

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КИЖЛО НИНА ИГОРЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»

Студентка



(Н.И. Кижло)

Руководитель

(В.В. Сербинович)

Консультанты:

Нормоконтроль

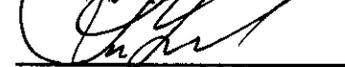


(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская



«18» 06 2019 г.

Красноярск 2019

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«15» апреля 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студентке Кижло Нине Игоревне

направления 38.03.02 Менеджмент профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Совершенствование кадровой политики ОАО «Красцветмет»

Утверждена: приказом по институту от 17 апреля 2019 г. № 40/1-УО

2. Срок сдачи работы 14 июня 2019 г.

3. Содержание пояснительной записки: Введение; 1. Теоретические основы кадровой политики; 2. Бизнес-анализ компании ОАО «Красцветмет»; 3. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия ОАО «Красцветмет»; Заключение; Список использованных источников; Приложения.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль В.А. Петлина

5. График выполнения

Введение, 1 глава с 15.04.2019 г. по 30.04.2019 г.

2 глава с 15.04.2019 г. по 11.05.2019 г.

3 глава, заключение, оформление с 15.04.2019 г. по 13.06.2019 г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 15.06.2019 г. по 30.06.2019 г.

Дата выдачи задания «15» апреля 2019 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

подпись

В.В. Сербинович

И.О. Фамилия

Заявление принял к исполнению

подпись студента

Н.И. Кижло

И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 66 с., иллюстраций 9, таблиц 12, источников 25, приложение 1.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, НАЙМ, ОТБОР, ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА, ОБУЧЕНИЕ, ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА, ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦИЯ, БИЗНЕС-АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ, АДАПТАЦИЯ.

Цель работы – разработать рекомендаций по совершенствованию кадровой политики предприятия ОАО «Красцветмет».

Метод исследования – аналитический, опытно – статический методы, анализа состава работников.

Изучены теоретические основы кадровой политики предприятия; проведен бизнес - анализ деятельности ОАО «Красцветмет»; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики ОАО «Красцветмет».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	7
1.1 Понятие и цели кадровой политики предприятия.....	7
1.2 Типы кадровой политики предприятия.....	10
1.3 Основные задачи, этапы и направления кадровой политики предприятия.....	17
2 БИЗНЕС-АНАЛИЗ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ».....	25
2.1 Общие сведения о предприятии.....	25
2.2 Бизнес-анализ ОАО «Красцветмет».....	30
2.3 Анализ кадровой политики предприятия ОАО «Красцветмет».....	37
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ».....	45
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики.....	45
3.2 Экономическая оценка предлагаемых мероприятий.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

ВВЕДЕНИЕ

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

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что вводимые в настоящее время формы и методы управления, организационные структуры, направленные на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношений предприятий, часто недостаточно эффективны и не достигают поставленных целей. Одной из основных причин этого является слабая обеспеченность проводимых реформ необходимыми кадрами. Решению этой проблемы должна помочь четко разработанная кадровая политика организации.

Подбор команды – это искусство, необходимое руководителю, для того чтобы его фирма работала успешно. Практика предпринимательской деятельности свидетельствует, что значительного успеха добиваются только те предприниматели – руководители, которые смогли сформировать в своих организациях эффективно и слаженно действующую команду кадров.

Кадровая политика при правильном использовании не только может эффективно контролировать ситуацию на сегодняшний день, но и моделировать ее развитие на среднесрочные и долгосрочные периоды, принимая при этом соответствующие меры. Имея гибкость, она может адаптироваться, меняться и подстраиваться под изменения потребностей

предприятия и реагировать на внешние факторы, принимая нужные решения по работе с персоналом.

Целью исследования работы является изучение кадровой политики ОАО «Красцветмет», а также разработка рекомендаций по ее улучшению.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы кадровой политики предприятия;
2. Дать общую характеристику деятельности предприятия;
3. Провести бизнес-анализ деятельности ОАО «Красцветмет»;
4. Исследовать особенности кадровой политики предприятия ОАО «Красцветмет»;
5. Разработать рекомендации для улучшения кадровой политики для ОАО «Красцветмет».

Объектом исследования является ОАО «Красцветмет», крупнейшее предприятие в бизнесе драгоценных металлов, один из ведущих мировых производителей платиновых металлов с современной ресурсосберегающей и экономически чистой технологией.

Предметом исследования является – кадровая политика ОАО «Красцветмет» и способы ее совершенствования.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов по проблемам эффективности формирования кадровой политики на предприятии, методические материалы научно–практических конференций и семинаров по теме исследования.

Информационной базой исследования послужили данные кадровой службы предприятия ОАО «Красцветмет», а также результаты научно–исследовательских работ различных авторов.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и цели кадровой политики

Современный этап развития экономики России характеризуется возрастающей ролью человеческого фактора. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники.

В основе кадровой политики лежат принципы демократии управления; знания отдельных людей и их потребностей; справедливости; соблюдения равенства и последовательность.

Сутью кадровой политики является такая работа с персоналом, которая соответствует концепции развития организации, т.е. кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации.

Целью кадровой политики предприятия является – создание баланса процесса сохранения и развития персонала организации в соответствии с целями предприятия и учетом профессиональных потребностей сотрудников в строгом соответствии с нормативно–правовой и законодательной базы РФ.

Иными словами, кадровая политика становится мощным стратегическим инструментом системы управления персоналом организации. Проблема формирования эффективной кадровой политики обладает высокой актуальностью. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

1. Современные условия жизни создали некоторые требования общества условиям труда;
2. В настоящее время конкуренция переходит в кадровую плоскость.
3. Несомненную важность имеет высокая значимость и потенциал грамотно сформированной кадровой политики, которая позволяет обеспечить оптимальный баланс кадровых процессов.

Несмотря на очевидную выгодность совершенствования кадровой политики организации для компаний, лишь малое количество отечественных предприятий занимаются этим вопросом вплотную.

Кадровая политика – один из важнейших инструментов активного воздействия на все процессы, происходящие в коллективе, в том числе и на развитие экономики страны, так как решение многих хозяйственных вопросов, во многом зависит от правильности использования кадров. Работа с кадрами относится к ключевым моментам деятельности любого предприятия как элемента экономики государства.

Мы исходим из понимания кадровой политики как генерального направления действий кадровой работы, включающего совокупность определенных принципов по разработке конкретных задач для укрепления кадрового потенциала организации, развития мотивационного трудового коллектива, что положительно повлияет на производительность труда.

Особенно важно для достижения поставленных целей – обеспечение необходимого производственного поведения сотрудников. Если говорить о назначении кадровой политики, то таковую можно определить, как своевременное формулирование цели в соответствии со стратегией развития организации, постановка проблем и задач, нахождение способов достижения целей.

Механизм реализации кадровой политики есть не что иное, как нормированная система организационных мер, затрагивающая как социальные, так и организационно–административные стороны жизнедеятельности организации с целью предотвращения кадровых проблем и удовлетворения потребностей организации в персонале.

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

Кадровая политика имеет главную цель – обеспечение на сегодняшний момент и в будущем каждого рабочего места персоналом надлежащей квалификации, формирование и оптимальное использование кадров для достижения целей предприятия.

Обеспечение эффективного кадрового процесса, будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы любой организации.

Эффективная кадровая политика – это такая политика, которая создает условия для рационального использования кадров на предприятии и является:

- составной частью стратегической программы предприятия, где реализация стратегии идет через кадровое обеспечение;
- гибкой, то есть она должна быть разработана с учетом потребностей и предприятия и персонала, это влияет на эффективность работы сотрудников, а с другой – динамичной, то есть корректироваться согласно изменениям тактики предприятия и экономической рыночной ситуации;
- экономически обоснованной и учитывать реальные финансовые возможности организации. Кадровая политика является генеральным направлением кадровой работы, которая реализуется в процессе управления персоналом и модифицируется по мере изменения стратегических приоритетов.

Таким образом, кадровая политика должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице, на создание уверенности в завтрашнем дне. Кадровая политика имеет главную цель обеспечения на сегодняшний момент и в будущем каждого рабочего места персоналом надлежащей квалификации. Безусловно, главной ее целью является формирование и оптимальное использование кадров для достижения целей предприятия. Проблема заключается в том, чтобы обеспечить эффективный кадровый

процесс, который будет способствовать устойчивому развитию экономики, политической жизни и социальной сферы организации.

1.2 Типы кадровой политики

Многие современные авторы сошлись во мнении о целесообразности разделения видов кадровой политики в зависимости от целей предприятия (рис.1.1). По уровню осознанности правил и норм, определяющих кадровые мероприятия, выделяют соответствующие типы кадровой политики.

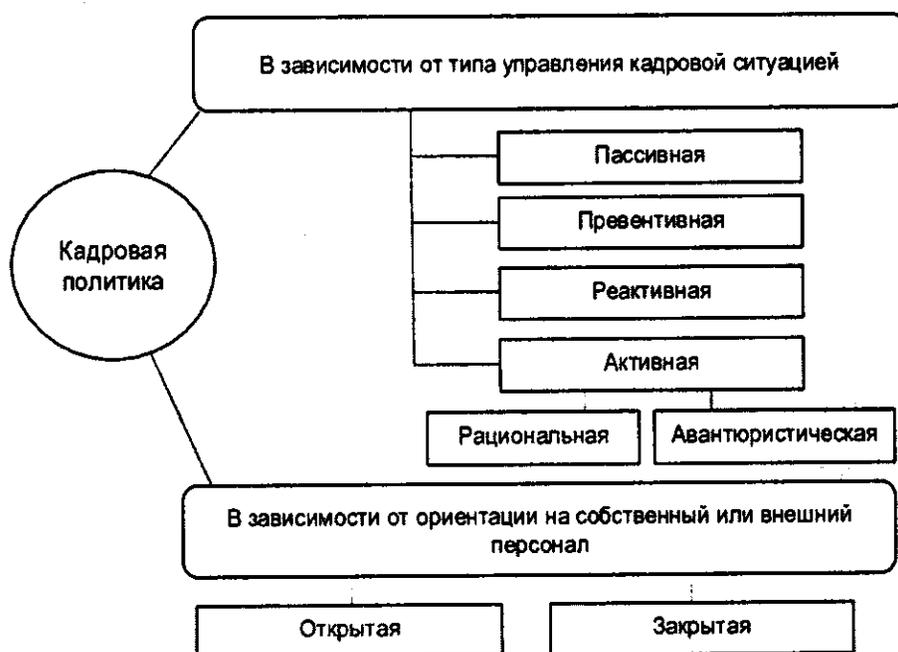


Рис 1.1-Типы кадровой политики

Можно выделить 2 основания для группировки разных типов кадровых политики.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и связанным с этим уровнем, непосредственного влияние управленческого аппарата на

кадровую ситуацию в организации. По данному основанию выделяют следующие типы кадровой политики.

«Пассивная». Ситуация в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникшие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

В «реактивной» кадровой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

«Превентивная» кадровая политика возникает лишь тогда, когда руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием «превентивной» кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный

период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

«Активная». При «активной» кадровой политике проводится постоянный мониторинг ситуации, руководство обладает прогнозом и средствами воздействия на ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы. Антикризисные кадровые программы имеют два подвида: «рациональный» и «авантюристический».

