

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование процессов управления кадрами на промышленном предприятии

УДК 005.96-6-027.236

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д – 3А51	Булыгина Дарья Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Попова Светлана Николаевна	Кандидат экономических наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	Кандидат философских наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И. Г.	Кандидат экономических наук		

Планируемые результаты обучения по ООП

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 инструментальный 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

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

(Подпись) (Дата) И.Г. Видяев
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А51	Булыгиной Дарье Александровне

Тема работы:

Совершенствование процессов управления кадрами на промышленном предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ	
----------------------------	--

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учебная и научная литература по управлению персоналом; 2. Данные производственной практики и преддипломной практики; 3. Данные учебно-исследовательской работы студента; 4. Статьи в печатных периодических изданиях; 5. Данные, предоставленные от АО «Разрез Октябрьский».
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (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).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические и методические аспекты процесса управления кадрами предприятия; 2. Диагностика предприятия АО «Разрез Октябрьский». Характеристика основных показателей; 3. Описание производственного процесса; 4. Структура персонала; 5. Усовершенствование процесса развития персонала АО «Разрез Октябрьский»; 6. Совершенствование процессов привлечения молодых специалистов; 7. Совершенствование системы адаптации молодого персонала;

	8. Совершенствование программы мотивации сотрудников.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	<p>Рисунок 1 – Процесс управления персоналом</p> <p>Рисунок 2 – Схема управления персоналом</p> <p>Рисунок 3 – Численность сотрудников, занимающихся добычей угля в процентном соотношении</p> <p>Рисунок 4 – Организационная структура предприятия</p> <p>Рисунок 5 – Структура работающих по категориям АО «Разрез Октябрьский» на 2019 год</p> <p>Рисунок 6 – Распределение сотрудников по возрасту</p> <p>Рисунок 7 – Характеристика персонала по стажу работы в компании</p> <p>Рисунок 8 – Динамика показателей движения персонала предприятия за 2017-2019 годы</p> <p>Рисунок 9 – Основные направления системы обучения и развития на АО «Разрез Октябрьский»</p> <p>Рисунок 10 – Количество сотрудников, прошедших минимум одну программу обучения</p> <p>Рисунок 11 – Результаты анкетирования «Наиболее предпочтительные виды материального вознаграждения»</p> <p>Рисунок 12 – Действующая система отбора персонала на АО «Разрез Октябрьский»</p> <p>Рисунок 13 – Предложенная схема отбора персонала на АО «Разрез Октябрьский»</p> <p>Рисунок 14 – Основные недостатки системы мотивации труда на АО «Разрез Октябрьский»</p> <p>Рисунок 15 – Принцип построения системы мотивации</p> <p>Рисунок 16 – Премирование прочих вспомогательных служб, и участков по результатам работы АО «Разрез Октябрьский»</p> <p>Рисунок 17 – Объемы финансирования некоторых программ КСО в 2017-2022 гг. (без строительства обогатительной фабрики), млн. руб.</p>

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

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	Попова Светлана Николаевна	Кандидат экономических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д – 3А51	Булыгина Дарья Александровна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 81 страница, 17 рисунков, 21 таблица, 41 источник литературы, 1 приложение.

Ключевые слова: управление персоналом, молодые специалисты, мотивация, адаптация, программы развития, эффективность, АО «Разрез Октябрьский».

Объектом исследования является: технологии совершенствования управления персоналом на предприятии.

Цель работы— разработка программ по совершенствованию управления персоналом и оценка ее эффективности.

В процессе исследования проведена работа по следующим вопросам:

1) Работа по изучению и выявлению ошибок и недочетов в деятельности кадрового менеджмента предприятия и системы развития персонала в АО «Разрез Октябрьский»;

2) Разработка и совершенствование технологий и программ по привлечению и удержанию нового персонала, адаптации нового персонала, мотивации сотрудников АО «Разрез Октябрьский».

В результате исследования для АО «Разрез Октябрьский» разработана программа привлечения и удержания молодых специалистов, усовершенствована программа адаптации молодых сотрудников, и программа мотивации.

Степень внедрения: предлагаемая программа по адаптации и мотивации персонала и критерии оценки ее эффективности могут быть использованы в работе АО «Разрез Октябрьский».

Область применения: кадровый менеджмент предприятия (развитие персонала), АО «Разрез Октябрьский».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления кадрами.....	9
1.1 Система управления персоналом: основные понятия в области управления персоналом.....	9
1.2 Основные задачи и функции системы управления персоналом	13
1.3 Роль кадров в угольной промышленности	16
2 Диагностика предприятия	22
2.1 Характеристика АО «Разрез Октябрьский» и основных..... показателей	22
2.2 Анализ структуры и движения персонала АО «Разрез Октябрьский»	30
2.3 Анализ действующей системы реализации функций	34
управления персоналом АО «Разрез Октябрьский»	34
3 Предложения по совершенствованию системы управления персоналом на «АО Разрез Октябрьский»	42
3.1 Разработка методов привлечения и отбора новых сотрудников	42
3.2 Сущность и виды адаптации персонала к трудовой деятельности.....	45
3.3 Совершенствование процесса мотивации персонала на АО «Разрез Октябрьский»	51
4 Социальная ответственность	61
4.1 Основные задачи и направления социальной ответственности предприятия	61
4.2 Наиболее значительные акции социальной ответственности	63
4.3 Стейкхолдеры и затраты на социальную ответственность	69
Заключение	75
Список использованных источников	76
Приложение А	81
Анкета для соискателя на открытую вакансию АО «Разрез Октябрьский»	81

Введение

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Правильно выстроенная, работающая система управления персоналом способна многократно повысить эффективность предприятия.

Процесс управления персоналом является важным для всего предприятия, так как без персонала нет и самой компании. Без кадров ни одна организация не способна добиться поставленных целей, даже самые новейшие технологии без квалифицированного персонала, не помогут добиться высокой эффективности.

Работа с персоналом— одна из самых важных задач руководителя. Отбор, мотивация, стимулирование и развитие персонала являются основными рабочими инструментами и технологиями организации. Грамотно выстроенная система организации и управления персоналом позволит работникам организации активно участвовать в составляющей производственного процесса, способствовать развитию наиболее эффективной работы производства, вкладывая силы и личный интерес в развитие конкурентоспособности организации и устойчивого прогресса в будущем.

Цель работы— исследовать теоретические и практические основы системы управления персоналом АО «Разрез Октябрьский», усовершенствовать и разработать новые технологии процесса управления кадрами на промышленном, угольно добывающем предприятии.

Для достижения целей были сформулированы задачи:

- рассмотреть теоретические и методические основы управления персоналом предприятия;
- выявление проблем мотивации, адаптации персонала;
- рассмотреть действующие системы процесса управления организацией;

– разработать направления усовершенствования системы управления персоналом АО «Разрез Октябрьский».

Объект исследования– АО «Разрез Октябрьский».

Предмет исследования– сложившаяся система управления персоналом промышленного предприятия.

Результаты исследования– предложена система адаптации молодых специалистов и усовершенствована система мотивации персонала АО «Разрез Октябрьский».

В будущем планируется использование предложенных изменений в системе управления персоналом на предприятии АО «Разрез Октябрьский».

1 Теоретические основы управления кадрами

1.1 Система управления персоналом: основные понятия в области управления персоналом

Управление персоналом – одно из самых важных направлений в системе управления современной организацией. Значение самого понятия человеческого ресурса в наше время приобретает иное, более точное значение, его навыков, знаний, квалификации [1]. Необходимо понимать важность методов оценки персонала [2].

Персонал (от лат. государство)– это составляющая профессиональных навыков и качеств работника, ведущего трудовую деятельность в какой-либо организации, который состоит в распоряжении организации и является непосредственным участником процесса производства.

Численность сотрудников каждой организации зависит от разных факторов: масштаб предприятия, характера и прочего [3].

Система управления персоналом– это взаимосвязь методов управления, которые обеспечивают конкурентоспособность и эффективность деятельности организации [4]:

- социально-психологические методы;
- организационные;
- психологические.

Цели в управлении персоналом должны быть направлены на реализацию корпоративной, общефирменной стратегии и максимально усиливать эффект системы управления персоналом [5].

Ключевые вопросы в управлении персоналом:

- поиск компетентных, мотивированных сотрудников;
- обеспечение эффективности работы сотрудников;
- удержание персонала [6].



Рисунок 1– Процесс управления персоналом

Персоналом подразделения управляет непосредственный руководитель [6]. Служба персонала обеспечивает методическую и организационную поддержку этой деятельности [7].

Производственный персонал подразделяется на категории следующим образом:

- промышленно-производственный персонал – сотрудники предприятия участвующие в непрерывном производстве или добыче чего-либо;
- непромышленный персонал – участвуют в процессе производства продукции, а также занимаются его техническим обслуживанием, развитием информационной и социальной структуры [8].

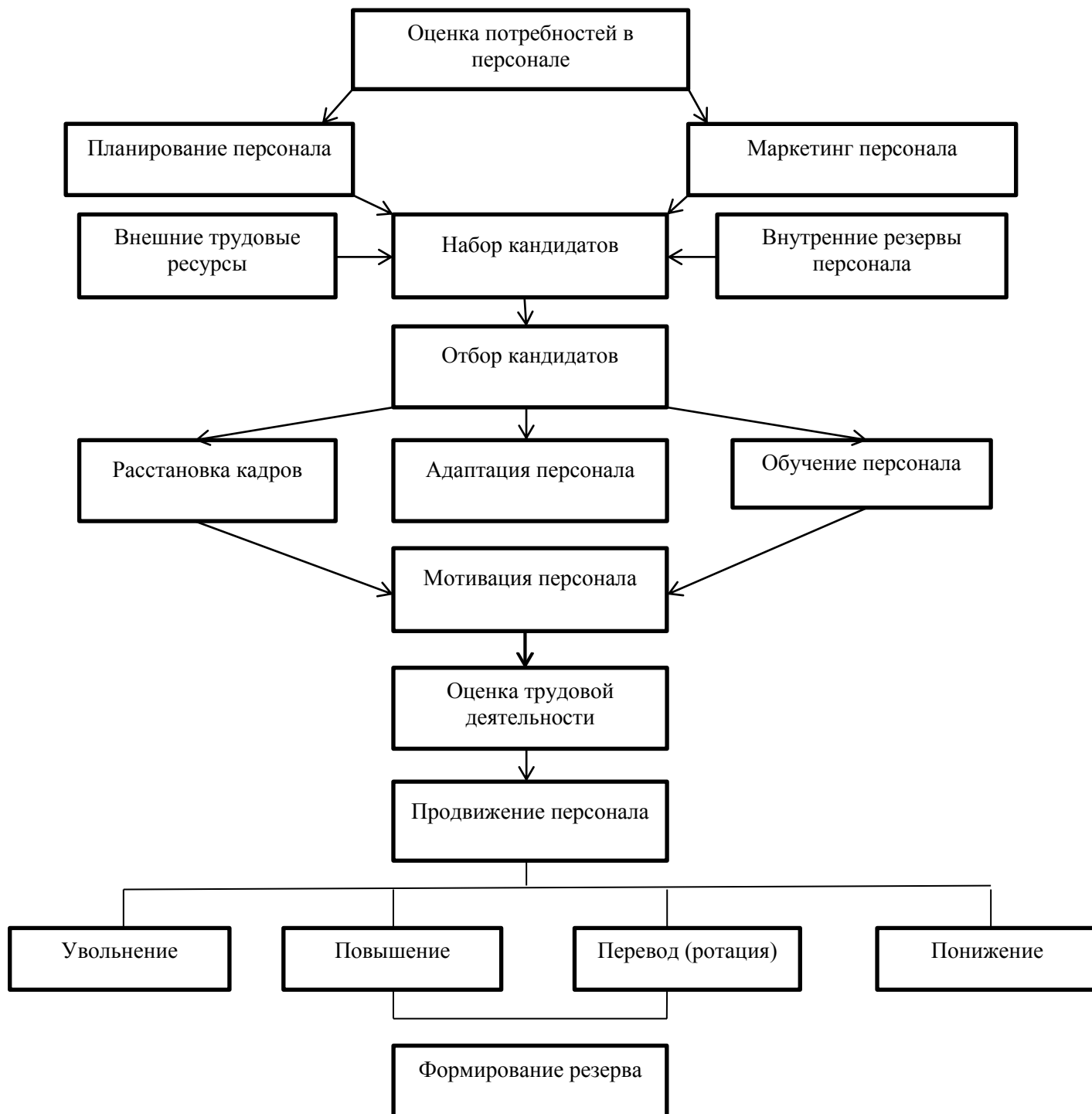


Рисунок 2– Схема управления персоналом

Категории персонала по трудовым функциям производства:

- рабочие– создают производство, материальные и не материальные блага, ценности;
- специалисты– участники экономических, технических, административных, юридических функций предприятия;

- служащие– персонал, ведущий деятельность по документной обработке, управление и обслуживание хозяйственной части организации (вахтеры, кассиры, помощники);
- руководители– основной руководящий состав предприятия (ген. директор, директор, главный зам директора); (руководители цехов, бюро, секторов, мастера) [9].

Структура групп лиц по возрасту и полу;

Структура персонала по уровню образования (высшее, средне-специальное, техническое);

Структура персонала по опыту работы [10].

Квалификационная структура персонала– работники различного уровня подготовки (профессиональной квалификации), необходимой для выполнения определенных трудовых функций [11].

Организационная структура– лица, занимающие свои должности в соответствии с организационной структурой предприятия [12].

Функциональная структура– функциональное разделение труда в сфере управления организацией, и соотношение отдельных групп персонала в зависимости от выполняемых функций управления [13].

Штатная структура отражает состав персонала в соответствии с штатным расписанием [14].

Социальная структура характеризует возрастное распределение персонала, а также по полу, образованию, семейное положение, доходам и прочее [15].

Ролевая структура означает наличие дополнительных к профессиональным навыкам, таких как коммуникация, творческие способности, и т.д. [16].

Структуризация персонала производится с целью принятия верного решения руководством организации в пользу сотрудников, чтобы повысить уровень производительности труда, совершенствовать управленческие и производственные задачи [17].

1.2 Основные задачи и функции системы управления персоналом

Главная ценность системы управления персоналом заключается в формировании грамотно расставленных приоритетов, обеспечивающих максимальное достижение целей на предприятии, желаемого производственного и управленческого порядка можно добиться такими основными путями, как правильно замотивированный персонал и нацеленность сотрудника выполнять поставленные руководством функции [18].

В нынешних условиях современности работы организации основными задачами в управлении персоналом являются:

- верно сформированная стратегия в области управления кадрами предприятия;
- работающая на повышение эффективности процессом управления персоналом кадровая политика;
- социальное и психологическое диагностирование и выявление потенциальных, личных качеств, отношений, совместной работы персонала;
- устранение производственных и личных конфликтов работающего персонала предприятия [19];
- разработка и улучшение информационной и методической базы;
- управление производственным процессом, создание благоприятной рабочей атмосферы между сотрудниками;
- выявление уникальных, квалифицированных кадров на открытые вакансии;
- профессиональная помощь опытного персонала в адаптации новых сотрудников;
- повышение мотивации труда персонала [20].

Основываясь на всех вышеперечисленных задачах, сформулируем обще функциональную систему управления кадрами предприятия, которая

позволит решить задачи стратегической важности в системе управления человеческими ресурсами [21].

