

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА СЛУЖЕБНО-  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Дипломный проект студентки  
заочного отделения 5 курса группы 09271256**

**Беспаленко Николая Павловича**

**Научный руководитель  
к.псх.н., доцент Шитова Н.В.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ .....	5
1.1. Принципы служебно-профессионального продвижения персонала организации.....	5
1.2. Параметры служебно-профессионального продвижения персонала организации.....	10
1.3. Технологии, применяемые при организации служебно- профессионального продвижения персонала организации.....	15
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАО «ОСКОЛЦЕМЕНТ» .....	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Осколцемент» и системы управления персоналом.....	24
2.2. Анализ развития системы управления персоналом и служебно- профессионального продвижения персонала организации.....	30
ГЛАВА 3. МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССА СЛУЖЕБНО- ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ЗАО «ОСКОЛЦЕМЕНТ».....	49
3.1 Разработка мероприятий по формированию и развитию эффективной системы служебно-профессионального продвижения персонала организации.....	49
3.2 Оценка эффективности разработанной системы служебно- профессионального продвижения персонала организации.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	65

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** является высокой социальной и экономической значимостью проблемы управления служебно-профессиональным продвижением персонала в организациях на современном этапе развития России.

В условиях роста конкуренции, успешность управления организацией увеличения роли человеческого фактора напрямую зависит от эффективности процессов, использования и развития ее руководящих кадров.

Организация служебно-профессионального ряд важных социально-экономических вопросов. Свобода выбора путей в социальной структуре движения порождает конкуренцию и ставит перед каждым человеком проблему конкурентоспособности и повышения на рынке труда.

**Объектом исследования** является персонал ЗАО «Осколцемент».

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические отношения в процессе служебно-профессионального продвижения персонала ЗАО «Осколцемент».

**Целью исследования** является разработка мероприятий по формированию и развитию эффективной системы служебно-профессионального продвижения персонала организации ЗАО «Осколцемент».

### **Задачи исследования:**

- изучить принципы служебно-профессионального продвижения персонала организации;
- рассмотреть параметры служебно-профессионального продвижения персонала организации;
- выявить технологии, применяемые при организации служебно-профессионального продвижения персонала организации;
- дать оценку развития системы управления персоналом и служебно-профессионального продвижения персонала организации;

-проанализировать технологию организационно экономическую характеристику ЗАО «Осколцемент»;

-выявить недостатки в системе управления персоналом, служебно-профессиональном продвижении персонала;

-разработать и оценить мероприятий по формированию и развитию эффективной системы служебно-профессионального продвижения персонала организации:

**Теоретико-методологические основы** исследования служебно-профессионального продвижения управления персоналом, рассматривают Кибанов А.Я., Лапшенков В.В., Казакова, Е.В., Маслов, Е.В., Шекшня, С.В., Герасимов Е. С., Кузнецов В.В., Макарова И.К., Иванов В.Ю., Дятлов В.А.

**Эмпирическую базу исследования** составили документы управляющей организации, а так же результаты собственных исследований автора.

**Методы исследования** метод анализа синтеза, аналитический, сравнительный, а так же методы системно логического анализа собранного материала.

**Структура выпускной квалификационной работы** определена логикой, целью и задачами исследования. Проект состоит из введения трех разделов, заключения, списка литературы и приложения.

## **Глава 1. Теоретические аспекты организации служебно-профессионального продвижения персонала организации**

### **1.1 Принципы служебно-профессионального продвижения персонала организации**

Система - множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, что создает определенную целостность, единство.

Система служебно-профессионального продвижения решит проблему с максимальной активизации трудового потенциала сотрудников, создание условий для удовлетворенности человека своей работы и развития всех своих способностей.

Система служебно-профессионального продвижения включает в себя аттестации персонала, создание резерва на конкурентные позиции, стажировки и обучение кандидатов на продвижение. Для лиц, не имеющих склонности к предпринимательству и лидерства, усилия должны быть шагнул квалификации (обновление, класс или категория). В рамках одной и той же профессии или должности. Но во всех случаях решение о поощрении работника, а его емкость за совмещение профессий или должностей, а также достаточной подготовкой для работы[10, с. 25].

Служебно-профессиональное продвижение - это комплекс прогрессивных движений в различных позиций, способствующих развитию как организации, так и индивидуальные. Перемещение может быть вертикальной и горизонтальной. Она предложила организацией последовательность различных ступеней, что работник имеет потенциал, чтобы идти. Под карьерой понимать физическая последовательность занимаемых этапов (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) для конкретного сотрудника.

Понятие «служебно-профессиональное» продвижение и «карьера» похожи, но не идентичны. Термин «служебно-профессиональное

продвижение» является наиболее привычным, так как термин «карьера» в специальной литературе и на практике до недавнего времени практически не использовались карьеры на практике довольно редки и является скорее исключением, чем правилом[48, с 42].

Основной вклад Файоля в теорию управления было то, что он рассмотрел управление из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления[30, с. 52].

Построения структуры работниками Анри Файоль выделял 14 принципов управления, многие из которых до сих пор полезны:

Таблица 1.1

#### Основные принципов Анри Файоля

Разделение труда	Обособление видов трудовой деятельности в процессе совместного труда, функционального, технологического, профессиональным и квалификационным признакам. Общественное разделение труда прошло ряд этапов, каждый из которых ознаменовался выделением в самостоятельную отрасль того или иного вида деятельности. Эта функция распространяется не только на исполнительские работы, но и на управленческие.
Полномочия и ответственность	Полномочие это право отдавать приказы и т.д., сила, которая требует повиновения. Ответственность - это взятие на себя обязательства за выполнение чего-либо.
Дисциплина.	Уважение к установленным в организации порядков, послушание и повиновение.
Единоначалие.	Работник должен получать приказы только от одного начальника. Который имеет права и обязанности на их распоряжение.
Единство направления.	Каждая группа должна преследовать общую цель и должна быть объединена единым планом.
Подчиненность личных интересов общим.	Цели и задачи каждого отдельного работника они должны справедливое вознаграждение за свою работу
Вознаграждение персонала	Чтобы получить отдачу от работников они должны получать справедливое вознаграждение за свой труд
Централизация сосредоточение, объединение чего-либо в одном центре, одном месте, в одних руках.	В любой организации должен быть административный центр
Скалярная цепь	Ряд лиц, на руководящих должностях начиная, от лица занимающего самое высокое положение и по цепочке вниз до низового звена.

Порядок	Должно быть рабочее место для каждого работника, и каждый работник должен быть на своем месте.
Справедливость,	Сочетание доброты и правосудия.
Стабильность рабочего места для персонала.	Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.
Инициатива.	разработки плана или проекта и обеспечить его выполнение
Корпоративный дух.	Союз – это сила. А она является результатом гармонии персонала. Традиции, согласие, имидж организации.

Менеджеры должны постоянно думать о возможных путях улучшения производительности и мотивации людей, работающих с ними. Немало важную роль здесь не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание вовлеченных в проект сотрудников. Увеличение разнообразия навыков из-за разнообразие навыков, а не просто разнообразие имеет решающее значение. Если члены команды использует ограниченное количество навыков стимулировать необходимость увеличению их число. Не всегда сотрудники встретят с восторгом увеличение разнообразия. Так, монотонная работа позволяет работникам поговорить в процессе ее внести элемент разнообразия – что переговоры будут трудным, и в то же время не будет никаких компенсаций от самой работы[50, с. 73].

Управление персоналом - это комплексная прикладных наук организационно-экономических, управленческих, технологических, правовых, групповых и и методов воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в. Объект этой науки являются отдельного человека и сообщества.

Управление персоналом в организации осуществляется на основе следующих принципов, которые показаны в таблице 1. 2.

Таблице 1.2

## Основные принципы управления персоналом

1.	Принцип умелого использования, единоначалия и коллегиальности в управлении.	Коллегиальности предполагает развитие коллективного решения на основе мнений руководителей различных уровней управления, а также исполнителей конкретных решений. Монархия является единоличным контролем.
2.	Принцип научной обоснованности управления.	Согласно которому, все действия менеджмента должны быть реализованы путем применения научных методов и подходов, основанных на принципах науки для удовлетворения потребностей науки
3.	Основные направления.	Установлении основных направлений, целей, планов развития организации в будущем, обеспечение заранее спланированная система деятельности в порядке и сроке выполнения работ
4.	Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности.	При которой каждый человек в организации, с указанием конкретных мер, ответственность за исполнение возложенных на них обязанностей.
5.	Принцип мотивации.	В которой более тщательно менеджеров реализации системы поощрения и наказаний, тем более эффективным будет программа мотиваций и стимулирования деятельности организации и личности. Мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от многих факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи с деятельности человека.
6.	Принцип стимулирования.	Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Это одно из средств, с помощью которого можно мотивировать.
7.	Принцип демократизации управления	Принцип участия в управлении организацией всех сотрудников. Это принцип организации коллективной деятельности, при котором обеспечивается активное и равноправное участие в ней всех членов и работников коллектива.
8.	Принцип системности	Который подразумевает тесную координацию решений экономического, социально-культурного и технологического характера в процессе управления. В этом заключается принцип определенный порядка принятий решения, взаимодействия и общения, деятельности которая представляет собой естественную расположенном единства.
9.	Принцип эффективности.	Достижения поставленных задач в кратчайшие сроки и с минимальными потерями энергии человека.
10.	Принцип основного звена.	В процессе поиска и решения среди многих задач.
11.	Принцип оптимальности.	Соотношения между централизацией и демократизацией, соединения творческой деятельности и рядовых сотрудники и топ - менеджмент.
12.	Контроль и ответственность за выполнение решений.	Проверка и мониторинг для проверки или надзора; - необходимость, обязанность давать кому-либо отчет в своих действиях и поступках.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков, т.е. нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, на усовершенствование навыков, расширение диапазона его способностей, а соответственно и службе. Как уже отмечалось, сотрудники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет



видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления, которые выполняются разными людьми[15, с. 88].

Управление системой служебно-профессионального продвижения должно базироваться на ясных и четко сформулированных принципах, соблюдение которых Следует выделить общие и специфические принципы управления системой профессионального продвижения руководителя, которые показаны на (рис.1.1.)

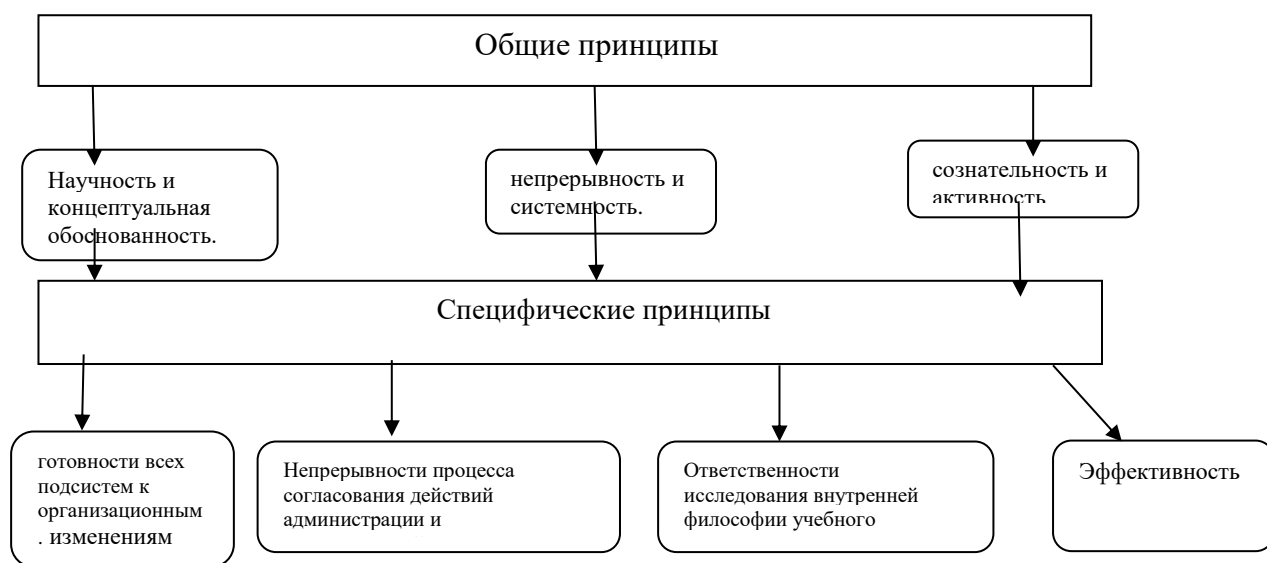


Рис 1.1. Принципы служебно-профессионального продвижения

Рассмотренные выше принципы управления системой профессионального продвижения руководителей тесно взаимосвязаны друг с другом[49, с. 120].

