издания, учебные пособия.

Оглавление

Введение.....	9
1 Теоретические основы кадровой политики предприятия.....	11
1.1 Сущность и содержание кадровой политики предприятия.....	11
1.2 Методы, подходы и этапы в кадровой политики	15
2 Анализ формирования кадровой политики на примере АО «Алмалыкский ГМК» УСО	30
2.1 Общая характеристика предприятия АО «Алмалыкский ГМК» УСО и его организационно–правовая форма	30
2.2 Анализ кадровой политики организации	38
2.3 Анализ работы отдела кадров АО «Алмалыкский ГМК» УСО.....	42
3 Предложение по совершенствованию кадровой политики компании АО «Алмалыкский ГМК» УСО	47
3.1 Применение политики «открытого типа» в компании	47
3.2 Создание комфортных условий труда, «идеальный» офис.....	54
3.3 Мероприятия для совершенствования кадровой политики предприятия.....	64
4 Корпоративная социальная ответственность.....	68
Заключение	82
Список используемых источников.....	85

Введение

Главным критерием успешности любого предприятия является высококвалифицированный персонал, обладающий определенным опытом. Для успешного развития предприятия, необходимо не только грамотно и рационально использовать свои кадры, но и уметь совершенствовать их, обучать, мотивировать, объединять. Кадровая политика предназначена для создания дружественного, квалифицированного трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы объединению целей компании и работников. Главным объектом кадровой политики, безусловно, является персонал компании.

Эффективность работы компании напрямую зависит от рациональности использования трудовых ресурсов, их квалификации, правильной расстановки на занимаемые должности и управлением ими, всё это оказывает влияние на производительность труда.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что кадровая политика в современном предприятии является определяющим и решающим фактором в успешности и конкурентоспособности предприятия. Кадровая политика при правильном использовании не только может эффективно контролировать ситуацию на сегодняшний день, но и моделировать ее развитие на среднесрочные и долгосрочные периоды, принимая при этом соответствующие меры. Имея гибкость, она может адаптироваться, меняться и подстраиваться под изменения потребностей предприятия и реагировать на внешние факторы, принимая нужные решения по работе с персоналом.

Объект исследования – предприятие АО «Алмалыкский ГМК» УСО в Республике Узбекистан.

Предмет исследования – кадровая политика АО «Алмалыкский ГМК».

Целью исследования выпускной квалификационной работы является изучение состояния кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК», а также разработка рекомендаций по её улучшению.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность и содержание кадровой политики;
- дать общую характеристику деятельности предприятия;
- проанализировать особенности разработки кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК»;
- разработать пути улучшения кадровой политики компании АО «Алмалыкский ГМК»;

Цель и конкретные её задачи обусловили структуру данной выпускной квалификационной работы, которая включает в себя: введение, четыре раздела, заключение, список используемых источников, приложения.

В первом разделе описаны теоретические основы формирования кадровой политики в организации. Во втором разделе проведен анализ кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК». В третьем разделе разработаны рекомендации по улучшению кадровой политики компании АО «Алмалыкский ГМК», В четвертом разделе анализируется социальная ответственность компании.

Основной результат выпускной квалификационной работы по совершенствованию кадровой политики компании АО «Алмалыкский ГМК» состоит в том, что рекомендуется применять в компании политику открытого типа, создание внешнего кадрового резерва и управлением персоналом, посредством применения методики нейролингвистического программирования. Создание комфортных условий труда, таких как «идеальный офис»

Исследование проводится на основании материалов АО «Алмалыкский горно–металлургический комбинат» УСО.

1 Теоретические основы кадровой политики предприятия

1.1 Сущность и содержание кадровой политики предприятия

Кадровая политика предприятия, это важное направление по работе с кадрами, состоящая из набора определенных принципов, реализуемых кадровыми службами современных предприятий. Она есть ничто иное, как стратегическая линия поведения в работе с кадрами любой организации, она оказывает огромное влияние на деятельность трудового коллектива, с целью оказать влияния и объединить цели, приоритеты организации и персонала в целом. Главным объектом кадровой политики, разумеется, является персонал предприятия. Персонал предприятия это основной состав работников, то есть штат предприятия. Кадры, как известно, «решают всё», так как именно они задействованы в экономической, производственной деятельности предприятия, направленной непосредственно на получение материальных и иных ценностей. Они непрерывно учувствуют в производственном процессе, используя основные средства производства предприятия. Эффективность производства напрямую зависит от профессиональных качеств и квалификации персонала в целом [3].

В любом предприятии персонал делится на производственный и не производственный. К производственному персоналу относятся рабочие, которые непосредственно заняты производством продукции предприятия. Персонал не производственный не связан на прямую с производством продукции.

Категории персонала:

- рабочие;
- специалисты;
- служащие
- ученики;

- младший обслуживающий персонал;
- охрана

У каждой из этих категорий имеется разная профессия, профессия – это определенный вид работы, который требует специальных знаний и умений для ее осуществления. Классификация – это совокупность знаний и умений работать на разных, определенных участках производства. Подготовка и обучение работника имеющего определенную специальность называют квалифицированным кадром.

Работники предприятия приводят в движение процессы производства и заняты выпуском продукции, это основные рабочие, и вспомогательные, которые участвуют в обеспечении непрерывности цикла производства.

Инженерные работники занимаются управлением производственным процессом, а также управляют цехами, установками, отделами, диспетчерами.

Служащие работники следят и в свою очередь формируют отчеты по финансово хозяйственной деятельности предприятия.

Младший персонал – это уборщики.

Ученики – это лица, проходящие обучение под началом опытных специалистов на предприятии.

В наше время, численность работников управления постоянно увеличивается и требования к ним постоянно возрастают, так как работа по подбору кадров на предприятии должна вестись грамотно, для эффективных достижений целей и прибыли компаний в будущем [8].

Цель и задача кадровой политики может быть разной и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- уволить работника или сохранить;
- подготовить самим работников или найти уже с опытом работы;

- набирать дополнительные рабочие силы или научиться рационально, использовать уже имеющиеся силы

Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать внешние и внутренние факторы, свойственные среде предприятия:

- основные требования производства, стратегия и развитие предприятия;

- на какие издержки готово пойти предприятие в управлении персоналом;

- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, уровень заработной платы;

- необходимые требования в кадровой политики:

- кадровой политике предприятия необходимо быть очень близко связанной со стратегией компании;

- иметь гибкость, и в тоже время стабильность, что важно для ожидания работника, с другой стороны динамичной, т. е уметь возможность корректировать себя в ответ на изменение тактики предприятия, либо возникшей производственной или экономической ситуации;

- обеспечивать к каждому работнику подход персонально;

- у кадровой политики предприятия формируется направление такой системы работы с кадрами, при которой она нацелена на получение экономического, а также социального эффекта, при соблюдении правил, нормативов и законов.

Кадровая политика имеет множество альтернативных методов решений ситуаций. Кадровая политика может быть слишком интенсивной и в тоже время не очень благоприятной для персонала, она может быть основанной на формальностях и соблюдением, прежде всего производственных целей, или же она может основываться на учете того, как ее реализация окажет влияние на трудовой коллектив. Содержание кадровой

политики заключается не только в найме работников, но и их подготовка, развитие, обеспечение взаимодействия между работниками и предприятием [17]. В то время как кадровая политика связана с выбором целей, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа направлена на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть связь, как между стратегией и тактикой предприятия в достижении цели. Кадровая политика бывает общей, что касается кадров предприятия в целом и частной, то есть групп работников и категорий персонала.

Кадровая политика формирует требование к рабочей силе на стадии ее найма (образование, пол, возраст, стаж). Она должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в будущем.

Кадровая политика это основная часть управленческой деятельности предприятия, которая должна сплотить рабочую силу предприятия, создавать благоприятные условия труда, карьерного роста, а также уверенности в завтрашнем дне. В каждом предприятии управление кадрами носит стратегический и оперативный аспект. Концепция трех частей управления персоналом:

- производственный;
- финансово–экономический;
- социальный
- задачи кадровой политики входят:
- рост престижа организации;
- диагностика внутренних процессов в организации;
- меры по предупреждению причин увольнения сотрудников.

Главные проблемы в управлении предприятием это возраст сотрудников, квалификация, должностные обязанности и заработанная

плата. Каждая из перечисленных проблем, должна рассматриваться и иметь пути решения [12].

Как известно, с возрастом человек более ответственный и опытный в освоении новых технологических процессов, но не стоит акцентировать на это большое внимание, так как опыт и у молодого специалиста появится через несколько лет работы в организации, следует уделить внимание на сохранение потенциально ценных сотрудников в будущем, что обеспечит успех в работе предприятия. Любая организация должна работать с кадрами на повышение их квалификации, раскрытия потенциалов в рабочей силе и по возможности еще и нанимать лучших специалистов со стороны.

Для того что бы сделать анализ кадровой политики организации, используют следующие методы оценки:

- количество и качество состава персонала;
- текучесть кадров на предприятии;
- на сколько учтены интересы работника и доволен ли он ими;
- на сколько гибкой является политика на предприятии.

1.2 Методы, подходы и этапы в кадровой политики

Высокая квалификация кадрового потенциала это залог в успешной работе любого предприятия. Работа с кадрами предприятия это не только прием сотрудника на работу, но и дальнейшее его развитие в организации, мотивации и сохранении его на предприятии избегая увольнений. Смотрите далее рисунок 1, формирование кадровой политики.

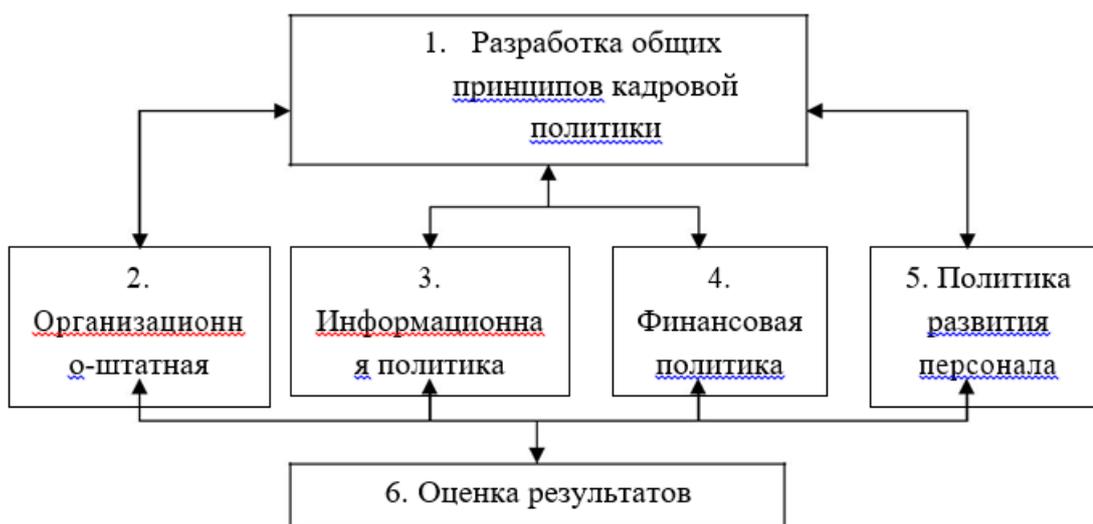


Рисунок 1 – Формирование кадровой политики

Организационно–штатная политика кадров – это формирование штатов сотрудников и потребность в них [17].

Информационная кадровая политика отвечает за движения информации о вакансиях предприятия, карьерного роста, социального пакета, других льгот.

Финансовая политика распределяет денежные средства, стимулирует оплату труда.

Политика развития персонала – это адаптация новых работников, карьерный рост, профессиональная ориентация, повышение квалификации.

Оценка результатов деятельности – это анализ кадровой политики и стратегии предприятия и выявление проблем. На управление персонал и кадровую политику оказывают влияние два фактора, внутренний и внешний. При внешнем факторе нужно обратить внимание в первую очередь на конкурирующие организации и их кадровый потенциал [13].

При внутреннем факторе:

- цели организации, направленные на получении прибыли, в долгосрочной или максимально краткосрочный период времени;

- методы управления и рациональность использования опыта сотрудников;
- перспективы карьерного роста;
- система контроля

Заключенный трудовой договор между работником и работодателем является гарантией и стимулом условий труда, смотрите рисунок № 2 ниже.



Рисунок 2 – Факторы эффективности кадровой политики

Гибкость кадровой политики это залог успеха любого предприятия, в современных условиях, так как внешняя среда постоянно изменяется и оказывает на нее влияние, именно гибкость в системе управления способна сделать предприятие максимально конкурентоспособным.

Гибкость кадровой политики зависит от:

1. Иерархии структуры предприятия;
2. Культуры (совместные ценности и нормы);
3. Рынка (отношения, основанные на продаже продукции и услуг).

Приоритет из приведенной ниже таблицы 1, одного из факторов равен облику экономической ситуации.

Таблица 1 – Факторы эффективности кадровой политики

Социалистический период	Переход к рынку	Период экономической стабилизации	Период роста экономики
1. Иерархия 2. Культура	1. Иерархия 2. Рынок	1. Рынок 2. Иерархия 3. Культура	1. Культура 2. Рынок 3. Иерархия

Существует четыре типа кадровой политики на предприятии, классификация видов кадровой политики основывается на влиянии управленческого аппарата на ситуацию в целом, произошедшую в кадрах. Выделяю следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная, далее смотрите рисунок 3 [9].



Рисунок 3 – Типы кадровой политики

«Пассивная» кадровая политика основывается на предотвращении негативных последствий, в такой организации нет контроля по оценке труда и персонала, не проводится мониторинг кадровой ситуации на предприятии в целом. В таком типе кадровой политики руководство предприятия быстро реагирует на негативные ситуации. Принимаю быстрые меры по их предотвращению, не пытаюсь понять причины и возможные последствия решения.