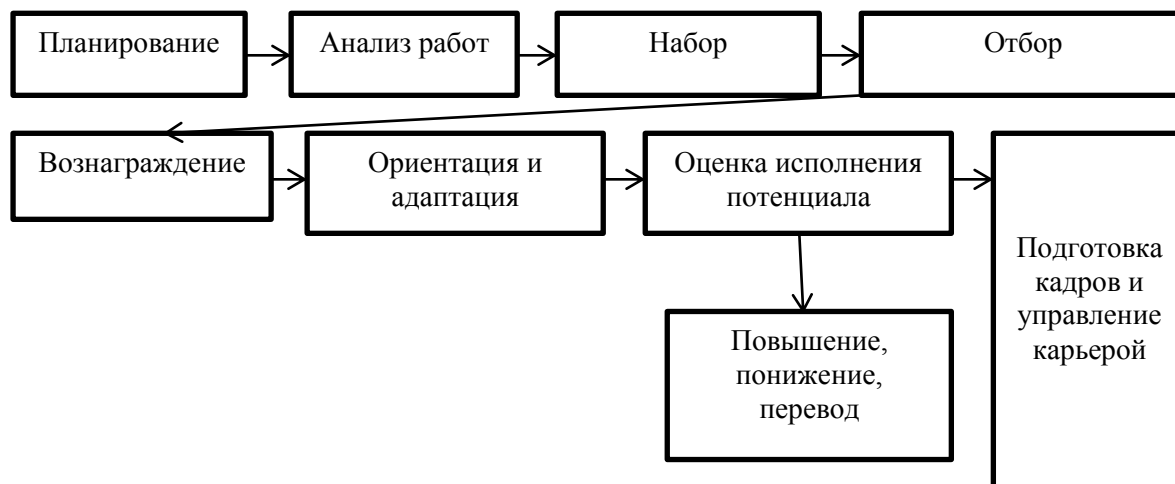


Рисунок 3– Схема управления персоналом организации

1. Планирование и маркетинг в процессе управления персоналом:

- кадровая политика;
- разработка и улучшение системы стратегического управления кадрами;
- кадровый потенциал;
- изучение трудового рынка;
- кадровое планирование, определение прогнозов в необходимости найма нового персонала;
- реклама.

2. Система поиска персонала на открытые вакансии предприятия:

- поиск заинтересованных в вакансии сотрудников;
- приглашение на собеседование персонала;
- тестирование, анкетирование, отбор персонала;
- выявление уровня потребности спроса на открытую вакансию;
- отбор выгодного персонала (образованного, имеющего опыт в нужной сфере деятельности, высокую квалификацию) [22].

Принятие на вакантную должность работников, специалистов в которых нуждается предприятие, работа по поиску, привлечению и

удержанию персонала, ведет к основанию кадрового резерва предприятия, кандидаты и участники которого могут стать потенциальными специалистами, работниками организации [23].

3. Система взаимоотношений предприятие– сотрудник:

- налаживание взаимосвязи и отношений между каждым сотрудником с другими кадрами предприятия;
- улучшение взаимоотношений между руководством и подчиненными;
- сглаживание стрессов и конфликтных ситуаций между работниками предприятия;
- психологическая помощь при необходимости (стресса неустойчивость, неспособность сотрудника построить дружелюбные отношения с другими работниками, влиться в коллектив и стать его неотъемлемой частью) [24].

4. Система улучшения условий труда:

- выполнение должностных обязанностей, инструкций;
- выполнение указаний руководства по экономии рабочего времени;
- выполнение инструкций по технике безопасности.

5. Система обучения сотрудников организации:

- обучение сотрудников;
- профессиональная переподготовка и переквалификация;
- помощь при адаптации нового персонала;
- периодическая оценка и аттестация кадров;
- работа с кадровым резервом.

6. Мотивация сотрудников:

- выявление сбоев системы мотивации в организации;
- доведение до отлаженного механизма системы оплаты труда;
- разработка программы материальной и нематериальной мотивации сотрудников;
- создание системы информационной и методической базы [25].

7. Социальное развитие персонала:

- организация благоприятных условий труда;
- улучшение хозяйственно-бытовых помещений;
- обеспечение пропитания сотрудников;
- культурное и физическое развитие персонала организации;
- обеспечение здорового досуга;
- улучшение социального пакета, льгот, для персонала предприятия.

8. Развитие самой структуры управления персоналом:

- выявление сложностей, недоработок в организационной структуре управления персоналом;
- разработка проекта современной организации.

9. Система правового регулирования:

- устранение неполадок в системе трудовых отношений;
- внесение поправок по вопросам документирования, управления хозяйственно-бытовым процессом производства;
- консультации по юридическим вопросам.

10. Система информационно-методического обеспечения:

- ведение статистики сотрудников (прием на работу, увольнение, личные показатели, выполнение поставленных задач, результаты аттестации и т. д.);
- методическое, техническое, информационное обеспечение сотрудников.

Данная общая система управления персоналом передает обширный перечень различных функций [26].

1.3 Роль кадров в угольной промышленности

Улучшение эффективности работы производства, повышение качества трудовой активности обозначается трудом персонала, без которого

невозможно представить успешное, материально и конкурентно стабильное предприятие [27].

Важнейшим активом предприятия является его персонал, который трудится на благо предприятия [28]. Физически сильные, высококвалифицированные, подготовленные к специфике горной промышленности сотрудники в настоящее время являются главным богатством предприятия [29].

Для угольно добывающего предприятия в качестве основного производственного персонала требуются сильные, физически прокаченные сотрудники, улучшающие свои профессиональные навыки занимаясь физической и профессиональной подготовкой, готовящей их стать настоящими специалистами своего дела [30].

Целью работы персонала в угольном производстве является выполнение мероприятий по добыче и обогащению угля, разработка технической оснащённости, перевооружения [31].

Классификация персонала угольной промышленности по выполняемым ролям в производстве (рис. 4):

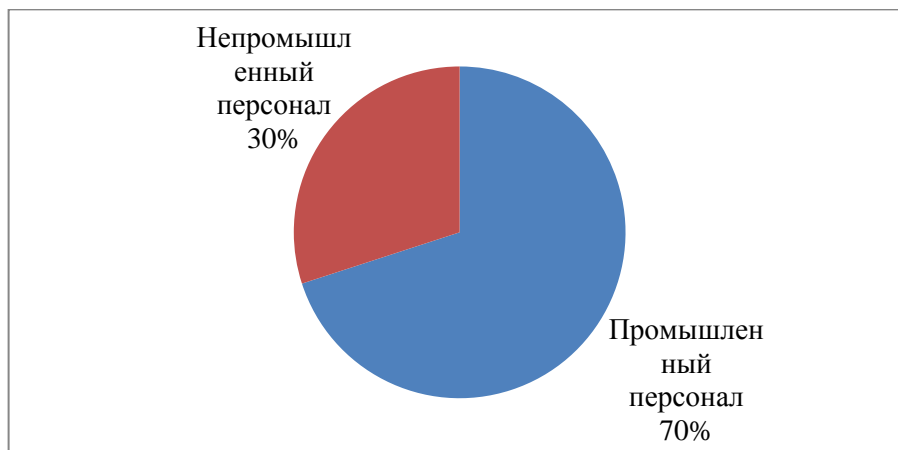


Рисунок 4 – Классификация персонала угольной промышленности по выполняемым ролям в производстве

По рисунку видно, что персонала промышленного состава на предприятии больше, чем непромышленного, в процентном соотношении (30%/70%). Основной состав угольного предприятия – это рабочий персонал, занимающийся процессом добычи угля [32].

1) Промышленный состав. Работа в цехах разреза, участие в процессе производства от добычи угля до поставки на склады.

- рабочие, ремонтники цехов, оборудования;
- производство строительных материалов;
- уборочно-бытовой персонал;
- сторожевой персонал;
- рабочие складских помещений, снабженцы по сбыту товара;

2) Непромышленные служащие.

- сотрудники лаборатории при разрезе;
- работники ремонтных подразделений, ремонт горных выработок;
- диспетчера, связисты;
- транспортная служба, занята перевозкой угля.

Руководящий состав— управляет промышленным персоналом, инженерно-техническим, цеховым и работниками прочих участков [33].

Процентное соотношение работников угольного предприятия по виду работ:

- очистные работы (работы по извлечению полезного ископаемого)— 15%;
- подготовительные работы – 25%;
- транспортная перевозка угля – 15%;
- обслуживание, ремонт выработок и откаточных путей – 10%;
- непосредственная добыча угля – 35%

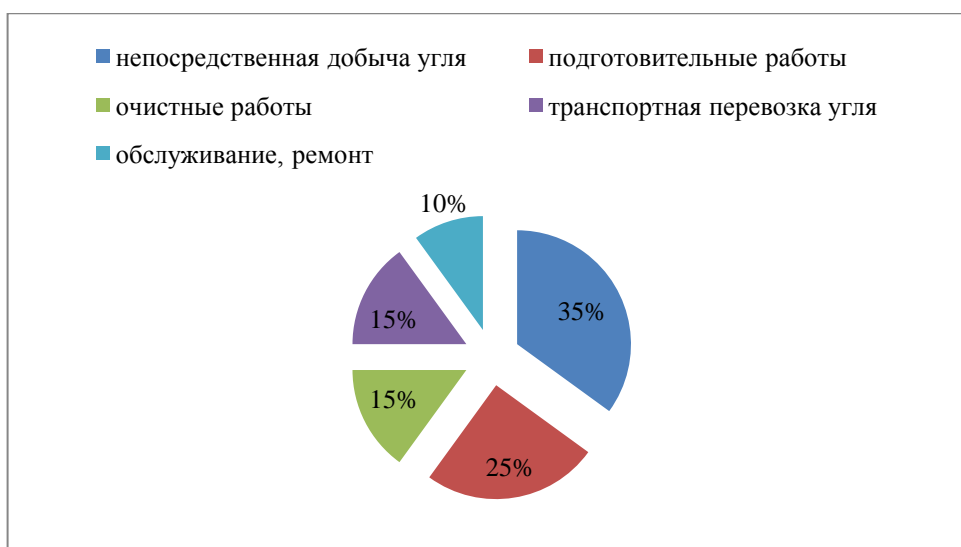


Рисунок 5– Численность сотрудников, занимающихся добычей угля в процентном соотношении

Количество персонала угольного разреза изменяется в зависимости от объема производства:

- переменный состав– при нестабильности, изменении объемов производства может сократиться или же увеличиться количество сотрудников (ремонтный персонал, горнодобывающий);
- постоянный состав– не изменяющийся по количеству сотрудников, практически не зависит от объемов производства (водители, транспортный, конвейерный персонал) [35].

Для большего развития на предприятиях угольной промышленности работает система разделения труда, которая значительно улучшает качество и состав работников. Путем усиления доли работников занимающихся тяжелым ручным трудом [36]. Освобождение от не нужных обязанностей механизированного и обще служащего персонала, которые в свою очередь занимаются непосредственно управлением, наблюдением, обслуживанием, за машинами и механизмами узкой направленности на процесс производства. Частично при ликвидации или трансформации профессий происходит переход от узкой специализации и к более высоко профильным профессиям [37].

На предприятиях угольной промышленности практически не учитывается внутренняя заинтересованность человека к работе, основанная на его личных целях, мотивации, ценностях, установках поведения, а также требованиях, которые сам работник устанавливает к организации. Проводится работа лишь по совершенствованию внешних факторов: условия труда, заработная плата, безопасность на рабочем месте [38]. Именно поэтому появляется необходимость более детальной разработки системы внутренней мотивации сотрудников на предприятии [39].

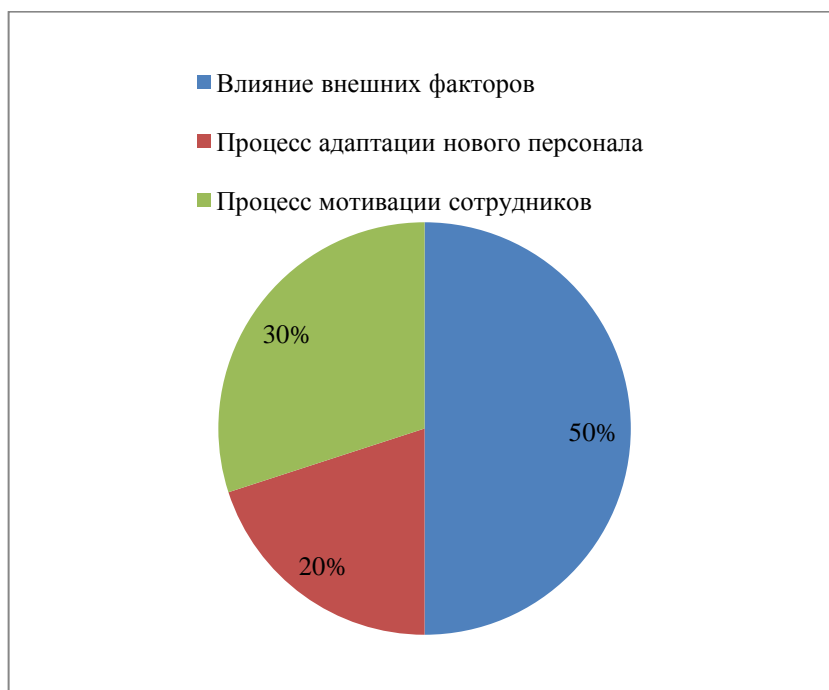


Рисунок 6— Факторы, влияющие на заинтересованность персонала в работе

По результатам рисунка 6, видно, что наименьшее внимание на предприятии уделяется процессам адаптации молодого персонала и мотивации сотрудников.

Для того чтобы процесс адаптации молодого специалиста проходил успешно, руководители должны проявлять внимание к новому персоналу, особенно к их психологической адаптации в новом коллективе. Молодым специалистам грамотно разработанная система адаптации может предоставить:

- достижение профессиональных высот в карьере, более быстрое продвижение по карьерной лестнице;

– интеграция в трудовые и социальные структуры предприятия.

В процессе адаптации молодых специалистов необходимо учитывать особенности формирования предприятия в условиях конкурентных отношений, принимать в расчет социально-культурные и социально-психологические особенности состава персонала.

Также адаптацию следует рассматривать как процесс, требующий заинтересованности не только со стороны молодых сотрудников, но и со стороны коллектива. В отношении молодых специалистов адаптационный процесс охватывает весь перечень связей и отношений, возникающих в процессе выполнения должностных обязанностей каждым сотрудником предприятия [40].

2 Диагностика предприятия

2.1 Характеристика АО «Разрез Октябрьский» и основных показателей

Объектом моего исследования стало предприятие угледобывающей промышленности АО «Разрез Октябрьский».

Акционерное общество «Разрез Октябрьский»– угледобывающее предприятие, расположенное в городе Киселевске Кемеровской области. Предприятие входит в число крупнейших предприятий в городе основной угледобывающей отрасли в Кузбассе.

На сегодняшний день «Разрез Октябрьский»– это современное динамично развивающееся угольное предприятие. Основными принципами организации являются честность, надежность и социальная ответственность.

Цели АО «Разрез Октябрьский»:

- максимальное снижение производственного травматизма и недопущение возникновения аварийных ситуаций на производстве;
- обеспечение безопасности и здоровья персонала АО «Разрез Октябрьский» на всех действующих и создаваемых рабочих местах, совершенствование оснащения производственной среды, и улучшение факторов производственной среды предприятия;
- обеспечение высокого уровня организации труда на производстве, производственного процесса и к применяемому оборудованию в соответствии с требованиями законодательных нормативно-правовых актов по охране труда и промышленной безопасности;

Предприятие АО «разрез Октябрьский» основано в 1998, сначала как ОАО, позднее ЗАО, а с июня 2016 года – АО. На базе участка открытых работ АООТ «Шахта Красный Кузбасс». Основной вид деятельности предприятия– добыча каменного угля открытым способом.

Предприятие имеет техническую базу, оснащенную оборудованием и квалифицированным промышленно-производственным персоналом.

АО «Разрез Октябрьский» добывает каменный уголь открытым способом, так как уголь залегает не глубоко, уголь марки СС (слабоспекающийся).

Производственная мощность разреза на 2020 год составляет 400 тыс. тонн угля в год, что больше плана на 19,7 тыс. т., но меньше прошлого года на 26,6 тыс. т.