## 1.2. Параметры служебно-профессионального продвижения персонала организации

Параметры – это величина, характеризующая какое-нибудь свойство продвижения по служебной лестнице, системы, явления или процесса.

Параметры по каждому отследить изменения служебно-профессионального продвижения, по представлениям, действиям, коммуникативным действиям [6, с. 97].

Таблица 1.2

## Критерии и параметры профессионального становления специалиста

Критерии	Параметры
Профессиональная компетенция	
Мотивационный	Способ понимания проблем образования. Имеет представление об основных документах, знает методики организационной деятельности. Освоил терминологию, структурирование в выбранной технологии.
Методический компонент	Владеет методиками проектирования материала для работы с разными техниками. Освоил терминологии, структурирование в выбранных технологий. Методологическую составляющую владеет методиками проектирования материал для работы с разными техниками. Освоил механизм разработки и реализации индивидуальных образовательных программ для служебно-профессиональное продвижение, концептуальных и программных представлении о его деятельности. Знать терминологию: табло учета, планирования, контроля и учета.
Организационно-управленческая составляющая	Способна спроектировать способы саморазвития, материала. Владеет способов проектирования собственной деятельности. Возможности планирования, контроля и учета в классе.
Исследования и рефлексивный компонент	Владеет терминологией: исследования, теоретические и эмпирические, объект, предмет, гипотеза исследования, методы исследования. Он может организовать рефлексию собственной деятельности.
Возможность проведения эмпирических исследований.	Можете анализировать их деятельность, с целью освещения проблем и трудностей, место противоречия. Возможность создать проект научно-исследовательской деятельности.
Коммуникативный компонент	Способен работать с информацией, чтобы сделать результаты исследований, чтобы сформулировать свои мысли в устном, письменного текста. В состоянии слушать и понимать то, что говорят и ставят вопрос то, что услышали.
Освоение компонентов содержания образования.	
Универсальные условия мышледействования	Владеет терминологическим аппаратом; анализ, обобщение, целеполагание, отражение, планирования деятельности.
Навыки коллективного труда	Сможете сделать совместное с другими видами деятельности. В состоянии исполнять обязанности в коллективной работе. Умеет делегировать полномочия.

Освоение основ методологии, теории, технологии, в которой предстоит работать.	
Освоение методологии	Освоил методологию перехода на инновационную технологию обучения и основные методологические схемы.
Освоение теории	Освоил современную дидактику, общение, формы процесса обучения, способы и принципы.
Освоение технологии	Освоил технологию маршрутов и траекторий материала.

Выделены основные критерии и параметры служебно-профессионального продвижения[12, с. 119].

Сущность планирования служебно-профессионального продвижения заключается в том, что с в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное его продвижение по системе должностей и рабочих мест. Работник должен знать не только свои обязанности и перспективы, но и каких добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.[30, с. 175]

Правильное планирование служебно-профессионального продвижения учитывает цели и возрастные возможности сотрудников, модели карьерного роста, что позволяет работникам всей жизни[38, с. 169].

При планировании служебно-профессионального продвижения менеджера принято выделять 6 этапов, различающихся потребностями и особенностями трудовой деятельности которые показаны в таблице 1.3.

Таблица 1.3.

#### Этапы карьеры

Этапы	Возраст (лет)	Краткая характеристика	Потребности	
			моральные	физиологические, материальные
1.Предварительный	с 0 до 23	Образование, обучение, временная работа	Начало самоутверждения	Безопасность существования.
2.Становления	До 30	Приобретение профессиональных навыков	Достижение цели	уверенность в себе и обеспечения независимости медицинских, затрат на оплату труда.
3.Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост карьеры	Рост самоутверждения начало самовыражения	Высокий уровень заработной платы

4.Сохранение	До 60	Пик повышение квалификации, подготовки молодежи	Рост самовыражения, начало уважения и почета	Повышение уровня зарплаты, интерес к другим источникам дохода.
5.Завершение	После 60	подготовки к выходу на пенсию. Подготовка себе сиены. Поиск нового вида деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения изарплата, интерес к другим почета	Сохранение уровня зарплаты, интерес к другим источникам дохода
6.Пенсионный	После 65	Уход на пенсию. Занятие новым видом деятельности.	Самовыражение новой сфере деятельности, уважение и почет	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье.

Начальный этап включает в себя школы с 7 до 18 лет, среднее и высшее образование до 23 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ находит этот вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, и начало служебно-профессионального продвижения[22, с. 136].

Этот этап, который длится примерно пять-семь лет - с 23 до 30 лет. В этот период работник осваивает профессии, приобретает необходимые навыки, формируется его. Он продолжает нарушать безопасность существования, здравоохранения. Обычно в этом возрасте - это семья, поэтому желание получать прибыль, уровень которой был бы не ниже прожиточного минимума[20, с. 205].

Уровень карьерной лестницы, как правило, длится от 30 до 45 лет. В этот период процесс роста навыка, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и большей независимости, начинается выражение работника как личности. В, гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, сосредоточены на вопросах, связанных с повышением заработной платы и здравоохранения[27, с 38].

Этап сохранения характеризуется закрепление достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и увеличение активных образования. Работник заинтересован в том, чтобы поделиться своими знаниями с молодежью. Этот период характеризуется творческого самовыражения, возможно повышение новый уровень сервиса.

Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется из-за уважения к самому себе, к другим людям, которые не достигли своего положения честным трудом, от других людей. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его по-прежнему заинтересованы в уровне заработной платы, больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале собственных, так и других организаций, приобретение акций, облигаций)[47, с 88].

Этап длится от 60 до 65 лет. Сотрудник начинает готовиться к выходу на пенсию. В этот период активно ищет достойную замену и подготовке кандидата на этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и переживает состояние психологического и самовыражение и уважение к себе и другим, как и сопровождающие его лица людей достигают наивысшей точки за весь период карьеры.. Работник заинтересован труда, но и стремится увеличить другие источники дохода, которые бы заменили заработной платы на момент выхода на пенсию и будет хорошим дополнением к пенсии[11, с. 129].

Наконец на пенсионном этапе карьера в организации (деятельности) завершена. Возможность проявить себя в других видах деятельности, которые были невозможны в период или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.) стабилизировать их самоуважение и тот же парень в отставке. Но финансовое положение и состояние здоровья может стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и здоровья[16, с. 165].

Наиболее рациональным возрастом для работы в следующих позициях:

- руководителя компании - 40 до 50 лет. Поскольку в этот период времени руководитель имеет знания и умения, накопил достаточный опыт, имеет высокую квалификацию, нормальное здоровье и работоспособность.

- для руководителя структурного возраст от 30 до 40 лет. В этот период времени руководитель достигает максимума жизненной энергии, творческих замыслов, имеет отличное здоровье и определенный жизненный опыт.

- для руководителя нижнего является приемлемым в возрасте до 30 лет.

Сроки занятия должны превышать 5-10 лет.

Исходя из данных параметров, планируется служебно-профессиональное продвижение персонала, под которым понимают совокупность средств и, применяемых в организации. Служебно-профессиональное продвижение персонала определяет возможности карьерного роста сотрудников и различные виды обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров, которые необходимо пройти работнику на карьерном пути для занятия новой должности[13, с. 115].

### 1.3. Технологии, применяемые при организации служебно-профессионального продвижения персонала организации

Технология – (искусство, мастерство, умение, мысль, причина.) – совокупность методов, процессов и материалов, используемых в любой сфере деятельности, а также научное описание способов, обслуживание, ремонт и/или эксплуатацию изделия с номинальным качеством и оптимальными затратами, и обусловленных текущим уровнем развития науки, техники и общества в целом[9, с. 198].

Технология управление персоналом организация подбора, отбора, приема, оценку бизнеса, профориентацию и адаптацию обучения управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию организацию труда управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального организациями профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Кадровая технология - это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование. Чтобы гарантировать, что организация, профессией, профессиональным опытом. Это означает, что такие люди должны в первую очередь найти на рынке

труда, для оценки их профессиональных, деловых и личных качеств, чтобы сделать выбор, входящих в структуру организации и обеспечения того, что включение их потенциала [31, с. 152].

На основе анализа центров служебно-профессиональное продвижение университетов США, Европы и Австралии можно выделить ряд технологий, применяемых в зарубежной системе формирования служебно-профессиональное продвижение.

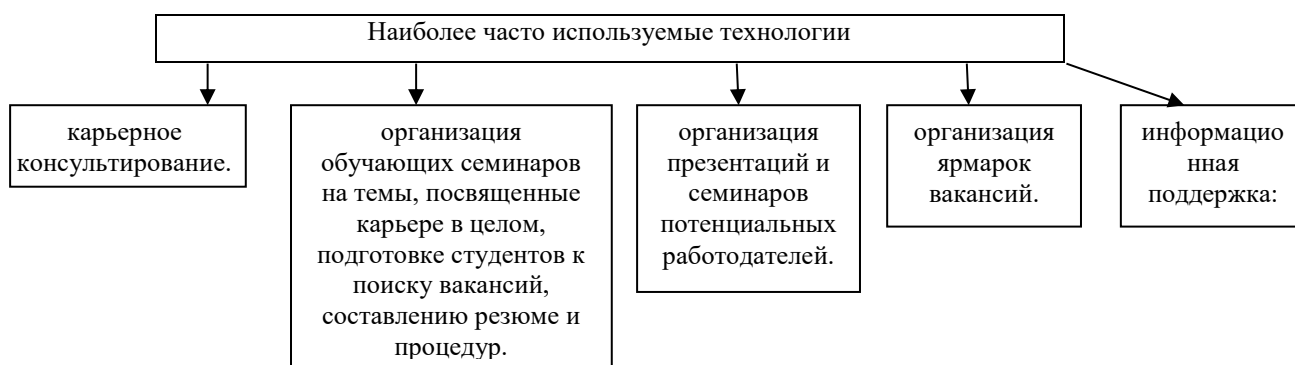


Рис.2.1. Технологии применяемы в США, Европе и Австралии

Поэтому работа в иностранной компании предоставят огромное количество как служебно-профессионального карьеры. Они дают работнику его персональной рабочей станции рассказать о каждом сотруднике, с которыми они работают. Каждый руководитель несет ответственность только за своих подчиненных. Они развивают свои технологии работы с персоналом[29, с. 95].