В «реактивной» кадровой политики руководство предприятия проводит мониторинг всех процессов работы, выявляя симптомы появления негативного состояния в работе с персоналом и по каким причинам это произошло. Далее руководство принимает меры по разрешению сложившейся конфликтной ситуации, в таких предприятиях кадровые службы имеют средства для мониторинга ситуаций и их решению [120].

«Превентивная» кадровая политика возникает тогда, когда руководство предприятия имеет прогнозы развития ситуации, но она не имеет средства для влияния на нее. В таких предприятиях кадровая служба имеет средства для диагностики персонала и возможность прогнозирования ситуации на определенный период времени, в таких предприятиях предусмотрены краткосрочные и среднесрочные прогнозы по потребностям в кадрах.

В «активной» кадровой политики в отличие от «превентивной», руководство имеет средства воздействия на ситуацию и служба по работе с кадрами способна применить и разработать антикризисные меры, «активная» кадровая политика может быть «рациональной» и «авантюристической».

При «рациональной» кадровой политики руководство предприятия имеет прогноз развития ситуации и средства для ее решения или оказания на нее влияния. Кадровая служба имеет прогноз по кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

При «авантюристической» предприятие не имеет прогноза развития ситуации, но пытается на нее влиять, в таком предприятии как правило нет средств для диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации.

Выделяют два типа кадровой политики, «открытая» и «закрытая». При «открытой» кадровой политики организация совершенно, прозрачна перед потенциальными сотрудниками на любом уровне.

При «открытой» кадровой политики сотрудник может начать работать как с низкой должности, так и с высшей управленческой. Такое предприятие примет любого сотрудника, который соответствует квалификационным требованиям компании, без учета опыта работы в их дочерних компаниях или родственными ей организаций.

При «закрытой» кадровой политики, организация в свой состав включает работников только с низшего звена персонала, на высшие должностные позиции берут людей только из числа сотрудников компании. Кадровая политика такого типа ориентирована на создание корпоративной атмосферы и сплоченности коллектива. Основной характеристикой закрытой кадровой политики является то, что сотрудники принимаются на работы на низшее звено и дальше продвигаются по карьерной лестнице внутри компании, можно сказать, она выращивает для себя из молодых специалистов профессионалов в своем деле, мотивирует, объединяет и закрепляет их за собой [94].

Задачи кадровой политики:

1. Привлечь в организацию опытных и квалифицированных кадров;
2. Рационально использовать каждого работника;
3. Мотивировать и развивать их;
4. Поддерживать «корпоративных» дух компании.

Кадровая политика направлена не только на получение экономического эффекта, но так же и социального, смотрите таблицу 2.

Таблица 2 – Типы кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор кадров	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Дефицит рабочей силы, отсутствие притока новых
Адаптация персонала	Внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Напутствие за счет наставников, высокий сплоченный коллектив
Обучение и развитие персонала	Проводится во внешних центрах и заимствует что-то новое	Внутрикорпоративные центры
Продвижение персонала	Затруднено, так как всегда идет набор персонала	Проводится планирование карьеры, предпочтение отдается сотрудникам

		компании
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение в мотивации, стабильности и социальной безопасности
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников	Необходимо специально инициировать процесс разработки инновации

Выделяют три этапа в создании кадровой политики:

1. Нормирование, на данном этапе осуществляется согласование целей и принципов работы с будущим персоналом с принципами и целями компании в целом. При устройстве сотрудника в организацию, желательно описать требования к нему и принципы существования его в компании, требования к дальнейшему его развитию в профессионально сфере, дальнейшее повышение квалификации и развитие его новых возможностей.

2. Программирование, это разработка программ и путей достижения целей кадровой работы с учетом возможных изменений в ситуации. Нужно построить систему процедур и действий для достижения цели, таких как кадровые технологии, с учетом состояния на сегодняшний день, так и на возможные изменения в будущем. Для правильной разработки таких программ нужно обращать большое внимание на ценности организации. К примеру, в закрытой кадровой политике не нужно использовать программы набора персонала через кадровые агентства, газеты, объявления в ресурсе интернета. В данном случае нужно обратить внимание на знакомых, родственников, однокурсников своих работников, не целесообразно использовать жесткое тестирование при отборе кандидата, следует больше уделить процессу собеседования при устройстве на работу.

3. Мониторинг персонала, процедуры диагностики и прогнозирования кадровых ситуаций. Нужно анализировать и разрабатывать программы по развитию и рациональному использованию навыков персонала, так же необходимо оценивать эффективность кадровых

программ. В предприятиях, нужно постоянно проводить мониторинг персонала:

аттестация сотрудников, их карьера, поддержание рабочего климата на предприятии, такой подход и есть как инструмент управления предприятием [90].

Составными элементами кадровой политики являются:

1. Политика занятости – привлекать высококвалифицированный персонал, создавать хорошие, безопасные условия труда, иметь возможность карьерного роста, для самоудовлетворенности сотрудников;

2. Политика обучения, при которой создаются базы обучения, для повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице персонала предприятия;

3. Оплата труда, предоставлять заработанную плату больше, чем в конкурирующих фирмах, соответственно соблюдая правила по квалификационным требованиям к работнику и его способностям;

4. Благополучие, давать более привлекательные социальные возможности своим рабочим, льготы, по отношению к другим работодателям;

5. Политика в трудовых отношениях, создана с целью предотвращения конфликтов между персоналом

Сфера занятости занимается анализом кадровой ситуации, наймом персонала и увольнением.

Сфера обучения, проверяет текущие знания и способности рабочего, по необходимости отправляет его на обучение и развитие.

В оплате труда, происходит оценка работ, льгот, ставки.

Сфера благополучия отвечает за пенсии, пособия, транспорт, жилье, питание [123].

1.3 Система управления персоналом на предприятии

Управление персоналом понятие комплексное и охватывает большой перечень вопросов: от разработки и концепции кадрового менеджмента, а также мотивирования персонала, до практического применения данной теории в конкретном предприятии. В настоящее время концепция управления персоналом складывается на признании растущей личности сотрудника, на знании его мотивационной установки, умении сформировать их и направить в соответствии с интересами компании. Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы воздействия. В иностранных организациях кадровая политика всегда находится в поле зрения руководства и на сегодняшний день она является приоритетной в управленческом деле. Управлять персоналом – это главная цель всей системы, создавать хорошую мотивацию, привлекать высококвалифицированных специалистов и рационально использовать их потенциал, профессионально и социально развиваться.

Управление трудовыми ресурсами разделяется на три части:

1. Привлечение;
2. Увлечение;
3. Мотивация.

Предприятие или организация, будучи производственно-хозяйственной системой, может быть представлена как совокупность составляющих ее элементов взаимосвязанных друг с другом. В управлении предприятием выделяется две части, такие как управление, деятельностью предприятия и управление людьми, управление людьми это есть управление персоналом.

Элементы в системе управления персоналом:

- субъект – руководитель;
- процесс – метод управления кадрами, для достижения целей предприятия;

- объект – персонал.

Формирование системы управления персоналом подразумевает построение «дерева целей», как целей персонала, так и целей руководства, обеспечение их наименьшей противоречивости.

Организационная структура в управлении персоналом:

- выявить структурные звенья службы;
- сформировать цели и задачи структурных звеньев;
- построить структуру управления персоналом исходя из особенностей предприятия и структуры управления в нем;
- рассмотреть вопросы о взаимосвязи между структурными подразделениями и управления персоналом между собой и другими структурами организации [69].

На следующем этапе в зависимости от организационно–структурного построения службы прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений, пути движения информации. Целый комплекс правовых документов используется в управлении персоналом, среди которых главное место получает Трудовой кодекс РФ [22, с.40]. Так же сюда входят должностные инструкции, нормативы, нормы по работе с документами.

Процессы в системе управления персоналом:

1. Планирование – зачем, когда, в какие сроки мы будем это делать;
2. Организация – распределение рабочей силы, снабжение инструментом, улучшение условий труда и т.д.;
3. Мотивация – увеличение заработной платы, социального пакета, премии и т.д.;
4. Контроль – рационально использование рабочей силы, исполнение приказов;
5. Учет – ведение отчетности по кадрам, работам и т.д.;

Управление это не что иное, как процесс принятия решения, которое состоит из последовательных действий:

- изучить ситуацию;
- принять решение;
- контроль над исполнением;
- итоговая оценка.

Главной целью любого предприятия является его повышение конкурентоспособности, увеличение производительности труда, получение наибольшей прибыли, обеспечение высокой социальной эффективности и сплоченности коллектива.

Задачи системы управления персоналом:

- обеспечить организацию рабочей силой в нужном количестве и требуемой квалификации;
- максимально и рационально использовать возможности работника и коллектива;
- обеспечить работников хорошими условиями для высокой продуктивности работы, мотивировать, вырабатывать привычку к самодисциплине и сотрудничеству с организацией;
- не только привлекать персонал к работе, но и развивать его, повышать квалификацию, сохранять работника на предприятии;
- соблюдать интересы, как предприятия, так и работника;
- максимально увеличить эффективность управления персоналом.

Задачи и цели в управлении персоналом зависят от стратегических целей компании. Деятельность управления персоналом непосредственно должна быть направлена на улучшение обеспечения жизнедеятельности организации и персонала:

- информационное обеспечение кадровой работы;
- развитие корпоративной культуры;

– прием на рабочее место в организацию, карьерный рост, мотивирование сотрудников.

Эффективность управления персоналом зависит от поставленных целей руководством и вариантов построения самой системы управления персоналом в организации, нужно выбрать максимально оптимальные технологии и методы работы с людьми. При правильном выборе направления в системе управления, у организации не будет проблем по работе с кадрами, что будет являться конкурентным преимуществом компании [28, с.80]. Рассмотрим из таблицы №3 возможные стили руководства.

Параметры	Стиль руководства			
	Авторитарный	Демократический	Либеральный	Смешанный
<u>взаимодействия руководителя с подчиненными</u>				
<u>Метод принятия решения</u>	Один	<u>Прислушивается к советам</u>	<u>Принимает решение руководство</u>	<u>По ситуации: один или с коллегами</u>
<u>Вариант донесения до исполняемого</u>	Приказ	<u>предложение</u>	<u>просьба</u>	По ситуации
<u>ответственность</u>	<u>Отвечает сам или подчиненные</u>	<u>По полномочиям</u>	<u>Сам не отвечает</u>	<u>Поделена поровну</u>
<u>инициатива</u>	<u>Пресекает инициативность</u>	<u>одобряет</u>	<u>Дает возможность подчиненным проявлять инициативность</u>	<u>В зависимости от ситуации: пресекает если прав или одобряет</u>
<u>Подбор кадров</u>	<u>Настороженно относится к профессионалам</u>	<u>Отбирают компетентных сотрудников</u>	<u>Не подбирают сотрудников</u>	<u>По ситуации и желанию</u>
<u>Знания</u>	<u>Не стремится к саморазвитию</u>	<u>Постоянно совершенствует проф. навыки</u>	<u>Развивается сам и мотивирует сотрудников</u>	<u>По мере надобности</u>
<u>Способ коммуникации</u>	<u>интроверт</u>	<u>экстраверт</u>	<u>Общается по инициативе подчиненных</u>	<u>Зависимость от темперамента</u>
<u>Характер</u>	<u>холерик</u>	<u>флегматик</u>	<u>меланхолик</u>	<u>Более добрый</u>
<u>Дисциплина</u>	<u>Обязательно жесткая</u>	<u>В разумных пределах</u>	<u>Особо в ней не нуждается</u>	<u>Формально поддерживает</u>
<u>Поощрение и наказание</u>	<u>Наказание как метод стимулирования</u>	<u>Сторонник «Кнута и пряника»</u>	<u>Более использует поощрение</u>	<u>По ситуации</u>

Рисунок 4 – Стили руководства

На предприятии руководители (субъекты) различных уровней оцениваются на наличие управленческих навыков и оценку кадрового потенциала. По итогам таких оценок руководителей могут направить на обучение для развития у них навыков в управлении персоналом и получение новой информации для работы с ними [9].

Технология управления персоналом оценивается по направлениям:

- оценка определения перечня технологий по управлению персоналом для достижения целей компании;
- определяет направление с целью совершенствованием технологий по управлению персоналом;

Персонал компании (объект) оценивается по удовлетворенности работой: условие и результаты своей работы. Когда работники понимают свою значимость в процессе и что он производит, у него повышается интерес и мотивация для более продуктивной работы, у сотрудника повышается лояльность к компании. По окончании оценки системы управления персоналом разрабатывается комплекс мер для перехода от существующего состояния к целевому. Цель компании определяет руководитель, и комплекс принятых мер будет зависеть от конкретной ситуации в компании.

Кадровая политика это, прежде всего стратегия по работе с персоналом, она направлена на деятельность трудящихся с целью получения взаимной выгоды, как предприятию, так и работникам, сохраняя цели и приоритеты предприятия. Объект в кадровой политики является персонал, персонал – это состав работников предприятия, кадры предприятия являются основной производственной мощью предприятия, они создают движение средств производства, совершенствуя их. Квалификация работников, их профессионализм и деловые качества оказывают огромное влияние на эффективность производства предприятия.

Целевые задачи кадровой политики могут быть разными и достаточно много альтернативных вариантов.

Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать факторы свойственные внешней и внутренней среде предприятия:

- требования производства;
- стратегия развития;
- финансовые возможности, при которых, на какие издержки

готово пойти предприятие в решении управленческих вопросах

В первой главе представлена схема идеальной рациональной кадровой политики. Система управления персоналом – это комплекс мер по работе с персоналом, для достижения целей компании средством правильного направления рабочей силы на достижение нужных результатов [25].

Элементы системы управления: субъекты, процессы, объекты. Формирование системы управления персоналом предполагает построение «дерева целей», как администрации, так и работников, сводя к минимуму противоречивость между ними, выявление роли и место в управлении персоналом, для достижения главных целей компании, представлены на рисунке 5.