Таблица 1– Основные технико-экономические показатели АО «Разрез Октябрьский» [41]

Показатель	Ед. изм.	2019г.	2020г. план	Отклонение к плану факт	Отклонение к 2019 г.
Добыча угля	тыс. т.	376,4	400	426,6	26,6
Товарный уголь	тыс. т.	382,8	327,8	347,3	19,5
Товарная продукция	тыс. руб.	741256,7	672534,4	625878,1	56242,4
Себестоимость 1 тонны товарной продукции	руб./т.	2663,2	2178,6	1801,05	-165,9
Цена 1 тонны товарного угля	руб./т.	1936,4	2056,7	1765,2	-204
Реализованный уголь	тыс./т.	424,5	281,5	365,2	27,0
Объем реализованной продукции	тыс./р.	1344234	336560	631285	117629
Цена 1 тонны реализованного угля	руб.	3600,5	958,07	1354,8	+256,5

По данным таблицы 12 можно сделать следующие выводы:

- 1) За 2020 г. На предприятии АО «Разрез Октябрьский» добыто 400 тыс. тонн угля, что на 26,6 тыс. тонн, больше плана, и на 24 тыс. тонны больше уровня прошлого года.
- 2) План по выпуску товарной продукции выполнен на 98,3 %, произведено товарной продукции 355,2 тыс. тонн, что на 27,4 тыс. т. больше запланированного и на 103,4 тыс. т. меньше объема прошлого года.
- 3) План по сбыту готовой продукции выполнен на 97,5%. Реализовано 370,4 тыс. т. угля, что выше плана на 30 тыс. т.

Технический состав АО «Разрез Октябрьский»:

- экскаваторы с объемом ковша от 4,8 до 9,5 м³ – более 3 ед, компании Volvo.
- автосамосвалы БелАЗ грузоподъемностью от 50 до 90 тонн– 8 ед.

В том числе:

- Komatsu
- Бульдозеры– 2 ед.
- Погрузчики– 3 ед.
- Буровые станки– 2 ед.
- На предприятии работает одна стационарная (ДСК-1) и одна передвижная дробильные установки Klemann.

Модель работы производственного процесса АО «Разрез Октябрьский» обеспечивает контроль всей цепочки создания стоимости – от добычи, транспортировки угля до продаж по всему миру. Предприятие ведет активное сотрудничество с партнерами по всей России и в Зарубежных странах.



Рисунок 7– Этапы производственного процесса АО «Разрез Октябрьский»

Первоначально производится удаление вскрыши, необходимое оборудование для данного процесса– экскаватор, предназначенный для удаления верхнего слоя земли, глины и т.д. В дальнейшем экскаватор нагружает карьерные самосвалы, именно они перевозят сырье на отвалы. Задача бульдозеров– создание дорог и проездов для самосвалов. Их роль

сводится к равномерному распределению извлеченной породы в рамках поверхности. Кроме того, еще один важный участник производственного процесса– это поливальные машины. Именно они сбивают, образующуюся на отвалах, пыль.

Вторым этапом производится буровзрывная отбойка угля. Горная порода отсоединяется от скалы взрывотехникой. Производится поэтапное разрушение частей угольного карьера. Далее угольная продукция вывозится на склад.

Следующий этап технологического процесса сводится к работе экскаваторов. Они черпают каменные пласты угля, перегружая их в карьерные самосвалы. Последние транспортируют грузы на склады для хранения, далее производится дробление и сортировка угля, что позволяет АО «Разрез Октябрьский» поставлять продукцию, полностью отвечающую требованиям потребителей.

На угольном складе путем переработки на дробильно-сортировочном комплексе происходит разделения угольной продукции на классы:

Таблица 2– Разделение угольной продукции на классы

СШ – семечка, штыб	0-13
ОМ – орех мелкий	13-25
ОК – орех крупный	25-50
ПК – плитный комок	50+

Готовая продукция разделяется по конусам, затем отгружается конвейерным способом по классам крупности в железнодорожные вагоны. Вагоны выводят на железнодорожную станцию локомотивами и отправляют потребителям.

Продукция компании поставляется потребителям в регионы Российской Федерации и на экспорт в Турцию, Польшу, Кипр, Китай, Латвию и другие страны.

Инвестиционные проекты АО «Разрез Октябрьский» представлены в таблице (табл. 3).

Таблица 3– Инвестиционные проекты

Название проекта	Описание	Сумма
Строительство обогатительной фабрики	Обогащение угля снижает зольность и повышает калорийность угля.	2 млрд. руб.
Расширение собственного подъездного пути	Под погрузку каменного угля в железнодорожные вагоны для дальнейшей отправки потребителю, вместительностью на 60 единиц.	1 млрд. руб.
Увеличение мощности АО «Разрез Октябрьский» на 20%	Также в течении 2020-2021 годов реализуется не менее крупный проект по увеличению мощности АО «Разрез Октябрьский» на 20 %, 480-500 тыс. тонн угля в год.	1,2 млрд. руб.

1) Ведется строительство обогатительной фабрики, завершение которой планируется на 2021 г., планируемые объемы обогащения 0,5 млн. тонн угля в год, стоимость фабрики 2 млрд. рублей.

Для того чтобы повысить разряд качества угольной продукции, его отправляют на переработку на обогатительную фабрику. Обогащение угля снижает его зольность и повышает калорийность. В итоге разрез повышает качество продукции, и рыночную стоимость товара.

2) Расширение собственного подъездного пути личного пользования под погрузку каменного угля в железнодорожные вагоны для дальнейшей отправки потребителю, вместительностью на 60 единиц.

3) В 2020-2021 гг. реализуется не менее крупный проект по увеличению мощности АО «Разрез Октябрьский» на 20 %, 480-500 тыс. тонн угля в год.

Повышение уровня безопасности производства остается приоритетным направлением. Предприятие обещает приложить все усилия, чтобы исключить аварии и несчастные случаи со смертельным исходом и продолжить работу по снижению производственного травматизма.

Таблица 4– Основные производственные показатели АО «Разрез Октябрьский» за 2015 – 2020 годы [41]

Показатели	Ед. изм.	Годы					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Добыча угля, всего	тыс. т.	380	340	400	380	400	400
Экспорт, всего	тыс. т	375	335	395	375	395	395
Объем вскрыши, всего	тыс. т	4560	4080	3800	4560	4800	4800

Обращая внимание на основные производственные показатели АО «Разрез Октябрьский», можно сделать вывод, что объем добычи угля не изменился, по сравнению с предыдущим 2019 годом. Данный показатель в последующие несколько лет останется стабильным, так как по проведенному мною анализу для непрерывной работы предприятия запасов угля на месторождениях АО «Разрез Октябрьский» хватит на перспективу 15-20 лет.

АО «Разрез Октябрьский» является 100% экспортером, так как для предприятия это является более выгодным решением.

Таблица 5– Ключевые показатели эффективности АО «Разрез Октябрьский» и анализ среднего уровня оплаты труда

Показатели	Показатели			Отклонение абсолютное		Отклонение относительное	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Выручка, тыс. руб.	16518840	26690644	27389796	10171804	699152	246,32	10,48
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	379 960	401 429	411 423	24 439	36 993	24,78	36,85
в том числе:							
Руководящий состав	26 626	28 716	36 764	4 090	8 048	65,84	106,16
Служащие тыс. руб.	52 751,53	59842,96	66825,12	4 209,20	4 745,54	32,79	44,67

Продолжение таблицы 5

Основной производственный персонал	257 401,2	268 570,01	296 996,33	12 219,71	28 426,32	20,00	40,99
Вспомогательный персонал	28 953,12	32 485,78	28 200,60	2 130,64	-4285,18	24,70	-15,15
Младший обслуживающий персонал	8 309,63	8 696,88	8 755,96	1549,04	236,07	64,77	8,19
Средняя заработная плата, тыс. руб. (ФОТ по категории / Численность по категории)	184,43	191,62	212,85	4,19	24,23	8,57	52,09
в том числе:							
Руководящий состав	427,42	442,89	484,22	60,47	164,33	48,14	112,92
Служащие	168,44	180,61	192,42	12,17	8,81	28,47	24,17
Основной производственный персонал	188,42	196,76	220,88	8,34	24,13	16,93	46,31
Вспомогательные работники	108,62	120,97	122,73	12,36	4,76	48,15	20,68
Младший обслуживающий персонал	72,48	92,25	101,28	16,77	8,04	101,83	32,75
Производительность труда (Выручка / Численность персонала)	8 018,43	12 132,70	12 309,55	4 114,27	704,84	220,20	20,64
Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы (Темп прироста по заработной плате / Темп прироста заработной платы) (тыс)	Нет данных для расчетов, т.к. предприятие работает с 2015 г., и данных за 2014 г. нет	21,50	0,43	-	-21,07	-	-97,99
(ФОТ по всему предприятию / Выручка)	0,0230	0,0152	0,0163	-0,01	0,0011	-33,91	7,05
Основные средства	29434644	28700964	28224388	-183 420	-119 144	-2,49	-1,66
Фондовооруженность персонала (Стоимость ОС / Численность персонала)	12 596,61	12 368,66	12 410,39	-227,95	41,73	-6,34	1,24

Ввиду полученных результатов видно, что предприятие АО «Разрез Октябрьский» предоставляет своим высокий уровень оплаты труда, который с каждым годом повышается. Мы также видим, что к концу 2019 года соотношение темпов прироста производительности труда к средней заработной плате существенно сократилось, хотя производительность труда выше в сравнении с оплатой труда. Общая сумма выручки затрат на оплату труда в течение всего анализируемого периода составляют 1,5- 2,5%.

Также необходимо отметить, что рабочее оснащение персонала находится на высоком уровне— показатель фондовооруженности. Организационная структура АО «Разрез Октябрьский»

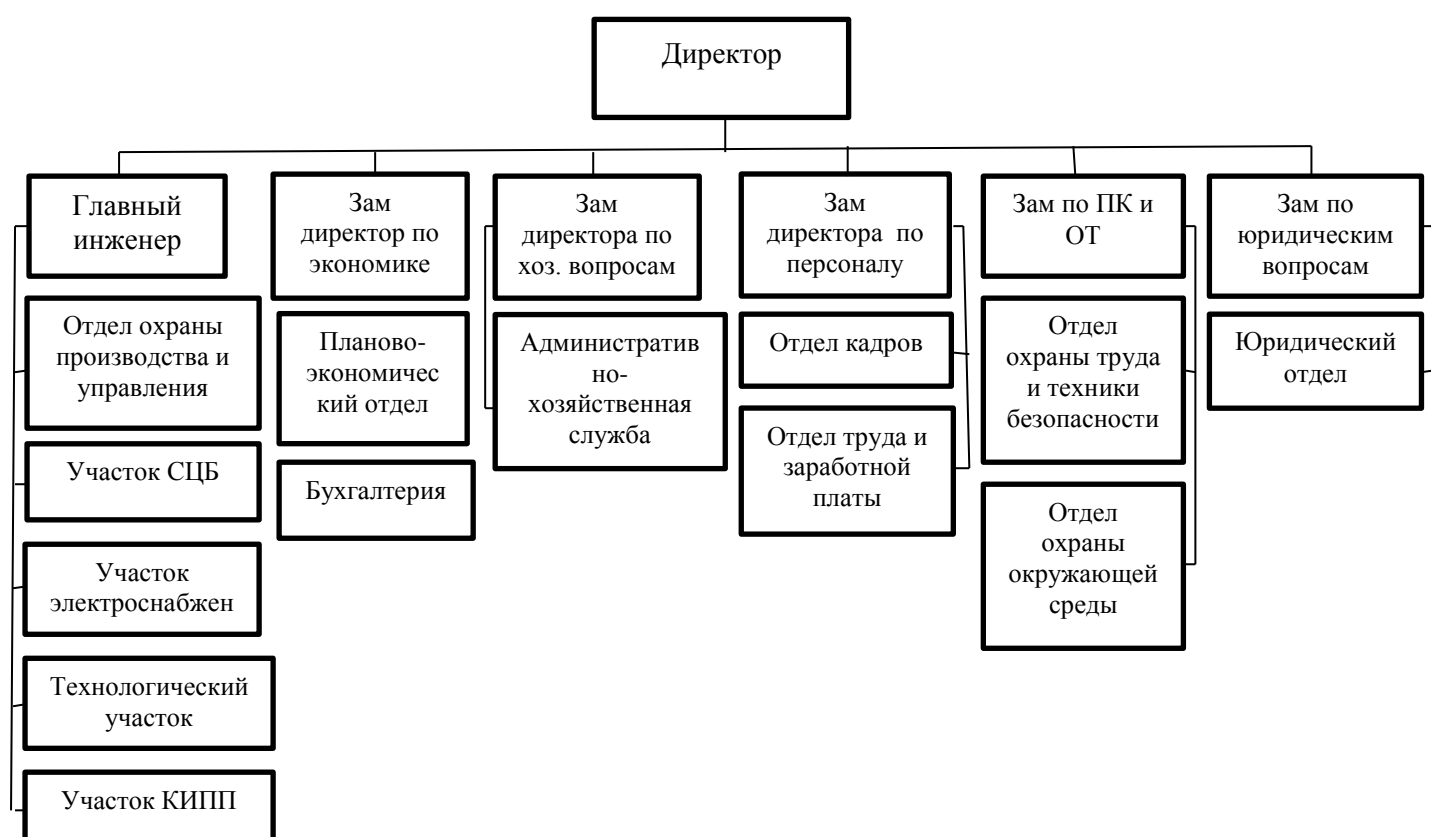


Рисунок 8— Организационная структура предприятия

Директор— осуществляет управленческую функцию, руководит заместителями директора, имеющими свои отделы.

Главный инженер— руководит участками и отделами производственного характера, координирует и контролирует добычу продукции.

Заместитель директора по экономике– в его юрисдикции находятся отделы и участки, отвечающие за важные экономические показатели предприятия.

Заместитель директора по персоналу– координирует работу отдела кадров, отдела труда и заработной платы. Эти отделы являются самыми важными подразделениями предприятия, так как они отвечают за работу персонала и оплату труда.

Заместитель директора по юридическим вопросам– его отдел координирует работу предприятия в рамках юридической грамотности и согласно Законам РФ.

Заместитель директора по производственному контролю и охране труда– отделы охраны труда и охраны окружающей среды отвечают за безопасную и экологически чистую деятельность предприятия.

Заместитель директора по хозяйственным вопросам– отдел, который находится в подчинении этого руководителя, отвечает за хозяйственно-бытовую деятельность предприятия.

2.2 Анализ структуры и движения персонала АО «Разрез Октябрьский»

Среднесписочная численность персонала предприятия составляет 250 человек, 83% из них – рабочие, а 7% – руководители, 10% специалисты и служащие.



Рисунок 5– Структура работающих по категориям АО «Разрез Октябрьский» на 2019 год

Социально-демографический состав персонала компании остается стабильным. Средний возраст сотрудников в 2019 году составил 40 лет. Соотношение мужчин и женщин среди сотрудников компании по сравнению с предыдущими годами практически не изменилось: 75% мужчин и 25% женщин.