Также они имеют очень развитые центры служебно-профессиональное продвижение, направленные, но в некоторых высших учебных заведениях выше технологии могут и выпускников университета. Таким образом, центральный служебно-профессиональный рост в университете Беркли (США), обеспечивающих как студенты, магистранты и аспиранты, и выпускники в изучение возможных в поиске стажировок, а также поиск работы. В национальном университете Австралии выпускники имеют доступ к услугам центра в течение двух лет после окончания университета Нотр - Дам (США), в течение трех лет. Чаще всего выпускники университетов

сотрудничают с центрами обслуживания и профессиональное содействие в организации и проведении презентации, в которых они делятся своим опытом построения карьеры со студентами[40, с. 83].

Прочная гарантия выполнения работы, оно должно быть в соответствии с планами. Планы, разрабатываются и утверждаются руководителем. Такое планирование как в текущем году, и для будущего, прогнозирование будущих потребностей в рабочей силы в связи с внедрением новой техники и технологии; идентификация источников удовлетворения потребностей работников предприятия; план развития профессионального продвижения работы (составление схем перемещения по оккупация внутри цеха, разработка требований к кандидатам по уровням); разработку планов (схем) профессиональное продвижение за каждого кандидата; Мониторинг реализации планов подготовки или повышения квалификации[5, с. 120].

Планирование продвижения работников - это сложный баланс квалифицированной в квалифицированных рабочих различных профессий и увязать это требование с дополнительных потребностей, планируется, в первую очередь за счет кандидатов на продвижение из числа работников данного предприятия[17, с. 199].

При организации профессионально-квалификационного продвижения работников можете методы и формы вербовки, обучение продвижения по ступеням профессионального мастерства. Они разрабатываются в первую очередь по отношению к профессионального – это наиболее важное экономическое и социальное значение (профессии малосодержательного труда, с неблагоприятными условиями и т.д.)[4, с. 211].

Часто компании принимают новых рабочих именно только на такого рода рабочие места, предоставляя им возможность дальнейшего продвижения по истечении работы на различные версии модели продвижения.

В типовых решениях отражаются:



- схемы продвижения профессии;
- соответствующие формы профессионально обучения;
- условия перемещения рабочего на следующий уровень трудовой карьеры;
- формы материального и морального стимулирования;
- методы адаптации, профессиональной ориентации и профессионального отбора.

Варианты типовых решений разработанных отдельно для выпускников профессионально – технических школ и кадров непосредственно на предприятии.

При разработке типовых решений необходимо учитывать тип производства. В условиях потока - массовое производство, как правило, существует значительное силы и поощрение рабочей силы и поощрения работников с низкой квалификации в основном из-за их освоения профессий квалифицированного труда, и смежных с ней специальностей[44, с. 61].

В профессии квалифицированного повышение квалификации в рамках профессии.

Индивидуальный план продвижения работы основана на:

- личных потребностей работника;
- уровень общего образования и профессиональной подготовки;
- медицинское заключение о состоянии здоровья;
- рекомендации по профессиональной пригодности;
- типовые схемы профессионального роста;
- наличия мест и рекомендаций руководства первичного производственного коллектива[28, с. 111].

Отбор кандидатов для продвижения включает в себя интервью с работниками, выявление планов перемещений, выявление кандидатов, отбора кандидатов, направление рабочего на обучение. Отбор кандидатов на акции, как правило, по представлению мастера или бригадира принимая во внимание мнение совета бригады. Условия для

продвижения работы (опыт работы, уровень общего и профессионального образования, предприятия).

Обучение включает в себя такие работы, как формирование групп учащихся, учебных программ, обучение, экспертиза, подготовка перспективных дефицитных профессий[31, с. 55].

Двигаться в соответствии с полученной подготовкой оформляются путем внесения работы в новом месте.

Система управления должна обеспечить материальное и моральное стимулирование: целью повышения тарифного разряда, установление доплат и надбавок, связанных с профессиональным перемещением и т.д.[7, с. 27].

Информационная поддержка:

В качестве носителя первичной информации об оперативном использовании «Личная карточка рабочего» (форма Т-2). В него надо включить некоторую дополнительную информацию:

- работа по продвижению;
- об учебе;
- о проведении контрольных бесед с рабочим об интересах, стремление к профессиональному росту, профессиональному развитию.

На каждого рабочего, на продвижение», где в определенной последовательности продвижения кандидата [1, с 71].

Система служебно-профессионального продвижения - совокупность средств и методов должностного функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Например, система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов, которые приведены на рис.1.3.



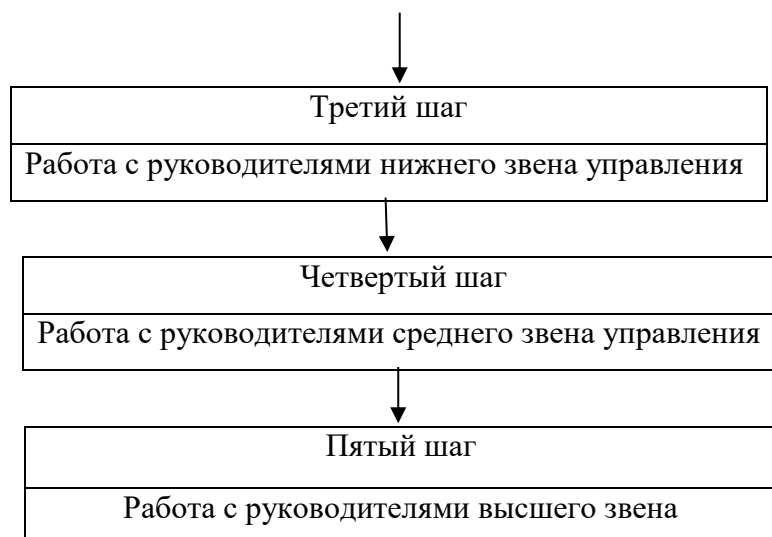


Рис.1.3 Шаги продвижения линейных руководителей

Первый шаг - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях завершили обучение и практику, учитывая характеристику-рекомендацию в соответствующие подразделения организации. Молодые специалисты, несущие на практике при приеме на работу, тестируются и они консультационную помощь[18, с. 82].

Второй шаг - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения. В дополнение к молодым специалистам за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки, и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения

отражается в его личном деле в информационную базу данных о персонале организации[8, с. 18].

Третий шаг - работа с линейными руководителями низового звена. На данном этапе выбран низкий работников, выпускников вечерних и заочных вузах, успешно работают в своих общинах и протестированы. В течение всего периода (2-3 года) с этой группой проводится конкретная целенаправленная работа. Линейные руководители на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основе анализа производственной деятельности каждого руководителя является вторичный отбор и тестирование. Успешно должности руководителей отделов, их заместители, обучившись в этих позиций, или зачисляется в резервный фонд и вакансии должны быть назначены. Других сотрудников, прошедших обучение, продолжают работать на своих должностях; возможно, их движение по горизонтали[19, с. 32].

Четвертый шаг - работа с линейными руководителями среднего звена. На данном этапе уже сформировалась руководители отделов и их заместители. Работа по индивидуальным планам. Каждый назначенный на должность Менеджер, назначенный наставник - старший менеджер для индивидуальной работы с ним. Главный тренер вместе со специалистами отделов управления персоналом на основе анализа личностных качеств и профессиональных знаний, умений и данная учебная программа по основам коммерческой деятельности, деловые отношения, лучших практик в области бизнес – администрирования, экономики и права. На этом этапе подготовки предусматривает обучение линейных мероприятий по улучшению деятельности организации. Ежегодное тестирование среднего звена, который идентифицирует его задачи. На основе анализа результатов тестирования конкретного менеджера внести предложения по дальнейшему продвижению[21, с. 91].

Пятый шаг - работа с линейными руководителями высшего звена. Назначение менеджеров на руководящие должности - это сложный процесс.

Одной из основных задач является выбор кандидата соответствует ряду требований. Высшее руководство должно быть хорошо известно, отрасли, организации. Он должен иметь производственных, финансовых, кадровых вопросов и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена. Отбор кандидатур и вакансий в органах управления должно осуществляться на конкурсной основе. Она должна быть обеспечена специальная комиссия, состоящая из руководителей с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлекать, в случае необходимости, независимых экспертов[33, с. 64].

## **Глава 2. Современное состояние системы управления и служебно-профессионального продвижения персоналом ЗАО «Осколцемент»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Осколцемент» и системы управления персоналом**

ЗАО «Осколцемент» был образован на основе «Старооскольского цементного завода» (1-я производственная линия была введена в эксплуатацию в сентябре 1969 года), расположенного в 5 км к юго-западу от границы г. Старый Оскол (Белгородская область) и в 1 км к юго-востоку от карьера «Стойленского горно-обогатительного комбината». Такое расположение завода является наиболее выгодным с точки зрения длины железных дорог и всех инженерных коммуникаций. Генеральным проектировщиком завода выступал институт «Южгипроцемент».

С 2002 года на заводе действует система качества в соответствии с требованиями Международного стандарта ISO 9000.

В 2005 году «Осколцемент» вошел в состав холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ Групп».

Обеспечение стабильного качества цемента по физико-механическим и химическим свойствам и предоставление потребителям продукции в соответствии с их ожиданиями.

Предприятию имеет взаимосвязи между отдельными подразделениями фирмы, распределение между правами и обязанностями. Она может применять различные требования по совершенствованию системы управления, которая находит выражение в различных принципах управления.

Созданная при ассоциации структуры условиях все более отчетливо проявляются тенденции централизации отдельных подразделений предприятия. Это происходит потому, что в этих условиях требуется более гибкая система управления, способная быстро перестраиваться под влиянием изменений в технические, коммерческие и другие условия. Хотя создание

такой структуры можно с сочетанием в управлении принципы централизации и децентрализации.

Основной деятельности. Производство цемента, клинкера, мел, калийных удобрений и известковых удобрений, строительство, посредническая деятельность, услуги по переработке.

Главным органом управления ЗАО «Осколцемент» является общее собрание акционеров. В промежутках между общими собраниями управление осуществляет совет директоров, директоров.

Наиболее важным фактором развития ЗАО «Осколцемент» как предприятия использующих дальнейшее развитие стратегии интеграции является рациональная организационная структура, которая является рациональная. Организационная что с течением времени изменения в стратегии и внесла соответствующие изменения в организационной структуре.

Компания использует линейно-функциональную структуру управления. Это принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам из них сформирована иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу.

В вертикально интегрированных компаниях между основными элементами структуры (одноотраслевыми бизнесами) существует тесное технологическое присоединение. Возникает планированием деятельности тенденции, а также оценка предлагаемых планов управления в различных областях стратегической и оперативной деятельности (маркетинга, производства и т.д.).

ЗАО «Осколцемент» является частью холдинга ОАО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп», крупнейшего российского холдинга, специализирующийся на производстве и реализации цемента.

«Осколцемент» - одно из крупнейших предприятий отечественной цементной промышленности. Его мощность составляет 2,6 млн. т. В 2016 г.

здесь выпущено 1,7 млн. т. цемента или на 13% больше, чем в 2015 г. Всего за 55 лет работы предприятием было отгружено более млн. т. продукции.

За 9 месяцев 2014 года увеличено производство на 15,4%. Всего за этот период было выпущено 1,45 млн. т. цемента.

Предприятие выпускает продукцию:

1. Портландцемент (ГОСТ 10178-85):
2. ПЦ 600 ДО; ПЦ 550 ДО; ПЦ 500 ДО;
3. ПЦ 500 ДО-Н; ПЦ 400 Д20; ШПЦ 400 ДО.

Портландцемент для производства асбестоцементных изделий (ТУ 21-26-18-91): (ПЦА), СЕМ I 42,5 N и СЕМ II/A-S 32,5 N.