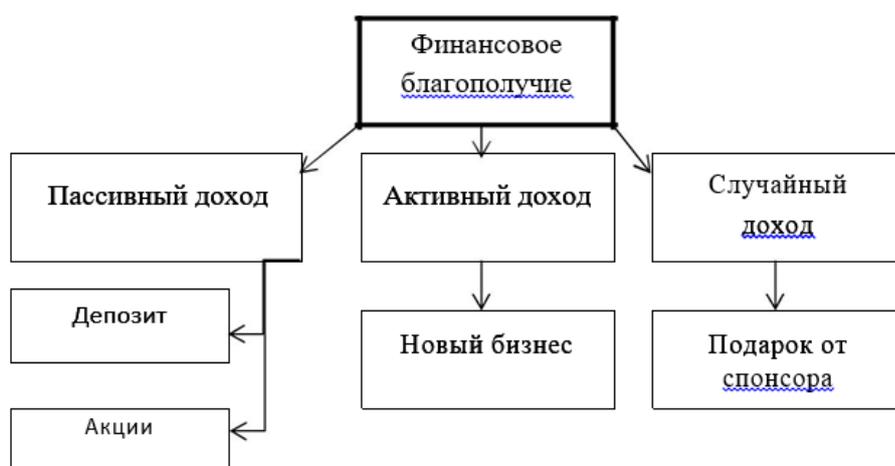


Рисунок 5 – «Дерево целей»

Далее решаются вопросы, которые касаются организационной структуры службы управления персоналом. Следующий этап исходит в зависимости от построения организационно–структурной службы управления персоналом и прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений.

2 Анализ формирования кадровой политики на примере АО «Алмалыкский ГМК» УСО

2.1 Общая характеристика предприятия АО «Алмалыкский ГМК» УСО и его организационно–правовая форма

Открытое акционерное общество «Алмалыкский ГМК», именуемое в дальнейшем «Общество», 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. №86к–ПР. В составе АО «Алмалыкский ГМК» входит Центральный Ремонтно–Механический Завод (ЦРМЗ). АО «Алмалыкский горно–металлургический комбинат» Узбекистана является ведущим мировым производителем, который производственной мощностью базируется на запасах группы медно–молибденовых, свинцово–цинковых и золото–серебряных месторождений, располагающихся на территориях Ташкентской, Джизакской, Наманганской, Сурхандарьинской областей Республики Узбекистан.

Почтовый адрес и местонахождение Общества: 702400, Республика Узбекистан, Ташкентская область, город Алмалык, ул. Амира Темура, 53 [34].

Производственная структура АО “Алмалыкский ГМК”
представлена на рисунке 6.

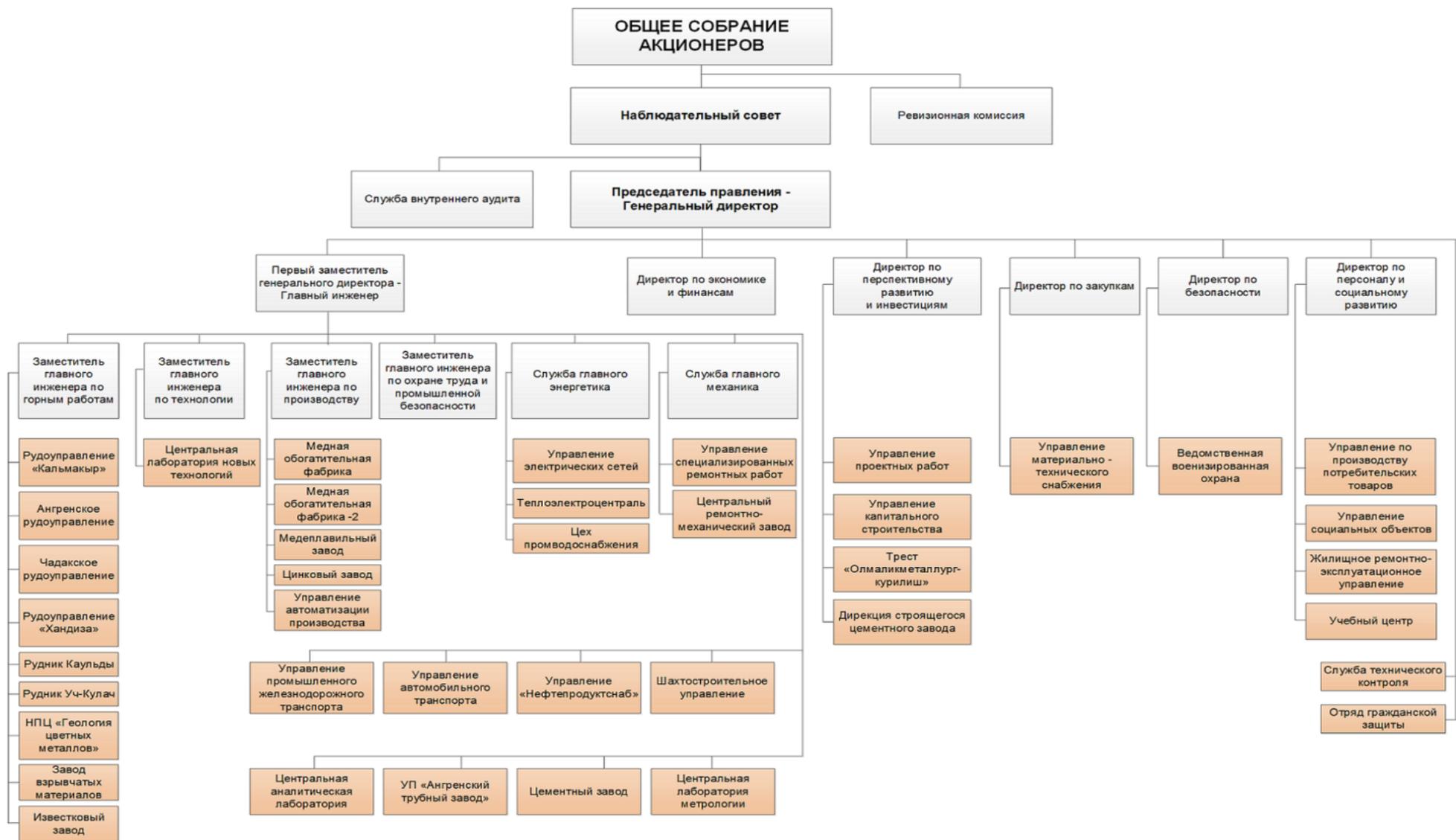


Рисунок 6 – Производственная структура АО «Алмалыкский ГМК»

Сегодня АО «Алмалыкский ГМК» по добыче и переработке руд благородных и цветных металлов представляет собой сложный промышленный комплекс, включающий семь рудников открытых горных работ, четыре подземных золотодобывающих рудника, пять обога-тительных фабрик, два металлур-гических завода, серноокислотное производство, ремонтно–механический и известковый заводы, автотранспортное управление с шестью автобазами, управление железнодорожного транспорта, теплоэнергоцентр, цех промышленного водоснабжения, управление электрических сетей, завод взрывчатых материалов, специализированное ремонтно–монтажное и строительное управление, управление по производству потребительских товаров, также вошедшие в состав комбината за последние годы "Ангренский трубный завод", "Джиззахский цементный завод" и НПО по производству редких металлов и твердых сплавов, с многоступенчатой технологической и организационно–управленческой структурами, и более двадцати вспомогательных производств и обслуживающих хозяйств, с развитой социальной сферой.

Структура управления АО "Алмалыкский ГМК" ориентирована на конечный продукт, который является конкурентоспособным и пользующимся спросом на мировом рынке.

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.

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

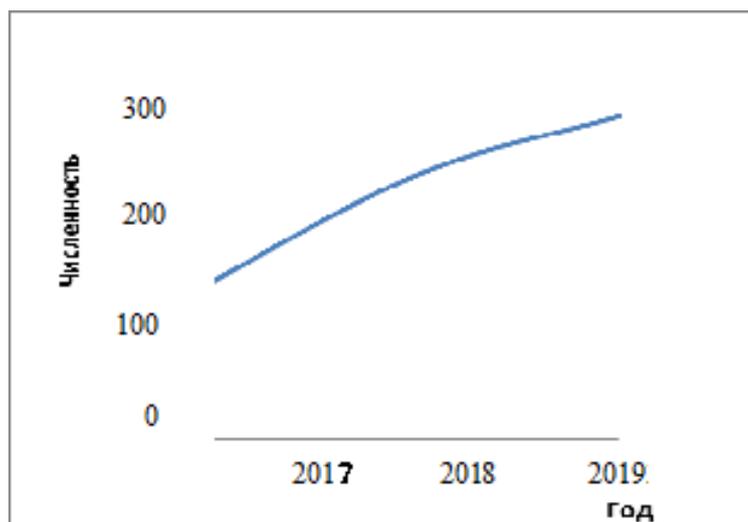


Рисунок 7 – Численность работников УСО 2017– 2019 гг.

АО «Алмалыкский ГМК» включает 3 рудника открытых горных работ, 6 шахт по подземной добыче золотосодержащих руд, 4 обогатительные фабрики, 2 металлургических завода, управление автомобильного транспорта, управление промышленного железнодорожного транспорта, а также вспомогательные цеха и предприятия со своей инфраструктурой.

Структура производства АО «Алмалыкский ГМК» ориентирована по трем направлениям: медно–молибденовое, свинцово–цинковое и золотодобывающие предприятия с двумя золотоизвлекательными фабриками, концентрат которых перерабатывается на медеплавильном заводе.

Готовой продукцией считается медь рафинированная, аффинированные драгметаллы, цинк металлический.

Медное производство включает в себя горнодобывающее подразделение – рудоуправление Кальмакыр, медную, свинцово–цинковую обогатительную фабрику, с 1998 года переведенную на переработку медных руд, медеплавильный завод. Свинцово–цинковое производство включает рудник Уч–Кулач, на котором ведутся только вскрышные работы, цинковый завод, работающий на провозном сырье.

Доставкой добываемых руд с рудников на обогатительные фабрики заняты транспортные подразделения: управление автомобильного транспорта, управление промышленного железнодорожного транспорта.

Для обеспечения технологических процессов в основных подразделениях организованы вспомогательные цеха, такие как: цех по добыче и переработке известняка, центральный ремонтно–механический завод, ТЭЦ, цех промводоснабжения, управление электрических сетей, специализированное предприятие по производству эмульсионных взрывчатых веществ и ведению взрывных работ, специализированное ремонтно–монтажное и строительное управление, лаборатории и другие.

Для выполнения программы по производству товаров народного потребления создано управление по производству товаров народного потребления.

На комбинате ежегодно добывается более 27 млн.м³ горной массы, извлекается 12 химических элементов.

Выпускается продукция: рафинированная медь (катоды), цинк металлический чушковый, молибденовый промпродукт, металлический кадмий, технические селен, теллур, а также серная кислота, медный купорос. Значительный удельный вес в реализуемой продукции занимают медь, аффинированные золото и серебро.

На комбинате трудятся 28795 человек.

АО “Алмалыкский ГМК”, как предприятие металлургической отрасли, отличается большой фондоемкостью, высоким уровнем механизации производственных процессов и имеет свою специфику. Поэтому в своей деятельности уделяет особое внимание следующим особенностям: уровень кооперации, рынок сбыта готовой продукции, география сырьевого обеспечения.

Структура управления АО “Алмалыкский ГМК” включает в себя высший орган управления – общее собрание акционеров, Наблюдательный Совет – который осуществляет общее руководство деятельностью АО, Правление – являющееся исполнительным органом и Ревизионную комиссию, осуществляющую контроль за финансово–хозяйственной деятельностью общества.

Руководство текущей деятельностью АО осуществляется Правлением, возглавляемым Председателем Правления – генеральным директором. В вопросах производственной деятельности, научно–технического развития, экономической, коммерческой деятельности, все структурные подразделения ориентированы на функциональных директоров. Руководство и контроль за работой структурных подразделений АО осуществляется через аппарат управления предприятий и цехов.

В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП–29 от 14 марта 2005 года “О программе разгосударствления и приватизации предприятий” АО “Алмалыкский ГМК” утвержден в перечне стратегически значимых предприятий, по которому признано целесообразным сохранить государственную долю в Уставном фонде 97,5% (Таблица 1).