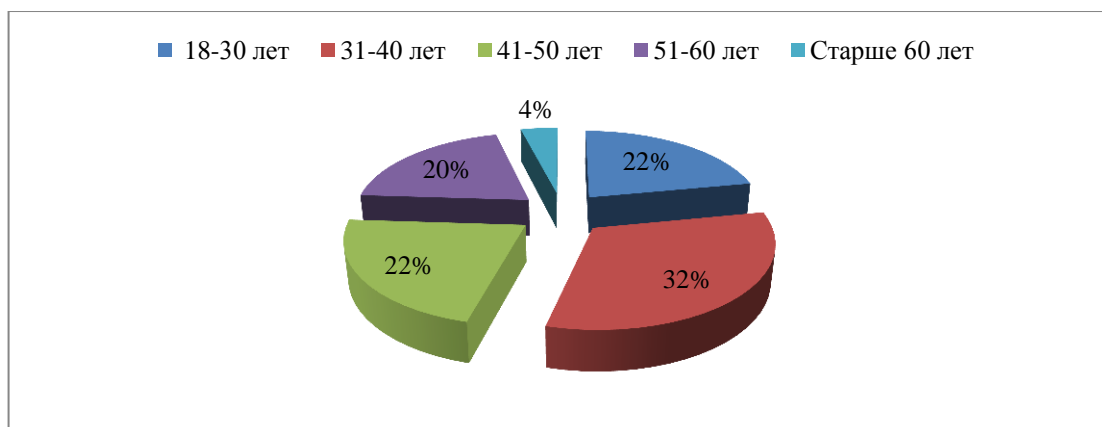


Рисунок 6– Распределение сотрудников по возрасту

Таблица 4– структура персонала по полу

Пол работников	2017	2018	2019	Удельный вес, %		
				2017	2018	2019
Мужчины	165	172	187	74,8	76,79	75
Женщины	55	58	63	25,2	23,21	25
Итого	220	230	250	100,00	100,00	100,00

Таблица 5– Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2017	2018	2019	Удельный вес, %		
				2017	2018	2019
Высшее	110	115	125	53,6	56,9	58,4
Средне-специальное	66	69	75	31,2	33,3	36,6
среднее	44	46	50	20,2	20,3	20,5
Итого	220	230	250	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 5 видно, что около 50-60 % персонала предприятия имеют высшее образование, это связано с высокими требованиями к кандидатам на трудоустройство в «АО Разрез Октябрьский».

Около 35% сотрудников– специалисты средне-специального класса, остальные имеют среднее образование.

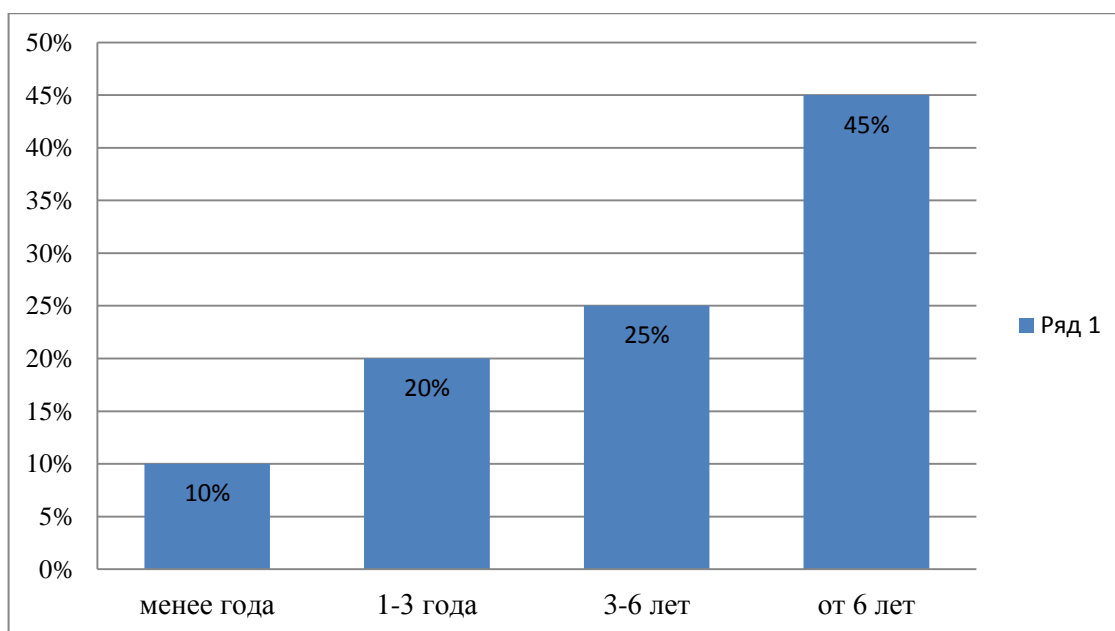


Рисунок 7– Характеристика персонала по стажу работы в компании

Согласно рисунку 7 можно сделать вывод, что стаж работы большинства сотрудников АО «Разрез Октябринский» свыше 6 лет, т. е. это люди хорошо знающие особенности предприятия, имеющие большой жизненный и производственный опыт, а, следовательно, люди составляющие прочную основу для успешной деятельности предприятия.

Таблица 6– Показатели движения персонала

Категории персонала	2017	2018	2019	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Относительный прирост, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Численность начало года	190	200	240	10	40	5,2	20
Численность конец года	220	230	250	10	20	4,5	8,6
Поступило работников	68	66	31	-2	-35	-2,95	-53,1
Выбыло работников	38	36	21	-2	-15	-6,3	-41,7
Выбыло по естественным причинам	7	9	4	2	-5	28,5	-55,6
Среднегодовая численность работников	187	191	225	4	34	2,1	17,8
Коэффициент оборота по приему	0,416	0,446	0,248	0,03	-0,20	7,40	-44,44
Коэффициент оборота по выбытию	0,459	0,386	0,168	-0,07	-0,22	-15,82	-56,51
Коэффициент текучести кадров	0,416	0,361	0,152	-0,06	-0,21	-13,25	-57,84

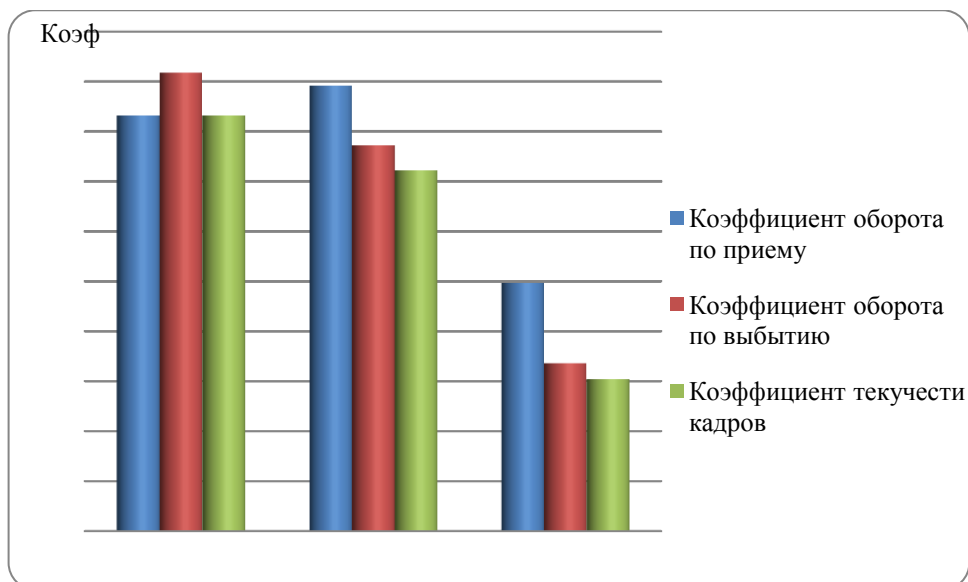


Рисунок 8– Динамика показателей движения персонала предприятия за 2017-2019 годы

Исходя из таблицы 6 и рисунка 5, можно сделать выводы:

- среднегодовая численность персонала постоянно увеличивалась с 187 до 225 человек (в 2017 и 2019 гг.);
- отмечен значительный прием и увольнение работников (особенно в 2017-2018 гг.);
- большинство работников уволено либо не по естественным причинам (смерть, пенсия и пр.), либо по собственному желанию, либо по инициативе администрации;
- отмечены очень высокие коэффициенты поступления, выбытия и текучести кадров.

Таким образом, по результатам анализа данного раздела динамики и структуры персонала АО «Разрез Октябрьский» можно сделать следующие выводы:

- в 2018-2020 годах численность персонала возросла с 220 до 250 человек;
- большая часть сотрудников предприятия – мужчины (75%) в возрасте 18-30 и 30-40 лет;
- большинство работников имеют высшее или средне-специальное образование, и стаж работы на предприятии от 6 лет;

- средняя заработная плата на одного работника не превышает размеров производительности труда на одного работника;
- средняя заработная плата имеет нестабильную динамику и зависит от размера продаж добываемого угля.

Таблица 3– Динамика и структура движения персонала АО «Разрез Октябрьский»

Названия структурных подразделений	2017	2018	2019	Удельный вес, %		
				2017	2018	2019
Основной персонал	152	152	174	73,8	76,4	79,5
Маркшейдеры	8	13	15	6,8	8,4	9,15
Электрики	26	28	30	11,8	12,3	12,8
Программисты	8	6	4	3,6	2,6	1,6
Прочие специальности	13	15	12	5,9	5,2	4,8
Технические специалисты	2	2	1	0,9	0,86	0,77
Служащие	6	8	8	2,72	0,3	3,08
Администрация	5	6	6	2,6	2,5	1,9
Итого	220	230	250	100,00	100,00	100,00

Исходя из таблицы 1 видно, что численность сотрудников АО «Разрез Октябрьский» за 2017-2019 годы выросла с 220 до 250 человек. Наибольший прирост происходил по основным сотрудникам.

То же самое можно сказать про удельный вес 73,8-79,5 в 2017-2019 годах. Доля по прочим структурным подразделениям в 2017-2019 гг. невелика, не превышает 12%.

2.3 Анализ действующей системы реализации функций управления персоналом АО «Разрез Октябрьский»

Стратегия АО «Разрез Октябрьский» в области управления персоналом направлена на обеспечение наличия необходимого кадрового состава с требуемым уровнем квалификации и компетенций для достижения наших операционных целей.

Подбор персонала является одним из важных составляющих стратегии предприятия. Существует два вида источников набора

персонала: внутренние за счет сотрудников самой организации и внешние— за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы предприятия ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение). Для того, чтобы избежать текучки кадров, необходимо умело удерживать персонал на рабочих местах. Для этого нужно пройти стадии адаптации и мотивации персонала.

Эти цели являются основными в работе отделов по кадрам и отдела труда и заработной платы.

Привлечение и удержание персонала:

– Разработана и внедряется комплексная программа содействия сотрудникам в обеспечении жильем.

Оценка, развитие и обучение персонала:

- сформирована система обучения для различных категорий сотрудников (от горных мастеров до директоров предприятий);
- сформирован кадровый резерв ключевых управленческих должностей.

В соответствии, с разработанными для каждой должности моделями компетенций проведена оценка текущего уровня развития компетенций резервистов относительно целевой должности, сформированы и реализуются индивидуальные планы развития.

В отношении реализации системы вознаграждения и социальной поддержки компания АО «Разрез Октябрьский» проводит регулярную индексацию заработной платы персонала на основании данных Федеральной

службы государственной статистики. По итогам года индексация тарифных ставок и окладов составила 12,9%.

Заработная плата сотрудникам АО «Разрез Октябрьский» начисляется за выполнение и премия за перевыполнение объема поставленных руководством задач. Заработная премиальная система в процентном соотношении составляет 75:25%. Премия сотрудникам складывается в результате перевыполнения плана работ, соблюдения правил безопасности, эксплуатации технического инвентаря.

В АО «Разрез Октябрьский» применяется система годового материального стимулирования управленческого персонала, базирующаяся на выполнении ключевых показателей эффективности (КПЭ) (таблица 2) и на достижении индивидуальных и групповых целей и которая концентрирует усилия работников на решении важных для компании задач и способствует реализации ее стратегии по различным функциональным направлениям.

В соответствии с действующим законодательством, отраслевыми соглашениями с профсоюзами и условиями коллективных договоров работникам АО «Разрез Октябрьский» в России могут предоставляться следующие социальные льготы и гарантии:

- добровольное медицинское страхование;
- выплата 15% среднего заработка за каждый год работы в угольной промышленности при выходе на пенсию;
- оплата путевок и стоимости проезда к месту отдыха сотрудникам и членам их семей;
- материальная помощь, в том числе поддержка пенсионеров, матерей, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, помощь нуждающимся в дорогостоящем лечении, помощь на погребение работников и пенсионеров организации и др.;
- обеспечение сотрудников углем для бытовых нужд;
- компенсация расходов на оплату энергоресурсов;
- оплата работникам и их детям путевок на лечение и оздоровление;

- новогодние подарки для детей сотрудников.

С целью удержания молодых рабочих и повышения их квалификации в АО «Разрез Октябрьский» организуются регулярные стажировки, реализуются целевые образовательные программы.

Подготовка и повышение квалификации персонала:

Особое место в работе с персоналом в АО «Разрез Октябрьский» занимает обучение и аттестация сотрудников.

Ключевыми направлениями развития персонала являются:

- профессиональное обучение;
- переобучение;
- повышение квалификации;
- получение дополнительных профессий;
- подготовка сотрудников из резерва к замещению руководящих должностей.

Работа с молодыми кадрами:

На постоянной основе компания проводит работу по привлечению молодых перспективных специалистов. Целевая подготовка студентов, прежде всего из Кузбасса, способствует отбору перспективных молодых специалистов и ускорению адаптации выпускников после приема на работу в АО «Разрез Октябрьский». В 2019 году по программе целевой подготовки студентов более 400 учащихся прошли обучение в семи профильных вузах страны.

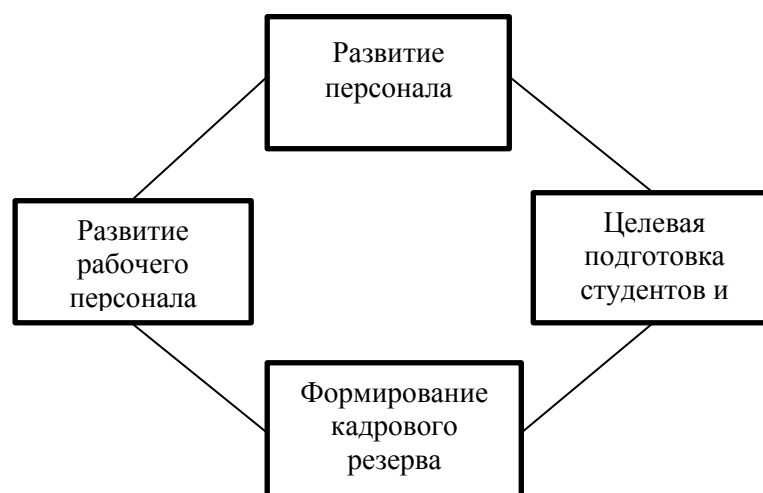


Рисунок 9– Основные направления системы обучения и развития на АО «Разрез Октябрьский»

Действующая в компании система вознаграждения персонала призвана обеспечить конкурентоспособный и справедливый уровень оплаты труда, а также мотивировать сотрудников к эффективной и производительной работе.

Ежегодно в Компанию принимается 25-30 выпускников образовательных учреждений Кемеровской области, в основном на рабочие места с перспективой дальнейшего карьерного роста. Из числа наиболее перспективных молодых работников формируется кадровый резерв на руководящие должности в Компании. Профессиональное обучение руководителей и специалистов проводится преимущественно в высших учебных заведениях Кемеровской области.

Ежегодно повышают квалификацию до 200 сотрудников, большая часть предприятия.

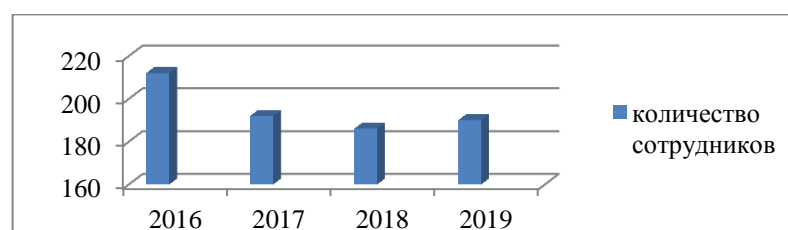


Рисунок 10– Количество сотрудников, прошедших минимум одну программу обучения

Также на предприятии АО «Разрез Октябрьский» проходит аттестация сотрудников. Метод аттестации используется с целью контроля развития и подтверждения квалификации работников предприятия. Аттестацию весь персонал проходит каждый год. По результатам аттестации определяется уровень квалификации, умения, навыки сотрудника, уровень профессиональной подготовки.