При «рациональной» кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При «авантюристической» кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не

включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появление нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

По этому основанию следует выделять «открытую» и «закрытую» кадровую политику.

«Открытая» кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации. Такого типа кадровая политика свойственна новым организациям, ведущим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. В качестве недостатка такого подхода к подбору, отбору, найму персонала следует назвать отрицательное его влияние на систему нематериальной мотивации в организации. В этом случае, работник, который ориентирован на карьеру, может оказаться в менее выгодном положении по сравнению с кандидатом из внешней среды, что скажется на его стремлении качественно выполнять свой функционал.

«Закрытая» кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. Основным недостатком такого подхода к подбору, отбору и найму персонала является консервативность

организационных отношений, отсутствие притока свежих идеи и сил, поскольку нахождение на нижних должностях не позволяет участвовать в управлении организации, а впоследствии уже наступает привычка работать так, как требует система.

Особенности «открытой» и «закрытой» кадровой политики представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Особенности «открытой» и «закрытой» кадровой политики

№	Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
		Открытая	Закрытая
1.	Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
2.	Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в деятельность предприятия, внедрение свежих решений, предложенных «новичками»	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива
3.	Обучение и развитие персонала	В основном проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта и знаний	В основном проводится во внутрикорпоративных центрах или внутренними преподавателями, способствует формированию единого «поля восприятия», общих технологий, адаптировано к работе данной организации
4.	Продвижение персонала	Затруднена возможность карьерного роста, так как преобладает тенденция набора уже готового персонала со стороны	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудниками предприятия, осуществляется планирование карьеры

Окончание таблицы 1.2

5.	Мотивация и стимул персонала	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворению потребностей в стабильности, безопасности, социальном принятии)
----	------------------------------	---	--

Для каждого типа кадровой политики характерны определенные мероприятия для достижения кадровых целей. Разработанная кадровая политика предприятия должна соответствовать генеральному направлению действий предприятия и ее план должен быть разработан в соответствии с финансово - экономическими показателями предприятия.

Поскольку помимо плюсов и у открытой, и у закрытой кадровых политик есть свои недостатки, то, как правило, в реальной деятельности происходит их смешение. Но при этом следует понимать, что оно не должно носить формальный или искусственный характер, поскольку в этом случае не приводит к желаемым результатам. Такое объединение должно приводить к повышению синергетического эффекта. В его результате образуется смешанная кадровая политика, которая предполагает, что организация одновременно является и открытой для потенциальных работников из внешней среды, но при этом балансирует вокруг внутренней занятости и мотивации персонала через карьерные устремления. Такая кадровая политика – это совокупность разных подходов и технологии к организации подбора, отбора и найма персонала. Правильность (или неправильность) их сочетания будет оказывать влияние на результаты деятельности организации, управляемость персонала, сбалансированность внутренней занятости, мотивацию персонала, в том числе на творческую активность. Наконец, подобный подход позволяет создавать принципиально новые типы кадровой политики, которые носят уникальный характер и предназначены для конкретной организации, что позволяет повысить ее конкурентоспособность.

Таким образом, решение проблемы найма может по-разному выстраиваться в каждой организации в зависимости от взаимосвязанных с ним кадровых процессов, например, развитие организационной культуры, управление мотивации и т.д. Но в любом случае, найм оказывается начальной стадией при развитии персонала организации.

1.3 Основные задачи, этапы и направления кадровой политики предприятия

В современной производственной жизни, когда условия внешней среды меняются очень быстро, главным фактором эффективности кадровой политики является ее гибкость, адаптивность и мобильность. Таким образом, предлагается использовать инновационный подход к формированию кадровой политики на малом и среднем предприятии. Данный подход предполагает, что при формировании и развитии кадровой политики наибольшее внимание необходимо уделять анализу внешних и внутренних факторов.

Кадровая политика играет большую роль в разработке механизма управления малыми и средними предприятиями. Она выступает в качестве инструмента управления.

Кадровая политика любой организации формируется, исходя из целей компании, ее генеральной стратегии. Под эффективностью кадровой политики следует понимать отношение полученного результата к затратам для его достижения.

Применяемая кадровая политика напрямую связана со всеми областями хозяйственной деятельности предприятия. Принятие решений касающихся кадровой политики зачастую связано со всеми комплексами на предприятии.

Любая кадровая политика должна выполнять поставленные перед ней задачи:

1. Определение требований к кандидату;

2. Содействие реализации предусмотренных трудовыми отношениями прав и обязанностей работника;

3. Выработка общей концепции управления персоналом и формирование его системы

4. Формирование концепции оплаты труда, материального и морального поощрения

5. Организация эффективного использования трудового потенциала;

6. Прием на работу людей соответствующих потребностям;

7. Развитие социального партнерства

8. Осуществление обучения.

Вновь формирующееся предприятие должно быть заинтересовано в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно и должна проводить данную политику по следующим этапам

1. Нормирование

Цель-согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом.

2. Программирование

Цель-разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних изменений ситуаций. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации

3. Мониторинг за деятельностью персонала

Цель-разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики механизмов выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики и их оценки. Этот этап состоит из трех блоков:

1) качественные требования к работникам;

2) количественные требования;

3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям

4. На этом этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования.

5. На этом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Для формирования кадровой политики необходимо придерживаться следующих аспектов, а именно:

- осуществление разработки четких принципов кадровой политики предприятия, а также определение приоритетов целей;

- создание организационно-штатной политики предприятия, при этом осуществляется планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование штата и его структуры, формирование кадрового резерва;

- осуществление информативной политики на предприятии, которая заключается в формировании и обеспечении системы передвижения кадровой информации;

- осуществление финансовой политики предприятия, которая позволит сформулировать принципы распределения средств и обеспечит предприятие эффективной системой стимулирования труда;

- проведение анализа и оценки результатов деятельности, который позволит выявить соответствие кадровой политики стратегии самого предприятий, позволит выявить проблемы в кадровой работе и оценить кадровый потенциал.

Трансформация экономических систем и подходов к управлению человеческими ресурсами требует от современных предприятий изменения философии управленческой деятельности. При реализации новых подходов к управлению кадрами предполагается изучение руководством проблем, возникающих в сфере взаимодействия с персоналом, всестороннее изучение интересов, потребностей и мотивов деятельности сотрудников. Таким образом, формирование грамотной политики управления кадрами является одним из условий успешного функционирования компании в конкурентной среде.

Кадровая политика предприятия включает в себя правила и нормы, которые приводят кадры в четкое соответствие с потребностями деятельности предприятия.

В процессе реализации кадровой политики предприятие разрабатывает различные программы и проекты, осуществляет оценку работы сотрудников, а также изменяет работу определенных сотрудников в соответствии с целями и задачами.

Среди основных задач кадровых служб выделяют:

- подготовка и переподготовка кадров;
- повышение квалификации сотрудников;
- организация своевременной оплаты труда;
- закрепление правовой основы трудовых отношений;
- предупреждение социальной напряженности среди сотрудников;
- проведение работ по соблюдению надлежащих условий труда и техники безопасности;
- проведение мер по обеспечению всех подразделений квалифицированными сотрудниками;

- поддержание отношений с органами рабочего самоуправления.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- обеспечение организации квалифицированной рабочей силой;
- отбор, наем, адаптация,
- развитие, обучение, повышение квалификации,
- ротация, стимулирование труда, оценка персонала и пр.

Все направления кадровой политики предприятия всегда совпадают с направлениями кадровой работы в определенной организации. А также направления кадровой политики предприятия должны соответствовать функциям системы управления персоналом, которые действуют на данном предприятии.

Направления кадровой политики должны соответствовать функциям управления персоналом, которые действуют на предприятии.

Кадровая политика предприятия может реализовываться по следующим направлениям, а именно:

- формирование и поддержание системы найма и отбора персонала, реализация маркетинговой политики по отношению к персоналу, создание концепции оплаты труда и социального стимулирования сотрудников;
- составление прогноза в создании новых рабочих мест на предприятии, с учетом внедрения новейших технологий;
- создание и поддержание одинаковых возможностей для эффективного труда, а также его безопасности и нормальных условий;
- создание и внедрение программ развития и обучения сотрудников для решения будущих и текущих целей предприятия;
- разработка системы мотивации, которая обеспечит рост заинтересованности и удовлетворения сотрудников своим трудом;
- улучшение морально – психологического климата на предприятии, а также возможность привлечение рядовых работников к управлению.

Каждый работник предприятия имеет большое значение, это связано с тем, что труд одного сотрудника может оказать большое влияние на общий результат.

Поэтому материальное и социальное стимулирование деятельности работников является основным элементом в реализуемой кадровой политике предприятия. Применение на практике материальных поощрений в виде выплат, премий, надбавок помогут обеспечить высокий уровень заинтересованности работников в достижении высоких результатов деятельности предприятия.

Основные направления кадровой политики предприятия заключаются в том, чтобы провести маркетинговую деятельность среди персонала, спрогнозировать создание новых рабочих мест на предприятии, при этом учитывая внедрение новых технологий.

Так же предприятие должно организовать привлечение, отбор, оценку, аттестация кадров и трудовую адаптацию для персонала, провести подбор и расстановку персонала, создать эффективную системы стимулирования и мотивации кадрового состава.

Так же к основным направлениям можно отнести создания рациональной системы затрат на персонал предприятия, разработка программы развития персонала с целью перспективных задач и задач, существующих на определенном этапе деятельности предприятия. Предприятие должно создать все необходимые условия для карьерного роста персонала, подготовить кадровый резерв на замещение вакантных должностей и руководящих должностей.

К следующим направлениям кадровой политики предприятия можно отнести создание и организацию труда и рабочих мест работников, создание программы занятости, социальные программы, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, а также рационализация их численности. Предприятие должно управлять нововведениями в кадровой работе, а также полностью обеспечить безопасность и охрану здоровья

персонала в соответствие со стандартами. На постоянной основе проводить анализ причин высвобождения персонала и проводить выбор наиболее рациональных вариантов действий. При этом необходимо предоставить высокий уровень качества труда, трудовой жизни работников, а также результатов данного труда. Необходимо разработать и применять различные проекты по совершенствованию управлением персоналом предприятия, а также проводить оценку данной программы, ее социальную и экономическую эффективность.

Кадровая политика предприятия должна быть генеральным направлением всей кадровой работы в целом и включать в себя формы, методы, принципы, организационный механизм по разработке целей и задач, которые будут направлены на достижение сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала предприятия. Данная политика должна быть направлена на формирование и укрепление квалифицированных и высокопроизводительных кадров, которые смогут своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся требования рынка, при этом учитывая стратегию предприятия и его развитие.

Все области хозяйствования плотно связаны с кадровой политикой предприятия. Главная цель кадровой политики позволяет определить подцели, которые заключаются в предоставлении трудовых ресурсов определенного качества и количества к определенному сроку, на определенный период и для определенных рабочих мест. Основываясь на данных целях и подцелях, предприятие может определить содержание кадровой политики.

Главный принцип кадровой политики предприятия – это одинаково необходимое достижение индивидуальных целей предприятия.