АО «Алмалыкский ГМК» является одним из крупнейших горно–металлургических предприятий в республике Узбекистан. Наш комбинат – это современное предприятие, ориентированное по трем направлениям:

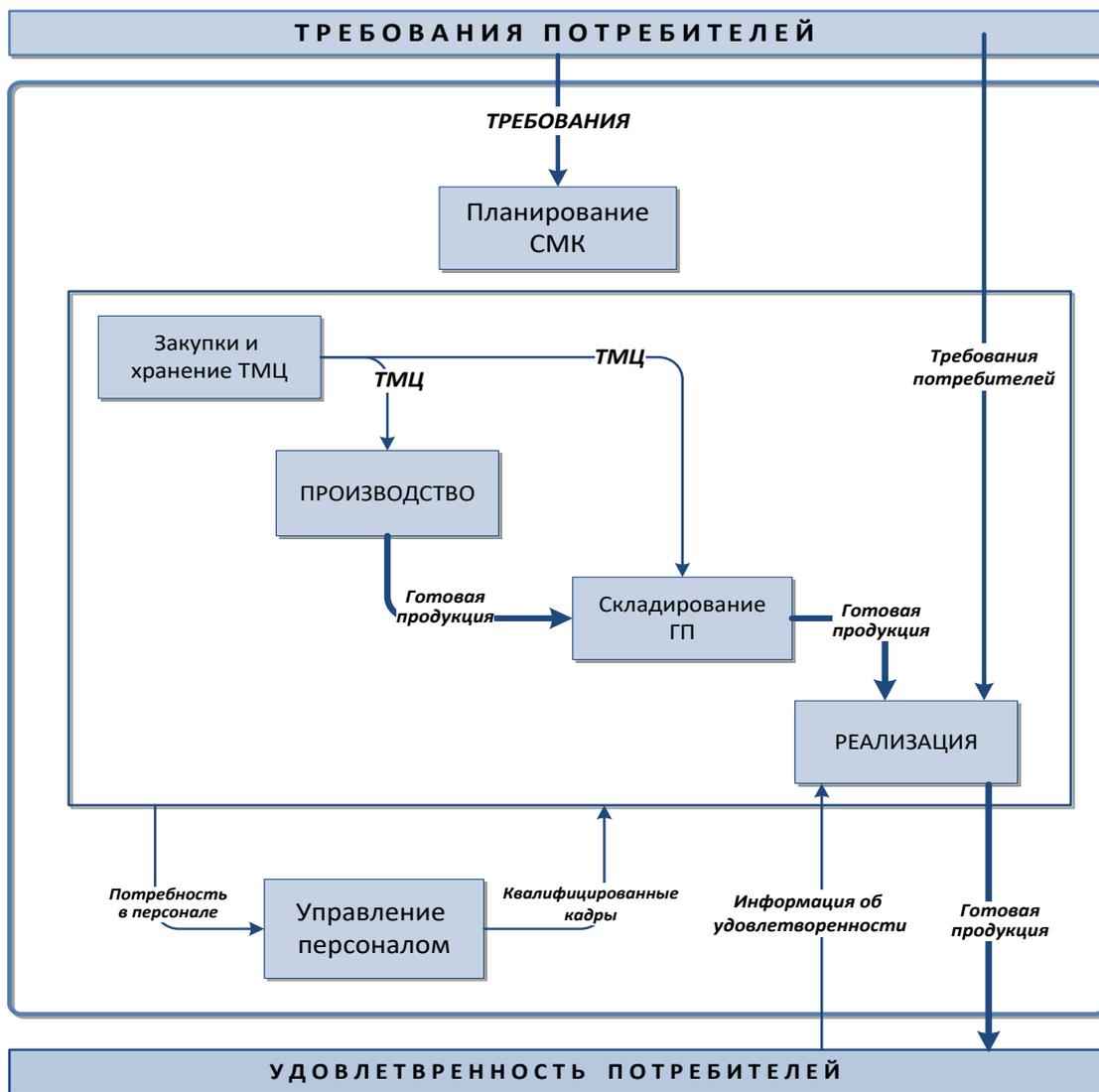
медно–молибденовое, свинцово–цинковое и золотодобывающие производства.

Готовой продукцией является рафинированная медь, аффинированные драгоценные металлы, цинк металлический, медный эмалированный провод и многое другое.



Рисунок 8 – Здание управления АО АГМК

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



Рисун

ок 9 – Схема последовательности и взаимодействия процессов Системы Менеджмента Качества на АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК»

29 марта 1974 года приказом по комбинату был создан и выделен в отдельную службу цех Здоровья, входивший в состав жилищно-коммунальной конторы. На то время действовали десять детских садов, работали профилакторий по оздоровлению трудящихся комбината, спортивные сооружения, а также Дворец культуры «Металлург» и ДОЛ «Восход». В 1975 году в состав цеха вошел летний лагерь отдыха санаторного типа «Синегорье», рассчитанный на 320 мест, для летнего оздоровления детей.

2.2 Анализ кадровой политики организации

Кадровая стратегия организации предполагает несколько пунктов мероприятий:

- разработку основ будущей кадровой политики предприятия;
- создание возможности должностного и профессионального продвижения работников;
- обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптация их знаний к изменяющимся условиям производства.

Кадровые цели предприятия это:

- определение конкретных целей предприятия и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;
- достижение максимального сближения целей предприятия и индивидуальных целей работающих.

Кадровые задачи предприятия это - обеспечение предприятия в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей.

Кадровые мероприятия организации это:

- разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей предприятия и каждого работника;
- определение затрат на реализацию кадровых мероприятий.

Структура управления организации — одно из ключевых понятий развития управления. Оно тесно связано со стратегическими целями, функциями, процессом управления и распределения полномочий между работающими на предприятии. В рамках структуры протекает весь управленческий процесс: движение потоков информации, принятие управленческих решений, в котором участвует весь персонал. В

организации применяется линейно-функциональная система управления. Она характеризуется единством руководства (линейная связь) по отношению к процессу производства и специализацией функциональных подразделений с их компетенцией (функциональной связью) по отношению к линейным подразделениям. Соблюдается принцип единоначалия и в то же время имеется функциональное разделение управленческих работ, способствующих их более качественному и эффективному выполнению. Применение таковой структуры на данном предприятии обусловлено тем, что выпускается большое количество однородной базовой продукции. С такой схемой управленческих и производственных связей отделов и служб удаётся добиваться значительной экономии в масштабах данного предприятия. Функциональные подразделения сами отдают распоряжения нижестоящим звеньям, но только по кругу вопросов, определенному их функциональной специализацией. Разделение прав и ответственности дробится между разными отделами, руководящими техническим обеспечением предприятия, закупкой материалов, сбытом продукции. Достоинством линейно-функциональной структуры является:

- улучшение координации деятельности в функциональных областях;
- адекватная и эффективная производственная реакция предприятия;
- уменьшение дублирования в функциональных областях.

Для удержания наиболее трудоспособных и активных работников проведено обучение персонала с целью переподготовки и повышения квалификации.

Совместно с кадровой службой предприятия, отделом охраны труда и окружающей среды проводится система мероприятий по предупреждению несчастных случаев, повышению степени безопасности,

снижению заболеваемости, улучшению условий труда и повышению культуры производства, предусматривающей:

- разработку и принятие мер по предупреждению несчастных случаев, обеспечению безопасности на производстве, снижению заболеваемости, общему улучшению условий труда и повышению культуры производства;

- организацию надзора за объектами повышенной опасности и порядок аттестации лиц, участвующих в их эксплуатации;

- постоянный контроль со стороны всего инженерно-технического персонала за соблюдением работниками правил техники безопасности и производственной санитарии;

- осуществление мер по своевременному выявлению и ликвидации факторов, приводящих к нарушению правил безопасной работы;

- систематический учет и контроль по установленным показателям проводимой профилактической работы по технике безопасности, а также анализ и ежемесячную оценку этой работы в каждом цехе (службе, участке);

Однако, в организации не в полном объеме реализуется работа с персоналом, о чем свидетельствуют следующие недостатки:

не реализуются на практике важнейшие аспекты кадровой работы (не вырабатываются свои функции, принципы, кадровые стратегии);

- не в полной мере используются возможные внешние и внутренние источники набора персонала;

- на предприятии нет единой стратегии по отбору персонала даже на одинаковые должности;

- при отборе персонала в основном используется практически единственный метод (собеседование), что в значительной степени снижает объективность оценки кандидата на должность и не дает возможности в

полной мере оценить уровень его профессиональных и личностных качеств.

При подборе кадров основными являются следующие методы и оценки:

- методы подбора кадров;
- квалификация и профессиональный уровень и опыт;
- уровень образования;
- характер профессиональной подготовки;
- характер отношения к труду;
- заинтересованность в работе на конкретном предприятии;
- частота перемен места работы;
- готовность осваивать новые специальности;
- состояние здоровья;
- психологическая устойчивость;
- место жительства и семейное положение;
- результаты психологического тестирования и собеседования с

психологом.

Современный подход к менеджменту персонала не востребован руководством организации, что нередко сказывается на эффективности его деятельности. Как показывает статистика, несмотря на кажущийся избыток трудовых ресурсов на рынке и наличие высокого уровня безработицы, предприятие испытывает определенные трудности с подбором кадров по своим специальностям. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно организация в состоянии объединить эффективное планирование персонала с плановым процессом организации.

Несмотря на то, что в качестве главной цели организации обозначена выживаемость предприятия, прибыль, отправным моментом в управлении предприятием специалистом осуществляющим управление

персоналом (руководитель организации) стоит задача - обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям предприятия. Это определяет конкурентоспособность, потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия, его партнеров в производственном отношении.

2.3 Анализ работы отдела кадров АО «Алмалыкский ГМК» УСО

Анализ персонала предприятия начнем с рассмотрения его динамики и численности.

Таблица 4 – Динамика списочной численности персонала

	Год		
	2017	2018	2019
Кол-во человек	315	323	330

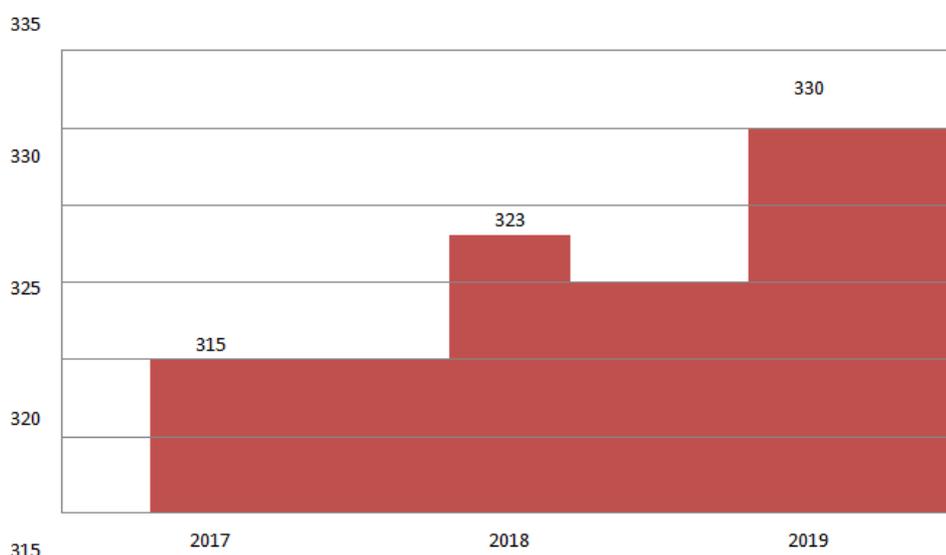


Рисунок 10 – Динамика списочной численности персонала

По результатам расчетов видно, что численность персонала филиала постоянно увеличивается с 2017 года по 2018 на 2,5%, а с 2018

года по 2019 на 2,1%.

Таблица 5 – Структура списочной численности персонала

Структура	Год		
	2017	2018	2019
Руководители	33	36	38
Специалисты	49	50	52
Рабочие	233	237	240
Всего	315	323	330

Как видно из данных, рост происходит по каждому виду работников. Количество руководителей с 2017 года по 2019 возросло на 13,2%, специалистов на 5,8%, рабочих на 2,9%.

Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту за 2019 год.

Таблица 6 – Возрастная структура персонала предприятия

Структура	Возраст			
	до 30 лет	30-40 лет	40-50 лет	>50 лет
Руководители	6	14	11	7
Специалисты	13	25	8	6
Рабочие	36	76	64	64

Сотрудников до 30 лет - 55 человек. Из них основное число составляют рабочие (36 человек). Основная часть руководителей приходится на возраст от 30 до 40 лет, так же как и специалистов и рабочих. Общее их количество составляет 115 человек. Практически одинаково приходится на возраст от 40 до 50 и свыше 50 лет работников. В совокупности их число составляет 83 и 77 человек. Основной частью персонала являются работники т.к. это связано со спецификой предприятия.

Далее рассмотрим структуру персонала по уровню

образования за 2019 год.

Таблица 7 – Структура персонала по уровню образования

Структура	Вид образования			
	2 высших образования	Высшее (магистратура)	Высшее (бакалавр)	Среднее специальное
Руководители	10	25	3	0
Специалисты	6	36	10	0
Рабочие	0	36	120	84

Большая часть руководителей имеют 2 высших или высшее (магистратура) образование, имеющие высшее (бакалавр) в данный момент повышают свою квалификацию. Специалисты в основном имеют степень магистра (36 человек). Рабочие имеют степень бакалавра и среднее специальное образование. Их общее количество составляет 204 человека. 36 рабочих, имеющих степень магистра, являются лидерами среди работников.

Таблица 8 – Показатели движения персонала предприятия

Показатель / год	2018	2019
Численность на начало года, чел.	315	323
Принято, чел.	18	30
Уволены по собственному, чел.	0	3
Численность на конец года, чел.	323	330
Истечение срока трудового договора, чел.	3	5
Среднесписочная численность персонала, чел.	319	327
Ушли на пенсию, чел.	7	15
Коэффициент оборота по приему, %	5,6	9,2
Коэффициент оборота по выбытию, %	3,1	7
Коэффициент текучести, %	0,9	2,5

Коэффициент оборота по приему растет и к 2019 году он составляет 9,2%. Это связано с обновлением кадров в плане замещения сотрудников, ушедших на пенсию, и с истекшим сроком трудового договора.

Коэффициент оборота по выбытию так же растет и составляет 7%, так как в 2019 году большее количество сотрудников ушло на пенсию.

Коэффициент текучести тем временем намного меньше и составляет 2,5%, так как в 2019 году было уволено по собственному желанию 3 человека и у 5 сотрудников истек срок трудового договора.

Данное движение персонала не угрожает стабильности трудового коллектива и эффективности труда.

Динамика показателей движения персонала предприятия.

В целом, по результатам проведенного анализа персонала компании можно сделать следующие выводы:

1. За рассматриваемый период происходило постоянное увеличение численности персонала - с 315 до 330 чел.; общий прирост за 2 года составил 15 человек;

2. Большая часть коллектива компании находится в возрасте 30-40 лет, т.к. специфика предприятия своеобразная и требует от сотрудников мобильности и готовности к опасным и трудоемким процессам.

3. Основную часть составляют рабочие (73% от общей численности) т.к. работа в основном вахтовым методом.

4. Большую часть персонала предприятия составляют лица с высшим образованием степени бакалавра и средним специальным образованием – итого 204 человека, 61,8% от общей численности;

5. Показатели оборота по приему, выбытию и текучести кадров находятся в предельных значениях и угрозы предприятию не несут.

Эффективность использования рабочей силы на предприятии в определенной мере зависит и от структуры кадров предприятия, состава кадров по категориям и их доли в общей численности.