Таблица 6– Аттестационный лист работников АО «Разрез Октябрьский»

Года	Основной производственный персонал	Административный персонал
2019	180(+) / 9(-)	16(+) / 2(-)
2018	196(+) / 7(-)	22(+) / 4(-)
2017	186(+) / 11(-)	19(+) / 2(-)
2016	198(+) / 12(-)	17(+) / 4(-)
+ (прошли аттестацию) - (не прошли аттестацию)		

По результатам данной таблицы видно, что не аттестованных в группе основной производственный персонал больше, чем административный персонал, так как среди основного производственного персонала меньше сотрудников имеют высшее либо средне-специальное образование. Также аттестационные вопросы подразумевают наличие опыта работы, и средних профессиональных навыков.

Система мотивации и вознаграждения персонала АО «Разрез Октябрьский».

1. Заработная плата:

Условно-постоянная часть:

- должностные оклады / тарифные ставки;
- доплаты и надбавки, в том числе за безопасное ведение работ.

Условно-переменная часть:

- квартальные / ежемесячные премии;
- единовременные поощрительные выплаты.

2. Льготы и компенсации:

- добровольное медицинское страхование;
- материальная помощь малоимущим;
- единовременная выплата при выходе на пенсию;
- оплата оздоровительных путевок и раз в год работнику и его детям до достижения совершеннолетия.

3. Нематериальная мотивация:

- награждение правительственными, ведомственными и корпоративными наградами;
- корпоративные праздники;
- производственные соревнования;
- публикации в корпоративной газете о лучших работниках / подразделениях.

4. Материальное вознаграждение:

Система материальной мотивации АО «Разрез Октябринский» основана на выполнении целей и ключевых показателей эффективности деятельности, в число которых входят производственная безопасность, соблюдение нормативных требований и обязательств Компании, сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами.



Рисунок 11 – Результаты анкетирования «Наиболее предпочтительные виды материального вознаграждения»

В 2019 году отдел труда и заработной платы провели тестирования сотрудников, для анализа системы стимулирования. Участие в опросе принимали все сотрудники предприятия. В итоге анализа выяснилось, что система стимулирования, применяемая в АО «Разрез Октябрьский» нуждается в тщательной доработке.

3 Предложения по совершенствованию системы управления персоналом на «АО Разрез Октябрьский»

3.1 Разработка методов привлечения и отбора новых сотрудников

АО «Разрез Октябрьский» предъявляет следующие критерии оценки при подборе нового персонала на вакантные должности.

Компетентность. Предприятие рассматривает биографию, наличие образования, профессиональных навыков и рекомендаций, личные умения и качества. Предприятие ставит перед собой задачу в будущем вырастить высококвалифицированного сотрудника занимающего должность в рядах общепроизводственного персонала или административного с перспективой карьерного роста.

Объективность. Предприятие надеется на минимум влияния субъективного мнения людей занимающихся приемом новых кандидатов на работу.

Непрерывность. Непрерывный отбор новых высококвалифицированных специалистов, формирование кадрового резерва из сотрудников предприятия.

Отделам под руководством заместителя по персоналу следует проводить следующие мероприятия по подбору, адаптации и удержанию персонала.

Таблица 11– Этапы отбора персонала на АО «Разрез Октябрьский»

Название этапа	Описание
Заполнение анкеты на открытую должность(вакансию)	Заполняется анкета, указываются все запрашиваемые в ней данные о соискателе свободной вакансии. Готовая анкета передается в отдел кадров
Рассмотрение заявленных кандидатов	На основании полученной от соискателя вакансии анкеты проводится выбор наиболее подходящих кандидатур на открытые вакансии.
Приглашение отобранных кандидатов на собеседование.	Кадровая служба на основании заявок от руководителей приглашает кандидатов на интервью на место открытой вакансии

Согласно данным таблицы 11, выявлена необходимость разработать более четкую и понятную систему отбора персонала на АО «Разрез Октябрьский», а именно более подробную анкету и тестирование с целью более быстрого ответа на вопрос подходит ли вакансия соискателю и сам соискатель на открытую вакансию. Вопросы будут меняться в зависимости от вакансии. Главная цель– получение максимально подробной, полной и соответствующей информации.

При трудоустройстве на АО «Разрез Октябрьский» главным критерием отбора является не только наличие специального образования, опыта, квалификации, но также хорошая физическая форма. Именно поэтому и было предложено привлекать молодых, крепких, здоровых работников.

Было предложено проводить профессионально ориентационные мероприятия для школьников старших классов. Выявить потенциальных желающих работать на предприятии угольной промышленности. Пригласить их на подготовительные курсы при предприятии, с последующей выдачей сертификата о прохождении специализированной подготовки.

В итоге эта группа учеников будет иметь специальные навыки горного дела, что зачтется им при поступлении после окончания школы в учебные заведения (техникумы, академии, университеты) обучающие горной промышленности. Затраты на организацию такой учебной программы представлены в таблице 12.

Таблица 12– Затраты на учебную программу обучающую горному делу для школьников старших классов.

Наименование лекции	Стоимость
Вводная лекция «Введение в горную промышленность» (16 часов)	2300 руб./час
«Специфика работы угль добывающего предприятия» (22 часа)	2500 руб./час
«Техника безопасности и правила работы на АО «Разрез Октябрьский» (20 часов)	2500 руб./час

По результатам таблицы, можно сделать вывод, что стоимость одного занятия длительностью в час стоит не более ставки обычного школьного учителя. Прослушав весь курс лекций, ученик получит достаточный для начала своего пути в жизни угля добывающего предприятия, а также желание и заинтересованность обучаться горному делу в дальнейшем.

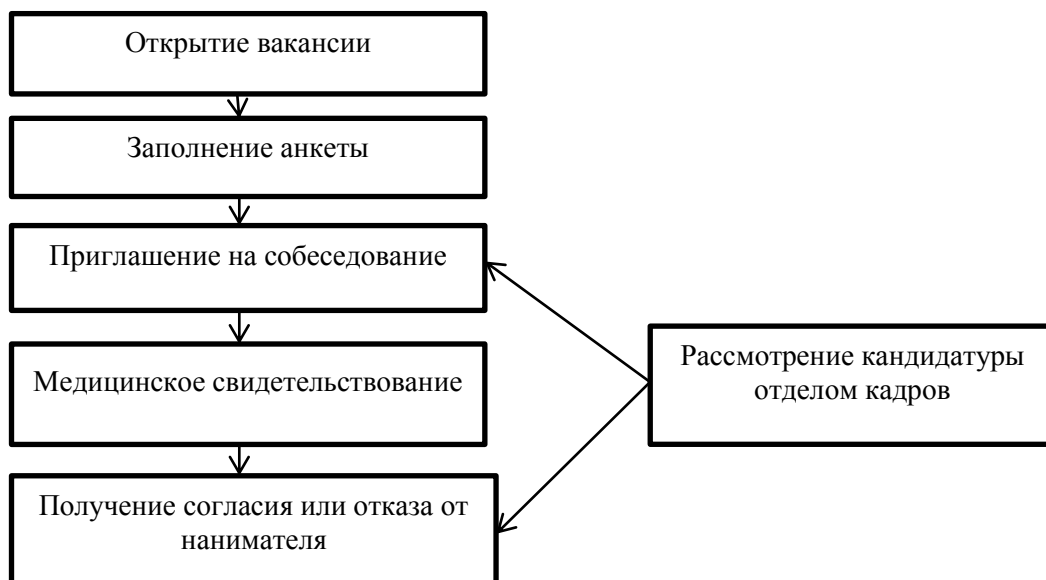


Рисунок 16– Действующая схема отбора персонала на АО «Разрез Октябрьский»

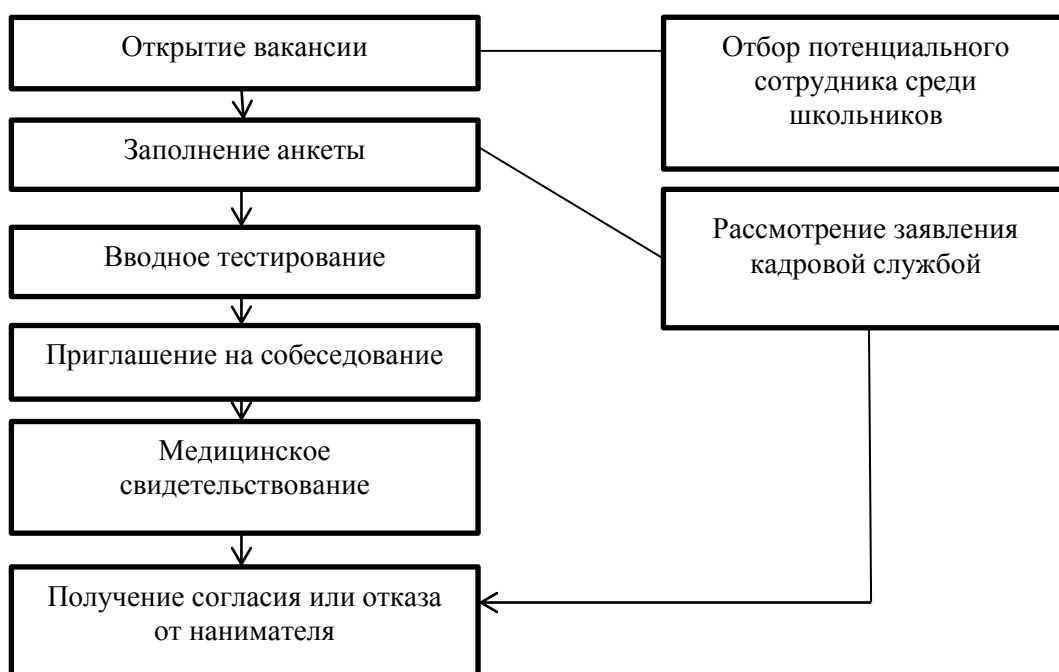


Рисунок 17– Предложенная схема отбора персонала на АО «Разрез Октябрьский»

Дальнейшими действиями в процессе обеспечения АО «Разрез Октябрьский» новыми молодыми кадрами является отбор из предложенных анкетированием кандидатур.

3.2 Сущность и виды адаптации персонала к трудовой деятельности

В АО «Разрез Октябрьский» работает 250 человек, занимаясь непрерывным процессом производства, улучшая эффективность предприятия и работы персонала. За счет труда сотрудников разреза живет все производство, для самих сотрудников является очень важным процесс адаптации.

Целенаправленно работающая система адаптации предприятия позволит контролировать быстрое приспособление к работе в угольной организации, уменьшить или предотвратить риски, мешающие правильному формированию позитивного настроения к работе у сотрудников. Процесс адаптации в целом состоит из социальной, профессиональной и корпоративной адаптации.

Социальная адаптация – приспособление персонала работать в условиях стрессов, возникающих в процессе деловых и служебных отношений между сотрудниками, в пределах норм и правил, принятых в организации.

Профессиональная адаптация сотрудников организации – непрерывный процесс внедрения персонала в среду управленческой и производственной сферы предприятия, выполнение должностных функций, специфика которых заключается работой предприятия в целом.

Корпоративная адаптация сотрудников организации – внедрение, вовлеченность персонала в процесс трудовой деятельности, сам коллектив, в правила и традиции сотрудников, корпоративную культуру, проявление

служебных и дружеских отношений внутри коллектива, позитивной работы с коллегами.

Задачи адаптации:

- выполнение сотрудником поставленных целей в оговоренные сроки;
- своевременное выявление сильных и слабых профессиональных навыков сотрудника;
- помощь в ликвидации психологических барьеров, если таковые имеются;
- создание благоприятной и располагающей обстановки для достижения высот в саморазвитии внутри организации, карьерном росте;
- устранение и уменьшения возможных недочетов, недопонимания, ошибок на начальном этапе работы;
- развитие у нового персонала вдохновляющего к работе потенциала, мышления;
- помощь в освоении корпоративных ценностей, традиций, правил и норм поведения, принятых в организации;
- закрепление и ускорение самостоятельной работы персонала, выполняющего в соответствии с установленными рамками качества должностные задания и обязанности;
- потенциал планировать личностные успехи на производстве, способствующие продвижению по карьерной лестнице, и формирование кадрового резерва.

Мною было установлено, что вышеупомянутая программа адаптации в недостаточной мере работает на разрезе АО «Октябринский».

Деятельность кадровой службы на АО «Разрез Октябринский», а также руководства предприятия в сфере управления персоналом регламентируется в большей степени как федеральных, так и региональных, локальных нормативных актах. Так в АО «Разрез Октябринский» есть свое положение по персоналу, соблюдению трудовой дисциплины, и техники безопасности, однако специального положения либо нормативного акта имеющего отношения к трудовой адаптации нет.

При этом, предприятие все-таки занимается трудовой адаптацией нового персонала. Определенные элементы адаптации есть в каждом подразделении разреза, при этом в каждом из подразделений объем работ по трудовой адаптации понимается руководством по-разному.

Таблица 13– Трудовая адаптация в подразделениях персонала

Проводимые адаптационные мероприятия	Подразделение персонала		
	Организационный персонал	Служебный персонал	Производственный персонал
Вводный инструктаж	+	+	+
Составление плана адаптации для нового сотрудника	-	-	-
Индивидуальные беседы руководителя с новым сотрудником	+	-	-
Назначение куратора	-	+	-
Тренинги и семинары	-	-	-
Сайт предприятия	+	+	+
Корпоративный pr	+	+	+

Исходя из представленных данных таблицы, следует:

- в каждом из подразделений, для всех категорий сотрудников проводится вводный инструктаж;
- также новым сотрудникам во всех подразделениях доступен такой инструмент адаптации как «корпоративный pr» и «сайт предприятия»;
- индивидуальные беседы руководителя с новым сотрудником, доступны только для служебного персонала;
- ни в одном из подразделений не проходит тренингов и семинаров по введению в курс работы и помощи в возникающих трудностях связанных с процессом адаптации сотрудника;
- во всех подразделениях персонала отсутствует составление плана адаптации для нового сотрудника.

Для совершенствования действующей системы адаптации молодых специалистов можно предложить программу, которая должна включать систему правил действия для поддержки молодых специалистов.

До введения в суть работы молодого персонала необходимо:

- проверить соответствие всех должностных инструкций;
- назначить наставника (куратора);
- проверить готово ли рабочее место для начала работы нового сотрудника;
- предупредить коллектив о назначении на должность нового персонала;
- предоставить необходимые материалы, способствующие быстрому внедрению в работу новому сотруднику;
- предоставить новому сотруднику пропуск для без проблемного прохождения системы охраны (пропускного пункта);
- убедиться, что новый сотрудник готов выйти на смену и приступить к рабочим обязанностям.

Таблица 10– Направления программы адаптации молодых специалистов

Первый день	<ul style="list-style-type: none"> – провести новому сотруднику инструктаж по должностным обязанностям; – рассказать о требованиях внутреннего распорядка и конфиденциальности; – ввести в курс внутреннего управления, корпоративных особенностей, стилю управления, нормам, традициям предприятия; – инструктаж техники безопасности, первой медицинской помощи (обязательно), так как производство травма опасное; – разъяснить правила поведения при возникновении ЧС; – рассказать о требованиях к униформе, производственному инвентарю; – ознакомить с пропускной системой; – представьте новичка руководству, коллегам или подчиненным; – ознакомьте с местонахождением служебных помещений;
-------------	---

Продолжение таблицы 10

До окончания адаптационного периода	<ul style="list-style-type: none"> – обозначьте специфику угольного производства, техника безопасности, предотвращение опасности получения производственных травм; – расскажите о работе организационного отдела и кадровой службы; – рассмотрите сотрудника на предмет личных навыков, компетенции и составьте индивидуальную программу перспективной подготовки; – разъясните, устрой административной и хозяйственной системы предприятия, соответствующие процедуры, правила, требования работы.
-------------------------------------	--

На предприятии также должна быть создана программа привлечения молодых специалистов, которая должна включать в себя: привлечение, развитие, вовлечение в профессию нового персонала.