Разные подходы к управлению персоналом могут по-разному рассматривать взаимосвязь данных направлений. Различной может быть и степень их полноты и формализации. Например, в одной компании направление обучения и развития может разбиваться на несколько

направлений: профессиональное обучение, первичная адаптация, развитие менеджерских навыков. А в другой компании данное направление может быть представлено только первичной адаптацией на рабочем месте. И каждый из подходов может полностью удовлетворять требования бизнеса.

Одним из главных направлений кадровой политики является обеспечение предприятий работниками, имеющими высокую профессиональную подготовку, которые способны оперативно реагировать на возникающие проблемы и изменять данные проблемы в соответствие с требованиями производства. Кроме того, важнейшим в современных условиях функционирования предприятий становится непрекращающееся развитие человеческих ресурсов, как основной движущей силы, приводящей в действие другие процессы и ресурсы организации.

Формирование кадрового потенциала зачастую отождествляют с повышением профессиональной подготовки сотрудника.

Трудовой потенциал включает в себя различные предметы и средства труда, источники труда, способности, возможности или знания отдельных лиц в определенной сфере. В связи с этим, в рамках предприятия трудовой потенциал представляет собой предельную величину ожидаемого участия работников в производстве, учитывающий при этом их психофизиологические особенности, а также уровень профессиональных знаний и степень владения практическими навыками.

Совершенствование кадровой политики по различным направлениям позволит выявить потенциальные возможности организации, а также определить уровень использования кадрового потенциала.

В России существуют и функционируют множество различных компаний, формирование и формализация кадровых политик в которых существенно отличаются друг от друга. Некоторые предприятия осуществляют кадровую политику осознанно, прозрачно и формально. Другие предприятия осуществляют кадровую политику, не имея четких целей и задач.

В условиях современной экономики кадровая политика в российских компаниях должна ориентироваться на человеческие отношения, социальную политику и социальные ценности, охватывать новые области (трудовые конфликты, новые общественные организации, социальные программы и пр.). На современном этапе осуществляется разработка новых направлений кадровой политики, которые ориентируются на социальные направления.

Таким образом, приоритет всех проводимых мероприятий должен быть направлен на благополучие каждого сотрудника, а не на предприятие в целом. Необходимо создать максимально эффективную систему управления человеческими ресурсами, которая бы базировалась не на административных методах, социальных гарантиях и финансовых стимулах, ориентир которых направлен на повышение производительности труда, а на сближении интересов организации и сотрудников, активном вовлечении персонала в управлении предприятием.

2 БИЗНЕС - АНАЛИЗ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»

2.1 Общие сведения о предприятии

Открытое акционерное общество «Красноярский завод цветных металлов имени В.Н.Гулидова» создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 30 июня 1993 года №1017 «Об особенностях акционирования и приватизации Российского государственного концерна по производству цветных и драгоценных металлов «Норильский никель».

ОАО «Красцветмет» является коммерческой организацией. Общество учреждено без ограничения срока деятельности. Общество является юридическим лицом. Форма собственности - частная.

Уставный капитал Общества – 101 898225 рублей, где 75% составляют обыкновенные акции, 25% - привилегированные. 100% акций ОАО «Красцветмет» принадлежат субъекту Российской Федерации - Красноярскому краю.

ОАО «Красцветмет» единственный в мире завод, который извлекает все 8 драгоценных металлов - золото, платину, палладий, родий, иридий, рутений, осмий и серебро.

Продукция Общества соответствует мировым стандартам и включена в списки «Good Delivery» (высокое качество поставки) на международных торговых биржах: слитки платины, палладия, золота и серебра на LBMA (Лондон), слитки платины и палладия на NYMEX (Нью-Йорк) и слитки палладия на TOCOM (Токио). ОАО «Красцветмет» - первое из российских предприятий включено в списки «Dubai Good Delivery» по золоту и серебру.

Партнерами являются крупнейшие предприятия, добывающие драгоценные металлы в России: ОАО «ГМК Норильский никель», ЗАО «Полюс», ОАО «УК Полиметалл» и другие.

Зарубежные партнеры: Великобритания, Австралия, США, Швейцария, Италия, Чехия, Украина, Казахстан, Белоруссия.

На сегодняшний день ОАО «Красцветмет» является крупнейшим предприятием в бизнесе драгоценных металлов не только в России, но и всего Евроазиатского континента. ОАО «Красцветмет» принимает в переработку сырье, как рудного происхождения, так и вторичное сырье.

ОАО «Красцветмет» стал одним из ведущих мировых производителей платиновых металлов с современной ресурсосберегающей и экономически чистой технологией благодаря современным научным разработкам и инвестициям из собственных средств.

Аффинаж благородных металлов опирается на оригинальные технологические схемы, разработанные крупнейшими российскими учеными. Их знания и опыт способствовали созданию уникальной заводской школы специалистов в области аффинажа: от руководителей цехов до рабочих. Ежегодно увеличивается производство и номенклатура технических изделий и проката из драгоценных металлов, прочно закрепившихся на рынке России. Каталитические системы. Которые выпускает ОАО «Красцветмет» используются в азотной промышленности.

Ювелирное производство ОАО «Красцветмет» на данный момент одно из самых крупных российских ювелирных производств, которое использует самое современное оборудование, инструменты и технологии ведущих фирм мира и выпускает изделия из золота, платины, палладия, серебра.

Ассортимент продукции включает цепочки и браслеты машинной и ручной работы, кольца, серьги, кулоны. Изделия с драгоценными и полудрагоценными камнями. Постоянная работа по созданию новых моделей, непрерывное обновление технологического оборудования и совершенствование системы сбыта позволяют занимать ОАО «Красцветмет» достойное место в ряду производителей ювелирных изделий России.

Наряду с основными видами продукции ОАО «Красцветмет» производит тару для химических реактивов, сыпучих и шлиховых продуктов, эксклюзивные сувениры и изделия из кварца.

В начале 2001 года предприятие внедрило: интегрированную систему менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта, впоследствии была введена система экологического менеджмента, управления охраной труда и промышленной безопасностью.

В результате функционирования интегрированной системы менеджмента, проводится плановое обучение рабочих и специалистов по вопросам управления качеством, охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности; внедряются методы «бережливого производства»; осуществляется мониторинг технологических процессов аффинажа.

Также на ОАО «Красцветмет» систематически совершенствуется технология аффинажа драгоценных металлов, разрабатываются и внедряются в практику инновационные технологические процессы.

В 2013 году Советом директоров ОАО «Красцветмет» утверждена стратегия развития предприятия до 2025 года, направленная на укрепление позиций на традиционных рынках, выходы на новые рынки, увеличение объемов перерабатываемого сырья, объемов выпуска продукции и расширением ее номенклатуры.

Миссия компании звучит следующим образом: «мы делаем драгоценные металлы полезными и доступными людям».

Основными целями организации являются: производство продукции самого лучшего качества; минимизация времени выполнения заказа; минимизация затрат на производство; сокращение негативных воздействий на природу Красноярского края.

В ОАО «Красцветмет» линейно-функциональная организационная структура управления, которая представлена в (Приложении А). Такая структура в основном применяется на средних и крупных промышленных предприятиях, проектно-конструкторских и исследовательских организациях, производственных и научных подразделениях.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ОАО «Красцветмет». Совет директоров ОАО «Красцветмет» осуществляет общее руководство деятельностью, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом компании к компетенции общего собрания акционеров.

Генеральный директор осуществляет решение вопросов текущей деятельности, подотчетен общему собранию акционеров и совету директоров. Генеральный директор действует от имени общества, представляет его интересы во всех организациях, совершает сделки от имени общества.

Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово - хозяйственной деятельностью общества в соответствии с Уставом. Общее собрание акционеров избирает ревизионную комиссию из 5 человек. Порядок ее деятельности определяется, Положением, которое утверждается общим собранием акционеров. Члены ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами совета директоров общества, а также занимать иные должности в органах управления общества.

Данные органы действуют в пределах своей компетенции, определенной законодательством, Уставом и внутренними нормативными актами ОАО «Красцветмет».

Приоритетными направлениями деятельности компании являются:

1. Укрепление позиций на традиционных рынках и выход на новые рынки;
2. Увеличение объема перерабатываемого сырья и выпуска продукции;
3. Диверсификация и расширение номенклатуры выпускаемой продукции.

В 2016 году ОАО «Красцветмет» продолжил работу по диверсификации бизнеса по инвестированию средств в реновацию и расширение существующих производств, по привлечению дополнительных объемов сырья, удержанию позиций на существующих рынках сбыта готовой

продукции и поиску новых рынков.

Развитие аффинажного бизнеса осуществляется в рамках укрепления сотрудничества со стратегическими партнерами – недропользователями, а также привлечение к сотрудничеству новых компаний, занимающихся добычей и первичной переработкой сырья, содержащего драгоценные металлы.

Развитие производства технических изделий включает в себя реализацию существующих и запуск проектов, направленных на расширение номенклатуры готовой продукции из драгоценных металлов. Стратегическим направлением является расширение присутствия продукции на профильных рынках, расширение географии бизнеса, как на рынках СНГ, так и выход на рынки стран дальнего зарубежья, в том числе сотрудничества в области внедрения новых технологий и производства новых видов продукции из драгоценных металлов.

Работа в направлении инжиниринга технологий способствует выводу компании на рынки Китая, а также других стран центральной Азии и ближнего Востока. ОАО «Красцветмет» продолжает укреплять свои позиции на рынке Индии, используя свой научно-исследовательский потенциал и экспертный опыт в области технологий аффинажа драгоценных металлов.

24 марта 2016 год ОАО «Красцветмет» презентовал R&D Park – первую инфраструктуру создания и трансфера технологий области драгоценных металлов, действующая на основе принципов открытых инноваций. R&D Park расширил область знаний в различных научно-технических областях и увеличил инновационный потенциал ОАО «Красцветмет».

В R&D Parke создана экспериментальная база, позволяющая проводить исследования и разработки на качественно новом уровне. В R&D Parke размещены научно-технический центр и резиденты, являющиеся партнерами ОАО «Красцветмет» в области R&D.

Продолжается реализация экологической программы ОАО «Красцветмет», целями которой является сокращение негативного воздействия на окружающую среду и экономия природных ресурсов путем создания условного безотходного производства.

Численность работников на ОАО «Красцветмет» составляет 1562 человека. Из них 19 человек занимают руководящие должности. Наибольшее число сотрудников работают в цехе аффинажного производства и центральной заводской лаборатории (более 30% от общего числа сотрудников).

Можно отметить, что для компании ОАО «Красцветмет» важно не только качество производимой продукции, но и коллектив, благодаря сплоченной работе которого достигаются поставленные цели. Компания уделяет внимание повышению профессионального уровня коллектива, заботится о социальной защищенности и мотивации сотрудников. Она заинтересована в привлечении молодых специалистов и состоявшихся квалифицированных кадрах. А также для повышения квалификации сотрудники участвуют в тренингах, мастер-классах и конференциях.

2.2 Бизнес – анализ ОАО «Красцветмет»

В данном разделе дипломной работы мы также проведем анализ финансовых показателей деятельности ОАО «Красцветмет» и рассмотрим полученные результаты в динамике.

Основой для принятия решения об изменениях в управлении предприятием является финансового – экономическая оценка. Основная цель анализа динамики основных экономических показателей - выявление существенных связей и характеристик деятельности предприятия для выработки оптимального управленческого решения. Эта цель достигается посредством анализа ключевых показателей, дающих объективную и точную картину результатов деятельности, изменений в структуре, росте.