Организации контроля качества Союза немецких цементных заводов (Дюссельдорф, ФРГ) по EN-197-1:2000 на соответствие СЕМ I 42,5 N и СЕМ II/A-S 32,5 N.

Кроме того, эти марки цемента сертифицированы в Украине, Венгрии, Польше, Словакии, Эстонии.

Продукция завода не раз отмечалась различными международными организациями, а два вида цемента ПЦ 500-ДО и ПЦ 400-Д 20 в 2004 году награждены Дипломом «100 лучших товаров России»

Доля экспортной продукции в отгрузке за 2016 год составила 17%.

Таблица 2.2

Динамика экономических и финансовых показателей деятельности предприятия в (%).

	2014 год	2015 год.	2016 год.	2016 в % к 2014 году
Выручка от реализации	9683	5186	11752	28%
Размер прибыли (убытки)	9753	(86065)	(379)	-18%

Как видно из таблицы выручка от реализации возрастает к 2016 году на 28%, а размер прибыли в убытке на 18%. При установлении цены предприятие ценообразования «Средние издержки плюс прибыль». Стремиться назначить такую цену на цемент, чтобы она полностью



покрывала все издержки по и сбыту, включая справедливую норму за приложенные усилия и риск.

Как видно из этой таблицы отпускные цены на продукцию ЗАО «Осколцемент» значительно ниже в среднем по стране.

По существующим целям в области качества для службы персонала установлен показатель 10%. Текущая текучесть кадров в 2016 году на предприятии составило 8.8%.

У вновь трудоустроившихся работников не высокая квалификация, нет достаточного уровня подготовки такие работники из-за низкого уровня «привязанности к коллективу, приобретая небольшой опыт работы, часто увольняются на другие предприятия. В вновь принимаемых рабочих – в среднем до 200 тыс руб. в год: на размещение профессиям существует длительный период подбора (водитель погрузчика, машинисты бульдозера от 3 до 9 месяцев, электромонтеры, квалифицированные сварщики от 2 до 3 месяцев).

ЗАО «Осколцемент» многопрофильное предприятие с многотысячным коллективом.

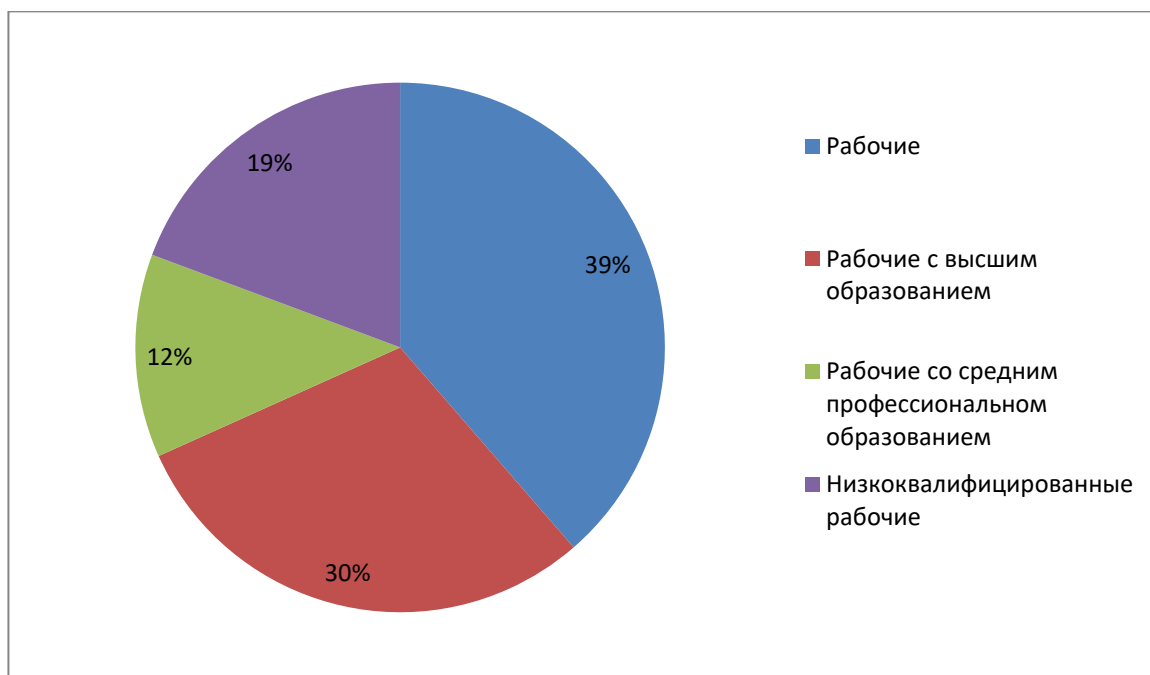


Рис. 2.1 Структура персонала ЗАО «Осколцемент» в (%)

Наибольшую долю в структуре персонала составляют рабочие -56%, а также специалисты.

Высшее профессиональное образование имеют 13% сотрудников предприятия, 18% работников обладают средним профессиональным образованием, оставшиеся 48% определяются как низко квалифицированные кадры.

В период с 2014 по 2016 года произошло снижение общей численности персонала организации на 190 человек.

Снижение общей численности персонала на предприятии связано с нерациональной кадровой политикой организации в области привлечения молодых специалистов в том числе, так как основную долю работающих составляют люди возрастом от 51 до 40 лет. Руководству необходимо проанализировать причины увольнения сотрудников, так как потеря квалифицированных кадров ведет к снижению эффективности и результативности персонала.

Среднесписочное численность работников на предприятии за 2016 год составило 160 человек по 10 профессиям и специальностям. Средний возраст персонала на заводе – 40 лет. Фонд оплаты труда работников списочного состава 267 617,1 тыс. руб., из них среднемесячные выплаты социального характера на одного работника составила 1299 рубля. Среднемесячный доход на одного работающего за 2016 год составил 29447 рублей.

## 2.2. Анализ развития системы управления персоналом и служебно-профессионального продвижения персонала организации

Динамика численности персонала дает общую оценку эффективности деятельности предприятия и в том числе эффективность системы управления персоналом.

Среднесписочная численность работников, выросла на 2.37% в 2015 году по годовому увеличению: на 1% в 2015 г и на 0,98% в 2016 г.

В течение всех трех лет численность основных рабочих возрастает на 3,59% и на 5,08% в 2015 г имеет тенденцию к снижению. В 2015 году их количество увеличивается на 2,50%, а уже в 2016 г снижается на 9,69%. Это связано, прежде всего, с совмещением течение анализируемого периода не претерпевает изменений, т.к. в 2015 г уменьшается на увеличивается на это же количество процентов.

Таким образом, высокие темпы роста не снижаются, количество вспомогательного персонала, однако, тенденцию к увеличению, из-за постоянно растущего числа основных работников.

В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов необходимо также необходимо изучить динамику структуры кадров на 2014-2016 гг.

В течение анализируемого периода происходят изменения в структуре состава персонала в сторону уменьшения доли рабочих и увеличения доли служащих в общей численности работающих возрастает за счет увеличения числа специалистов на 1.48% в 2015 г и 2,43% г соответственно), что является благоприятной тенденцией в деятельности предприятия.

Существенное влияние на использование трудовых ресурсов оказывает характер и уровень движения кадров на предприятии.

В 2015 г практически все показатели движения персонала (за исключением коэффициента приема) уровень к снижению, что является позитивным показателем деятельности предприятия. Однако в 2014 г ситуация изменяется, и все показатели (кроме коэффициента текучести и коэффициента выбытия основных рабочих возрастают, что свидетельствует о служебно-профессиональном продвижении, предпринимаемых компанией.

Средний возраст сотрудников составляет структура персонала предприятия неоднородна. На возрастную группу от 24 до 29 лет имеет

самый высокий процент долей- 42%, низкий процент приходится на возраст 40-49 лет - 22%. Работники в возрасте 28 лет и старше 50 по 1%. Учитывая возрастная структура персонала по категориям, следует отметить, что среди лидеров преобладает возраст 30-39 видимое отсутствие лидеров в молодом возрасте, сейчас очень много молодых руководителей.

Среди специалистов наибольшая доля 45,5% относится к возрастной группе 20-29 лет. Это говорит о том, от 20 до 29 лет, проценты распределились следующим образом: 20-29 лет - выделить нехватку в составе руководителей молодых работников. Рассмотрим возрастную структуру персонала в протяжении многих лет (Рис.2.3).

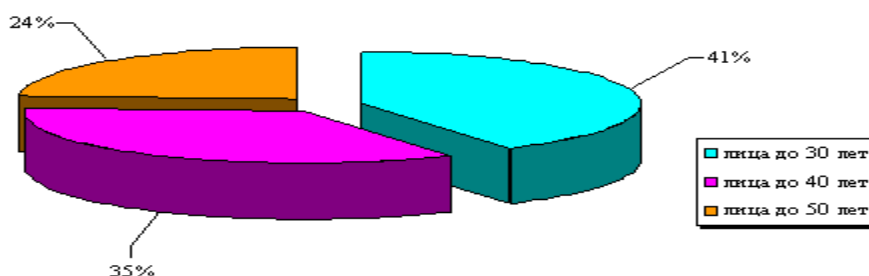


Рис. 2.2. Возрастная структура персонала

Из рисунка 2.3 видно, что составляют лица в возрасте до 30 лет, 35% - до 40 лет, - до 50 лет. Возрастная структура персонала показывает, что каждый год происходит омоложение кадров, о в них много новых более перспективных идей. Тут очень хорошо видно молодых специалистов поднимается рост потребности и нужды в организации.

Таблица 2.6

Образовательная структура кадров в (%)

Уровень образования	Численность работников, всего (%)	В том числе:		
		Рабочие- (%)	Специалисты- (%)	Руководители- (%)
Неполное среднее	-	-	-	-
Среднее	20	45,8	-	-
Среднее специальное	43	54,2	42,1	16,7
Высшее	37	-	57,9	83,3
ИТОГО	100	100	100	100

Таким образом, представляет классификация, отражающая взаимосвязь должности с уровнем образования. Для специалистов и руководителей предъявляются особые требования к образованию. Рассмотрим структуру служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией

В 2014 году из средней численности на постоянной основе работало 80,6%, с высшим образованием 48,9%, по специальности 16,1% от общей численности.

В 2015 году среднее число постоянно работали 82%, с высшим образованием 35,9%.

В 2016 году из среднее численность на постоянной основе работало 81,6%, с высшим образованием 32,6%, по специальности - 39,6%.

Такая ситуация оказывает негативное влияние на эффективность и динамичность трудового коллектива и на конкурентоспособность фирмы на рынке.

В организации также работает ряд сотрудников, которые не соответствуют занимаемой должности по имеющемуся образованию.

Службу управления персоналом на предприятии представляет секретарь-референт, функции учета кадров и посредничества с администрацией.

Таблица 2.8

Анализ несоответствия занимаемой должности имеющемуся образованию

№ п/п	Должность	Необходимое образование	Доступное образование
1.	Директор	Высшее, экономическое	Политехническое
2.	Бухгалтер	Высшее, экономическое	Средне - специальное
3.	Технолог	Высшее профильное образование	Среднее профильное образование
4.	Рабочие	Средне - специальное	10 классов общеобразовательной школы

Директор компании имеет высшее образование, но неспециальное, хотя это необходимо для управления компанией. Поэтому директор переучивается и получает высшее экономическое образование. Рабочий персонал также не

имеют достаточной квалификации. И современный бизнес требует не только новых профессиональных квалификационные сложные психофизиологические требования, такие, как необходимость повышенного внимания, оперативного мышления.