Таблица 11– Программа привлечения молодых специалистов

Элемент	Комментарий
Поиск новых сотрудников	<p>Предложения со стороны нанимателя:</p> <ul style="list-style-type: none"> – достойная оплата труда; – интересные задачи; – самореализация; – перспективы карьерного роста; – обучение; – повышение квалификации.
Отбор	<p>Критерии по отбору персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> – образование, квалификация; – успехи с прошлых мест работы (при наличии). <p>Способы отбора:</p> <ul style="list-style-type: none"> – собеседование, интервью; – анкетирование, тесты.
Удержание	<ul style="list-style-type: none"> – достойная оплата труда; – обучение; – повышение квалификации; – карьерный рост; – признание.
Оценка эффективности системы	<p>Критерии оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – количество привлеченных молодых специалистов разного уровня; – как изменились результаты предприятия, процесс производства (количество добываемого угля) с привлечением молодого персонала.

Основной состав АО «Разрез Октябрьский» – рабочий персонал, занимающийся непосредственно процессом добычи угля. Поэтому молодой персонал наряду с требованиями безопасности, теоретическими и практическими знаниями должен знать и уметь:

- систему охраны труда на предприятии, производственную санитарию;
- система использования индивидуальной защиты в целях предотвращения травматизма;
- требование к качественному выполнению должностных обязанностей;
- организованность себя и рабочего труда;
- основные ошибки по браку на производстве и система их устранения.

На этапе адаптации новый сотрудник должен осознавать, какие должностные обязанности ему предстоит выполнять. С этой целью внутри предприятия для новых сотрудников будет проведено обучение, ознакомляющие с процессами производства, тренинги, где сотрудникам будут изъяснены основные требования к работе, описание работ, которые должен выполнять рабочий.

Таблица 12– план-программа тренингов производственного персонала

Название тренинга	Период проведения
Общие сведения для рабочих по добыче, обогащению угля и сланца	09.2020-12.2020
Разработка изменений технологий производства	09.2020-12.2020
Инструктаж по технике безопасности	08.2020-12.2020
Роль научно-технического прогресса в производственной деятельности	09.2020-12.2020

После проведения курса тренингов значительно улучшатся навыки нового производственного персонала. Можно будет отследить результаты:

- профессиональное наставление молодого специалиста;
- контроль, за деятельностью (особенно в период испытательного срока);
- оценка результатов работы и составление отчета для кадровой службы о результатах прохождения испытательного срока.

Работа по разработке и улучшению процесса адаптации новых сотрудников при помощи совместной работы, взаимодействия всего персонала предприятия позволит:

- раскрыть потенциал разреза АО «Октябринский»;
- применить в работе индивидуальные навыки персонала, ускорить их развитие тем самым усилить эффективность работы предприятия и повысить конкурентную способность сотрудника и предприятия в каждодневной деятельности;
- возможность формирования новых навыков приспособления работы в коллективе;
- даст возможность правильного выбора стимулов движения и правильного развития в целом на предприятии АО «Разрез Октябринский».

На основании всего вышеизложенного можно сделать вывод, что своевременная профессионально разработанная адаптация молодых сотрудников в основной степени зависит от принятия в самом коллективе, в котором будет работать сотрудник. Квалифицированный, заинтересованный в молодом специалисте наставник, способен значительно ускорить процесс адаптации своего протеже. Предоставленные теоретические и практические знания помогут получить желаемые результаты. Поэтому руководству просто необходимо уделять как можно больше внимания своему молодому персоналу.

3.3 Совершенствование процесса мотивации персонала на АО «Разрез Октябринский»

При рассмотрении системы мотивации предприятия АО «Разрез Октябринский» стало понятно, что система мотивации предприятия нуждается в тщательной доработке.

Мотивация— неотъемлемо важная часть системы управления персоналом, которая должна способствовать повышению эффективности и

целенаправленности труда работников на достижение успеха предприятия, улучшение всех производственных процессов.

Совершенствуя систему мотивации на АО «Разрез Октябрьский» был охвачен весь персонал предприятия от рабочих до системы руководства организации. В этом и есть смысл и особенности совершенствования системы мотивации – комплексный и глубокий подход к делу.

План действий по совершенствованию работы программы мотивации на АО «Разрез Октябрьский»:

1) Социологическое исследование (опрос персонала). Этот этап работы необходим для оценки существующей системы мотивации с точки зрения самих работников предприятия. Основным пунктом опроса является удовлетворенность или неудовлетворенность действующей системой оплаты труда работников:

– справедливо ли распределение оплаты труда в соответствии всей сложности распределения по (уровню траты сил в процессе выполняемой работы, квалификации сотрудников, категории работ, подхода ответственности);

– распределение уровней заработной платы по учету результатов работы, как самого сотрудника индивидуально, так и предприятия в целом.

2) Исследование действующей системы мотивации. Поняты ли сотрудникам сам процесс и смысл мотивирования персонала АО «Разрез Октябрьский».

3) Выявление главных задач и целей структурных подразделений предприятия.

4) Выделение ключевых показателей эффективности АО «Разрез Октябрьский».

5) Изложение предложения по совершенствованию мотивации персонала руководству разреза.

6) Разработка регламента системы мотивации сотрудников.

В процессе социологического опросного исследования действующей системы мотивации АО «Разрез Октябрьский» и дальнейшего его анализа

была получена неудовлетворительная оценка. Менее 5% опрошенного персонала описали действующую систему мотивации персонала, как неудобную, не дающую необходимых результатов, имеющую больше недостатков, чем достоинств.

Основные выявленные недостатки системы мотивации:

- не выраженная направленность на достижение результатов целей;
- не в полной мере развитая адаптация к переменам в процессе производства, в рабочей сфере деятельности (около 80% сотрудников настаивают на ее реформе);
- не заинтересованность персонала в рабочем процессе, в разработке новой улучшенной системы вовлечения персонала в процесс работы (около 14 % сотрудников высказывают мнение о том, что руководству следует больше прислушиваться к мнению персонала);
- непонимание системы получения заработной платы (только 1/3 опрошенных сотрудников высказала положительное мнение по результатам работы системы оплаты труда);
- не в полной степени действующая система мотивации (больше наказывают, чем поощряют);
- не все сотрудники достоверно понимают, какие показатели учитываются при начислении премии;
- главный пункт объема начисления заработной платы большая часть персонала считает премию за результаты выполненного плана работ (только около 17% опрошенных работников верят, что премия соответствует трудовому вкладу);
- существующая программа оценивается персоналом, как недоработанная;
- среди персонала витает точка зрения, что уровень заработной платы рабочих не имеет значимых отличий, не слишком зависит от уровня квалификации, опыта работы на производстве и почти не зависит от личных результатов работы.

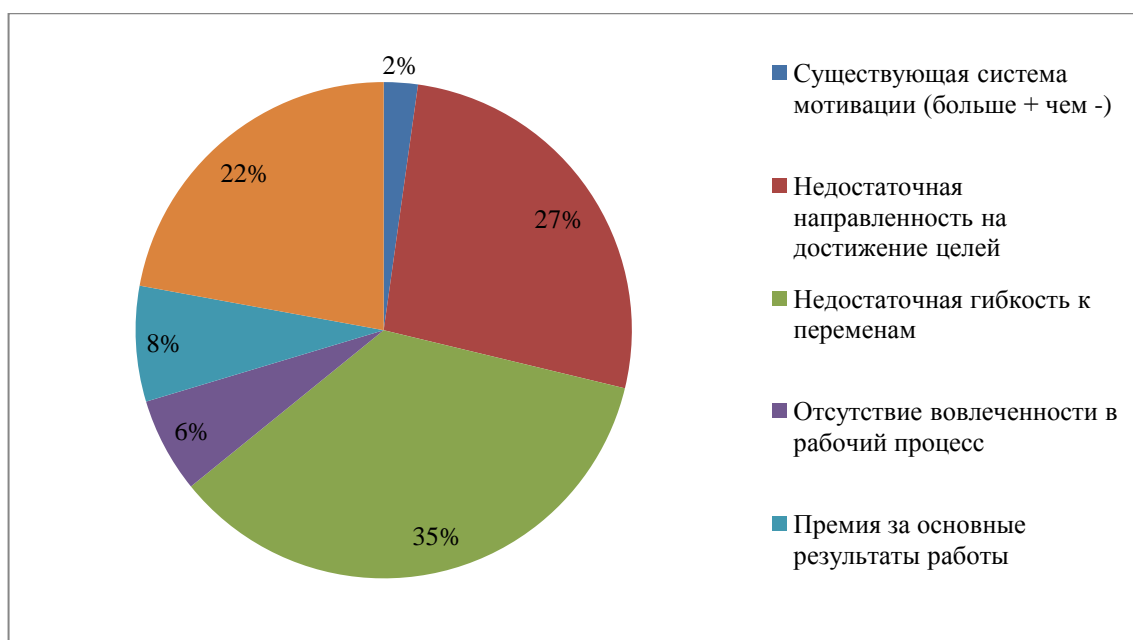


Рисунок 14– Основные недостатки системы мотивации труда на АО «Разрез Октябрьский»

Анкетирование респондентов вышеописанного проведенного опроса персонала АО «Разрез Октябрьский» включало в себя вопросы, результаты ответов на которые позволили выстроить текущий мотивационный профиль предприятия. Это позволило решить одну из проблем мотивации организации.

Выстроенный профиль программы мотивации выявил достаточно массовое количество персонала, не сильно заинтересованного в результатах лично проделанной работы, основной причиной побуждающей к действию направленному на выполнение своих непосредственных обязанностей является страх перед увольнением. Добиться положительных результатов выполненной работы от такого персонала довольно сложно. Преобладающим количеством работников на АО «Разрез Октябрьский» являются работники, которых в большей степени стимулирует высокая оплата труда, свыше 30%.

Основной целевой направленностью является разработка программы мотивации АО «Разрез Октябрьский», которая способна стимулировать сотрудников не только на получение личных положительных результатов работы, но и достижение миссии и стратегии предприятия.

Система мотивации выстраивалась от стратегических целей компании по принципу, представленному на рисунке 15.

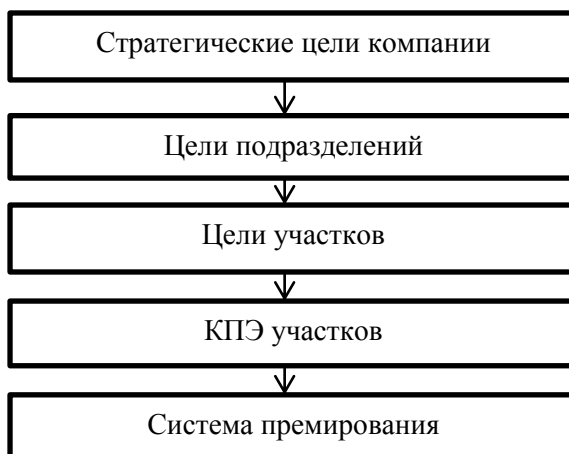


Рисунок 15– Принцип построения системы мотивации

Основным принципом в моделировании новой системы мотивации, стал принцип построения системы мотивации в зависимости от категории работников:

Таблица 13– Принципы построения системы мотивации в зависимости от категории работников

Руководители, специалисты, служащие	Рабочий персонал
Оклад, установленный по штатному расписанию предприятия	Тарифная месячная ставка
Оценочная надбавка	Премия за результаты
Премия за результаты	

Таблица 14– Шкала индивидуальной оценки работника

0 – базовый уровень	1 – средний уровень	2 – уровень выше среднего	3 – высокий уровень
Получает новый работник, никак не проявивший себя, которому еще требуется всему учиться и набираться практического опыта и повышать квалификацию.	Получает сотрудник, который оправдал ожидания руководства. Начальство поддерживает контроль чтобы стимулировать добросовестное выполнение должностных обязанностей работников.	Получает сотрудник перевыполнивший план работы должностных обязанностей, такой работник не требует к себе повышенного контроля со стороны руководства, способен выполнить поставленную перед ним задачу самостоятельно.	Получает сотрудник, который не только превышает уровень выполненной работы, но и стимулирует к работе других сотрудников своим успехом в работе. Такой сотрудник быстрее других продвигается по карьерной лестнице.

2) Обозначить у руководящего состава персонал, который в процессе оценки успешно выполненной работы показатели и характеристики, за выполнение и перевыполнение которых присваивается индивидуальная премия к основной заработной плате.

Оценки лично каждому сотруднику проставляются с целью объединить работников занимаемых одинаковых должности и разделить их по индивидуальным навыкам, уровню квалификации и серьезности отношения к работе, умению доводить поставленные задачи до конца. Индивидуальная оценка работника выставляется комиссией раз в год по четырех бальной шкале– 0,1,2,3 (рис 17).

По итогам проставленных баллов выявляется уровень переменной части оплаты труда, который зависит от полученной оценки. Оценивает персонал комиссия из 4х человек.

Перечень критериев оценки персонала:

- уровень профессиональной подготовки, навыков, квалификации, информации рабочем процессе на производстве;
- выполнение задач сверх нормы, улучшение имеющихся знаний, навыков, квалификации;
- готовность выполнять должностные обязанности в не рабочее время;
- способность, верно, ставить перед собой цели выполнения работы и доводить начатое дело до конца;
- быть более инициативным работником, направлять свои силы на ответственный, профессиональный и самостоятельный подход к выполнению работы;
- стабильные положительные результаты выполняемой работы;
- оперативное выполнение должностных инструкций;
- качественный и своевременный труд;
- желание прокачать навыки, добиться успеха в самореализации;
- развитая мобильность, способность выполнения другого вида работы;
- развитая коммуникация, сотрудничество с коллегами;

– способность вовремя выполнить поставленные задачи.

3) В соответствии с основными показателями эффективности (КПЭ), при выполнении которых сотрудник будет вознаграждаться, и будущем покажет интерес в улучшении (КПЭ) на участках, цехах, где возможно объективно оценить:

- участок добычи угля;
- отдел технического контроля;
- ремонтно-восстановительный участок;
- участок технологической комплекс-поверхности;
- руководители разреза.

КПЭ было охвачено 50% численности работников АО «Разрез Октябрьский». Это происходит из-за отсутствия системы учета производства на предприятии и невозможность эффективно провести измерение уровня КПЭ для всех категорий сотрудников.

4) Остальной персонал предприятия наградить премией за положительные результаты труда, в результате сложности оценивания результата их труда.

Электроцех, Автоматизация, Вент, Стволы, Угольный подъем, Вспомогательный подъем	3% премии за 1% перевыполнения плана, но не более 15%	Максимальный размер премии 1 группа – 35%, 2 группа – 45%
	Премии за выполнение плана по добыче угля разрезом 1 группа – 20% 2 группа – 30%	
	База(тариф, оклад)	

Рисунок 16– Премирование прочих вспомогательных служб, и участков по результатам работы АО «Разрез Октябрьский»

Учитывая то, что в процессе работы группы по реализации проекта разработки и совершенствованию системы мотивации на АО «Разрез Октябрьский», работы по изменению системы оплаты труда и документооборота предприятия, документов по учету и отчету производства,

была разработана система регламентации документов по новым программам мотивации на АО «Разрез Октябрьский».

1. Положение о личной оценке каждого работника АО «Разрез Октябрьский».

2. Положение об оплате труда на АО «Разрез Октябрьский».

Предложенная система способна решить значительную часть задач стоящих перед предприятием по повышению мотивации труда сотрудников:

- предложенная программа по мотивации персонала позволит усовершенствовать существующую премиальную программу, ключевые показатели деятельности предприятия, цехов, участков, в результате чего каждый работник будет проинформирован на счет результатов работы своего участка;

- усиление прозрачности системы мотивации на базе комиссионной системы индивидуальной оценки персонала по заранее известным критериям;

- введение в систему мотивации показателей «качество» и соблюдение техники безопасности – ключевых показателей эффективности деятельности подразделений;

При достижении удовлетворенности работников первичными материальными потребностями возникнет необходимость в разработке системы нематериального стимулирования, что должно быть одним из последующих направлений решения проблемы мотивации на АО «Разрез Октябрьский».