Проанализируем формирование прибыли на предприятии, которая складывается из изучения финансовых результатов и анализа факторов, влияющих на величину и структуру изменений прибыли.

В таблице 2.1 представлены ключевые показатели доходности операционной деятельности EBIT и EBITDA, которые соответствуют операционному результату деятельности общества, используются, как индикаторы способности компании генерировать денежные средства от операционной деятельности без привлечения заимствований и без учета уплаты налогов.

Таблица 2.1

Показатели прибыли и рентабельности

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение	
			абс.	%
1. Чистая прибыль, тыс.руб.	2359941	2604181	244240	110,35
2. EBIT (прибыль до вычета процента и налогов), тыс.руб.	3430734	3197404	-233330	93,2
3. EBITDA (прибыль до вычета процента, налогов и амортизации), тыс.руб.	5800437	5830106	29669	100,5
4. Норма чистой прибыли (рентабельность продаж по чистой прибыли),%	0,03	0,04	0,01	-
5. Норма EBIT (рентабельность продаж по прибыли до вычета процентов и налогов)	0,049	0,053	0,004	-
6. Норма EBITDA (рентабельность продаж по прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации),%	0,082	0,097	0,015	-

В отличие от прибыли (абсолютный показатель), рентабельность является относительным показателем. Рентабельность от продаж характеризует уровень прибыли, полученной с каждого рубля выручки от продаж. При этом рентабельность от продаж по чистой прибыли, показывает насколько эффективна вся деятельность компании, включая прочую и финансовую деятельность.

Исходя из полученных результатов, приведенных в таблице 2.1 можно сделать вывод, что прибыль предприятия выросла, как и динамика рентабельности, которая имеет положительную тенденцию к росту.

Оценку и анализ коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности необходимо производить совместно с оценкой коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности. Если коэффициент дебиторской задолженности меньше коэффициента кредиторской, то это положительный фактор, так как это увеличивает рентабельность предприятия. У нас появляется больше «свободных» денег для осуществления деятельности. Также если коэффициент дебиторской задолженности больше коэффициента кредиторской, то мы наблюдаем обратный эффект.

Таблица 2.2

Показатели управления операционной задолженностью

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение	
			абс.	%
1. Дебиторская задолженность, тыс.руб.				
1.1. на начало года	5640238	9697642	4057404	171,94
1.2. на конец года	9697642	6824756	-2872886	70,38
2. Кредиторская задолженность, тыс.руб.				
2.1. на начало года	280774	2151603	1870829	766,31
2.2. на конец года	2151603	1931675	-219928	89,78
3. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обор	9,17	7,28	-1,89	79,39
4. Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	40	50	10	125
5. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обор	57,84	29,46	-28,38	50,93
6. Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	7	13	6	185,71

По результатам расчетов можно наблюдать снижение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, что показывает относительное

увеличение коммерческого кредитования. Желательна максимизация этого показателя. Повышение показателя свидетельствует об улучшении управления дебиторской задолженностью. Так же снизился коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, это указывает на ухудшение ликвидности/платежеспособности предприятия.

Таблица 2.3

Показатели ликвидности

Показатели	Нормальное ограничение	2017 год	2018 год	Отклонение, абс
1. Коэффициент абсолютной ликвидности, %	$\geq 0,2-0,5$	0,56	0,19	-0,37
2. Коэффициент промежуточной ликвидности, %	≥ 1	2,1	1,0	-1,1
3. Коэффициент текущей ликвидности, %	≥ 2	3,5	2,2	-1,3
4. Коэффициент Бивера	$\geq 0,4-0,45$	0,36	0,55	0,19

Ликвидность предприятия определяется на основе относительных показателей. Коэффициент абсолютной ликвидности отражает способность предприятия выполнять свои краткосрочные обязательства за счет реализации денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Данный коэффициент показывает, какая доля текущих обязательств может быть погашена в кратчайшие сроки. У ОАО «Красцветмет» данный показатель снижается в отчетном периоде до 0,19, что является отрицательным фактором, однако он все еще находится в нормальном значении. Главным фактором, увеличивающим абсолютную ликвидность, является своевременное и равномерное погашение дебиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности показывает возможность рассчитываться по текущим обязательствам при условии погашения

краткосрочной кредиторской задолженности и реализации текущих запасов. У предприятия ОАО «Красцветмет» коэффициент выше нормы, однако он снижается, что можно отметить, как отрицательную тенденцию в деятельности предприятия. Для повышения данного коэффициента необходимо наращивать собственный капитал предприятия и сдерживать рост внеоборотных активов и долгосрочной дебиторской задолженности.

Согласно коэффициенту Бивера, который рассчитывается как отношение операционного денежного потока к текущим обязательствам по операционной деятельности на конец периода, предполагает, что текущие обязательства по операционной деятельности должны покрываться денежными средствами, генерируемыми операционной деятельностью, отсюда делаем вывод, что компания относится к благополучным предприятиям, где вероятность банкротства маловероятна.

Ключевым показателем структуры капитала является коэффициент автономии, поскольку отражает обеспеченность финансирования активов компании собственным капиталом. Плечо финансового рычага определяет структуру инвестированного капитала и представляет собой отношение заемных средств компании к собственным. Данный показатель характеризует степень финансовой независимости предприятия от внешних кредиторов.

Таблица 2.4

Показатели структуры капитала

Показатели	Нормальное ограничение	2017 год	2018 год	Отклонение, абс
1. Коэффициент автономии, %	$\geq 0,5$	0,51	0,63	0,12
2. Плечо финансового рычага (соотношение заемных и собственных средств), %	≤ 1	0,95	0,59	-0,36

Для предприятия ОАО «Красцветмет» он составил в отчетном году 0,63 и повысился по сравнению с предыдущим годом на 0,12. Показатель выше нормы, что говорит о высокой доле собственных средств и независимости предприятия от внешних источников.

Коэффициент капитализации является одной из расчетных величин финансового левериджа. Соответственно, чем больше доля заемных средств, тем меньше предприятие получит прибыли, поскольку часть её уйдёт на погашение кредитов и выплату процентов. У предприятия ОАО «Красцветмет» доля собственных средств высока, поэтому коэффициент низок – в отчетном году он составил 0,59.

Показатели доходности капитала характеризуют доходность использования активов общества относительно стоимости их источников финансирования.

Рентабельность активов определяет уровень прибыли с каждого рубля, вложенного в активы, рентабельность собственного капитала – уровень чистой прибыли с каждого рубля, вложенного в собственный капитал компании.

Собственный оборотный капитал (нередко называемый собственными оборотными средствами) представляет собой часть собственного капитала, которая направляется на формирование оборотных активов. Расчет собственного оборотного капитала осуществляется путем вычитания внеоборотных активов из величины собственного капитала. Если для формирования внеоборотных активов используются долгосрочные обязательства, они наряду с собственным капиталом учитываются при расчете величины собственного оборотного капитала.

Рентабельность активов считается нормальной при величине показателя 18-20%. На предприятии ОАО «Красцветмет» данный показатель составил 13% в отчётном году и 15% в предыдущем. То есть показатель недостаточно высок, и имеет отрицательную тенденцию к снижению. Рентабельность собственного капитала так же падает – в отчетном году

показатель составил 18% (снизился на 1%, по сравнению с предыдущем годом).

Таблица 2.5

Показатели доходности капитала

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение
1.ROA(рентабельность активов),%	0,15	0,13	-0,02
2.ROE(рентабельность собственного капитала), %	0,19	0,18	-0,01

Таблица 2.6

Анализ прироста (падения) долгосрочной задолженности и собственного оборотного капитала

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение	
			абс.	%
1. Внеоборотные активы, млн.руб.	3968207	4873968	905761	122,83
2. Собственный капитал, млн.руб.	13644957	16009677	2364720	117,33
3. Долгосрочные обязательства, млн.руб.				
3.1 на начало года	160429	6575491	6415062	4098,69
3.2 на конец года	6575491	213967	-6361524	3,25
4. Прирост (падение) долгосрочной задолженности, млн.руб.	6415062	-6361524	x	x
5. Собственный оборотный капитал, млн.руб.				
5.1 на начало года	8104380	9676750	1572370	119,40
5.2 на конец года	9676750	11135704	1458954	115,08
6. Прирост (падение) собственного оборотного капитала, млн.руб.	1572370	1458954	x	x

В отчетном году произошло увеличение собственного капитала и снижение долгосрочной задолженности, что привело к приросту собственного оборотного капитала в динамике и сделало компанию финансово устойчивой.

2.3 Анализ кадровой политики предприятия ОАО «Красцветмет»

Значимым направлением в деятельности для ОАО «Красцветмет» является научное направление. В структуре предприятия функционирует научно-технический центр, основными задачами которого являются совершенствование техники и технологии производства, разработка новых технологических процессов и продуктов.

Предприятие создало систему развития сотрудников, результатом реализации которой является то, что вакансии верхнего уровня закрываются за счет внутренних резервов.

На 31.12.18г. численность работников ОАО «Красцветмет» составляет 1562 человека без учета временных, сезонных, совместителей; в том числе, женщин-44% (687 чел.), а мужчин-56% (875 чел.). Численность мужчин больше численности женщин на 12%. Численность мужчин больше численности женщин, причиной этого явления - специфика работ, связанная с плавкой, травлением, облагораживанием благородных металлов и другое, которая требует мужской силы и выдержки.

Согласно отчету за 2018 год ОАО «Красцветмет»:

1) 5% или 79 человек, это работники, возраст которых составляет менее 25 лет;

2) 18% или 282 человека составляет работники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет;

3) 594 человека или 38%- это работники, возраст которых составляет от 35 до 45 лет;

4) 391 человек или 25%- это работники, возраст которых составляет от 45 до 55 лет;

5) 14% или 216 человек, это работники, возраст которых составляет более 55 лет.

Наибольший процент составляют работники, возраст которых колеблется от 35 до 45 лет. (Рис 2.1).

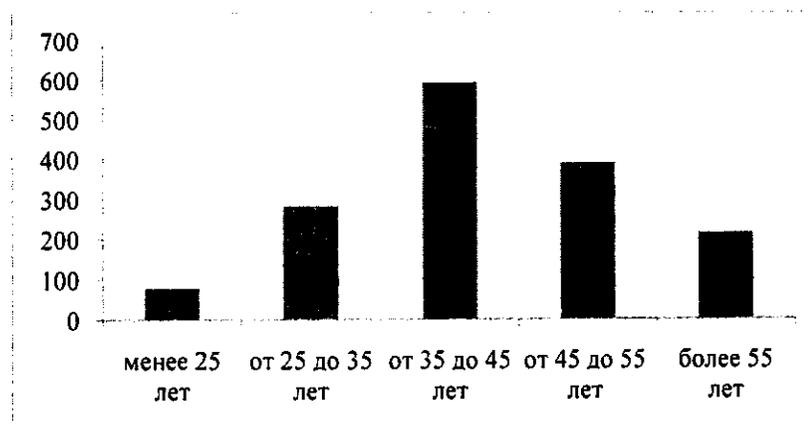


Рис 2.1 - Структура работников ОАО «Красцветмет» по возрасту
(кол/чел)

Показатели стабильности рабочей силы и преданности работников своему предприятию является и стаж работы, который в 2018 году в среднем по заводу составил 13 лет, хотя этот показатель составлял 12 лет и являлся неизменным на протяжении 2011-2018 годов.