Финансовую службу на фирме представляет отдел бухгалтерии, главный бухгалтер которого

сложными, а составной частью является финансовый анализ, который базируется на данных бухгалтерского учета, существует необходимость оценки будущих фактов деятельности только при наличии необходимых знаний и экономического образования. При таком понимании роли главного бухгалтера компании, поможет превратить его из простого регистратора фактов хозяйственной жизни в финансового аналитика, консультанта или менеджера.

Использование персонала должна соответствовать целям организации, обеспечивать строгое соблюдение персонала в организации должны быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Система управления персоналом в ЗАО «Осколцемент» состоит из следующих подсистем:

- планирования и маркетинга персонала;
- управления наймом и учетом персонала;
- управления трудовыми отношениями;
- обеспечения нормальных условий труда;
- управление социального развития;
- разработка организационной структуры управления.

Управление персоналом - функциональной сфере деятельности, с целью предоставления предприятия в нужное время в рамках необходимого количества и качества их правильное рабочих групп, в которых работники работают с собственными интересами и на благо всей организации.

Оценка принимаемого персонала.

- справка с места работы (отсутствие информации о записи увольнения с предыдущих мест работы за прогулы, воровство, появление на работе в состоянии опьянения, и т.д.);

- утверждение непосредственным руководителем;

- для координации в установленном порядке (для передаче документов в Департамент безопасности, определить возможные негативные сведения о кандидате);

- проверка наличия необходимых трудоустройства (документ об образовании, медицинская справка, необходимые разрешения и т.д.).

ЗАО «Осколцемент» в погоне за своей политикой в области управления персоналом, сформулированы в отношении:

#### 1. Лояльности персонала.

Рассматриваемая организация и непорядочных действий по отношению к ней. Лояльность персонала делает предприятия более эффективной, сильной и повышает ее конкурентоспособность.

ЗАО «Осколцемент» намерена применять меры, предусмотренные действующим законодательством в полном объеме, если нелояльность сотрудников по отношению будет выявлена в следующих формах:

– сотрудничество в любой форме и любыми средствами с компаниями;

– посягание сотрудников для работы в компаниях;

– на умышленные распространения информации, наносящей ущерб деловой репутации предприятию;

– недостойное поведение сотрудников в быту, дискредитирующее компанию;

– передача конфиденциальной информации (служебной, коммерческой, эксклюзивной) третьим лицам, либо любое ее разглашение в иных формах;

– разглашение коммерческой тайны – это высшая степень нелояльности и уголовное преступление.

В то же время, ЗАО «Осколцемент» поддерживает, открытое обсуждение в процессе производства, недостатки предприятия и высоко оценивает действия сотрудников, направленных на их устранение.

## 2. Мотивации персонала.

Уровень мотивации персонала, организация считает наиболее важным фактором повышения компании и стремится поддерживать мотивацию на высоком уровне.

Для достижения этой цели, компания решает проблемы непрерывного измерения уровня мотивации путем и поддерживает прозрачность информации.

Наиболее важными факторами высокого уровня мотивации персонала компания считает:

- степень удовлетворенности и перспективой ее совершенствования, уровень адекватности и справедливости платы и вознаграждений на предприятии;
- уровень социальной защищенности персонала на предприятии;
- возможности профессионального развития и карьерного роста в компании;
- уровень организации труда, и объективности прямого управления.

Достижение заданного уровня мотивации организация считает важнейшим показателем эффективного управления персоналом.

Основой для построения системы предприятия, в первую очередь, является тарифное соглашение разрядов оплаты труда работников соответствующей отрасли. Он предоставляет, какую зарплату получить, относящиеся к той или иной тарифной группы работников на ЗАО «Осколцемент» 77% - тарифные сотрудники; 14% - руководящие сотрудники.

Как было отмечено выше, люди с высшим образованием не включены в сферу действия коллективного договора, правила. Независимо от того, дистанционное обучение любой человек может достичь высшей категории



заработной платы, если черты его место работы, обосновать отнесение к этой категории и, если она соответствует требованиям, на наш взгляд, справедливо и в области заработной платы.

К оплате по тарифу на предприятии относятся также надбавки. Выплачиваются, например, надбавки за: регулярную ночную работу - 15%; нерегулярную ночную работу - 20%; работу по воскресеньям - 60%; работу в праздничные дни - 150%; работу смену - 10%; готовность работать по вызову - подлежит регулированию на предприятии. Дополнительно на выплачиваются надбавки за работу в трудных условиях, таких как жара, пыль и влажность.

Политический вызов, персонал должен быть отмена указанных надбавок за работу в тяжелых условий мер, таких, как применение сотрудников пылевые фильтры, использование кондиционирования воздуха и др. Таким образом, выплаты за работу в сложных условиях не жесткой заработной платы.

Как фактор социальной защите сотрудников, данное понятие характеризует конституционного и Законодательного комплекса прав и свобод. Помимо функциональных подсистем, структура управления персоналом включает в себя обеспечение, информационного и правового характера, в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации компания является неотъемлемой частью управления, ЗАО «Осколцемент». Основные нормы, регулирующие трудовые отношения в компании утверждены «Правила внутреннего распорядка компании». Организации, строго соблюдает принципы и нормы трудового законодательства Российской Федерации и требует строгого соблюдения трудовой дисциплины сотрудниками.

Особенности обучения и развития персонала в компании, рассматриваются по следующим сторонам;

#### 1.Сильные стороны.

-наличие Кадрового резерва Компании на ключевые производственные

позиции (226 резервистов);

- реализация на предприятиях Холдинга планов по развитию кадрового резерва (повышения квалификации, командировки, стажировки, исполнение обязанностей, Центр развития, менеджерские навыки);

- наличие кадрового актива «Молодые специалисты» (276 человек), которые в будущем пополнят кадровый резерв;

- реализация программы работы с молодыми специалистами (тренинги: навыки бизнес-презентации, личная эффективность, слет молодых специалистов);

- реализация программ профессионального обучения (аттестация, переподготовка);

- реализация обучения программам повышения квалификации персонала предприятия;

- долгосрочные партнерские отношения, с профильными ВУЗами, организация практики студентов:

## 2.Слабые стороны.

- высокая мотивация производственного персонала и руководителей к развитию и профессиональному росту;

- сложный процесс согласования проектов обучения;

- недостаточная связь с бизнесом, не отлажены алгоритмы – регламенты организаций обучающих мероприятий;

- не отлажена система работы внутренних преподавателей и экспертов, (сотрудников и руководителей производственного технического развития);

- не работают схемы продвижения Кадрового резерва, приниматься субъективно;

- нет системного подхода к формированию и развитие;

- нет базы и четкой системы отчетности по обязательному обучению категорий персонала (аттестации).

Возможности, предоставляемые рынком.

- стандартизировать программы производственного персонала начиная

с ИТР, используя лучший опыт крупных и современные подходы;

- разработать систему обучения и, способствующую;

- оперативной реализации запланированных программ;

- планированию новых, в соответствии с требованиями рынка и задачами бизнеса;

- постоянному мониторингу эффективности обучения;

- на базе Корпоративного Университета профессиональной экспертизы с привлечением руководства ЕЦг Воронежского филиала, партнеров «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» профильных ВУЗов учебных консолидации лучших производственных практик, совершенствования знаний;

- использовать возможность активного привлечения провайдеров, поставляющих оборудование на цементные предприятия преподавателей;

- привлечь к обучению опытных преподавателей и качестве штатных преподавателей.

Препятствия:

- сложно удерживать и развивать квалифицированный условиях конкуренции с другими компаниями, предоставляющими более условия работы, систематизированные варианты обучения, квалификации, карьерного роста.

Разработка и своевременное продвижение по службе важнейший фактор повышения способности компании успешно мировом рынке. Для реализации этой задачи отдела кадров ЗАО «Осколцемент» проверяет сотрудников, имеющих потенциал роста, и одной из форм их предоставления для продвижения, утверждает план образования, подготовки и по службе.

Компания считает, надлежащего планирования и вращения, в качестве важного инструмента для своевременной разработки и службе Любое продвижение работников должны быть, как правило, результатом планомерной работы по развитию персонала управления.

ЗАО «Осколцемент» - это организация, которая стремление сотрудников к развитию и способствует реализации планов их продвижения.

Перечень профессиональных и должностных позиций в компании, установления наиболее профессионального развития должности в организации, является формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист, чтобы получить необходимые приобрести необходимые навыки эффективной работы в конкретном месте. С точки зрения карьерного роста в ЗАО «Осколцемент» в каждой сфере и функции являются перспективными для любого сотрудника любой специальности.

Планирование карьеры в организациях, занимается персоналу, руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры специфичны для разных субъектов планирования

Возможности карьерного роста во многом зависят от сотрудника, его умения построить диалог с окружающими, наличия позитивных качеств. Существенным фактором является желание сделать карьеру. Если профессионален и образован, то продвижение по «карьерной лестнице» обязательно произойдет — это только вопрос времени.

Каждого человека, приходящего в ЗАО «Осколцемент», возможности стать Президентом этой организации - и она заинтересована в этих людях.

Еще один элемент в системе мотивации - организация труда - форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности.

ЗАО «Осколцемент» практически не имеет конкурентов степени выполняет частые государственные заказы, предприятие значительно расширяется с каждым годом – все это говорит о хорошо организации труда, что также является положительным мотивационным признаком к деятельности персонала.

С помощью системы мотивации Компания стремимся повышать у сотрудников интерес к работе. Высокий интерес свидетельствует работников высокую мотивацию в отношении к своей работе.

Постоянный мониторинг персонала мониторинг сотрудника и своевременно создавать условия, при которых уровень мотивации оставался бы достаточно высоким, чтобы работник мог реализовать свой

профессиональный и творческий потенциал до максимума.

### 3. Обучения.

Подсистема управления развитием персонала обучение, переподготовку и повышение подготовка, и адаптация новых сотрудников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую персонала, организация рационализации деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым

Уровень интеллекта и квалификации персонала является одним из важнейших факторов «увеличения стоимости» ЗАО «Осколцемент».

На предприятии уделяют пристальное внимание проблеме профессиональное развитие своих сотрудников. Ярким свидетельством этому является тот факт, что 8% общей суммы, выделенных на заработную плату, уходит на подготовку специалистов.

Регулярно сотрудники посещают специализированные семинары по различным направлениям. Для каждого сотрудника, вновь работу закрепляется наставник, который отвечает за его деятельность месяцев, что позволяет новичку быстрее вникнуть в работу.

Для реализации этой задачи кадровая служба предприятия немедленно проверяет сотрудников, имеющих потенциал роста, и одной из предоставления для продвижения.

ЗАО «Осколцемент» приветствует готовность к профессиональному совершенствованию путем непрерывного контроля уровня подготовки для карьерному росту и намерена направлять на эти цели не менее 0,5 % от выручки от продаж.

Постоянно действующие в компании корпоративная программа развития персонала создает благоприятные условия для приобретения и развития сотрудников необходимых профессиональных компетенций, также, очень положительно влияние на развитие профессиональных оказывает созданное в ЗАО «Осколцемент» единое информационное пространство, способствующее эффективному и быстрому обмену знаниями между

сотрудниками различных подразделений организации, в том числе географически удаленных.

Деятельность ЗАО «Осколцемент» в современных условиях устанавливает на демократизацию и создание бизнес - партнерских отношений в команде, как это отражено также в новых подходах в системе повышения квалификации руководителей, и их подчиненных.