Таким образом, цель кадровой политики предприятия заключается в обеспечении своевременного обновления и сохранении количественного и качественного состава кадров и развития в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

3 Предложение по совершенствованию кадровой политики компании АО «Алмалыкский ГМК» УСО

3.1 Применение политики «открытого типа» в компании

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В крайнем случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

Учитывая влияние на достижение конкретных целей АО «Алмалыкский ГМК» УСО на настоящем этапе развития данной организации, приступим к разработке кадровых мероприятий на оперативном уровне путем детального рассмотрения каждой функции управления персоналом.

В качестве подготовительного этапа проведено предпроектное исследование с целью диагностики и анализа состояния системы управления персоналом АО «Алмалыкский ГМК» УСО.

Результаты исследования были представлены в предыдущем разделе дипломной работы и являются обоснованием необходимости проектной деятельности.

Этап 1: Нормирование. Цель данного этапа – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития.

Этап 2: Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации (построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, их согласование с ценностями организации).

Этап 3: Планирование. Определение видов разработки задачи, исполнителей в рамках кадровой политики, т. е. формирование сценария практического воплощения определенного фрагмента проекта в выделенном интервале времени. Совокупность данного и последующих сценариев и дает общий план реализации проекта.

Заключительный этап проектирования, как уже было отмечено ранее, полностью отводится руководству: осуществить практическую реализацию рекомендованного плана мероприятий и впоследствии обязательно произвести экспертизу (мониторинг персонала), с целью оценки хода и результата нововведений.

Подбор и отбор кандидатов на работу в АО «Алмалыкский ГМК» УСО является важным элементом работы отдела кадров АО «Алмалыкский ГМК» УСО, так как в связи со спецификой работы данного предприятия персонал является очень важной ее составляющей.

Подбор и отбор кандидатов осуществляется в соответствии с требованиями, которые являются обязательными для большинства работников АО «Алмалыкский ГМК» УСО, исключая технический персонал – это наличие высшего образования.

Обязательным требованием при приеме на работу новых сотрудников является официальное оформление на работу. В АО «Алмалыкский ГМК» УСО отсутствуют нештатные работники.

Процедура подбора и отбора кадров осуществляется начальником предприятия и начальником отдела кадров.

Расстановка и использование персонала

Расстановка кадров заключается в рациональном распределении состава кадров по структурным подразделениям предприятия. Она осуществляется с учетом специфики производства, соответствия психофизиологических качеств человека содержанию выполняемой работы.

В АО «Алмалыкский ГМК» УСО этим занимается начальник предприятия. Он следит за тем, чтобы в каждом подразделении предприятия работало достаточное количество работников, обладающих достаточной квалификацией.

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение усилий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

В АО «Алмалыкский ГМК» УСО использование персонала идет в соответствии с основными принципами рационального распределения персонала, требующими:

- обеспечение рациональной занятости работников;
- обеспечение стабильной и равномерной нагрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- обеспечения соответствия трудового потенциала работника его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;

– периодического перехода работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающего разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;

– обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций.

В соответствии с перечисленными принципами рациональное использование персонала в АО «Алмалыкский ГМК» УСО имеет следующие направления:

1) Достижение полной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников

2) Уточнение и конкретизация границ использования персонала с учетом текущих и будущих потребностей предприятия

3) Выявление трудового потенциала работников, обеспечение условий и организации труда, способствующих его полной реализации.

Сбалансированность числа работников достигается:

– соответствием нравственных и деловых качеств персонала требованиям замещаемых должностей;

– установлением возрастного ограничения для различных категорий должностей;

– определением продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы.

Расстановка и использование персонала в АО «Алмалыкский ГМК» УСО осуществляется в соответствии с текущими целями, которые ставит руководство перед персоналом.

Расстановка и использование персонала представляют собой мероприятия по оптимизации численности персонала, разработке режима

работы, а также создания условий для наиболее эффективного использования персонала компании.

Анализ, проведенный в пункте 2.3 данной работы, позволил сделать следующие выводы относительно кадровой политики, проводимой в АО «Алмалыкский ГМК» УСО. Число молодых специалистов (до 30 лет) на предприятии составляет всего 16,7% в то время как число работников предпенсионного возраста и число работающих пенсионеров увеличивается и составляет – 56,4% от общего числа работников. Это свидетельствует о неэффективной работе предприятия по привлечению молодых специалистов, в том числе выпускников высших и средних учебных заведений.

На предприятии фактически не работает система профессиональной адаптации принятых работников, а система психологической адаптации отсутствует вообще, что также является причиной уменьшения числа молодых работников на предприятии.

Таблица 9 – Сильные и слабые стороны кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК» УСО

Основные положения кадровой политика	Сильные стороны	Слабые стороны
Политика занятости	Проводиться политика замещения персонала пенсионного возраста на молодых сотрудников	Не продуманная системы адаптации персонала
Политика оплаты труда	Дополнительно введена система премирования.	Не эффективная система мотивации сотрудников
Политика обучения	Создаются условия для обучения и повышения уровня образования и квалификации персонала	Отсутствие проработанной системы обучения
Политика производственных отношений		Отсутствие взаимопонимания внутри некоторых отделов предприятия.
Политика благосостояния	Обеспечение сотрудников пенсиями, пособием по болезни и нетрудоспособности	Отсутствие обеспечения персонала дополнительными услугами и льготами

Проблемы в сфере адаптации и социализации персонала в итоге приводят к недостаточно полно сформированной системе мотивации персонала – отсутствию такой составляющей как карьерная мотивация

Также выявлена проблема адаптации вновь принятых сотрудников. Практически всегда, попадая в новый трудовой коллектив, работник испытывает сильнейший стресс, негативно воздействующий на его производственные, технические и физиологические показатели.

Для более четкого определения проблем реализации кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК» УСО обобщим все вышесказанное в данном пункте выпускной квалификационной работы в виде таблицы.

Основываясь на данных таблицы 12 можно сказать, что основными проблемами реализации кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК» УСО, на данном этапе являются следующие проблемы:

- отсутствие программы адаптации персонала;
- не эффективная система мотивации персонала;
- непроработанная система обучения сотрудников;
- не здоровый морально-психологический климат;
- отсутствие социальной инфраструктуры в организации.

Таким образом, кадровая политика предприятия имеет следующие недостатки: неэффективная работа по привлечению на предприятие молодых специалистов, отсутствие система профессиональной и психологической адаптации вновь принятых работников, отсутствие конкретных программ по управлению служебно-профессиональным продвижением персонала.

Далее будут предложены варианты решения проблем реализации кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК» УСО.

Формирование кадровой политики АО «Алматынский ГК» УСО будет осуществляться методом проектирования, объектом которого выступает система управления персоналом.

Проектирование системы – творческий процесс, который ставит под сомнение предпосылки, лежащие в основе старых форм и требует совершенно новых взглядов и подхода, чтобы получить совершенно новые решения.

Существуют разные подходы к очерчиванию границ проектирования, т. е. собственно его предмета. Одни исследователи включают в проектирование и «идеальное промышление» (мысленное конструирование того, что возможно или того, что должно быть) и практическую реализацию. Мы же возьмем за основу другой подход – когда «проектирование ограничивают собственно формированием идеальной модели состояния объекта», а создание натуральной модели отнесем к этапу реализации проекта, который предоставим самой организации в лице ее руководства. В любом случае «в проектно-программной деятельности существуют две взаимосвязанные фазы – создание самого образа проекта и целенаправленная деятельность по организационно-методическому обеспечению проекта, которая делает его реалистичным и реализуемым.

«Любой проект – это система планируемых и реализуемых действий и средств, для достижения определенных целей, которые в свою очередь зависят от приоритетных ценностей».

Потребность в проектировании объясняется необходимостью перехода от отдельных элементов регламентации внутриорганизационного поведения НМЗ (как в отношении работников, так и их самих) к комплексному подходу в решении данной проблемы. Таким образом, при проектировании имеют место две системы:

существующая на сегодняшний день (хаотично сложившаяся) и задаваемая нами «в образе желаемого будущего».

Процесс разработки проекта предполагает использование определенного алгоритма в качестве инструмента проектно-программной деятельности. Поэтому формирование кадровой политики заключается в осуществлении ряда этапов ее проектирования, которые в свою очередь состоят из последовательных шагов.

3.2 Создание комфортных условий труда, «идеальный» офис

Офис – это второй дом для тех, кто в нем работает. Большинство вариантов офисных планировок навязывают атмосферу иерархичности и однотипности за счёт мебели, освещения и нейтральной цветовой гаммы. В таких местах вряд ли найдется место личному вдохновению и самореализации, не говоря уже об инновациях. Выбирая, помещение для офиса следует обратить внимание на удобное транспортное сообщение для сотрудников, а также наличие удобной стоянки для автомобилей, Кабинеты офиса должны быть хорошо освещенными, теплыми и достаточно вентилируемыми.

Человек, приходя на работу, не может организовать свое рабочее место так, как ему хочется. Все задается руководством, дизайнером. На сотрудника оказывается давление, и он погружается в некомфортную для него среду. Он лишен свободы выбора, свободы воли, что не благоприятно в дальнейшем окажет влияние на конечный результат его работы. Офисные пространства принято делить на три типа: открытые, закрытые и комбинированные. Открытые офисы, в основном, нужны для того, чтобы сотрудники не играли в компьютерные игры. Но сегодня тотальный контроль не приветствуется: он заставляет человека нервничать под постоянным контролем и искать способы обмана. Оптимальный вариант

— промежуточный, то есть офис, в котором есть как открытые, так и закрытые пространства. Люди осознают, что проводят на работе довольно много времени, и стремятся к удобству и комфорту, нужно обеспечить каждого сотрудника небольшим, но собственным личным пространством, его зоной комфорта на работе. Эффективное рабочее место должно быть хорошо освещено, у каждого сотрудника должна быть возможность открыть окно, настроить кондиционер и уровень освещенности, а также расслабиться и послушать любимую музыку, не мешая другим. Также важны мобильная, гибкая организация рабочего процесса и предоставление сотрудникам возможности сменить обстановку, отойдя от рабочего места и прогуляться.

Проблема поиска вещей и предметов, помещенных внутрь офисной мебели, а также связанные с её решением раздражение и другие негативные ощущения преследуют многих. Такие науки, как инженерная психология и эргономика, определяют уровень этих отрицательных эмоций «коэффициентом раздражения», который равен произведению «коэффициента неудобств» на «частоту повторяемости операций» (чем меньше «коэффициент раздражения», тем выше производительность труда сотрудников). Важное значение имеет и экономия времени при поиске, изъятии вещей и документов и их обратной укладке, а также времени, затрачиваемого на приведение мебели в рабочее положение или её трансформацию. «Умная мебель» для офисов подразумевает решение многочисленных задач приёма, хранения и поиска документов, помощь в передаче их в нужную рабочую зону позволит не только навести порядок в этих процессах, но и значительно сократить время в технологических цепочках документооборота. Нужно не забывать, что офисная мебель это не только предмет обстановки, но и средство производства сотрудников, работающих в офисе. Так же, как дорогое оборудование требует затрат на

техническое обслуживание, необходимо вложение и в поддержание работоспособности вашего самого главного ресурса – людей.

Аренда офисных площадей это одна из основных статей расходов для любой компании, как и покупка в собственность таких площадей требует немалых инвестиций. Зачастую месячные расходы на аренду сопоставимы с расходами на заработную плату всех сотрудников. Разумно сокращая площади офиса, занимаемые сотрудниками, снижаются и расходы на его содержание (освещение и отопление, уборка, текущий ремонт и т.д.).

Кроме того, основные затраты связаны не только с оснащением рабочего места сотрудников, сколько с его последующим содержанием. На основе проведенных исследований выявлено, что только 9% расходов связаны с комплектацией рабочих мест (мебель, оргтехника), а большую часть расходов составляют: (аренда, уборка помещений, электроэнергия.), и расходы, связанные с заработной платой, смотрите рисунок 9.

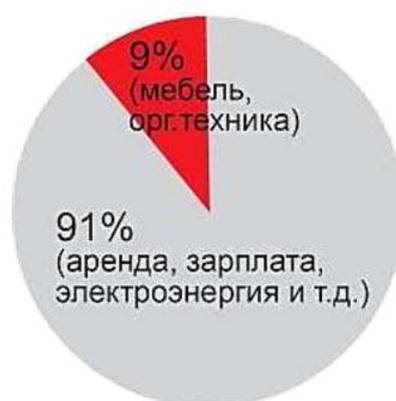


Рисунок 11 – Соотношение затрат для работы персонала

Пример оптимизации рабочих мест в помещении с помощью грамотной расстановки офисной мебели на рисунке 12.

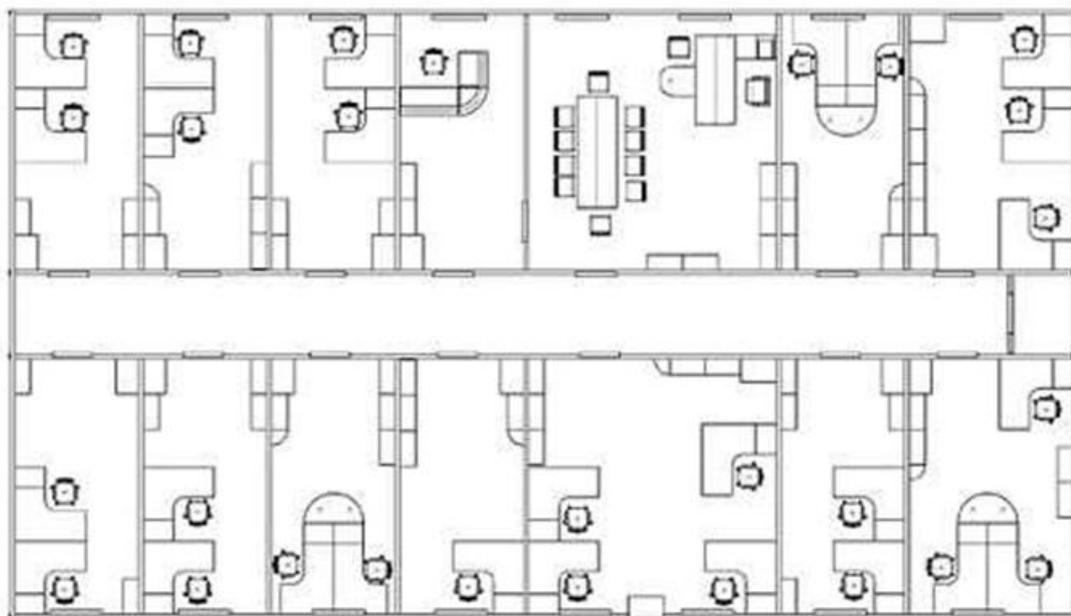


Рисунок 12 – Общая площадь помещения 332 кв. м, при традиционной расстановке и стандартной мебели.