Наибольший средний стаж работы:

1. 20 лет в санитарно-экологопромышленной лаборатории;
2. 19 лет в опытно - производственном цехе, центральной лаборатории и участке метрологии;
3. лет в цехе аффинажа и обогащения металлов платиновой группы;
4. 7 лет в ювелирном производстве;
5. Наименьший средний стаж 2 года в спортивно-оздоровительном комплексе «Зеленые горки».

Аналогично возрастной структуре организации анализируют состав рабочей силы по уровню полученного образования. (Рис 2.2).



Рис 2.2 - Структура работников ОАО «Красцветмет» по уровню образования

Управление персоналом в 2018 году занималось организацией профессионального обучения (подготовка, переподготовка, повышение квалификации) персонала ОАО «Красцветмет» как непосредственно на предприятии, так и вне его.

Подготовка (переподготовка) и повышение квалификации персонала осуществляется по структурным подразделениям, в соответствии с периодичностью обучения по каждой профессии и планом обучения, который систематически проверяется и при необходимости корректируется. Основные виды обучения рабочих и инженерно – технических работников:

- производственно- технические курсы;
- подготовка вновь принятых рабочих;
- индивидуальное обучение;
- обучение второй (смежной) профессии;
- курсы целевого назначения;
- другие виды обучения.

В 2018 году было обучено:

- 1) на рабочем месте – 314 рабочих;
- 2) с отрывом от производства - 171 рабочий и 593 инженерно-технических рабочих.

На заводе соответствующим образом организована работа по прохождению практики студентами (в основном детьми работников завода) высших и средних учебных заведений. В 2018 году для 58 студентов местом прохождения практики явился завод, где они получили возможность применить полученные теоретические знания на практике. Создан кадровый резерв. Позволяющий перспективным работникам (в случае появления вакансий) иметь возможность служебно - профессионального продвижения на конкурсной или иной основе.

В связи с принятием стратегии развития, раскрытой нами ранее, на предприятии осуществляется направление по снижению численности персонала. Динамика среднесписочная численности персонала представлена на рисунке 2.3.

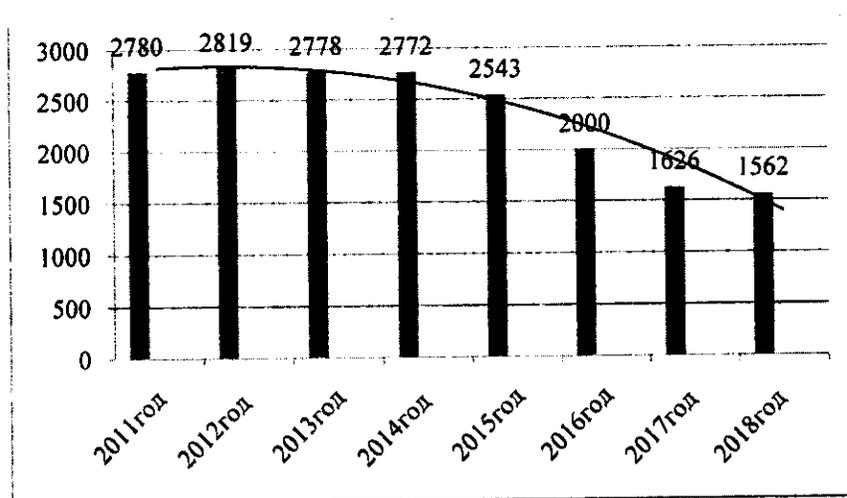


Рис 2.3 - Среднесписочная численность (чел)

Снижение численности пришлось в основном на обслуживающих хозяйство, в меньшей мере – на основное производство. Наибольшее снижение произошло в период с 2015 года по 2017 год, что составило 36 % от

уровня 2015 года, причиной стало передача многих функций на аутсорсинг. Другая часть снижения численности связана с ликвидацией неэффективных рабочих мест.

Средний уровень оплаты труда на ОАО «Красцветмет» значительно выше уровня оплаты труда в целом по внешнеэкономической деятельности «Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий», что представлено на рисунке 2.4.

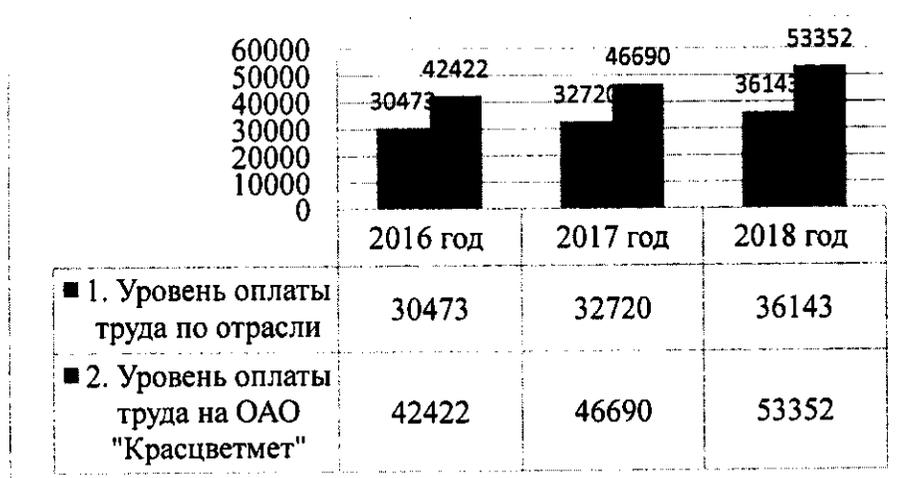


Рис 2.4 - Среднемесячная заработная плата, руб

Стоит отметить, что средний уровень оплаты труда с каждым годом растет, на ОАО «Красцветмет» темп роста в 2018 году составил 114,3%, а в 2017 году он был 110,1%; если сравнивать с отраслью, то в 2018 году темп роста равен 110,5%, а в 2017 году 107,4. Таким образом, темп оплаты труда на предприятии также выше, чем по отрасли.

Вознаграждение управляющему персоналу представлено на рисунке 2.5, в качестве мотивации предприятие осуществляет вознаграждение управляющему персоналу, причем общая сумма вознаграждений относительно стабильна, в 2018 году наблюдается падение на 13% от уровня предыдущего года.

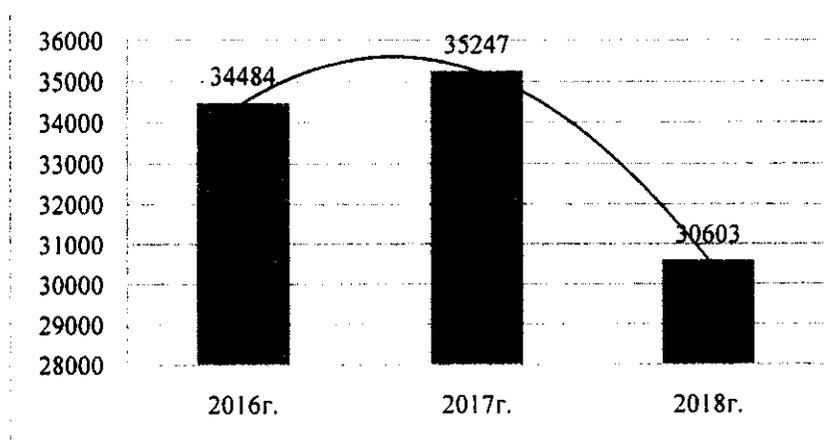


Рис. 2.5 - Вознаграждение управляющему персоналу, (тыс.руб.)

ОАО «Красцветмет», как один из крупнейших работодателей Красноярска, уделяет пристальное внимание социальным программам. В ОАО «Красцветмет» организована система развития сотрудников, благодаря которой вакансии верхнего уровня закрываются за счет внутренних резервов. Это способствует росту лояльности сотрудников, заинтересованных в профессиональном росте. Для успешной адаптации молодых специалистов и формирования корпоративной культуры ОАО «Красцветмет» поддерживает проведение культурных и спортивных мероприятий.

Выполнение профессиональных функций менеджеров по управлению персоналом на производстве предполагает использование различных методов. По способу воздействия руководителей на свой персонал все методы управления подразделяются на три основные группы: административные, экономические и социальные.

Административные методы управления характеризуются непосредственным воздействием управляющей системы на управляемый объект. Основными формами применения административных методов управления персоналом на ОАО «Красцветмет» служат следующие:

- формирование и совершенствование организационной структуры управления персоналом и предприятием;

- регламентация и оптимизация трудовой деятельности всех категорий персонала, на основе полного соблюдения действующих федеральных законов, правовых и нормативных документов;

- организация и разделение труда управленческого и производственного персонала, включая линейное и функциональное разделение труда, размещение и обслуживание рабочих мест, проектирование технологии выполнения производственных процессов;

- кадровое обеспечение системы управления персоналом, расстановка персонала в соответствии с профессиональными, деловыми и личными качествами, а также аттестация, подготовка и переподготовка персонала с учетом динамики рыночных процессов;

- информационное обеспечение системы управления, отбор необходимых показателей и критериев социально-экономической деятельности предприятия;

- техническое обеспечение управления персоналом современными средствами и системами компьютерной техники;

- производственный инструктаж персонала, в том числе вводный, текущий и заключительный по вопросам технологии выполнения работы, организации рабочего места, соблюдение правил безопасности, дисциплины труда и трудового распорядка на предприятии;

- планирование и обеспечение развития социального партнерства и трудового потенциала отдельных работников, организации или производственных подразделений и функциональных служб предприятия.

Экономические методы управления основаны на взаимодействии личных, групповых и корпоративных мотивов и интересов работников и их прямой зависимости от общих производственных результатов. Экономические методы управления позволяют использовать на предприятии такие формы оплаты труда и системы стимулирования, которые дают

возможность каждому работнику трудиться с наивысшей продуктивностью и получать за такой труд наивысшее вознаграждение.

На ОАО «Красцветмет» используется повременно-премиальная система оплаты труда. Материальным мотивами в ОАО «Красцветмет» служат заработная плата, натуральные выплаты, социальные доплаты, премии, внеплановые премии, доплата за выслугу лет, доплаты за особый режим работы.

Социальные методы управления представляет собой совокупность средств социального и психологического воздействия на персонал предприятия для достижения требуемых экономических результатов. Они учитывают социальные потребности и мотивы работников предприятия, психологические основы формирования рабочих групп персонала, а также мотивы личного и группового взаимодействия работников трудовой деятельности. Социальные методы управления обеспечивают установление высоких моральных норм трудового поведения персонала, создание и поддержание в рабочих группах нормального психологического климата, развитие социального партнерства как с одной стороны, между всеми работниками так и с другой стороны, между работодателем и персоналом.

Социальными методами ОАО «Красцветмет» является: распределение путевок на базу отдыха «Берендей», на курорты «Белокуриха», «Красноярское Загорье», «Шушенское», в Сочи и т.д. К примеру, если путевки на базу отдыха «Берендей» могут приобрести все желающие, то путевки Сочи могут получить лучшие работники ОАО «Красцветмет», за свои заслуги на предприятии они приобретут эти путевки за 30% их стоимости.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики

Основным источником повышения эффективности функционирования предприятия является проведение грамотной организации системы управления персоналом и проведение кадровой политики. Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию жить.