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
Д -3А51	Булыгина Дарья Александровна

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место персонала АО «Разрез Октябрьский»</p> <p>Вредные производственные факторы:</p> <p>Рудничная пыль, шум, вибрация, вредные газы</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальная</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные от АО «Разрез Октябрьский» (бумажные носители и данные официального сайта) 2. Учебная литература и методические материалы по охране труда и экологической безопасности
---	--

<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ 2. Устав АО «Разрез Октябрьский». 3. Организационное развитие АО «Разрез Октябрьский» 7. Приказ «Выплаты социального характера неработающим пенсионерам в 2017 г.» 8. Приказ «Выплата материальной помощи к отпуску работникам АО «Разрез Октябрьский»
---	--

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. Цели и задачи КСО предприятия. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры КСО компании. 3. Программы КСО для предприятия. 4. Затраты предприятия на КСО. 5. Перспективы расширения предприятием своих программ КСО.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Характеристика социальных программ КСО предприятия 2. Затраты предприятия на КСО на 2015 – 2017 гг 2. Затраты предприятия на КСО на 2018 – 2020 гг

-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Перечень программ КСО компании в 2014 – 2016 годах. 2. Перечень КСО компании в 2017 – 2019 годах
Перечень графического материала:	Рисунок 17 – Объемы финансирования некоторых программ КСО в 2015 – 2020 гг. (без программы модернизации природоохранного оборудования), млн. руб. Рисунок 18 – Структура финансирования программ КСО в 2015 – 2020 гг., млн. руб.
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
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	Кандидат философских наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д – 3А51	Булыгина Дарья Александровна		

4 Социальная ответственность

4.1 Основные задачи и направления социальной ответственности предприятия

Под социальной ответственностью бизнеса понимается ответственность высших менеджеров компании, принимающих определенные управленческие решения, перед остальными членами общества, на которых прямо или косвенно влияют эти решения.

КСО– это, во-первых, выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы.

Во-вторых, КСО– это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям.

На сегодняшний день АО «Разрез Октябрьский»– это современное динамично развивающееся угольное предприятие. Основными принципами организации являются честность, надежность и социальная ответственность.

Являясь производителем угля на российском рынке, компания стремится быть одной из ведущих угольных компаний страны. Для этого развивает существующие угледобывающие и обогатительные мощности, инвестирует в новые производственные объекты и продолжает развивать свою транспортно-логистическую инфраструктуру. Также стремится к наращиванию объемов добычи, и ориентированы на реализацию инновационных проектов во всех сферах нашей деятельности.

Миссией АО «Разрез Октябрьский» является – обеспечение энергетических потребностей общества путем добычи угля с соблюдением всех требований безопасности и принципов устойчивого развития, а также с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

Цели компании в области социальной ответственности:

- Стремиться к максимальному снижению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников и недопущение возникновения аварийных ситуаций на производстве;
- Постоянное обеспечение безопасности и здоровья персонала на всех действующих и создаваемых рабочих местах, совершенствуя их оснащение и улучшая факторы производственной среды;
- Обеспечивать уровень организации труда, процессов производства и применяемого оборудования требованиям законодательных нормативно-правовых актов по охране труда и промышленной безопасности.

Ценности предприятия:

1. Безопасность и результативность.

Работа АО «Разрез Октябрьский» связана с высокими производственными рисками. Опыт предприятия угольной отрасли доказывает, что эти риски можно успешно контролировать и добиваться высоких результатов в безопасных условиях. компания стремится к наилучшим производственным показателям при безоговорочном соблюдении правил безопасности труда.

2. Профессионализм и сотрудничество. Индивидуальное мастерство в командной работе.

3. Стабильность и развитие.

Стабильность возможна только при условии непрерывного развития. Чтобы удержать лидирующие позиции и сохранить стабильность в дальнейшем, необходимо всегда совершенствоваться.

Стратегия АО «Разрез Октябрьский» предполагает высокую оперативность, неизменное качество работ. Персонал компании имеет высокую квалификацию и большой опыт работы.

Ключевая задача социальной политики АО «Разрез Октябрьский» – комплексное повышение качества жизни сотрудников предприятия, членов их семей.

Ключевым принципом корпоративной социальной политики предприятия является принцип социальной ответственности, который предполагает, что предприятие:

- формирует свою стратегию с учетом интересов общества в целом;
- соблюдает законодательство;
- следует общепринятым морально-этическим нормам;
- уважает права человека;
- стремится обеспечить в своей деятельности баланс интересов заинтересованных сторон – акционеров, персонала, потребителей, других социальных групп, которые, так или иначе связаны с деятельностью предприятия;
- последовательно работает над обеспечением безопасности и сохранения здоровья персонала предприятия;
- учитывает интересы будущих поколений, стремясь к максимально бережному использованию природных ресурсов и к улучшению условий жизни населения.

4.2 Наиболее значительные акции социальной ответственности

Проводя собственную политику КСО, АО «Разрез Октябрьский» особо уделяет внимание следующим направлениям:

1. Персонал.
2. Промышленная политика.
3. Экология.
4. Благотворительность.

Рассмотрим каждое из направлений КСО АО «Разрез Октябрьский» подробно.

- I. Персонал предприятия.

Концепция социальной ответственности АО «Разрез Октябрьский» в отношении персонала основана на социальном партнерстве работников и работодателя, их взаимной ответственности за результаты труда.

Основными принципами КСО АО «Разрез Октябрьский» в отношении собственного персонала являются:

1. Обеспечение безопасных условий производства.
2. Вознаграждение за труд в соответствии с достигнутыми результатами.
3. Предоставление работникам социальных льгот и гарантий.
4. Реализация дополнительных корпоративных социальных программ.

Стратегия развития системы управления персоналом ориентирована на реализацию долгосрочных целей АО «Разрез Октябрьский» - укрепление конкурентных преимуществ на развивающемся угольном рынке и повышение эффективности работы предприятия.

Основные направления действия программ КСО АО «Разрез Октябрьский» в отношении собственного персонала следующие:

1. Сотрудничество с образовательными учреждениями и привлечение молодых специалистов.
2. Повышение квалификации сотрудников.
3. Совершенствование системы оплаты труда и мотивации персонала.
4. Продолжение социальной политики, направленной на поддержку работников предприятия и членов их семей.
5. Создание кадрового резерва.

АО «Разрез Октябрьский» стремится стать одним из ведущих предприятий в российской угледобывающей промышленности и поэтому заинтересовано в привлечении квалифицированных специалистов различного профиля. Политика и программы КСО АО «Разрез Октябрьский» в отношении собственного персонала направлены на создание максимально привлекательных условий труда. Предприятие делает все необходимое для того, чтобы обеспечить своему персоналу:

- интересную и стабильную работу;
- достойную заработную плату;
- социальный пакет.

Например, в рамках действующей на предприятии программы профессионального развития персонала, в АО «Разрез Октябрьский» создана и активно применяется система подготовки и переподготовки по различным направлениям, что насущно необходимо не только самому предприятию, но и его работникам, поскольку современная деятельность в сфере угледобывающей промышленности предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. Обучающие программы позволяют персоналу предприятия своевременно и в необходимом объеме получать новые теоретические и практические знания, как в городе Киселевске, так и в других городах. Кроме того, в связи с появляющимися вакансиями для работы в структурные подразделения АО «Разрез Октябрьский» приглашается талантливая молодежь и уже опытные специалисты. Наиболее отличившимся из сотрудников предприятие предоставляет условия для карьерного роста.

Помимо программ профессионального роста, АО «Разрез Октябрьский» проводит также программы социальной поддержки собственного персонала и их семей.

Так, персонал АО «Разрез Октябрьский» в дополнение к льготам, предусмотренным российским законодательством, обеспечен дополнительным социальным пакетом, включающим в себя:

1. Добровольное медицинское страхование;
2. Страхование от несчастных случаев;
3. Материальную помощь по различным обстоятельствам;
4. Оплату путевок работникам и их детям;
5. Дополнительные отпуска;
6. Льготы на покупку угля.

Также персонал предприятия принимает участие в организуемых АО «Разрез Октябрьский» многочисленных:

- спортивно-оздоровительных;
- культурно-массовых мероприятиях.

Как уже отмечалось, многочисленные социальные программы действуют не только для персонала АО «Разрез Октябрьский», но и для членов их семей.

Также важно отметить, что часть социальных проектов АО «Разрез Октябрьский» направлена на поддержку уже не работающих на предприятии пенсионеров - бывших работников предприятия. Согласно действующему на предприятии Положению по выплатам социального характера неработающим пенсионерам АО «Разрез Октябрьский», им (пенсионерам):

- периодически выплачивается материальная помощь;
- предоставляется льготы на покупку угля;
- планируются и производятся выплаты к юбилейным датам и праздникам.

II. Промышленная политика.

Важнейшей составляющей долгосрочной конкурентоспособности АО «Разрез Октябрьский» является внедрение инноваций в производственные процессы и разработка новых высокомаржинальных продуктов на основе угля.

1. Переработка угля.

- апгрейд низкосортных углей (обогащение, повышение калорийности, снижение примесей);
- получение металлургических продуктов, бездымного топлива, сорбентов из низкосортных углей;
- обогащение углей– совершенствование применяющихся процессов обогащения с использованием инновационных технологий;
- экстракция продуктов из летучих компонентов углей.

Срок завершения строительства обогатительной фабрики АО «Разрез Октябрьский» 2020-2021 гг, планируемые объемы обогащения 1 млн. тонн угля в год, стоимость фабрики 2 млрд. руб.

III. Экология.

Деятельность по добыче и обогащению угля связана с риском нанесения ущерба окружающей среде, в том числе с выбросами загрязняющих веществ в атмосферу, выбросами угольной пыли, загрязнением почвы и водных ресурсов, шумовым загрязнением. Это может привести к возникновению гражданской ответственности, репутационным издержкам и необходимости затрат на устранение ущерба.

Целью экологической политики предприятия является повышение уровня экологической безопасности работы объектов разреза. Для АО «Разрез Октябрьский» является приоритетным принятие предупредительных мер, над мерами по ликвидации последствий, вызванных авариями техногенного характера.

Ключевыми принципами природоохранной деятельности АО «Разрез Октябрьский» являются:

1. Ответственность предприятия за состояние окружающей среды;
2. Соответствие деятельности АО «Разрез Октябрьский» требованиям природоохранного законодательства;
3. Снижение негативного воздействия производства, выбросов в атмосферу, транспортировки и потребления продукции предприятия на окружающую среду;
4. Рекультивация земель и сохранение биоразнообразия;
5. Рациональное использование ресурсов;
6. Внедрение современных технологий при добыче угля;
7. Обогащение угля.

На АО «Разрез Октябрьский» идет строительство обогатительной фабрики. Фокус на обогащении угля позволит сократить выбросы от использования конечного продукта за счет снижения содержания золы.

Высококачественный уголь отвечает требованиям новых высокоэффективных угольных электростанций.

Рассмотрим некоторые наиболее важные направления экологической политики предприятия:

1. Воздействие на состояние атмосферного воздуха.

Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу являются для АО «Разрез Октябрьский» доминирующим видом воздействия на окружающую природную среду. При этом динамика валовых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу находится в прямой зависимости от объемов добываемого угля.

Объем добычи угля АО «Разрез Октябрьский» составляет 400 тыс. тонн угля в год. Год от года предприятие увеличивает добычу угля, но валовые выбросы загрязняющих веществ в атмосферу имеют тенденцию к уменьшению. Основной причиной данной динамики является улучшение качества закупаемого предприятием топлива.

IV. Благотворительность.

За годы работы у предприятия сложились теплые отношения с ветеранами шахты «Красный Кузбасс». Разрез гордится своими ветеранами, которые прошли весь путь становления предприятия, все трудные годы. Разрез взял на себя обязательства по оказанию помощи ветеранам шахты, которые по соглашению о социально-экономическом сотрудничестве с Администрацией Кемеровской области безвозмездно обеспечиваются углем.

«Разрез Октябрьский» собственными силами, проводит ремонт кровли крыши подшефной школы №3, оказывает благотворительную помощь, как отдельным гражданам, так и в целом организациям и обществам. На плечах предприятия лежит содержание общественной приемной Администрации города на Красном Камне. Также Разрез оказывает помощь ГУС «Киселевский Дом ребенка», отделу социальной защиты населения и многим другим организациям.

Не забывает предприятие и жителей близлежащей деревни Октябрька. Жители деревни бесплатно пользуются электроэнергией. Маршрут дежурного автобуса специально проходит через деревню, для того, чтобы ее жители могли не пешком добраться до города. В летний период деревня обеспечивается водой для полива огородов. Помимо этого, АО «Разрез Октябрьский» занимается еще и сносом ветхих домов.

4.3 Стейкхолдеры и затраты на социальную ответственность

Проводимая АО «Разрез Октябрьский» в рамках КСО политика отвечает интересам следующих заинтересованных групп (стейкхолдеров) – таблица 15

Перечень проводимых в 2015 – 2019 гг. программ КСО АО «Разрез Октябрьский» представлен в таблице 16.

Таблица 15– Стейкхолдеры КСО АО «Разрез Октябрьский»

Прямые	Косвенные
Персонал предприятия Учредители, собственники, деловые партнеры	Местное население и органы власти Контролирующие органы Правозащитные организации Природоохранные организации

Перечень проводимых в 2015 – 2019 гг. программ КСО АО «Разрез Октябрьский» представлен в таблице 16.

Таблица 16– Программы КСО АО «Разрез Октябрьский» за 2015 – 2019 гг.

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Профессиональное развитие персонала	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	Ежегодно: с 01.01 текущего года по 31.12 текущего года	Рост уровня профессиональных компетенций

Продолжение таблицы 16

Социальная поддержка персонала и их семей	Социальные инвестиции	Персонал предприятия Члены семей персонала Бывшие работники предприятия	Ежегодно: с 01.01 текущего года по 31.12 текущего года	Социальная поддержка и рост уровня социальной защищенности для персонала и членов их семей, бывших работников предприятия
Экологическая безопасность	Социальные инвестиции	Общество в целом Население, проживающее в непосредственной близости от объектов предприятия Власти и контролирующие органы Природоохранные организации	Ежегодно: с 01.01 текущего года по 31.12 текущего года	Снижение вредного воздействия на окружающую среду Экономия на штрафных санкциях Спокойствие местного населения, властей и контролирующих организаций (государственных и частных) за окружающую среду
Строительство обогатительной фабрики	Социальные инвестиции			
Благотворительность	Социальные инвестиции	Социально незащищенные слои населения Больницы города Киселевска Власти города Киселевска	Ежегодно: с 01.01 текущего года по 31.12 текущего года	Оказание помощи социально незащищенным слоям населения Оказание материальной помощи больницам города Киселевска

Как видно из таблицы 16, в АО «Разрез Октябринский» запланировано и реализуется большой и разнонаправленный перечень программ КСО. Необходимо отметить, что основным источником финансирования перечисленных в таблице 17 программ КСО являются чистая прибыль и специально созданные фонды предприятия.

Таблица 17– Финансирование предприятием программ КСО в 2016 – 2019 гг.

Программа КСО	Финансирование программы, млн. руб.				
	2016	2017	2018	2019	всего
Профессиональное развитие персонала	10,0	9,5	7,0	11,0	37,5
Социальная поддержка персонала и их семей	6,0	5,8	7,2	8,4	27,4

Продолжение таблицы 17

Экологическая безопасность	28,0	24,0	32,0	37,0	121,0
Строительство обогащительной фабрики	-	-	982,5	1036	2 018,5
Благотворительность	5,0	5,5	6,0	6,5	23,0
Итого	354,0	548,8	579,2	745,4	2 227,4

Как видно из таблицы 17, с 2016 – 2019 гг. предприятие старается с каждым годом увеличивать финансирование программ КСО.