Пример оптимизации рабочих мест в помещении с помощью грамотной расстановки офисной мебели на рисунке 13.



Рисунок 13 – Общая площадь помещения 332 кв. м, при рациональной расстановке, «умной» мебели.

После перестановки и смене мебели, у нас появилась свободная площадь, которую мы можем использовать как на наем дополнительных рабочих, так и на обустройство дополнительных благ для уже трудящихся работников (зона отдыха, тренажеры, кофейный аппарат и т.д.). При создании проекта в мебель закладываются решения, которые позволяют разместить все офисные процессы на минимальной площади, не жертвуя при этом комфортом и производительностью работников. Заполнение каждого сантиметра полезными в работе сотрудников дополнительными элементами также влияет на занимаемую ими общую площадь. Так же следует особо уделить внимание по созданию корпоративного стиля в интерьере, это является важным маркетинговым ходом, оказывающим влияние на формирование имиджа компании. Для потребителя же это показатель стабильности и надежности компании.

Основная задача проектирования рабочего пространства в офисе – это создание наиболее эффективного офиса, который будет работать, и повышать производительность труда сотрудников, работающих в этом офисе.

Для этого нужно предотвратить несколько негативных факторов, влияющих на производительность труда в организации:

1. Лишнее непродуктивное общение между сотрудниками.
2. Беспорядок на рабочих местах.
3. Потеря рабочего времени на поиск документов.
4. Негативное психологическое состояние сотрудников.

Существуют определенные мебельные решения, которые позволяют минимизировать все эти факторы.

Использование перегородок, ставящихся между рабочими местами, позволяет минимизировать лишнее общение. При наличии перегородок сотрудники не видят друг друга, сидя на рабочем месте или видят с ограничением. Для того чтобы что-то обсудить или передать, им придется

встать. Человек не будет каждый раз вставать, чтобы поговорить не по делу (в среднем сотрудники тратят на разговоры, не относящиеся к делу, от 1 часа в день или 252 часа в год или 31 рабочий день, и это в лучшем случае).

Помехи мешают работе. Существует два типа помех: визуальные (видимые) и акустические (шум). Большинство людей считают главными помехами, мешающими работе, «акустические». На самом деле, это не совсем так. Главными помехами являются «визуальные». Это очень просто доказывается на следующем примере. Вы сидите в помещении, за окном стоит постоянный шум, но вы на самом деле не акцентируете внимание, он не мешает работать. Напротив, когда перед вами сидит человек, вы видите все его движения. Неосознанно вы реагируете на них и на шум, который исходит, например, от его общения по телефону (немецкими учеными доказано, что в течение рабочего времени на визуальные помехи человек отвлекается в среднем 600 раз в день или около 40 часов в год или 5 рабочих дней).

На основе приведенных данных можно сделать выводы о снижении производительности труда сотрудников, которые стоят компаниям больших денег. Например: сотрудник, зарабатывающий 60 000 рублей в месяц и теряющий на отвлекающие факторы 1 час в день, обходится компании в 750 рублей в год. Кроме того, сотрудники, дополнительно нагружаемые плохой акустикой помещений, – это менеджеры, руководители и творческие работники, которые тратят значительную часть своего времени на задачи, требующие интенсивной концентрации и стратегически влияющие на итог деятельности компании.

Беспорядок на рабочих местах приводит к тому, что сотрудник тратит время на поиск нужного документа или необходимой записи (в среднем около 15 минут в день или 63 часа в год или 7,5 рабочих дней). По результатам исследования на походы за документами до шкафа и обратно в среднем в год один сотрудник тратит 2 недели рабочего времени, следует

придерживаться правила организации хранения на рабочем месте (правило “вытянутой руки”). А также использование пиктограмм на изделиях мебели облегчает навигацию в офисе, и способствует экономии времени при поиске нужных документов. Продуманный офисный интерьер, в том числе форма и цвет мебели, является важным инструментарием не только для формирования имиджа компании, но и для создания максимального комфорта в пределах отдельного рабочего пространства. Цвет мебели формирует определенные климатические условия в офисе.

Около 90% рабочего времени сотрудники, работающие в офисе, проводят сидя за рабочим столом. Комфорт офиса складывается из эргономики рабочего места и рационального планирования офисного пространства в целом. Основа последней – деление на рабочие зоны так, чтобы каждый сотрудник работал максимально эффективно и сам по себе, и в команде. Наиболее удачным считается расположение мебели по принципу: когда необходимые для ежедневной работы полки, тумбы, шкафы находятся на расстоянии вытянутой руки. Такое расположение мебели позволяет исключить ненужные затраты энергии и направить все силы на выполнение своих обязанностей. Специальными исследованиями доказано, что благодаря соблюдению норм эргономики экономится около 30% рабочего времени, соответственно, настолько же увеличивается производительность труда.

Различают три вида хранения документов и предметов на рабочем месте – над столешницей, настольный и под столешницей уровни, поэтому для более эффективной работы сотрудников необходимо заложить все три уровня хранения документации. Для полноценной работы офисного сотрудника с учетом всех трех уровней хранения следует использовать разного рода надстройки, лотки, подставки, лучше воспользоваться

навесными полками, тумбочками на колесах, которые помогут организовать рабочее место по принципу «вытянутой руки».

Европейские ученые выяснили, что в хорошо обустроенном офисе, который соответствует психоэмоциональному состоянию сотрудников и высокому уровню комфорта, вероятность того, что сотрудник останется после окончания рабочего времени и завершит начатое дело, увеличивается на 30%.

Позитивное оформление офисных пространств позволяет добиться добавленной стоимости в отношении самочувствия персонала, культуры компании и производительности труда – это, безусловно, огромная рентабельность инвестиций.

Имея комфортное и уютное рабочее место, за ним не испытываешь усталости и им дорожишь. И с удовольствием возвращаешься к нему изо дня в день. Работник, чувствуя, что о нем заботятся, учитывают его предпочтения даже в мелочах, он начинает очень лояльно относиться к компании, он хочет заботиться о своей компании в ответ. Сам факт смены офисной обстановки влияет на повышение производительности труда сотрудников.

Сегодня работники не просто хотят трудиться с комфортом, в офисе они хотят еще и отдыхать. Стандартные пункты о зарплате, условиях труда и добровольного медицинского страхования больше не так сильно привлекают современных соискателей. Чтобы «заманить» в свои сети высоко квалифицированных и жаждущих работать специалистов, компаниям нужно разбавлять скучную рабочую обстановку и придумывать всевозможные приятные удобства.

Для большей мотивации и заинтересованности сотрудников желательно организовать тренажерный зал, кухню, автомат с бесплатными напитками, комната отдыха, массажное кресло, в общем, всё то, с помощью чего работник может расслабиться и отдохнуть между рабочим процессом,

это безусловно, повысит престиж, лояльность работников к компании, они будут еще больше дорожить своим местом, так как им будет комфортно и у них есть масса способов снять напряжение.

Так же немало важный момент, который касается подхода в организации работы офиса, состоит в том, что, отдельно взятый сотрудник компании обладает 80% знаний о том или ином процессе. Болезнь, отпуск или просто поход по личным делам, а так же и при увольнении, может образоваться в проблему. В перечисленных случаях, работа останется не завершённой. Узкая специализация рабочих и владением знаний одним или несколькими людьми, представляют собой весьма серьезные «подводные камни» для развития предприятия.

Поскольку в случаях, когда руководители не имеют необходимых знаний (плохо разбираются в том или ином процессе), они могут только оказать поддержку своим работникам, эффективность организации падает по следующим причинам:

1. Когда какой-либо сотрудник отсутствует, и его работа не имеет возможности быть законченной.

Это и есть основная проблема во всех компаниях. Незаконченная во время и до конца работа — один из факторов, который ведет к недовольству заказчиков. Невозможно удовлетворить ожидания заказчика, если работа не выполнена, по причине того, что работник ушел в отпуск. Управленцы ждут, что другие сотрудники возьмут на себя обязанности коллеги, но на деле это происходит далеко не всегда. Даже если другой работник получил дополнительную квалификацию, с момента обучения, возможно, прошло уже несколько месяцев или он может не захотеть или побояться брать на себя ответственность за чужую работу.

2. Текучесть кадров, безусловно, влияет на работу.

Доволен останется потребитель или нет, будет зависеть от времени, необходимого работнику на выполнение той или иной операции. В

большинстве компаниях обучение новых сотрудников длится ни 1 неделю, а то и месяца. Когда передача знаний от одного человека другому занимает слишком много времени, это стоит компании денег, возрастает риск потери клиентов.

3. Если сотрудники не разбираются в рабочем процессе, то его практически невозможно улучшить.

4. Компания должна сделать всё, чтобы знания о рабочих процессах оставались у нее, а не у работника.

Когда один сотрудник является носителем всех знаний о том или ином процессе и доступ к ним не имеет никто более (или имеет ограниченный круг лиц), существует риск потерять информацию, если этот человек неожиданно покинет компанию или перейдет на другую должность. Решить эту проблему можно путем документирования рабочего процесса.

5. Потери – это бесполезные расходы. Они могут принимать множество форм. Так, сотрудник, который встает из-за своего стола и подходит к факсу двадцать раз в день через разные промежутки времени, возможно, не считает эти повторяющиеся действия потерями. Но для экономии времени на выполнение какой-либо другой работы, следует отправлять факсы два раза в день.

6. Стандартизация помогает добиться единообразия. Заказчики ожидают получить стандартный товар или услугу независимо от того, кто выполняет работу. Чтобы повысить эффективность компании и качество услуг, предоставляемых потребителям, следует документировать все процессы. Если похожие задания выполняют три человека, то, скорее всего, каждый из них использует свой подход или метод. Построение рационального офиса подразумевает следующее:

1. В центре внимания находятся не сотрудники, а процессы.

2. Доступность и простота передачи знаний от одного сотрудника к другому от одного человека другому.
3. Детализировать и рассматривать рабочие процессы, что позволит контролировать и совершенствовать их.
4. Стандартизировать знания о процессах работы, привести их к единообразию.
5. Устранять потери по мере их возникновения.

Эти принципы позволяют работнику лучше понять не только собственную работу, но и работу, которую выполняют его коллеги. Благодаря этому знания о процессах распределяются внутри группы, и остается в компании.

3.3 Мероприятия для совершенствования кадровой политики предприятия

Наличие базы знаний теоретических основ и практического опыта других организаций позволяет нам вносить следующие предложения о направлениях развития кадровой политики АО «Алмалыкский ГМК» УСО:

- Создание и использование автоматизированного «банка данных» (база данных, содержащая резюме соискателей; анкеты претендентов собственного резерва; сведения об уволенных сотрудниках).
- Разработка программы конкурсного подбора на замещение вакантных должностей руководящего состава.
- Развитие направления работы с молодежью путем внедрения специальной программы (мероприятия в отношении молодых работников НМЗ, а также профориентация молодежи).
- Создание гибкой системы стимулирования работников, учитывающей результаты труда и индивидуальный вклад работников.

- Разработка перспективного плана социального развития предприятия и постепенное осуществление.

- Согласование возможностей подготовки специалистов определенных профессий по прямым связям с учебными заведениями – заключение соответствующих договоров.

- Расширение сотрудничества с учебными центрами (образовательными учреждениями) по поводу повышения квалификации работников управленческого звена в области современных подходов управления и передового опыта работы с кадрами.

- Разработка и внедрение комплексной программы по аттестации и оценке персонала.

Из всех существующих направлений совершенствования кадровой политики в АО «Алмалыкский ГМК» УСО, наиболее оптимальным является изменение системы нематериального стимулирования. Система нематериального стимулирования ввиду разнообразия форм реализации имеет большой потенциал для оптимизации процесса кадровой мотивации. Относительно недорогие меры могут принести большие результаты.

Кроме всего прочего, к данным результатам по методу индукции пришли и конкуренты. Поэтому данное направление должно быть наиболее качественно исследовано на предмет нахождения таких возможностей и скрытых ресурсов, которые могут вывести данную организацию на новый уровень качества предоставляемых услуг.

Каждая компания имеет уникальные черты, уникальные ресурсы и возможности, и качество их использования определяет положение в конкурентной борьбе.

В области проблем мотивации определены:

1. Недостаточный уровень межличностного взаимодействия в коллективе. Мотивация сотрудников к сотрудничеству, нахождению новых

путей решения задач, обмену опытом недостаточна является существенным недостатком этапа кадровой мотивации в компании;

2. Невысокий уровень посвящения культуре новых сотрудников. Неумение качественно вовлечь работника в трудовой процесс как со стороны руководства, так и со стороны сослуживцев отодвигает момент становления полноценного качественного специалиста;

3. Низкий уровень обратной связи с начальством, и невысокое способствование инициативе сотрудников. Со стороны начальства в большей степени проявляется нежелание «слышать» подчинённых, что является результатом низкой мотивации;

4. Тяготение к авторитарному стилю руководства в разрез с общеорганизационной культурой. Здесь акцентировано внимание на недостаточную мотивацию управленческого персонала, в основном, в магазинах;

5. Тенденция снижения качества управленческого персонала из-за большого роста компании. Прежде всего, эта проблема касается управленцев магазинов, т.е. руководителей, больше занимающихся мотивацией, нежели планированием и организацией.