Система управления на любом предприятии охватывает весь персонал от административно - управленческих работников до производственного персонала. Разработку плана мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия целесообразно проводить по нескольким направлениям.

Совершенствование системы управления персоналом и кадровой политики ОАО «Красцветмет» предусматривает такой порядок комплектования рабочей силы предприятия, при котором создаются и обеспечиваются для каждого работника перспективы его профессионального - квалификационного роста в соответствии с личными способностями и с учетом объективных возможностей и потребностей деятельности предприятия.

Основными мероприятиями по совершенствованию методов управления персоналом и кадровой политики могут быть:

1. Оптимизация процессов подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности;
2. Совершенствование системы материального и нематериального (морального) стимулирования труда;
3. Внедрение стипендиальной программы для привлечения на работу молодых дипломированных специалистов, выпускников ВУЗов;

4. Создание коммуникационного поля для совершенствования социально – психологического климата в коллективе.

5. Внедрение «Круговой аттестации» (метод 360 градусов) для эффективной работы кадровой службы.

Рассмотрим данные мероприятия подробнее:

1. Оптимизация процессов подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности.

Рассматривая пункт о временных затратах, необходимых для подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности. По моему мнению, и мнению сотрудников существует проблема в длительности данного процесса. Предложим альтернативный вариант.

Для процесса подбора, отбора и согласования кандидатов установлен регламент по времени:

- 1 день на собеседование по отбору (встреча с руководителем, нуждающимся в сотруднике, поиск в резерве кандидатов, конкурс):

- 5 дней на проверку службой безопасности (подлинность документов, информацию о предыдущих местах работы, наличие кредитов, алиментов, судимости, штрафов и т.п.);

- 5 дней на предварительный медицинский осмотр;

- 5 дней на профессиональное тестирование и согласование с высшими руководителями (тест в зависимости от профессии (основные вопросы), так же проверка на уровень знания иностранного языка, владения компьютерными программами и т.п.).

- 5 дней на полный медицинский осмотр;

- 1 день на согласование в отделе кадров.

Итого на подбор, отбор и согласования кандидатов уходит 22 рабочих дня, практически целый месяц. Такое большое количество времени кандидатам предоставляют для того, что бы они сделали все необходимое в срок и ничего не забыли. Необходимо оптимизировать данный процесс и сделать его гораздо быстрее и удобнее для всех сторон.

Сокращение времени приема на работу:

- 5 дней на предварительный осмотр сократить до 1-го дня, так как предприятия имеет на своей территории собственную поликлинику и может сделать все необходимые анализы на месте;

- 5 дней на профессиональное тестирование и согласование с высшими руководителями сократить до 2-х дней и сделать в несколько этапов:

1. 1 день – собеседование с непосредственным начальником и тестирование на программе – тренажере;

2. 2 день – получение всех результатов и заключений, согласование с начальником;

Тренажер представляет собой программу, запускаемую на персональном компьютере и предназначенную для проверки кандидата устойчивых навыков ведения технологического процесса на конкретном агрегате, проверки заявленной квалификации и опыта.

Итого время на прием нового сотрудника составит 15 рабочих дней, сокращение времени составляет 7 рабочих дней.

Данное сокращение времени позволяет быстрее принимать новых сотрудников, тем самым кандидаты не теряют время и не ждут следующего этапа (следующей недели), а проходят отбор сразу по мере прохождения предыдущего этапа. Так же у руководителей не возникает длительного простоя в работе.

Таблица 3.1

Затраты на покупку тренажера

Наименование затрат	Сумма, руб
Программа - тренажер	310000 руб.
Итого	310000 руб.

2. Совершенствование системы материального и нематериального (морального) стимулирования труда.

Несмотря на положительный опыт существующей системы стимулирования на ОАО «Красцветмет», необходимо проводить периодически исследования мотивационной структуры сотрудников, которые позволят корректировать систему стимулирования на предприятии, сделать ее более жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала. Эффективное стимулирование персонала является одним из наиболее существенных факторов повышения производительности труда и конкурентоспособности предприятия металлургической промышленности.

На сегодняшний день на практике существует проблема применения целостного механизма стимулирования, включающего в себя нематериальное и материальное стимулирование.

Управление персоналом заключается в стимулировании персонала, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. При этом различают материальное и нематериальное (моральное) стимулирование персонала. В понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального не денежного стимулирования. Нематериальные стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции.

Методы стимулирования в ОАО «Красцветмет» являются в основном экономическими, поскольку они основаны на применении в качестве стимулов материального вознаграждения. Менее развитыми являются методы нематериального стимулирования, в том числе административные и социально – психологические. Кроме того, большая часть применяемых форм стимулирования в ОАО «Красцветмет» является частью «социального пакета» и относится к социальной политике общества. При этом

проработанность системы социальных льгот, гарантий и компенсаций работникам общества представляется высокой.

В результате анализа системы стимулирования, применяемой в ОАО «Красцветмет» было выявлено, что на данный момент на предприятии отсутствует система, позволяющая изучить потребности персонала и измерить чувство удовлетворенности его работой в обществе. В связи с этим из рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования на предприятии состоит в выявлении потребностей работников с помощью методов анкетирования. Был определен ряд факторов, связанных с трудовой деятельностью работников и принадлежащих разным группам потребностей, которые легли в основу построения анкеты. Информация о мотивации сотрудников предприятия к трудовой деятельности позволит разработать более гибкую систему стимулирования, адаптированную под нужды каждой конкретной категории персонала, что в значительной степени способствует повышению эффективности системы стимулирования на предприятии, а также может стать резервом для экономии денежных средств общества.

В качестве способа нематериального (морального) стимулирования персонала, на котором мы заострим свое основное внимание, в рамках совершенствования кадровой политики предприятия, является предложение о формировании рейтинга наиболее успешных сотрудников (по ряду критериев) в рамках предприятия или подразделения. С последующим проведением конкурса «Лучший работник предприятия», который будет проводиться 1 раз в год, и иметь 3 призовых места.

Цель конкурса: выбор лучших сотрудников через процедуру оценки уровня профессиональных навыков сотрудников, их деловых и личностных качеств.

Для всех категорий сотрудников используется процедура оценки, представленная в форме теста на уровень профессиональных знаний. Для создания теста руководители подразделения составляется перечень контрольных вопросов в соответствии с выполненными сотрудником

функциями и должностными обязанностями. Далее перечень вопросов заносится в программу Assestent II (конструктор тестов). С помощью него мы получаем готовый тест для любой должности.

Этапы конкурса:

- проведение тестирования сотрудников для получения профессиональной оценки;
- проведение анкетирования с целью получения информации о деловых и личностных качествах сотрудника;
- сопоставление результатов оценки, определение сотрудников, набравших наибольшее количество баллов;
- определение номинации по категориям сотрудников, набравших наибольшее количество баллов.

При проведении конкурса обязательно выбирается оценочная комиссия, в ее состав входят:

- Председатель комиссии (генеральный директор, либо его заместитель);
- Члены комиссии (руководители подразделений);
- Секретарь (менеджер по персоналу).

В конкурсе могут участвовать все сотрудники предприятия. Итоги конкурса официально оглашаются после окончания оценочных процедур, информация о победителях размещается на информационном стенде, а также на стенде электронной платформы предприятия. По итогам проведения конкурса, награждается 3 сотрудника. Конкурсом предусматривается материальное и нематериальное вознаграждение победителей конкурса.

Данное стимулирование направлено на повышение лояльности заинтересованности сотрудников к компании. Конкурс создаёт соревновательный момент и сотрудники в течение года путем обучения, прохождения тренингов и участия в деятельности компании пытаются занять первые места в конкурсе лучших. Так же позволяет само выразаться, доказывать свою квалификацию и приверженность к работе.

Таблица 3.2

Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник
компании»

Наименование затрат	Сумма, руб
Мини - фуршет	90000 руб.
Организатор	30000 руб.
Организаторские моменты	15000 руб.
Программа	100000 руб.
Призы	60000 руб.
Итого	295000 руб

3. Внедрение стипендиальной программы для привлечения на работу молодых дипломированных специалистов, выпускников ВУЗов.

Необходимо разработать такую систему подготовки и выращиванию кадров, суть которой состояла бы в том, чтобы начинать работать с кадрами еще задолго до их прихода на наше предприятие. Поэтому внедрение стипендиальной программы для привлечения на работу молодых дипломированных специалистов, выпускников ВУЗов не плохой вариант для выращивания кадров. Для включения в стипендиальную программу необходимо провести отбор студентов Сибирского Федерального Университета по направлению 22.04.02. «Металлургия».

Несмотря на высокий конкурс, поступают не всегда лучшие, и нередко на студенческой скамье оказываются те, кто совершенно не мотивирован на работу в металлургической промышленности. Поэтому, предприятия, как правило, не застрахованы от без инициативных работников, которым глубоко безразличны проблемы предприятия. Чтобы такого не случилось, нужно постараться принимать как можно более активное участие в подготовке молодых кадров. Для этого необходимо разработать программу выплаты ежегодных дополнительных стипендий, заключать договора с лучшими

студентами, что послужит хорошим стимулом для студентов к хорошей работе.

Приоритеты должны отдаваться учащимся, которые демонстрируют высокую теоретическую подготовку, ответственное отношение к учебе, заинтересованным в дальнейшем трудоустройстве в ОАО «Красцветмет».

Количество стипендиатов не должно превышать 10 человек. Такие студенты получают стипендию от предприятия и в дальнейшем могут претендовать на замещение вакантных должностей. Размер ежемесячной стипендии 2000 рублей. В итоге стипендиальные затраты за год составят 240000 рублей.

4. Создание коммуникационного поля.

Рекомендуется создать поле общения, которое позволит найти точки соприкосновения и максимально улучшит морально – психологический климат в коллективе. Для обеспечения взаимодействия рекомендуется выделить специальную комнату (не большой зал), где люди смогут отдохнуть, провести свободное время, обсудить проблемы.

Для решения конфликтов и затяжных психологических пауз, которые вызваны негативным отношением работников друг к другу в некоторых случаях, рекомендуется ввести в практику регулярные собрания коллектива – сейчас они отсутствуют. Такие собрания в настоящее время представляют собой планерки или «пятиминутки», на которые выделяется слишком мало времени, что не позволяет решать достаточно крупные проблемы и вопросы.

На собраниях могут обсуждать проблемы, решать основные вопросы, получать «инсайдерскую» информацию из «первых рук» от руководителей, а не домысливать, что в результате в большинстве случаев приводит к некоторым недомолвкам и проблемам.

Для грамотного создания поля надо привлечь психолога - социолога, основной целью которого станет улучшение морального – психологического климата.

Такая практика характерна для многих организаций, которые развивают кадровую политику в соответствии с новыми технологиями работы с персоналом.

Психолога предлагается привлечь на работу 0,2 ставки, что составляет 8 часов в неделю. Такое предварительное привлечение на короткий срок позволит оценить реальную отдачу от работы и одновременно, не позволит нести первоначально высокие расходы, связанные с содержанием еще одной штатной единицы.