Так, при повышении квалификации кадров на предприятии, наиболее распространенными являются методы обучения, которые позволяют за достаточно короткий срок передавать довольно большой, обеспечить высокий уровень овладения слушателями изучаемого закрепления его на практике: тренинги, программированное, компьютерное обучение, групповые дискуссии, (анализ конкретных, практических ситуаций), и ролевые игры, совместная работа с ведущими специалистами и руководителями.

В ЗАО «Осколцемент» есть определенный багаж знаний, доступен для всех работников, которая включает в себя разнообразный обучающие видео- и аудиоматериалы, книги, лекционный и справочный материал ведущих зарубежных и российских авторов.

Для менеджера по персоналу характерно выполнение следующих мероприятий: оценка при приеме на работу; определение на оценка труда и потенциала сотрудников; отбор в резерв; дополнительная программы работы с резервом; продвижение.

Непосредственный руководитель (линейный менеджер) призван выполнять следующие шаги в области планирования карьеры: результатов труда; оценку мотивации; организацию профессионального развития; предложения по стимулированию.

Аттестация персонала ЗАО «Осколцемент» призвана формированию высокопрофессионального кадрового состава организации.

Целями аттестации являются определение соответствия замещаемой должности, а также решение вопроса о присвоении квалификационного

разряда.

Правильное использование внутреннего кадрового потенциала в ЗАО «Осколцемент» является более выгодным, чем привлечение персонала извне - это связано с необходимостью как включения нового корпоративную культуру, так и обязательной дополнительной подготовки началу работы в организации, поскольку большое значение специализация, задаваемая спецификой конкретной внутрифирменной технологии.

ЗАО «Осколцемент» ежегодно планирует прием на работу молодых специалистов, чтобы развивать и поддерживать долгосрочные отношения с ведущими учебными заведениями страны, на ранних стадиях обучения выявлять лучших студентов и создавать им условия для производственной практики в организации.

Молодые специалисты – один из важнейших интеллектуального потенциала предприятия, повышения ее восприимчивости к главный источник для формирования кадрового резерва.

Однако, организация стремится создать эффективную систему выявления, отбора, приема и закрепления лучших выпускников ведущих учебных заведений страны, то есть ЗАО «Осколцемент» - одна из предприятий на которых работают выпускники вузов без опыта компании создан лицензированный отдел обучения и действует процесс молодых специалистов по различным специальностям. профессионального обучения составляет 3-6 месяцев, по окончании которого организация специалистов, способных выполнять важные и сложные задачи. Ни один сотрудник «Осколцемент» не утверждается в должности пока не пройдет соответствующее обучение и не будет аттестован специальной комиссией.

В период с 2014 по 2016 гг. произошло снижение персонала организации на 290 человек. Наибольшие потери в численности понесли следующие структурные категории: специалисты - 166 и рабочие - 133 человека. В период с 2015 по 2016 года наблюдалось снижение доли рабочих, служащих и специалистов.

Наибольший удельный вес в структуре персонала, рабочие составляют - 43%, а также специалисты - 42%. Численность персонала оптимально (14%) для такой большой компании. На каждого специалиста приходится 1 рабочий - это признак высокого профессионализма предприятия в области.

Высшее профессиональное образование имеют 45% работников: ведущие специалисты, руководители отделов. Это достаточно высокий показатель, что создает позитивную картину образовательного уровня кадров. В организации 18% работников обладают профессиональным образованием. Некоторые сотрудники из этого числа получения высшего образования. Оставшиеся 28% определяются как низко-квалифицированной рабочей силы. Это подсобные рабочие, неспециализированный персонал.

Профессионализм сотрудников зависит от образования, специфики деятельности организации, условий труда, опыта и так далее.

Отбор работников в ЗАО «Осколцемент» является установление пригодности работников (оценке) и отборе наиболее подготовленных для выполнения обязанностей по определенной должности.

Расстановка кадров в исследуемой организации экономически оправданным и целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям в соответствии с уровнем и подготовки, опытом работы, деловыми и личностными качествами.

Наем сравнительно молодых людей из школ и университетов предполагает наличие верхнего возрастного предела, так и сами кандидаты рассчитывают на пожизненную занятость в этой сфере. Продвижение по службе в ЗАО «Осколцемент» опирается на такие благонадежность, стаж работы и высокие моральные качества.

Поскольку найти идеального работника практически невозможно, обычно приходится идти на компромиссы. Учитывается, что это не только подбор конкретного работника на определенную должность, но и формирование всего коллектива работников. Поэтому подход с коллектива позволяет качествами одного работника возместить нехватку аналогичных



качеств у другого. В итоге становится реальным из не вполне отдельных работников сформировать эффективно работающий коллектив.

В итоге можно сказать, что кадровая политика в ЗАО «Осколцемент» достаточно развита, однако исследование выявило некоторые проблемы, например, такие как несовершенство системы оплаты труда в организации, недостаточное внимание в сфере привлечения молодых кадров ЗАО «Осколцемент». Руководству организации следует анализ и выявить причины снижения уровня кадровой политики и попытаться негативные влияния или же ликвидировать их полностью.

Проанализировав проблему несоответствия квалификации требованиям рабочего места, можно сделать вывод, что проблемы заключается в создании системы обучения персонала в организации. Получить развитие корпоративной культуры возможно только в случае, если люди, работающие на предприятии, имеют знания, умения и навыки, усилия были эффективными и действенными. Обучение обеспечит развитие и способности и навыков, которые играют важную роль в организацией основных стратегических целей.

### **Глава3. Моделирования процесса служебно-профессионального продвижения персонала ЗАО «Осколцемент»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по формированию и развитию эффективной системы служебно-профессионального продвижения персонала организации**

Анализ активности показал, что сотрудников необходимо обучать, повышать квалификацию, так как это основной путь получения профессионального образования, процесс овладения знаниями, навыками и способами общения под руководством наставников, руководителей и т.п. В связи с этим, администрацией было принято решение повышения квалификации для рабочих и служащих.

Для этого проекта необходимо выполнить следующий

1. Назначить ответственного за исполнение проекта и рабочей группы;
2. Подготовить и утвердить программу проекта;
3. На составление и утверждения бюджета проекта;

Проанализировать следующие труда:

- существующие способы подбора персонала,
  - анализ систем оценки личности сотрудников,
  - потребность в новых рабочих местах,
  - адаптация новых сотрудников,
  - порядка прохождения испытательного срока и персонала в других компаниях;
5. Провести обучение сотрудников персонала по утвержденным материалам;
  6. Провести анализ проводимых мероприятий.

Построение систем обучения персонала в ходе совещания с учетом степени ответственности и функциональных обязанностей, в зависимости от их участия в этапах обучения, участники в реализации были разделены по следующим категориям

Рассмотрим поэтапную реализацию этой деятельности в ЗАО «Осколцемент».

I этап - планирование исследования служебно-профессионального продвижения, ЗАО «Осколцемент».

На основе анализа потребностей обучения, планировалось улучшить сервис и профессиональное продвижение сотрудников количестве 5 человек:

II этап - организация учебного процесса.

На данном этапе также были разработаны, направленные на развитие и обучение персонала к изменениям в организации, а также тесты оценки персонала.

Проводить обучение предусматривалось с частичным производства по следующему графику:

Время занятий группы: утро-день-вечер 2 часа в день

Периодичность обучения: понедельник-пятница

Продолжительность: 1 неделя.

Результат курсов повышения служебно-профессионального продвижения персонала будет:

-систематизация опыта и совершенствования профессиональной компетентности;

-формирование стиля.

Разработанная специалистами отдела персонала

-интенсивное обучение на основе опыта, обеспечивая индивидуальный подход к каждому участнику;

-Микро-лекции, ролевые и ситуационные игры, дискуссии, индивидуальные упражнения, демонстрации, увидеть фрагменты учебного видеофильма;

-комплект учебно-методических материалов;

-проведение тренинга.

На курсах будут проводиться семинары, тренинги, работники смогут получить знания по маркетингу. Содержание программы таблице 3.2.

III этап - обучение. Обучение персонала следующему алгоритму:

-знакомство с содержанием и логикой занятия;

-прохождение вступительного испытания по предмету;

-изучение учебного материала по конкретной работы на учебном занятии. Материалы исследования представлены в виде тезисов, графических схем и аудио-лекции;

-расширение знаний по теме знакомства со подобранными дополнительными материалами; заданий для самопроверки, в ходе дискуссий, ролевых и ситуационных игр;

-оценка знаний – надо сдать контрольный тест на знания, полученные на занятиях.

VI этап – мониторинг и анализ учебного процесса. На данном этапе, контроль знаний квалификационного персонала, а также обучения.

В связи с этим были произведены экономические расчеты для внедрения мероприятия.

1. Рост производительности труда за счет повышения квалификации:

$$P_p = (P_{ск} - P_{сн}) \times I \times U \times 100$$

Где  $P_p$  – рост производительности труда в результате работников;  $P_{ск}$ ,  $P_{сн}$  - средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

$I$  - разность между тарифными коэффициентами в том котором происходит повышение тарифного разряда;

У - удельный вес рабочих, повысивших численности промышленно-производственного персонала. ;

Из произведённых расчётов видно, что наибольшего роста производительности труда в связи с повышением квалификации рабочих кадров предприятие достигло в 2016 году.

Далее определим экономическую эффективность повышения квалификации путём расчёта срока окупаемости затрат:

2. Экономическая эффективность обучения на курсах квалификации путём расчёта периода окупаемости

$$T = \frac{K}{1,05 \times 12(C_2 - C_1)}$$

где К – стоимость обучение;

1,05 - отношение прибавочного продукта к заработной плате;

12- количества месяцев в году;

$C_2, C_1$  - средняя зарплата рабочего до и после

$$T = \frac{10000}{1,05 \times 12(19,500 - 12,600)} = 8,7$$

3. Рост продаж как в результате  $Опр. = \frac{Опр. баз. - \Delta ПТ\%}{100} + Опр. баз.$

Где Опр- объем реализации;

О пр. баз. - базовый

$\Delta ПТ$  - рост производительности труда;

$$Опр. = \frac{24,735 - 6,33}{100} + 24,735 = 24,919$$

$$Опр. = \frac{24,735 - 7,86}{100} + 24,735 = 24,903$$

$$Опр. = \frac{24,735 - 15,64}{100} + 24,735 = 24,967$$

4. Условная численность:

$$\Delta Ч = \text{Чисх.} \Delta ПТ \div 100$$

где  $\Delta Ч$ - условное работников;

$\Delta ПТ$  - рост производительности труда;

$$17 \times 15,64 \div 100 = 6.66$$

5. Экономия в через условное освобождение численности:

$$\text{Эзп} = \Delta Ч \times ЗП$$

$$6,66 \times 12,600 = 83,916$$

6. Экономия взносов по ЕСН от платы:

$$\text{Эотч} = \text{Эзп} \times 27,2\% \text{ где:}$$

Эотч- экономия по ЕСН

$$83,916 \times 27,2\% = 22,82$$

7. Условно ежегодная осуществления деятельности:

$$83,916 + 22,82 = 106,736$$

Таким образом, данный проект 8 месяцев и его эффективность в последующем будет нарастать.

### 3.2. Оценка эффективности разработанной системы служебно-профессионального продвижения персонала организации

В компании ЗАО «Осколцемент» приглашаются и приветствуется повышение и переподготовки квалификации стремиться к достижению своих целей в области обучения методом непрерывного контроля подготовки кадров.

Анализ получения навыков квалифицированного проведено методом экспертных оценок.