Таблица 18– Финансирование предприятием программ КСО в 2020 – 2022 гг.

Программа КСО	Финансирование программы, млн. руб.			
	2020	2021	2022	всего
Профессиональное развитие персонала	11,0	12,1	13,3	36,4
Социальная поддержка персонала и их семей	8,4	9,2	10,2	27,8
Экологическая безопасность	37,0	40,7	44,8	122,5
Строительство обогащительной фабрики	682,5	705,0	648,0	2 035,5
Благотворительность	6,5	7,2	7,9	21,5
Итого	745,4	774,2	724,1	2 243,7

Как видно из таблицы 18, на период 2020 – 2022 гг. предприятием также запланировано увеличение финансирования на программы КСО.

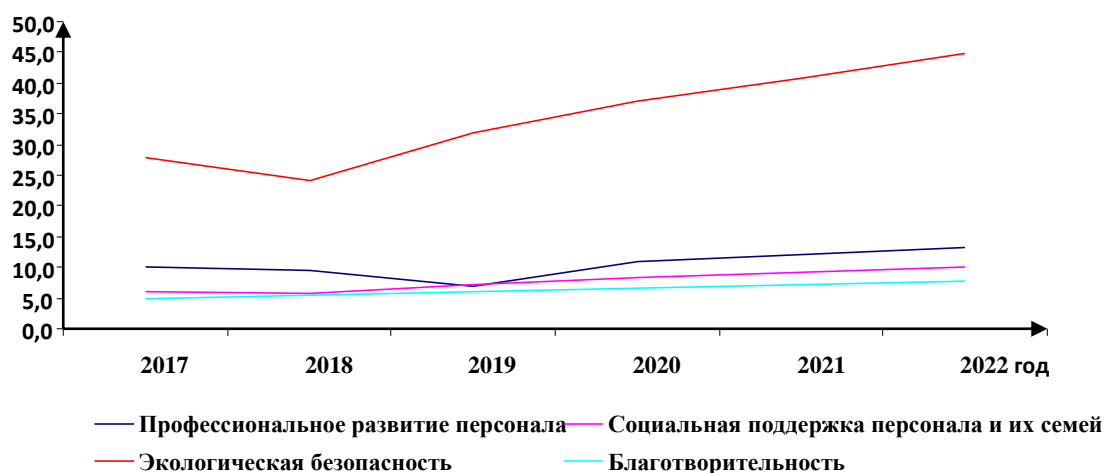


Рисунок 17– Объемы финансирования некоторых программ КСО

Выводы по разделу.

1. АО «Разрез Октябрьский» является социально ответственным предприятием и стремится осуществлять свою деятельность с учетом интересов всех стейкхолдеров: персонала и членов их семей, местного сообщества и властей, собственников, инвесторов и деловых партнеров, контролирующих организаций (государственных и частных). Генеральная стратегия предприятия учитывает принципы КСО и ориентирована на такое развитие, которое помимо улучшения производственных результатов деятельности самого предприятия, позитивно влияет на все социально-экономические показатели присутствия предприятия в регионе.

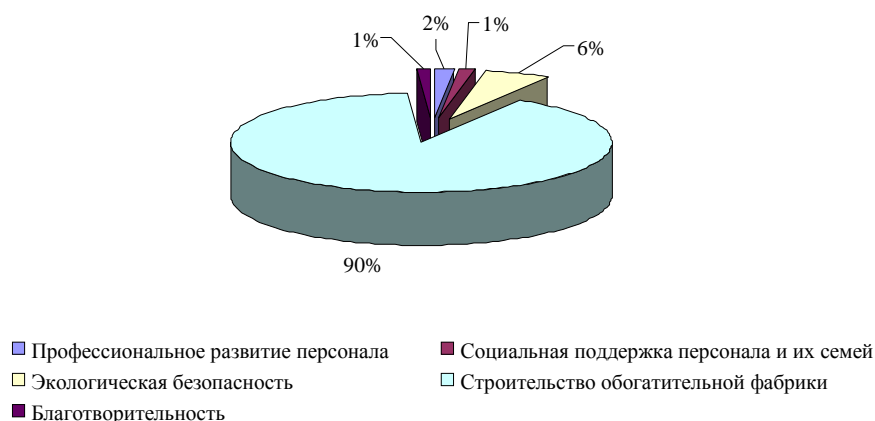


Рисунок 18– Структура финансирования программ КСО в 2017 – 2022 гг., млн. руб.

2. В рамках проведения КСО АО «Разрез Октябрьский» сотрудничает и с киселевским сообществом (общественные организации, население, активные граждане и пр.) и киселевскими властями (исполнительная власть, контролирующие органы и пр.). Свою работу в реализации политики КСО АО «Разрез Октябрьский» строит в увязке с региональной политикой Кемеровской области, в тесном взаимодействии не только с областными исполнительными органами власти, но и со всеми областными общественными организациями.

3. Проводимые АО «Разрез Октябрьский» программы КСО адекватны миссии и ценностям предприятия, а также в полной мере

удовлетворяют интересы всех стейкхолдеров: прямых и косвенных. При этом в приоритете – прямые стейкхолдеры.

4. Помимо явного положительного социального воздействия, перечисленные мероприятия в отношении стейкхолдеров АО «Разрез Октябрьский»:

1) носят мотивирующий характер (персонал видит и убежден в том, что предприятие о них позаботится и сейчас, и в перспективе, когда люди уже выйдут на заслуженный отдых);

2) позволяет предприятию иметь положительный имидж на рынке труда (как работодателя) и в обществе в целом (как социально ответственного предприятия, не только декларирующего, но и делом показывающего, что представленные программы в рамках КСО существуют не только на бумаге, но на деле);

3) позволяет получить хорошее расположение как различных необщественных организаций, так и органов власти и контролирующих органов;

4) позволяет иметь хороший имидж в глазах деловых партнеров, инвесторов и контрагентов предприятия.

5. Реализуемые предприятием программы КСО имеют отличную организацию и значительное финансирование, которое год от года имеет тенденцию к увеличению.

6. В целом, по результатам рассмотрения деятельности предприятия по разработке и проведению политики и программ КСО не удалось выявить каких-либо значительных недостатков. Наиболее значительным недостатком действующей системы КСО можно считать отсутствие в перечисленных программах прямого участия персонала предприятия (проявление персоналом своей активной гражданской и социально-ответственной позиции).

Для поддержания имеющегося на предприятии уровня организации и финансирования программ КСО, а также для их качественного улучшения можно рекомендовать следующие мероприятия:

- перейти от среднесрочного (3 года) к долгосрочному (5 лет) планированию программ КСО;
- дополнительно расширить перечень реализуемых в рамках КСО программ;
- продолжать увеличивать объемы финансирования программ КСО;
- развивать и поощрять участие в программах КСО персонала, а также их семей.

Заключение

Персонал предприятия представляет собой совокупность тружеников разных категорий и производственных подразделений, занимающихся единой производственной деятельностью направленных на получение заработной платы и удовлетворение материальной потребности.

Управление персоналом ориентированно на улучшение взаимодействия сотрудников предприятия между собой. Удовлетворительная организация труда, оплата труда, само организованность работников не только способствует эффективности производственного процесса, но и способствует созданию более усовершенствованной системы управления человеческими ресурсами.

В данном исследовании были рассмотрены теоретические и практические собранные в единую работу сведения о текущем состоянии системы управления персоналом предприятия АО «Разрез Октябрьский» и предложена программа по усовершенствованию системы адаптации молодых специалистов и мотивации персонала.

Выявлены следующие проблемы в системе управления персоналом предприятия:

- практически отсутствующая система адаптации молодых специалистов;
- не доработанная система мотивации и стимулирования персонала;
- недостаточный уровень организационной культуры.

Изменение выделенных недочетов в системе управления персоналом позволит повысить работу предприятия в целом.

В проведенной работе представлен план по совершенствованию системы управления персоналом, который включает в себя:

- исследование и усовершенствование программы адаптации молодых специалистов, их подбору и помощи в освоении рабочего процесса на АО «Разрез Октябрьский».

– исследование и усовершенствование системы мотивации труда сотрудников предприятия, в первую очередь материальная мотивация.

После анализа всех проблем и недочетов системы управления персоналом на предприятии АО «Разрез Октябрьский» были сделаны следующие выводы:

1) В целом система управления персоналом на АО «Разрез Октябрьский» в достаточной степени выполняет свои функции, но если углубиться и провести более детальный анализ, то возникает ряд проблем, которые необходимо решить.

2) Для получения положительных результатов в управлении персоналом, необходимо учесть все разработанные рекомендации.

3) Некоторые предложения были внесены с позиции рабочих, так как они лучше видят все недочеты системы управления персоналом. Неоспоримым плюсом данного подхода является вовлеченность работников, их личный интерес в проблемы организации и желание приложить усилия чтобы улучшить систему.

4) Материальная мотивация является основным критерием в системе стимулирования работников на предприятии «АО Разрез Октябрьский». Для ряда сотрудников предпочтительнее узнать о начислении ему денежной премии, о том что, предстоят дополнительные выходные к отпуску за хорошую работу.

Список использованных источников

1. Деркачев В. И. Управление деятельностью персонала / В. И. Деркачев. – М.: Страус Кво 98, 2015. – 28 с.
2. Батяев А. А. Идеальный персонал. Профессиональная Подготовка, Переподготовка, Повышение квалификации / А. А. Батяев. – Ростов на Дону: Март, 2014. – 307 с.
3. Грицунова О. В., Седых Ю. А. Анализ системы управления персоналом территориальных генерирующих компаний Ростовской области и оценка их эффективности / О. В. Грицунова, Ю. А. Седых // Инженерный вестник Дона, 2015. - № 1. – с.72-74.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – С.Пб: Питер, 2014. 312 с.
5. Гагин Д. Руководитель-эксперт. Руководство эксплуатации человека / Д. Гагин. – М.: Добрая книга, 2017. – с. 84-85.
6. Тарасенко И. В. Мотивация поможет руководителю, который не умеет зарабатывать для компании / И. В. Тарасенко // Управление персоналом, 2016 - № 25, - с. 34-37.
7. Федюкова С. Лояльность компании не зависит напрямую от системы оплаты труда и уровня дохода / С. Федюкова // Управление персоналом, 2017. - № 7. – с.14.
8. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Ньюанс-Пресс. М. 2009. – 480 с.
9. Румянцева З. Н., Соломатин Н. А. Маркетинг организации. Инфра – М. 2016 – 212 с.
10. Перовощиков Ю., Миронова О. Нормирование труда: синергетический подъезд / Человек и труд. 2017. № 5, с. 98.
11. Андреева И. Г. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджеров / и. Г. Андреева. – М.: Альпина Бук, 2018. – с. 221.

12. Кибанов А. Я. Организация профориентаций и адаптации сотрудников / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2017. – 147 С.
13. Зверькова А. Как сделать адаптацию молодого персонала неформальной. / Зверькова // Директор по персоналу, 2014. - № 3. – с.22.
14. Пересыпкина Е.И. Нюансы при установлении бонусной системы оплаты труда / Е.И. Пересыпкина // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение, 2018. - № 2. - С. 13 - 18.
15. Эсаулова И. Формирование механизма долгосрочной мотивации рабочих на основе самоорганизации и саморазвития /И. Эсаулова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2015. - № 8. - С. 106 - 112.
16. Минаев Э.С. Маркетинг персонала: функции и способы. – Столица, 2013г.- 167 с. 27.
17. Овчинник Т. Улучшения системы управления персоналом компании // Денежный бизнес, №11-12, 2018, 54 с.
18. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом — М.: Финстатинформ, 2007.- 236 с.
19. Одегов Ю.Г. , Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 2005.-469 с. 30.
20. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – Столица, 2007 – 798 с.
21. Журавлев П.В. Управление персоналом / П.В. Журавлев. - М.: ФилинЪ, 2015. - 877 с.
22. Володин Н.Л. Адаптация персонала / Н.Л. Володина. - М.: Дело, 2016. - 249 с
23. Маслов Е.В. Управление персоналом компании / Перед ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новониколаевск, 2008.- 763 с.

24. Методические советы сообразно оценке отдачи вкладывательных планов и их отбору для финансирования. - М., 2004.- 416с.
25. Митрофанова Е.А. Управление персоналом / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. – 319 с.
26. Дураков И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дураков. – М.: Кнорус, 2016. – 569 с.
27. Ферзевый М. И. Розыск и подбор персонала. - М.: Бизнес-среднее учебное заведение «Интел-Синтез», 2008.- 520 с.
28. Липатов В. С. Управление персоналом компаний и организаций: Учебник для институтов. - М.: Люкс-арт, 2006.- 136с.
29. Любушин Н.П. «Тест денежного состояния платной организации»//Аудит и денежный тест №3 2009.- 1008 с 22.
30. Магура М. И. Творение системы управления персоналом организации // Управление персоналом, №7, 2007, 20 с 23.
31. Маслов Е. В. Управление персоналом компании / Перед ред. Шеметова П. В. М.: ИНФРА-М; Новониколаевск: НГАЭиУ, 2008. 312 с.
32. Петров Е. Логистика персонала / Е. Петров. – М.: Юрайт, 2016. – 299 с.
33. Реймаров Г.А. Управление персоналом / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2014. - 424 с.
34. Масалимова Н.Р. Модель современного наставника / Н.Р. Масалимова // Управление персоналом, 2017. - № 8. – С. 40 – 43.
35. Шепеленко Г.И. Управление производством и персонал / Г.И. Шепеленко. – М.: Дело, 2015. - 237 с.
36. Соломатина В.Г. Управление персоналом / В.Г. Соломатина. – М.: Логос, 2015. – 253 с.

37. Скитович А.А. Портрет молодого специалиста как субъекта профессиональной деятельности / А.А. Скитович // Управление персоналом, 2016. - № 7. – С. 32 – 36.
38. Рысев Н.Ю. Руководство по подбору и адаптации персонала / Н.Ю. Рысев. – С.Пб.: Питер, 2017. – 205 с.
39. Спивак В.А. Управление персоналом / В.А. Спивак. – М.: Кнорус, 2016. – 194 с.
40. Козлов А. А. К вопросам управления персоналом в критериях переходной экономики // Маркетинг, психологические барьеры, № 3, с. 15-17.
41. Годовой отчет 2019 АО «Разрез Октябринский». Раздел 4/2 Экономические показатели предприятия – с.86-92.

Приложение А

Образец анкеты для соискателя на открытую вакансию АО «Разрез Октябринский» 2019 г.

<p style="text-align: center;">Место для фотографии</p>	<p>Пretендент на должность _____</p> <p>В отдел _____</p> <p>Дата первого собеседования _____</p> <p>Результаты профессионального тестирования _____</p> <p>Результаты собеседования _____</p> <p>Другие отметки _____</p> <p>Дата принятия на работу (отказа) _____</p>
---	--

АНКЕТА

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____
 Дата рождения _____ Возраст _____ Гражданство _____
 Место рождения (село, город, край, область, республика): _____
 Адрес (место жительства): индекс _____ город (обл.) _____
 улица _____ дом _____ корп. _____ кв. _____
 Адрес (прописка): индекс _____ город (обл.) _____
 улица _____ дом _____ корп. _____ кв. _____
 Условия проживания (комната(ы) в коммунальной квартире, в квартире с родителями, отдельная квартира
 1-, 2-, 3-комнатная, пр.) _____
 Домашний телефон _____ Контактный телефон _____ Рабочий телефон _____
 Паспортные данные _____

Семейное положение _____
 Близкие родственники (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети): _____

Степень родства	Ф.И.О	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес (место жительства)

Имеются ли близкие родственники, постоянно проживающие за границей (если да, то указать где): _____

Отношение к воинской обязанности и воинское звание: _____

Образование, когда и какие учебные заведения окончили:

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Факультет	Специальность	Квалификация

Дополнительное образование: _____