Сумма годовых затрат на мероприятие определяется на основании средней заработной платы одного работника предприятия, которая составила за 2018 год 32720 руб./ мес.

$$\text{Затраты на мероприятие} = 32720 \times 0,2 \times 12 = 78528 \text{ руб./год.}$$

Одним из инструментов улучшения климата в коллективе является проведение социально – психологических тренингов.

Социально – психологический тренинг – это вид групповой психологической работы, целью которого является формирование у участников эффективных коммуникативных навыков и психологической компетентности в общении.

Предлагаемый вид тренинга должен выполнить следующие функции:

1. Дидактическая – связана с формированием знаний, навыков и умений межличностного общения;
2. Воспитывающая – направлена на формирование у участников инициативности, чувства групповой сплоченности, ответственности за свой вклад в решение групповых задач.

При проведении социально – психологического тренинга используются разнообразные психологические методы:

- групповая дискуссия;
- анализ конкретных ситуаций;

- разыгрывание ролевых ситуаций;
- проективное рисование и др.

Группа должна быть сформирована по следующим принципам:

1. Равноценность участников, отсутствие определенного статуса.
2. Количественный состав группы 10-15 человек.
3. Возрастной состав участников группы не ограничен.
4. В группу должны входить люди, не имеющие какие-либо ограничения по состоянию здоровья.

Программа тренинга позволит в первую очередь обеспечить социальный эффект:

- повысить удовлетворенность работой;
- увеличить шансы сделать карьеру;
- улучшить взаимоотношения с руководителями и членами рабочей группы.

5. Внедрение «Круговой аттестации» (метод 360 градусов) для эффективной работы кадровой службы.

Суть данной аттестации заключается в том, что работники предприятия оценивают по определенным критериям его окружение (эксперты): руководитель, коллеги по работе, подчиненные. Такая схема предполагает 3-ю обратную связь сверху вниз – от непосредственного руководителя, по горизонтали – от коллег и снизу – вверх от подчиненных. При таком подходе оценка получается многосторонней наиболее полной и объективной.

При подготовке к аттестации очень важен качественный подбор критериев оценки (перечень всего того, что должен уметь сотрудник предприятия, чтобы исполнять полностью свои должностные обязанности).

Базовые критерии оценки специалиста, как правило, охватывают важнейшие сферы:

- знания (общие и специальные);
- навыки выполнения работ;
- способности к освоению новых видов деятельности:

- личностные качества и особенности поведения.

С течением времени критерии могут незначительно меняться, либо замещаться другими: нужно стремиться к тому, чтобы в итоге все они соответствовали специфике деятельности и требованиям предприятия.

Важнейший фактор высокой объективности аттестации – анонимность оценок и конфиденциальность результатов, что достигается путем анкетирования. После компьютерно – программной обработки всех анкет итоги пройденной аттестации с развернутыми оценками, интегральными характеристиками, рейтингом в запечатанном виде вручаются сотруднику предприятия. Кроме него доступ к аттестационным листам имеет только его непосредственный руководитель. Это позволяет оценивать качества друг друга, не опасаясь наказаний и негативного отношения со стороны аттестуемого.

Организация аттестации ее подготовка и проведение:

1. В число аттестуемых рекомендуется включать только тех, кто проработал в компании, не меньше полугода. Такой срок необходим для того, чтобы работник смог объективно оценить своих коллег, и чтобы его смогли оценить другие;

2. В одной группе должно быть не более 25-30 человек: в таком коллективе все достаточно близко контактируют и имеют представление о работе друг друга. Кроме того, снижается риск получения «случайных», либо «пустых» оценок;

3. В группу экспертов для полной и объективной оценки должно входить не менее 7 человек (линейный или функциональный руководители, коллеги и подчиненные – минимум по 2-3 человека);

4. Ознакомление сотрудников с правилами проведения аттестации;

5. Для каждой должности выбираются 10-12 наиболее важных из 30-35 корпоративных критериев оценки, например (профессиональные знания, опыт работы, деловые отношения с руководителями и коллегами, подчиненными, трудовая дисциплина, самостоятельность в работе и т.п.).

Результаты проведения первой аттестации не рекомендуется сразу же сопоставлять с административными решениями кадровыми перемещениями, изменениями в оплате труда и т.п.

Проведение повторной аттестации лучше планировать не ранее чем через год, поскольку сотрудникам нужно время, чтобы проработать все выявленные недостатки.

Целесообразно также провести пробную аттестацию в одном типичном подразделении.

Для автоматизации сбора и статистической обработки данных применяются различные компьютерно – программные продукты, разработанные непосредственно для проведения аттестации. Они позволяют хранить базы данных и использовать их на любом этапе процесса оценки, производить автоматические расчеты и формировать аналитические отчеты.

Хорошо разработанная и чётко сконструированная процедура аттестации персонала позволяет не только провести оценку кадрового потенциала предприятия, но и даёт возможность каждому аттестуемому сотруднику взглянуть на себя новым взглядом, самому оценить имеющийся у него потенциал и понять, что ему надо улучшить, составить или скорректировать план своего дальнейшего профессионального развития.

Аттестация сотрудников может быть построена таким образом, чтобы приносить взаимную пользу обеим сторонам – как предприятию, проводящему аттестацию, так и её работникам.

3.2 Экономическая оценка предлагаемых мероприятий

Исходя из предыдущего раздела, необходимо сделать выводы относительно эффективности разработанных мероприятий.

При сокращении времени на прием новых сотрудников, руководители подразделений будут уверены, задержка плановых работ будет на неделю (при написании заявления об увольнении, сотрудник должен отработать 2

недели, в течение этого времени новый сотрудник на данную должность проходит уже отбор), следовательно простой оборудования и работ будет меньше.

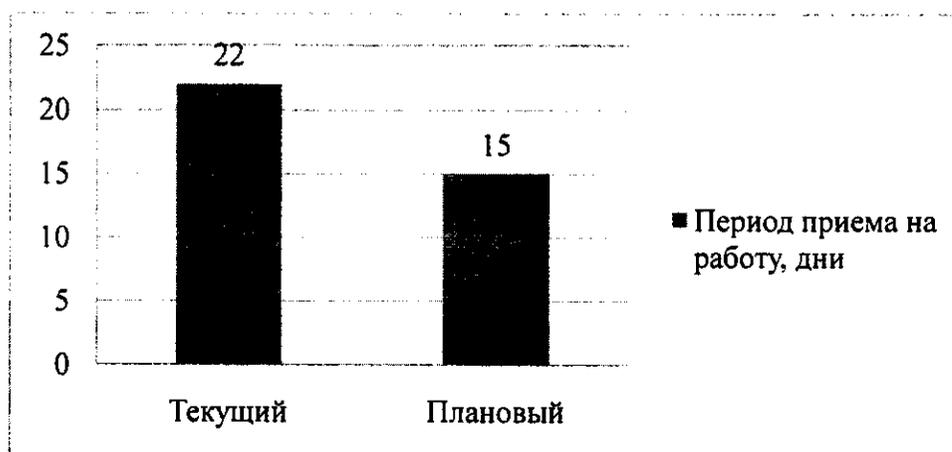


Рис 3.1- Количество дней на прием новых сотрудников

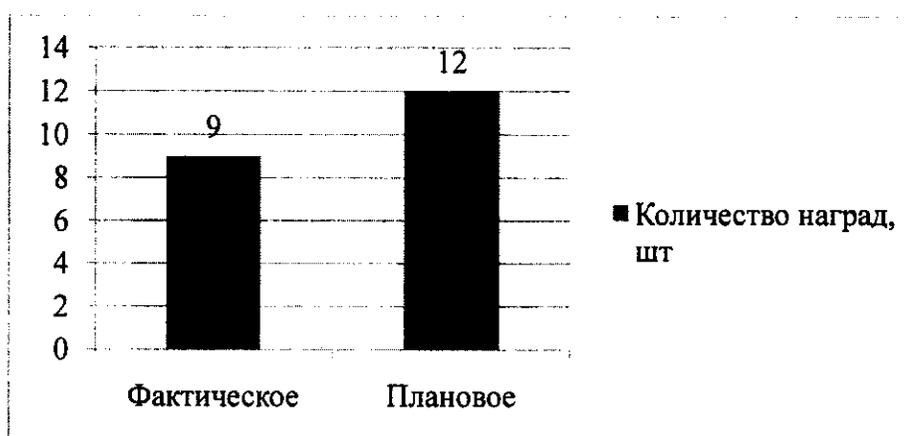


Рис 3.2 – Количество наград

При введении конкурса на звание «Лучшего работника компании» количество наград увеличится, появится больше шансов завоевать почетные награды. Работники больше вовлечены в данный процесс, так как они предоставляют возможность выиграть не только приз, но и материальное вознаграждение. Конкурс является дополнением к части развития персонала.

Данными действиями повысится уровень организационной культуры, уровень отношений между сотрудниками, создадутся новые ценности для компании и ее работников.

Подводя итоги можно сказать, что предлагаемые мероприятия потребуют от ОАО «Красцветмет» небольших дополнительных расходов (относительно компании) на их внедрение – см. таблицу 3.3.

Таблица 3.3

Сводные затраты на мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики предприятия

Наименование затрат	Сумма, руб.
Затраты на покупку тренажера	310000
Затраты на проведение конкурса на звание «Лучшего работника компании»	295000
Стипендиальная программа	240000
Штатный психолог для социально – психологической разгрузки сотрудников предприятия	78528
Затраты на покупку программного обеспечения для проверки аттестационных анкет	140000
Итого	1063528

По результатам расчетов видно, что плановая сумма затрат на применение предлагаемых мероприятий составит 1063528 рублей.

При этом расходы в виде затрат на покупку тренажера и программного обеспечения потребуются только для первого года внедрения предложения.

Следовательно, в последующие годы применения предлагаемых систем кадровой политики затраты будут ниже на 450 тыс. руб. и составят 613528 рублей.

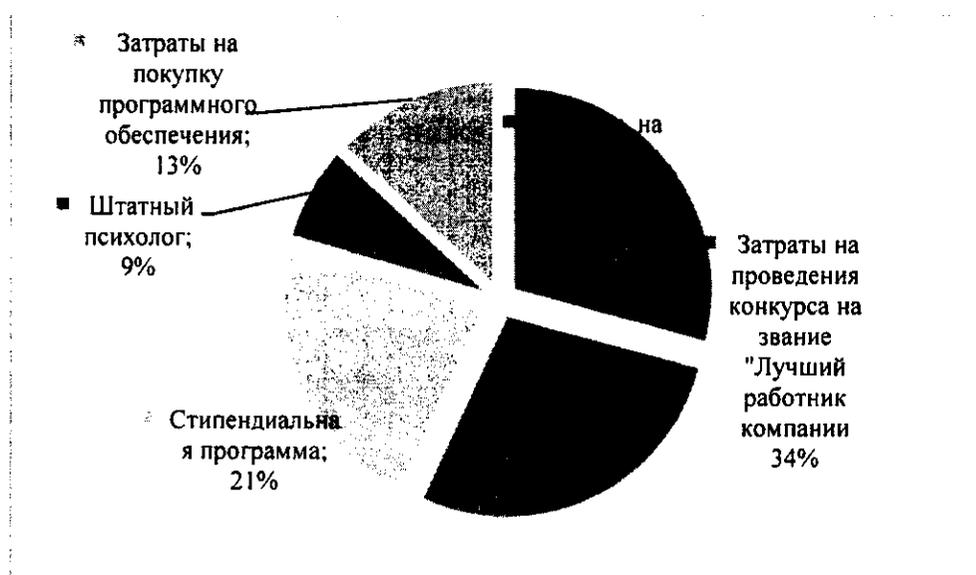


Рис 3.3 – Структура расходов на внедрение предлагаемых мероприятий, %

К положительным эффектам от применения предлагаемых мероприятий можно отнести:

1. Повышение лояльности, вовлеченности и заинтересованности сотрудников в деятельность компании.
2. Возможность сотрудникам самовыражаться;
3. Развитие систем адаптации сотрудников;
4. Отсутствие длительного простоя в работе.