Таким образом, использование средств, направляемых обществом ЗАО «Осколцемент» на расширение обучения к наиболее эффективному использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сократить ненужные расходы и потери. Используя предложенную методологию научно-исследовательского института труда, попытаться тренировок хорошо обученных работников, рост производительности труда.

Снижение общей численности связано с неэффективной кадровой политикой организации в области привлечения молодых специалистов.

Разработанное мероприятие для служено-профессионального продвижения работников, будет улучшать их молодых специалистов по служебной лестнице, более старших рабочих, к профессиональных знаний.

Было видно, что в компании ЗАО «Осколцемент» схема служебно-профессионального продвижения персонала в организации. Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной труда, отметим, что основной экономической показатель, на который воздействует новая система мотивации труда - это производительность персонала на цельного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит производства, и сбыта услуг. В результате введения новой системы стимулирования повысится мотивированность персонала, производительность труда и объемы производства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе изученного и выше изложенного материала в настоящем дипломном проекте, можно сделать следующие выводы.

Служебно-профессиональное продвижение сотрудников в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и компании в продвижении именно этого сотрудника.

Организации, руководители которых понимают важность управления эффективностью служебно-профессионального продвижения развитие своих сотрудников, делают серьезный шаг на пути благополучию и процветанию. Управление карьерой предоставляет возможность «вырастить» специалиста или менеджера в стенах своей организации. продвижение – это один из самых важных направлений в управлении персоналом. Служебно-профессиональное продвижение сотрудника не только его профессионального развития, а так же определение путей их достижения.

Стоимость планирование служебно-профессиональное продвижение и профессиональную подготовку следует рассматривать как капиталовложения в их квалификацию, а значит, и успех компании. На первый взгляд может показаться, что управление карьерой явно уступает уже сложившегося специалиста высокой квалификации. Это требует больших затрат времени и денег. Но при более внимательном анализе становится ясно, что эти затраты оправданы в полном объеме.

Как показал проведенный анализ эффективности служебно-профессионального продвижения на предприятии ЗАО «Осколцемент» у этой организации есть некоторые небольшие проблемы.

На основании выявленных проблем было разработано мероприятие по улучшению сервиса служебно-профессионального ЗАО «Осколцемент» который заключался в организации курсов повышения квалификации для специалистов. Система организации обучения персонала осуществлялась



поэтапно, где на каждом этапе был разработан комплекс работ по осуществлению данного проектного решения.

Экономические затраты на реализацию составит. Результатом реализации проекта будет положительная динамика роста производительности труда. В 2017 год, 6,33%, к 2019 году разряд рабочего основного производства увеличиться с 3,7 в 2016 году до 2020 году.

Рост объема реализации продукта за счет проектного мероприятия составит 24,919 тыс. руб.

Проект является малозатратным и окупиться за 16 месяцев.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 18.12.2006 года (действующая редакция от 02.07.2013 года №185-ФЗ)// Российская газета №289.01.09.2013.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации Российской Федерации-М: Изд. «Омега –Л».-2013-203.
3. Конституция Российской Федерации от 30.12.2008года, с изменениями от 23 июля 2013года [Текст] // Российская газета. – 2013. – № 162 (4831). – 21 января.
4. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. [Текст]: // - М.: Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
5. Авилов А. Н. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители А. Н. Авилов [Текст]: // - М.: Кадровик. – 2010. - №12. – С.6-16.
6. Анисимова И.Р. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации И.Р. Анисимова [Текст] // - М.: Кадровик. – 2010. - №11. – С.19-24.
7. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А.Бабурин, Ю.Грызенкова [Текст]: // - М.: Кадровик. – 2010. - №8. – С.24-29.
8. Ветошкина Т.П. Фрмирование менеджмента качества персонала Т.П. Ветошкина [Текст]: // - М.: Кадровик. – 2010. - №1. – С.42-47.
9. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация В. Грачев [Текст]: // - М.: Кадровик. – 2010. - №5. – С.36-50.
10. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектном С. Дырин [Текст]: //- М.: Кадровик. – 2014. - №9. – С.5-10.

- 11.Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно - активных компаний Е.К. Завьялова [Текст]: //- М.: Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
- 12.Иванова-Швец Л. Перспективы аутплейсмента в России Л. Иванова-Швец [Текст]://- М.: Кадровик. – 2011. - №1. – С.159-164.
13. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. [Текст]: //- М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
- 14.Бирюзкова, И.В. Кадры управления подбор и оценка И.В. Бирюзкова. [Текст]: – М.: Экономика, 2010г. – 264с.
- 15.Валиуллина, Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки Н.Р. Валиуллина [Текст]:// -М.: Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - 2008. - N 2. - С. 147-150.
- 16.Варламов, В.А. Привлечение и адаптация рабочих кадров В.А. Варламов [Текст]: // -М Справочник кадровика. – 2003. - N 10. - С. 96-98.
- 17.Васильева, В. Е. Ищем творческого работника [Текст]: // -М.: Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. - N 2. - С. 84-95.
- 18.Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин [Текст]://– М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
- 19.Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. В.Р. Веснин [Текст]: //– М.: Проспект, 2012г. 282 с.
- 20.Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. О.С Виханский [Текст]: // – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011г. 348 с.
- 21.Вычугов Д.Д. и др. Практикум по менеджменту, Деловые игры: уч. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. Д.Д. Вычугов [Текст]: // – М.: Высшая школа,2014. 256 с.
- 22.Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности учебное пособие.– 3-е изд., перераб и доп А.П. Егоршин. [Текст]: // – М.: ИНФРА-М, 2011. 297-298 с.

23. Генкина, Б. М. Основы управления Учебник для вузов/ Б. М. Генкина под ред персоналом [Текст]: //.- М.: Высшая школа, 2014. – 383 с.
24. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала : отечественный и зарубежный опыт решения вопроса Е. С. Герасимов, [Текст]: //- М.: Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2011. - N 2. - С. 184-187.
25. Горшкова, Е. Г. Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе Е. Г. Горшкова, [Текст]: // - М.: Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. - N 6. - С. 84-95.
26. Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента В.А. Дятлов, В.В. Травин. [Текст]:/ /– М.: Дело, 2015. – 340 с.
27. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов[Текст]: //.- М.: ПРИОР, 2013. – 365 с.
28. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 4-е изд., испр. Н. Новгород: А.П. Егоршин [Текст]: // - М.: НИМБ, 2003.-720 с.
29. Жернакова М.К. «Стань управленцем, кадровик!» М.К. Жернакова [Текст]:// – М.: Служба кадров.2013. 35-42 с.
30. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. [Текст]:// -М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2015. – 336 с.
31. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час С.В. Иванова. - М.: Альпина [Текст]:// - М.: Бизнес Букс, 2014. – 160 с.
32. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения П. Ишунин. [Текст]:- //- М.: Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.
33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации Учебник для ВУЗов/ А.Я. Кибанов. [Текст]:// – М.: ИНФРА-М, 2007. – 637с.
34. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация Учебное пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. [Текст]:// – М.: ЭКЗАМЕН, 2014. – 334с.

35. Кальницкая И.В. Анализ эффективности управления организацией И.В. Кальницкая [Текст]: // – М.: Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 3. – С. 191–195.
36. Кальницкая И.В. Анализ эффективности управления организацией И.В. Кальницкая [Текст]: // – М.: Научно - методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 4. – С. 516–520.
37. Кальницкая И.В., Жакупов А.А. Информационное наполнение анализа эффективности деятельности организации И.В. Кальницкая, А.А. Жакупов [Текст]: // – М.: Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 08 (55). – С. 101–104.
38. Казакова Е.В. Повышение квалификации руководителей сельских школ в условиях модернизации системы образования Е.В. Казакова [Текст]: // – М.: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – Чебоксары, 2004. – 278 с.
39. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом Л. Котова [Текст]: // – М.: Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.
40. Лапшенков В.В. Формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала организации: В.В. Лапшенков [Текст]: // – М.: – Москва: Гос. университет управления, 2014. – 152 с
41. Максимочкина О.В. Организация учета затрат при позаказном методе О. В. Максимочкина [Текст]: // – М.: Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 08 (55). – С. 122–126.
42. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу В. Половинко [Текст]: // – М.: Кадровик. – 2011. - №3. – С.76-85.
43. Руднев, Е. А. Кадровая политика : оценка, отбор, найм педагогического персонала Е. А. Руднев, [Текст] : //- -М: Народное образование. - 2012. - № 6. - С. 135-141.

44. Хачатурян Ю. А. Создание эффективного рекламного объявления о вакансии Ю. А. Хачатурян [Текст]: // - М.: Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2013. - N 7. - С. 86-94.
45. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. [Текст]: // - М.: Гросс Медиа, РОСБУХ, 2014. – 400 с.
46. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. [Текст]: // - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2013. – 468 с.
47. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании С.А. Шапиро [Текст]:// - М.: Гросс Медиа, 2015. – 208 с.
48. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. С. А. Шапиро, О. В. Шатаева [Текст]: // - М.: Экспресс-курс; Гросс Медиа, РОСБУХ - Москва, 2015. - 400 с.
49. Щербатых Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах; Щербатых Ю. В. [Текст]: // - М.: КноРус - Москва, 2011. - 248 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

**Приложение 1****Оценка возможностей развития служебно-профессионального  
продвижения ЗАО «Осколцемент»**

Фамилия \_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Код функциональных обязанностей сотрудника \_\_\_\_\_

А. Классификация результатов работы и квалификации сотрудников

Оценка результатов работы \_\_\_\_\_

Оценка квалификации работника \_\_\_\_\_

Б. Задания уровня и специализация в настоящее время

Уровень должности \_\_\_\_\_

Специализация \_\_\_\_\_

В. Потенциал развития карьеры (спустя 3 или 5 лет если роста нет  
поставить 0).

Уровень должности через 3 года \_\_\_\_\_

Уровень должности через 5 лет \_\_\_\_\_

Потолок карьеры \_\_\_\_\_

Г. Альтернативные специализации (указать код альтернативных  
специализаций, которые могут быть предложены работнику)

работник подготовлен уже сегодня \_\_\_\_\_

альтернативная/ные специализация/и на будущее \_\_\_\_\_

Д. Оценка квалификации.

Выставить оценки, наиболее точно описывающие уровень  
квалификации по сравнению с требованиями должности.

Профессиональные знания П \_\_\_\_\_

Способности решения проблем ПР \_\_\_\_\_

Навыки руководства Р \_\_\_\_\_

Навыки общения О \_\_\_\_\_



Е. Какие должны быть установлены цели (ориентиры) личного роста, роста как исследователя и руководителя на предстоящий год?

Опыт какой работы или какая специальная подготовка способствовали бы их достижению?

Каков конкретный план, включающий шаги и средства достижения цели?

## Приложение 2

Положение об обучении персонала ЗАО «Осколцемент»

УТВЕРЖДАЮ

ДИРЕКТОР

\_\_\_\_\_ (   
*название*      *компании*      ) \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_ ( *подпись* ) (   
*инициалы,*                      *фамилия*                      )   
 \_\_\_\_\_ ( *дата* )

### ПОЛОЖЕНИЕ

#### об обучении персонала

#### 1. Общие положения

1.1. Обучение персонала — это процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по ключевым компетенциям, принятым в Компании и соответствующим требованиям к должности.

1.2. Необходимый уровень знаний, умений и навыков в качестве требования задания, определенные должностной инструкцией. Также она включает в себя перечень направлений подготовки, прохождение которых желательно для задания или нужно идти работника в случае нарушения определенных требований.