На основании проблем, я вывела следующие области решений:

1. Область межличностного взаимодействия в командах, подчинённых менеджерам направлений (продавцы, работники проверки и выдачи);

2. Область властных бюрократических отношений, определяемая через исполнение возложенных обязанностей;

3. Область качества руководящих кадров, способность управленцев к практическому лидерству и высокому мотивированию подчинённых.

Эти три области содержат в себе множество скрытых возможностей. Прикладные меры для совершенствования кадровой политики на этапе мотивации персонала:

- проводить совместные развлекательно-соревновательные мероприятия с культурной программой;

- проводить периодически соревнования модульных групп, состав которых бы менялся и включал в себя работников из разных направлений;

- проводить периодические курсы по знанию оргкультуры и структуры властных отношений;

- придумывать девизы, слоганы и прочие атрибуты оргкультуры, которые бы повторялись на встречах сотрудников и укрепляли открытость и единство в достижении целей компании; создать службу культурного развития, которая бы занималась формированием устойчивого образа наилучшей компании в умах каждого работника;

- сформировать уголки почета героев компании, важнейшее место среди которых будут занимать руководители. Например, в этом уголке будет возможность релаксации о одновременного изучения достижений компании, сделанных тем-то тогда-то с такими-то отличными результатами. Желательно, чтобы можно было задействовать в этом персонал коллективно, чтобы утверждать единство и целостность культуры компании и стремление всякого работника сделать все возможное для достижения «наших» целей.

Данные предложения не дороги для реализации, и смогут существенно повысить отдачу от персонала, чем поспособствуют переходу на более качественный уровень предоставления услуг в компании АО «Алмалыкский ГМК» УСО.

4 Корпоративная социальная ответственность

Миссия предприятия: Мы делаем ставку на высокие технологии – в этом заключается современная производственная и технологическая политика предприятия. Мы непрерывно наращиваем объемы производства благодаря профессиональной работе всего коллектива. Мы уважаем наших партнеров, заказчиков, конкурентов – для нас вы стимул роста и совершенствования.

Организация труда работников АО «Алмалыкский ГМК» УСО представляет собой мероприятия по обеспечению надлежащих условий труда. Данные мероприятия заключаются в обеспечении сотрудников организации необходимыми средствами, приспособлениями и техникой для того, чтобы их работа осуществлялась максимально эффективно.

К мероприятиям по организации труда можно также отнести график работы организации, который разрабатывается с учетом интересов владельцев организации и персонала, работающих в ней.

Для формирования чувства принадлежности предприятия АО «Алмалыкский ГМК» УСО практикуется коллективное поздравление сотрудников с днями рождения и другими праздниками, которые демонстрируют внимание руководства фирмы к своим сотрудникам.

Управление трудовой дисциплиной

Основу управления трудовой дисциплиной в АО «Алмалыкский ГМК» УСО составляет необходимость соблюдения Правил внутреннего распорядка, разработанных таким образом, чтобы работники, с одной стороны, чувствовали некоторые обязательства, касающиеся их поведения на работе, а с другой не оставляли чувства дискомфорта и постоянного контроля. Основные требования Правил внутреннего распорядка касаются внешнего вида и их поведения на рабочем месте. Персонал

фирмы – это ее лицо, и по персоналу организации деловые партнеры фирмы, могут делать выводы об общей политике АО «Алмалыкский ГМК» УСО . Правила внутреннего распорядка касаются также того, что работникам запрещено появляться на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения.

Основной мерой по предотвращению возникновения нарушений трудовой дисциплины являются строгие меры наказания за них.

Управление карьерой персонала

Предоставление возможности карьерного роста является очень важным элементом системы мотивации сотрудников в АО «Алмалыкский ГМК» УСО.

Начальник АО «Алмалыкский ГМК» УСО составляет списки наиболее вероятных кандидатов на продвижение. Основанием для составления такого списка являются персональные достижения и трудовые успехи работника в фирме АО «Алмалыкский ГМК» УСО . При появлении вакантной должности данный список анализируется руководителем. После этого, если он действительно соответствует требованиям, предъявляемым к конкретной должности, оформляется его перевод.

Основу карьерного продвижения сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» УСО составляет информирование работников касательно условий их роста.

Для повышения шансов на повышение фирма всячески поощряет своих работников к тому, чтобы они совершенствовали свои умения на курсах и тренингах, пополняя свое образование.

Методы мотивации и вознаграждения сотрудников

Мотивация в АО «Алмалыкский ГМК» УСО направлена на получение максимальной отдачи от работы сотрудников. Для работников формой вознаграждения труда выступает сдельный размер оплаты труда.

Премия за результаты работы определяется с учётом следующих показателей:

- выполнение планов по реализации продукции;
- обеспечение качества выполняемых работ;
- снижение расходов, лежащих в сфере ответственности сотрудников и подразделений;
- других показателей результативности и эффективности

Льготы и компенсации

Общество предоставляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации:

- оплату больничных листов и отпусков;
- учебные отпуска для сотрудников, получающих высшее или среднее профессиональное образование и др.

Политика высвобождения персонала и управления увольнением

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно–психологической поддержке со стороны администрации предприятия при увольнении сотрудников.

В АО «Алмалыкский ГМК» УСО планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника с предприятия. В АО «Алмалыкский ГМК» УСО увольнение сотрудников происходит по двум причинам:

- увольнение по инициативе работника (т.е. по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя.

Относительно бесппроблемным с точки зрения фирмы является уход работника по собственному желанию. Отделом кадров АО

«Алмалыкский ГМК» УСО с такими сотрудниками проводится «заключительное интервью», на котором сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты деятельности фирмы. Знание причин увольнения одних сотрудников поможет избежать этого в случае с другими работниками и исправить недостатки в условиях труда сотрудников компании. Таким образом, главными целями «заключительного интервью» является анализ «узких мест» в организации, а также попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

Увольнение по инициативе работодателя может быть вследствие сокращения персонала или из-за неисполнения или ненадлежащего исполнения сотрудником своих обязанностей.

Однако существует ряд недостатков в процессе реализации кадровой политики предприятия, среди которых можно выделить следующие.

Продолжается «старение» коллектива. Это свидетельствует о неэффективной работе предприятия по удержанию молодых работников, в том числе выпускников высших и средних учебных заведений. Кроме того, увеличение показателя среднего возраста говорит о том, что среди принятых на работу молодых работников большая текучесть кадров.

На основе этих данных можно сказать, что одним из наиболее узких мест в кадровой политике предприятия является адаптация, социализация и удержание новых работников. Высокий процент увольнений среди молодых работников, объясняется тем, что по отношению к ним не приемлемы традиционные для данного предприятия технологии управления персоналом. Видимо, на стадии поиска нового места работы для работника данное предприятие является привлекательным, но на стадии вхождения в коллектив и привыкания к новому рабочему месту возникают непреодолимые противоречия, приводящие в конечном итоге к увольнению.

На предприятии фактически не работает система профессиональной адаптации принятых работников, а система психологической адаптации отсутствует вообще, что также является причиной уменьшения числа молодых работников на предприятии.

Проблемы в сфере адаптации и социализации персонала в итоге приводят к недостаточно полно сформированной системе мотивации персонала – отсутствию такой составляющей как карьерная мотивация. Помимо этого средний тарифный разряд по основным профессиям на 3% ниже нормы, что вызвано значительным оттоком персонала по дефицитным профессиям и, как следствие, приемом персонала, имеющего более низкую квалификацию по сравнению с штатной. Таким образом, одной из проблем кадровой политики Общества является то, что персонал предприятия имеет более низкий тарифный разряд, что напрямую оказывает влияние на качество выполняемых работ.

Предприятие проводит собственную социальную политику и является социально ответственным.

Основные направления социальной ответственности:

1. Забота о собственном персонале и их семьях.
2. Забота о качестве производимой продукции.
3. Забота об окружающей среде.
4. Благотворительность.

Предприятие тесно сотрудничает с научно–исследовательскими институтами Республики Узбекистан, Российской Федерации. Располагает мощным производственным и интеллектуальным потенциалом для сотрудничества со всеми заинтересованными партнерами.

В соответствии с основными направлениями социальной политики и ответственности, к стейкхолдерам предприятия в данной сфере относятся – таблица 6.

Таблица 10 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры предприятия	Косвенные стейкхолдеры предприятия
Работники предприятия. Семьи работников предприятия. Молодежь (студенты ВУЗов и колледжей) Клиенты или потребители	Население региона деятельности предприятия. Природоохранные организации.

Основными стейкхолдерами в сфере социальной ответственности являются работники предприятия. Именно на них направлено большинство социальных программ предприятия.

Также значительные средства в сфере социальной ответственности предприятие вкладывает в заботу о членах семей предприятия.

Поскольку предприятие заинтересовано в постоянном обновлении кадрового состава, оно готово вкладывать значительные средства в поиск и обучение талантливых молодых людей. С этой целью предприятие отправляет на обучение молодых людей как в отечественные ВУЗы и колледжи, так и за рубеж (в основном, в РФ).

Также к прямым стейкхолдерам предприятия относятся потребители его продукции, поскольку АО «Алмалыкский ГМК» уделяет значительное внимание вопросам качества выпускаемой продукции, считая себя ответственным за получение потребителем продукции самого высокого качества.

К косвенным стейкхолдерам предприятия относится, в первую очередь, население региона деятельности предприятия, поскольку предприятие:

- создает рабочие места;
- платит налоги;
- организует и финансирует объекты социально–культурной сферы (дом культуры, спортивный центр, детский оздоровительный лагерь и пр.);

– занимается благотворительностью.

Рассмотрим каждое из основных направлений социальной деятельности предприятия более подробно.

1. Творческий потенциал и профессионализм персонала.

Предприятие – удачное сочетание производственных мощностей и коллектива квалифицированных специалистов, рабочих, менеджеров. Творческий потенциал коллектива обеспечивает эффективная система подготовки и переподготовки кадров, система обучения резерва руководящих работников.

Учебная база предприятия насчитывает восемь специализированных кабинетов на 300 посадочных мест, оснащенных соответствующим оборудованием.

Ежегодно более 2500 трудящихся охвачены всеми видами обучения.

Виды профессионального обучения кадров, используемые на предприятии:

- обучение вторым и смежным профессиям;
- повышение квалификации;
- целевая подготовка в вузах и колледжах на платно–контрактной основе.

Ведется плановое обучение специалистов, с отрывом и без отрыва от производства, основным технологическим профессиям. С 2009 года осуществляется подготовка специалистов из числа резерва на выдвижение в состав руководителей.

Предприятие заинтересовано в притоке молодых специалистов и в тесном контакте с учебными заведениями организует проведение практики студентов, выявляя и отбирая для дальнейшей работы в подразделениях предприятия, наиболее перспективных специалистов.

2. Охрана окружающей среды.

На предприятии большое внимание уделяется вопросам охраны труда, окружающей среды и благоустройству территории. Действует система 3–х ступенчатого контроля обеспечивающая безопасное проведение работ.

3. Работа с молодежью (студенты и выпускники).

Важным источником пополнения руководящих и инженерно–технических кадров являются молодые специалисты с высшим образованием. Уже на этапе практик студенты могут получить практический опыт на рабочих местах. Студенты, хорошо зарекомендовавшие себя в практической работе, являются одним из основных источников комплектования кадров.

В сфере подготовки будущих кадров предприятие тесно сотрудничает с учебными заведениями г. Томска.

Специальности и направления подготовки Томского политехнического техникума востребованные предприятием:

- электроизоляционная, кабельная и конденсаторная техника;
- электрические машины и аппараты;
- техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования.

Специальности и направления подготовки Томского политехнического университета, востребованные предприятием:

- электроизоляционная, кабельная и конденсаторная техника;
- электромеханика;
- электрооборудование и электрохозяйство предприятий, организаций и учреждений;
- электроснабжение;
- автоматизация технологических процессов и производств;
- промышленная теплоэнергетика;

– технология, оборудование и автоматизация машиностроительных производств;

– химическая технология материалов современной энергетики;

– управление качеством;

– стандартизация и метрология;

– информационные системы и технологии.

4. Организация досуга работников и членов их семей.

Организация досуга работников и членов их семей – также важное направление социальной ответственности предприятия. И в это направление предприятие регулярно вкладывает значительные средства.

Работа Дворца культуры «Металлург» направлена на расширение и совершенствование национального мышления и идеологии, пробуждения духа независимости, воспитание здорового поколения в духе любви к Родине, умение культурно отдыхать, полезно проводить свободное от работы и учебы время.

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

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

В СК «Металлург» функционирует 58 секций по следующим видам спорта: гандбол, баскетбол, футбол, борьба Кураш, вольная борьба, настольный теннис, легкая атлетика, пауэрлифтинг, бокс, таэквондо, плавание, волейбол, кортовый теннис, шахматы, велоспорт, каратэ–до.

Общее число занимающихся в центральных секциях СК «Металлург» более 800 человек.

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

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

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

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

Социальная ответственность предприятия – важная статья его расходов.

Рассмотрим в динамике и структуре затраты предприятия на социальную ответственность – таблица 7.

Таблица 11 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2017 – 2019 гг.

Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Период / затраты, тыс. сум		
	2017	2018	2019
Творческий потенциал и профессионализм персонала	8 965	9 153	9 588
Охрана окружающей среды	6 893	6 991	7 255
Работа с молодежью	2 257	2 358	2 490
Организация досуга работников и членов их семей	3 785	3 890	4 003
Благотворительность	2 511	2 750	3 120
Итого	24 411	25 142	26 456

По данным таблицы 7 видно, что ежегодно предприятие наращивает суммы финансирования расходов на социальную ответственность.

При этом часть расходов данной сферы финансируется за счет чистой прибыли предприятия (благотворительность, организация досуга работников и членов их семей), а часть может быть отнесена на себестоимость выпускаемой продукции (обучение персонала, охрана окружающей среды).