В целом, предлагаемые мероприятия могут быть применены как комплексно, так и отдельно (выбрано для применения только одно из предлагаемых направлений).

Таким образом, предложенные мероприятия требуют временных, интеллектуальных финансовых ресурсов, которые по истечению определенного периода полностью окупятся.

Ожидаемый социально - психологический эффект от предложенных мероприятий состоит в следующем:

- снижение напряженности в коллективе за счет повышения удовлетворенности работников условиями работы и оплаты труда;

- повышение мотивации сотрудников за счет учета индивидуальных потребностей сотрудников, предоставления им возможности карьерного и профессионального роста;

- повышение значимости службы персонала, которая будет в полной мере осуществлять все направления кадрового менеджмента.

- положительное воздействие на такие производственные показатели, как качество, надёжность, своевременность, соблюдение технологического цикла.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Эффективные средства, капитал для осуществления новых инвестиций при создании нового предприятия можно получить на рынке капитала. Найти же компетентных сотрудников намного сложнее.

Грамотно разработанная кадровая политика помогает создавать высокопроизводительные, сплоченные и ответственные кадры – это есть главная стратегическая цель в области управления человеческими ресурсами.

В ходе написания дипломной работы были полностью решены поставленные задачи.

Объектом исследования в работе выступило ОАО «Красцветмет», крупнейшее предприятие в бизнесе драгоценных металлов, один из ведущих мировых производителей платиновых металлов с современной ресурсосберегающей и экономически чистой технологией

Результаты бизнес – анализа показали устойчивое финансовое положение, оно платежеспособно и рентабельно.

С целью совершенствования кадровой политики ОАО «Красцветмет» был предложен перечень мероприятий, включающих в себя 4 основных направления:

1. Оптимизация процессов подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности;
2. Совершенствование системы материального и нематериального (морального) стимулирования труда;
3. Внедрение стипендиальной программы для привлечения на работу молодых дипломированных специалистов, выпускников ВУЗов;
4. Создание коммуникационного поля для совершенствования социально – психологического климата в коллективе.

Планируемые затраты на комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой политики составят 1065328 рублей.

Мероприятия полностью окупятся за счет прироста чистой прибыли.

В целом, предлагаемые мероприятия могут быть применены как комплексно, так и отдельно (выбрано для применения только одно из предлагаемых направлений).

Ожидаемый социально - психологический эффект от предложенных мероприятий состоит в следующем:

- снижение напряженности в коллективе за счет повышения удовлетворенности работников условиями работы и оплаты труда;
- повышение мотивации сотрудников за счет учета индивидуальных потребностей сотрудников, предоставления им возможности карьерного и профессионального роста;
- повышение значимости службы персонала, которая будет в полной мере осуществлять все направления кадрового менеджмента.
- положительное воздействие на такие производственные показатели, как качество, надёжность, своевременность, соблюдение технологического цикла.

Таким образом, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но и обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Потому кадровая политика организации – обеспечивает в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баканов М.В. Кадровая политика в предпринимательских организациях страны / М.В. Баканов, А.Ю. Титлов: В сборнике: Современная наука: теоретический и практический взгляд. Сборник статей Международной научно-практической конференции: в 4-х частях. 2016. – С. 36–40.
2. Балашова Е. Е., Трифонов О. А. Инструменты мотивации персонала организации // Молодой ученый. —2016. — №11. —URL <https://moluch.ru/archive/115/30527/>
3. Баярсаихан О.Э., Серкова Н.В. Кадровая политика организации в условиях кризиса // Экономика и социум. 2015. – № 2–1 (15). – С. 517–518.
4. Варданян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2015. - №4.
5. Годовой отчет Управление персонала ОАО «Красцветмет» за 2016-2018гг.
6. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации [Текст]: Учеб. пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 297 с. - ISBN 978-5-16-009537-0.
7. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учеб. пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 378 с. - ISBN 978-5-16-006048-4.
8. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст]: Учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 352 с. - ISBN 978-5-16-009526-4.
9. Завершинский Е.А. Влияние социально – экономических преобразований на кадровую политику в Российской Федерации / Е.А. Завершинский, Д.В. Рылов // В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики Материалы III международной научно-практической конференции . 2016. – С. 109–113.

10. Зайцева, Т.В., Зуб, А.Т. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2017. – 336 с. – ISBN 978-5-8199-0262-2. – ISBN 978-5-16-002614-5.

11. Леухин, А.О. Мотивация персонала: факторы и приоритеты качества трудовой жизни [Текст] / А. О. Леухин, К. Р. Максимова // Вопросы экономики и права. - 2018. - № 12. - С. 61-65. - ISSN 2072-5574.

12. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: Кнорус, 2017. – 272 с. – ISBN 978-5-406-013-6.

13. Лукичева, Л.И. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Л.И, Лукичева ; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Издательство « Омега-Л», 2016. – 263 с. – ISBN 978-5-370-01892-3.

14. Красильников, С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным дериватам [Текст] / С. Красильников // Проблемы теории и практики управления. - 2017. - № 3. - С. 50-57. - ISSN 0234-4505

15. Положение об Управление персоналом ОАО «Красцветмет».

16. Самусенко, С.А. Сравнительный анализ методов оценки человеческих ресурсов организации / С.А.Самусенко, Т.О. Харченко// Международный научно-практический журнал.-2015.-№ 4.-С. 23-26.

17. Скаженик, Е. Н. Выявляем мотивы для повышения эффективности работы подразделения [Текст] / Е. Н. Скаженик // Справочник кадровика. - 2016. - № 2. - С. 139-142. - ISSN 1609-3437.

18. Сугаренко, Е.Ю. Сотрудники производства: мотивация на результат [Текст] / Е. Ю. Сугаренко // Справочник кадровика. - 2016. - № 3. - С. 138-142. - ISSN 1609-3437.

19. Тойшева О.А. Кадровая политика малых и средних предприятий//Научно–методический электронный журнал Концепт. 2016. Т. 15. – С. 2051–2055.

20. Управление организацией [Текст]: Учебник. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 736 с. - ISBN 978-5-16-009693-3.

21. Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Текст]: Учеб. пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 272 с. - ISBN 978-5-16-009073-3.

22. Финансовый менеджмент. Курсовой проект для студентов экономического факультета, очной и заочной формы обучения. Направление подготовки 080200 «Менеджмент» квалификация бакалавр. Профиль подготовки - «Финансовый менеджмент». – Красноярск СИБУП, 2015 . – 94 стр.

23. Хорошун Н.А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Н.А. Хорошун, О.П. Шамаева // Инновационная наука. 2016. –№1–3 (13). – С. 178–183.

24. Шилкин Я.И. Место кадровой политики в системе управления персоналом социальной организации // В сборнике: Профессионализм и творчество в социальной работе сборник научных статей. Москва, 2016. – С. 27–31.

25. Электронный ресурс <https://www.krastsvetmet.ru>

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702
Проверяющий: Розова Татьяна (tanya-rozova@bk.ru) / ID: 6382702
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

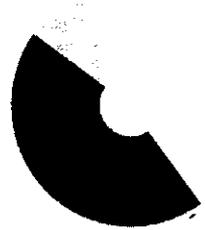
ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 24
Начало загрузки: 21.06.2019 04:53:28
Длительность загрузки: 00:00:02
Имя исходного файла: ВКР Кижло Н.И.
Размер текста: 1112 кБ
Символов в тексте: 102876
Слов в тексте: 10972
Число предложений: 700

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 21.06.2019 04:53:30
Длительность проверки: 00:00:07
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
44,52%	0%	55,48%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	5,59%	Синельник_C.pdf	http://urgau.ru	21 Мая 2018	Модуль поиска Интернет
[02]	4,34%	Кадровая политика фирмы, условия её разработки и планирования 6 - ...	http://cinref.ru	10 Фев 2017	Модуль поиска Интернет
[03]	3,01%	Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политик...	http://bibliofond.ru	07 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17
Еще заимствований: 31,58%

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента (ки) Кижло Нине Игоревне

Ф.И.О.

группы 124 М кафедры Менеджмента

направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент»

на тему Совершенствование кадровой политики ОАО «Красцветмет»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на 66 страницах, 9 иллюстрированных материала.

1. Актуальность и значимость темы заключается в том, что вводимые в настоящее время формы и методы управления, организационные структуры, направленные на стимулирование предприимчивости и развитие рыночных отношении предприятия , часто недостаточно эффективны и не достигают поставленных целей.

2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности

3. Положительные стороны работы изучены теоретические основы кадровой политики предприятия; проведен бизнес - анализ деятельности ОАО «Красцветмет»; также проанализирована система управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики ОАО «Красцветмет».

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 25 литературных источника

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий

8. Недостатки работы недостатков в работе не выявлено

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы все согласно учебного плана

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной аттестационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы

Сербинович Вера Владимировна, старший преподаватель кафедры Менеджмента

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

« _____ » _____ 2019 г.



подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Кирилл Николаевич
Ф.И.О.

группы 125-м кафедры _____
полное наименование кафедры

специальности (направления) _____
полное наименование специальности (направления)

на тему Совершенствование кадровой политики ОАО «Красцветмет»
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 66
страницах, 86 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы сформулирована убедительно и при дана
развернутая характеристика

2. Логическая последовательность Структура работы хорошо сбалансирована, изложение материала
подробно рекомендательным предшествует изложению теоретических аспектов
выбранной темы, содержание работы соответствует поставленным целям
и задачам исследования.

3. Положительные стороны работы Актуальность темы для ОАО «Красцветмет» важна и своевременна
исследование научная обоснованность и полнота представленных
материала, практическая значимость разработанных мероприятий по совершен-
ствованию кадровой политики.

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Анализ и исследование темы обоснованно, приведенные аргументы убедительно
глубина исследования фактического материала достаточна

5. Полнота проработки литературных источников составляет 25 наименований
литературные источники актуальны и современны.

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций полностью соответствует
требованиям, предъявляемым к дипломной работе. В целом учебная задача

7. Недостатки работы существенных недостатков в работе не выявлено

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику мероприятие по оптимизации процесса набора, отбора и сохранения кандидатов на вакансии должности, а также повысить конкурс на вакансию, улучшить работу комиссии:

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки хорошо, а ее автор _____ Ф.И.О.

Климова Елена Игоревна

присвоения ему (ей) квалификации «Экономист-менеджер» по специальности ЭФ.03.02

Рецензент Роберта Елена Александровна, менеджер

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«21» июня 2019 г.

по
персоналу

подпись рецензента