Таблица 12 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Социальная ответственность в отношении сотрудников АО «Алмалыкский ГМК»	<ul style="list-style-type: none"> – безопасность труда работников предприятия – стабильность заработной платы – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников – развитие и обучение персонала, возможности карьерного роста – обеспечение принципа равенства прав и возможностей – оказание помощи работникам в критических ситуациях 	Работники предприятия	01.01.2020 – 31.12.2022	<ul style="list-style-type: none"> – повышение уровня жизни работников на основе проводимых корпоративных программ; – совершенствование охраны здоровья и безопасности труда работников, создание максимально комфортных и безопасных условий труда; – совершенствование систем мотивации труда и компенсационных выплат – создание и поддержание качественных условий жизни для работников – развитие системы непрерывного образования работников.
Социальная ответственность в отношении потребителей	<ul style="list-style-type: none"> – получение качественных транспортных услуг – низкая цена – наличие гарантий 	Потребители	01.01.2020 – 31.12.2021	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение потребителей качественными и безопасными перевозками и другими работами и услугами, выполняемыми АО

услуг АО «Алмалыкский ГМК»	<ul style="list-style-type: none"> – безопасность на услуги – удовлетворение растущих потребностей – льготные цены постоянным потребителям – сопутствующие сервисные услуги 			<p>«Алмалыкский ГМК»</p> <ul style="list-style-type: none"> – расширение номенклатуры и повышение качества работ и услуг, выполняемых АО «Алмалыкский ГМК» – повышение территориальной и финансовой доступности услуг транспорта для всех пользователей услугами транспортного рынка и других клиентов. – предоставление возможности недискриминационного доступа к инфраструктуре транспорта – совместная работа с коммерческими партнерами на территории их присутствия по реализации программ социального и кадрового развития АО «Алмалыкский ГМК» – снижение коммерческих рисков клиентов за счет повышения эффективности взаимодействия
----------------------------	---	--	--	--

На 2020 г. запланировано увеличение сумм затрат предприятия на социальную политику – таблица 8.

Таблица 13 – Плановые суммы расходов предприятия на социальную политику

Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Плановая сумма затрат на 2020 г., тыс. сум
Творческий потенциал и профессионализм персонала	8 250
Охрана окружающей среды	6 500
Работа с молодежью	2 500
Организация досуга работников и членов их семей	4 950
Благотворительность	3 000
Итого	25 200

Как видно из таблицы 9, значительные средства в 2020 г. предприятие собирается направить на развитие персонала и охрану окружающей среды.



Рисунок 14 – Плановая структура затрат предприятия на социальную ответственность на 2020 г., %

При разработке программ КСО предприятие придерживается следующей структуры:

1. Определение целей и задач программы.
2. Определение стейкхолдеров программы.
3. Определение сроков и календарного плана программы.
4. Определение бюджета программы.
5. Определение основных результатов и показателей эффективности выполнения программы.

Выводы по разделу.

Таким образом, на основании данных, представленных в таблицах 7 – 9, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые предприятием политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии АО «Алмалыкский ГМК».

2. Для предприятия одинаково важны внешняя и внутренняя стороны социальной ответственности.

3. Представленные в таблицах 3 – 6 направления деятельности в сфере социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает предприятие от реализации политики и мероприятий в сфере социальной ответственности, следующие: социальная реклама предприятия, благополучие работников предприятия и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу).

5. Затрачиваемые АО «Алмалыкский ГМК» средства на выполнение политики и мероприятий в сфере социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самого предприятия, так и для населения Алмалыкской области.

Заключение

Кадровая политика предприятия, это важное направление по работе с кадрами, состоящая из набора определенных принципов, реализуемых кадровыми службами современных предприятий. Это стратегическая линия поведения в работе с кадрами любой организации, она оказывает огромное влияние на деятельность трудового коллектива. Объектом кадровой политики является персонал, субъектом является руководитель, процесс – метод управления кадрами. Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать внешние и внутренние факторы, оказывающие влияния на предприятие. Существует четыре типа кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная. Кадровая политика бывает открытого и закрытого типа, задачи кадровой политики: привлечь в организацию опытных и квалифицированных кадров, рационально использовать каждого работника, мотивировать и развивать, поддерживать корпоративных дух компании. Управление трудовыми ресурсами распределяется на 3 части: привлечение, увлечения, мотивация. Главные процессы в системе управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Огромное внимание компания уделяет системе адаптации, мотивации, повышению квалификации персонала и его социальной защищенности. Система мотивации включает в себя: материальное стимулирование оплаты труда, премии, надбавки, социальные льготы, гарантии и компенсации, добровольное медицинское страхование работников, санаторное – курортное лечение, реализация ипотечного жилищного кредитования, что свидетельствует о высокой социальной защищенности работников компании. Основные причины увольнений: выход на пенсию и перевод в периметре компании, основной состав компании работники от 18 до 39 лет, то есть молодые специалисты, приток

численности кадров превышает отток почти в два раза, что является положительной динамикой для развития компании.

Компания осуществляет непрерывный мониторинг состояния своего рабочего персонала, социально и материально поддерживает и совершенствует его в области профессионализма.

При внедрении в компанию политики «открытого типа» появится возможность привлечения замотивированных специалистов со стороны, которые, несомненно, будут высококвалифицированными, так как пройдут жесткий отбор на соответствие занимаемой должности, повысится мотивация к развитию в профессиональной деятельности и у старых сотрудников, так как на их место могут взять другого специалиста. Работник, который попадает в компанию со стороны, обладает свежим взглядом и новыми подходами к решению задач, в своем роде новатором, что является для компании существенным преимуществом.

Применение методики нейролингвистического программирования с точки зрения психологии, очень эффективно, так как для компании можно

подобрать весь рабочий коллектив с заранее известными, психологическими характеристиками, что, безусловно, повлияет на эффективность работы, а так же возрастет взаимопонимание. Получиться в наибольшей степени избегать конфликтов в процессе работы, и как следствие сохранять работников на предприятии, так как у них будет дополнительный стимул в работе за счет созданного дружественного, сплоченного коллектива.

Создание комфортных условий труда, «идеальный» офис, позволит компании расположить к себе сотрудников еще больше. Работник, чувствуя заботу о нем, будет работать лучше. С хорошей, грамотно подобранной мебелью для работы сократятся потери времени на поиск документов, канцелярских принадлежностей, пустых разговоров и т.д.

Наличие стоянки для личного автомобиля, бесплатный кофейный аппарат, тренажер для снятия напряжения будут дополнительной мотивацией для работы сотрудников, ведь на работе сотрудники проводят много времени, и, разумеется, дополнительный комфорт не помешает. Чем больше работник будет удовлетворен условиями своей работы, тем выше будет результат его труда.

Список используемых источников

- 1 Андреев С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям : учеб.пособие. М. : Изд-во Ин-та социологии, 2017. (дата обращения: 17.05.2019).
- 2 Виханский, О.С. Менеджмент/О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высш. школа, 2010. –190с. (дата обращения: 17.05.2019).
- 3 Вишняков О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст]. – 2006. – № 19. – С.47–49. (дата обращения: 17.05.2019).
- 4 Волнухина Е. Модель «Мотивация – стимул» [Текст]. // Служба кадров и персонал. – 2007. – № 11. – С.61–64. (дата обращения: 17.05.2019).
- 5 Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента [Текст] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2016. Т. 1. № (32). С. 29–30. (дата обращения: 17.05.2019).
- 6 Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст]. – М: Альпина Паблишерз, 2010. – 152 с. (дата обращения: 17.05.2019).
- 7 Вишневская А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе // Вопросы управления. 2008. № 3. URL: www.vestnik.uara.ru/ru-ru/issue/2008/03/05 (дата обращения: 17.05.2019).
- 8 Гапонова, О.С. Организационно–экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография [Текст].

Екатеринбург–Нижний Новгород; УрО РАН, 2010. – 150 с. (дата обращения: 17.05.2019).

9 Гарькуша, В.Н., Чвикалова, Н.А. Системный подход к проблеме мотивации [Текст] // Вестник Южно–Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально–экономические науки. 2016. № 2. С. 68–72. (дата обращения: 17.05.2019).

10 Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие [Текст]/ Ю.Ф. Гордиенко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2017. – 260 с. (дата обращения: 17.05.2019).

11 Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8–е изд. – М.: ИНФРА–М, 2010. – 662 с. (дата обращения: 17.05.2019).

12 Демина, К.М. К проблеме трудовой мотивации путем материальных вознаграждений и удержаний [Текст] // Научный вестник Технологического института – филиала ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина». 2016. № 11. С. 32–37. (дата обращения: 17.05.2019).

13 Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА– ДАНА, 2016. – 463 с. (дата обращения: 17.05.2019).

14 Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации [Текст] // Перспективы науки и образования. 2016. № 2. С. 104–108. (дата обращения: 17.05.2019).

15 Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА–М, 2012. – 160с. (дата обращения: 17.05.2019).

16 Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала [Текст]// Управление

персоналом. – 2007. – № 1. – С.66–68. (дата обращения: 17.05.2019).

17 Зиновьева, Е.Г., Мехоношина, И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации. Психолого– социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар. науч.–практ. конф. [Текст] Санкт–Петербург, 22–23 апр. 2010 г. – СПб.: СПбГИПСР, 2010. – 604 с. (дата обращения: 17.05.2019).

18 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]. – СПб.: Питер, 2010. –

19 512 с. (дата обращения: 17.05.2019).

а. 19. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И.

Кабушкин. –М.: Экомпресс, 2017.–270 с. (дата обращения: 17.05.2019).

20 Кудрявцев И. Е. Кадровый потенциал научной сферы: состояние и перспективы воспроизводства :дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2005. (дата обращения: 17.05.2019).

21 Козлов, В.Д. Управление организационной культурой/В.Д. Козлов

22 – М.: Изд–во МГУ, 2017.– 315 с. (дата обращения: 17.05.2019).

23 Кохно, П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. – М.: финансы и статистика, 2017.–410 с. (дата обращения: 17.05.2019).

24 Кубанцева О. В. Методика управления расходами на заработную плату в учреждениях высшего профессионального образования // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгогр. ин–та бизнеса. 2010. № 2 (12). С. 35–40. (дата обращения: 17.05.2019).

25 Каз, Е.М. Качественные и количественные методы в исследовании мотивации персонала [Текст] // Вестник Томского

государственного университета. Экономика. 2016. № 2 (22). С. 97–101. (дата обращения: 17.05.2019).

26 Кириллова, О.Г., Шевченко, Д.С. Движущие силы мотивации трудовой деятельности [Текст] // Общество: политика, экономика, право. 2016.

27 № 1. С. 56–59. (дата обращения: 17.05.2019).

28 Киселева, О.Н., Жабкина, А.В., Кузнецов, С.А. Проблемы мотивации и стимулирования оплаты на предприятиях современной России [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно–практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2016. № 1. С. 295–298. (дата обращения: 17.05.2019).

29 Кузнецов, С.А., Веницкая, К.В., Джовмардова, Б.Р. Мотивация – источник трудовой деятельности личности [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно–практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2016. № 2. С. 263–267. (дата обращения: 17.05.2019).

30 Кузнецов, С.А., Забудьков, В.А. Мотивация и стимулирование труда как основы всего мирового хозяйства в целом [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно–практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2016. № 2. С. 267–271. (дата обращения: 17.05.2019).

31 Кунц А.Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию [Текст]// Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С.91 – 97. (дата обращения: 17.05.2019).

32 Лапыгин, Ю.Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы/Ю.Н. Лапыгин, Я.Л. Эйдельман. М.:

Наука, 2016. — 112 с. (дата обращения: 17.05.2019).

33 Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. – М.:

34 «Ника», 2017.– 320 с. (дата обращения: 17.05.2019).

35 Лэнд, П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Пер. с англ/П.Э. Лэнд. – М.: ИНФРА–М, 2017.–316 с. (дата обращения: 17.05.2019).

36 Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. – М.: Финпресс, 2017. – 208 с. (дата обращения: 17.05.2019).

37 Лермонтов, Ю. М. Заработная плата. Найди свою ситуацию! [Текст]. – М.: Проспект, 2010. – 192 с. (дата обращения: 17.05.2019).

38 Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс, 2011. – 126 с. (дата обращения: 17.05.2019).

39 Мундриевская Е. Б. Формирование и развитие кадрового потенциала стратегической службы организации :дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Томск, 2010 (дата обращения: 17.05.2019).

40 Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. –М.:ИНФРА–М, 2012.–429 с. (дата обращения: 17.05.2019).

41 Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, МА. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.–318 с. (дата обращения: 17.05.2019)

42 Маслоу, А. Мотивация и личность/А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с. (дата обращения: 17.05.2019).

43 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов. – М.: Инфра–М, 2017.–312 с. (дата обращения: 17.05.2019).

44 Мескон, М. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.– М., 1993.–720 с. (дата обращения: 17.05.2019).

45 Миляева Л. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях [Текст] // Человек и труд. – 2006. – № 10. – с.58 – 61. (дата обращения: 17.05.2019).

46 Магура М.И. Управление мотивацией персонала. // Управление персоналом [Текст]. – 2006. – № 17 – с.52–55. (дата обращения: 17.05.2019).

47 Нижник Ю. А. Формирование стратегии развития кадрового потенциала (на примере машиностроительных предприятий Алтайского края): дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Барнаул, 2003. (дата обращения: 17.05.2019).

48 Носкова М. В. Системный подход к кадровому потенциалу как экономической категории // Вестн. Алтайск. гос. аграрного ун–та. 2009. № 11. С. 87–91. (дата обращения: 17.05.2019).

49 Пицик Н. И. Кадровый потенциал как условие повышения эффективности деятельности органов власти и управления: теоретико–социологический аспект :дис. ... канд. социол. наук : 22.00.04. М., 2001. (дата обращения: 17.05.2019).