1.3. Целью тренинга - является создание и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований компании и перспектив ее развития

1.4. Политика Компании в области обучения:

- разработка и внедрение системы обучения, включая определение потребностей в обучении, планирования и бюджетирования, организации обучения и контроля его исполнения;

-построение обучения в соответствии с особенностями бизнес-процессов Компании;

-построение обучения в соответствии со стратегическими целями Компании;

-формирование образовательных стандартов;

- развитие персонала в процессе обучения;
- мотивация сотрудников к повышению эффективности работы.

1.5. Настоящее положение вводится в действие и отменяется приказом директора Компании.

1.6. Это положение может пересматриваться, изменяться, дополняться менеджером по подготовке и развитию персонала или руководством, если это будет обусловлено требованиями бизнеса.

## **2. Виды обучения**

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

**Плановое** обучение проводится в рамках программы повышения квалификации (ППК):

- ППК управленческого персонала;
- ППК целевых групп и подразделений Компании;
- ППК отдельных сотрудников;
- ППК кадрового резерва;
- учебные программы для новых сотрудников, программы адаптации.

**Внеплановое обучение** по производственной необходимости, по просьбе руководителей структурных подразделений общества и в соответствии с потребностями сотрудников (после одобрения руководства) и может проводиться по инициативе непосредственному руководителю и заявления работника.

2.2. Формы обучения разделена на индивидуальные и корпоративные группы (коллектива), внешних и внутренних.

**Индивидуальное обучение** осуществляется на открытых тренингах,

семинарах и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.

Предприятие (группа), который состоялся в региональных практикумах или семинарах, организуемых сторонними организациями или за счет привлечения внутренних ресурсов компании.

**Внешнее обучение** проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.

Внутреннего обучения, организованного привлечения внутренних ресурсов компании и включает в себя:

- корпоративное обучение — индивидуальное (коучинг с наставником), группа (тренинги проведение мини-тренинга (развернутой презентации) сотрудником после прохождения внешнего обучения;
- дистанционное обучение;
- видео курсы;
- использование корпоративной библиотеки;
- самообучение и саморазвитие.

### **3. Планирование и организация обучения**

3.1. Менеджер по обучению и развитию персонала отвечает за планирование, организацию и контроль учебного процесса.

3.2. При планировании годового бюджета на обучение 80% бюджета на обучение персонала выделенного для плановой подготовки, 20% — внеплановое обучение для оперативных нужд.

3.3. План и бюджет на обучение сроком на год создается менеджером по подготовке и развитию персонала. Вместе с планом бюджет утверждается директором Компании. План и бюджет на обучение на следующий год формируются в конце текущего года (в декабре) и утверждаются в январе следующего.

3.4. Для организации планового повышения квалификации менеджер по обучению и развитию персонала совместно с руководителями структурных подразделений в ходе ежегодной оценки персонала и задач,

стоящих перед подразделениями на планируемый год, разрабатывает программы обучения и программы повышения квалификации в рамках плана обучения на отчетный период. Программа содержит информацию о:

- составу сотрудников;
- содержание обучения;
- целям и задачам обучения;
- периодичности и продолжительности обучения;
- стоимость (точная или приблизительная).

3.5. Организация внепланового обучения (для производственных нужд) выглядит следующим образом:

3.5.1. Определение потребности в обучении по производственной необходимости и направление на данное обучение сотрудника осуществляет руководитель подразделения.

3.5.2. При отправки сотрудника на обучение руководитель должен исходить из производственного обучения, необходимо в том числе:

- перевод на другую должность (вращение);
- расширение функциональных обязанностей;
- учебные курсы из-за недостаточными знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей.

3.5.3. Направление сотрудников Компании на внеплановое обучение (для производственных нужд) организует менеджер по обучению и развитию персонала на основе одобрено предложение заведующего отделом, подается не позднее, чем за месяц до предполагаемого исследования.

3.5.4. Работник может быть направлен на внешнее обучение по инициативе главы не ранее, чем через 6 месяцев работы в компании. В некоторых случаях (по решению руководителя) — после успешного прохождения испытательного срока.

#### **4. Индивидуальное обучение**

4.1. Каждый работник имеет право и должен активно участвовать в учебном процессе, что бы начать процесс совершенствования их

профессиональных знаний и навыков в соответствии с требованиями к должности.

4.2. Компания может нанять на работу сотрудника, профессиональная компетентность, которая не полностью соответствует требованиям должности. В этом случае сотрудник получает возможность повысить уровень знаний и навыков, необходимых путем самостоятельного изучения указанных лидер времени (испытательного срока, поведения конкретного проекта). Сотрудники могут использовать свои ресурсы и внутренние ресурсы компании.

4.3. Человек, который получил испытательный срок и желающих совершенствовать свои профессиональные знания и навыки, могут обратиться к руководителю с применением индивидуального обучения. Менеджер должен рассмотреть заявление и принять решение по этому вопросу в течение 1 месяца.

4.4. Перед обучением в направлении компания работнику попытка получить конкретные знания и навыки, и определены качественные и количественные показатели их применения в работе.

4.5. Перед обучением по направлению компании перед сотрудником ставятся задачи овладеть конкретными знаниями и навыками и определяются качественные и количественные показатели применения их в работе.

4.5.1. С теми сотрудниками, проходящими индивидуальное обучение за счет Компании на сумму более 300 долл. одновременно, заключается договор на обучение.

4.5.2. Соглашение определяет условия подготовки работника, в том числе срок, в течение которого сотрудник должен проработать в компании по окончании обучения, и сумму вознаграждения, которую он должен уплатить в случае увольнения до истечения установленного срока без уважительных причин.

4.5.3. После внешнего обучения, сотрудник обязан предоставить копию диплома или сертификата менеджера по обучению и развитию персонала.

Копии документов, которые подтверждают подготовку, хранящихся в личных делах сотрудников.

4.6. Возможность получения МВА, второго высшего образования, международных сертификатов профессиональной деятельности доступен только для сотрудников, занимающим ключевые должности в Компании и должности управленческого резерва (потенциальнона руководящих должностях).

## 5. Команда менеджмента

### 5.1. Цель тренинга: менеджеры компании:

- обеспечение руководителей Компании знаниями, необходимыми для успешного решения стоящих перед Компанией задач;
- систематизация знаний и повышение квалификации менеджеров;
- подготовка лидеров для решению новых задач, которые должны быть выполнены в будущем;
- формирование менеджеров различных уровней в последовательной и общее видение актуальных проблем управления и возможности для ее развития.

### 5.2. Принципы обучения руководителей Компании:

- содержание обучения управленческого состава должно отвечать целям Компании;
- развитие руководителя должно оказывать влияние на развитие компании (подразделения), которой он управляет;
- содержание обучения руководителей должно находиться в тесной взаимосвязи с содержанием, структурой и конечным результатом их деятельности;
- обучение руководителей должно носить характер непрерывности и постоянно обновляться в соответствии с появлением новых тенденций на рынке;
- методы обучения руководителей должны быть органически связаны с целями и содержанием обучения;

- мотивация руководителя на достижение целей Компании должна органично сочетаться с мотивацией на достижение личных успехов.

5.3. *Методы обучения руководителей* зависят от уровня профессиональных и личностных качеств, целей их деятельности, стратегических целей возглавляемого подразделения и занимаемой должности.

Обучение и развитие управленческого состава включает в себя следующие методы:

- тренинг по необходимым направлениям обучения;
- коучинг внешними специалистами;
- программы MBA и Executive MBA;
- направление на стажировку за границу;
- посещение профессиональных семинаров и конференций.

## **6. Кадровый резерв**

### **6.1. Цели создания кадрового резерва в Компании:**

- подготовка внутренних специалистов для замещения ключевых должностей;
- создание прозрачной системы карьерного роста для сотрудников;
- выявление потенциальных сотрудников чтобы занять руководящие должности.

6.2. Сроки подготовки кадрового резерва зависят от стратегических целей Компании, планируемых позиций и индивидуальных способностей каждого работника.

Сотрудник по вопросам подготовки для включения в кадровый резерв на продолжительность:

- шесть месяцев (срочный уровень подготовки);
- год (оперативный уровень);
- 2–х лет (среднесрочный уровень подготовки);
- от 3 до 5 лет (стратегическом уровне).

6.3. Методы работы с кадровым резервом включает:



- определение критериев отбора кандидатов в резерв (составление профиля компетенций);
- проведение взвешенной оценки кандидатов;
- планирование будущей должности, исходя из их профессиональных и личных качеств каждого назначенного в резерв кандидатов;
- разработка индивидуального плана развития для каждого сотрудника, включенных в резерв;
- назначение ответственных за контроль за осуществлением плана лиц;
- соответствие разработанных программ подготовки бюджету Компании.

## **7. Оценка эффективности обучения**

7.1. Чтобы определить уровень овладения работником изученного материала, применения полученных знаний в своей профессиональной деятельности и рационального расходования средств, вложенных в обучение, оценка эффективности обучения.

7.2. Оценка эффективности обучения специалистов и руководителей проводится:

- в ходе регулярной (ежегодной) оценки сотрудников;
- 2-х дней после окончания университета— в целях оценки качества оказанных подрядчиками образовательных услуг (менеджер по обучению и развитию персонала проводит анкетирование сотрудников, проходивших внешнее обучение);
- по запросу начальника отдела, менеджер по обучению и развитию персонала оценивает полученные знания с помощью методов, определенных в сотрудничестве с менеджером отдела;
- спустя месяц после окончания обучения топ - менеджмента, проводится оценка эффективности применения полученных знаний сотрудников в работе.

7.3. На основании программы пройденного обучения может быть

составлен план дальнейшего развития и закрепления полученных знаний и навыков.

## **8. Ответственность**

8.1. Каждый руководитель структурного подразделения несет ответственность за:

- выявление потребности в обучении (совместно с менеджером по подготовке и развитию персонала);
- своевременную подачу заявки на обучение;
- дисциплины посещения обучающих мероприятий в соответствии с программами и графиком обучения;
- контроль за применением сотрудником на практике полученных знаний и навыков.

8.2. Менеджер по подготовке и развитию персонала несет ответственность за:

- подбор оптимальной формы и метода обучения;
- организация обучения, в том числе отбор образовательных (совместно с руководителем подразделения);
- согласование договора, своевременное информирование работника о дате и месте обучения.

8.3. В случае невозможности сотрудника пройти запланированное обучение менеджер по подготовке и развитию персонала должен быть предупрежден не менее, чем за 1 неделю до планируемого обучения.

## Приложение 3

### **Программа для молодых специалистов «Старт»**

#### **Участники:**

В программе принимают участие студенты и выпускники, успешно прошедшие стажировку в нашей компании, а также молодые специалисты, уже окончившие учебные заведения, но еще не обладающие достаточным опытом работы. Претенденты должны иметь хорошие знания в области науки и техники. Помимо профессиональных знаний, необходимыми условиями являются логическое мышление, целеустремленность, высокая работоспособность, инициативность и коммуникабельность, ориентированность на профессиональный рост, а также способность работать в команде.

#### **Конкурсный отбор кандидатов:**

Процесс конкурсного отбора молодых специалистов состоит из нескольких этапов. После их успешного прохождения кандидат приглашается на работу в компанию.

#### **Условия**

Все молодые специалисты проходят адаптационный период и обучение, в процессе которого знакомятся с внутрифирменными стандартами и особенностями методологии и контроля качества оказываемых услуг, рабочими процедурами, должностными обязанностями, порядком взаимодействия со смежными подразделениями. После завершения адаптационного периода и курса обучения молодые специалисты приступают к работе в действующих проектах в составе группы специалистов.

## Приложение 4

### Программа развития сотрудников «Карьерный рост»

Одним из главных приоритетов компании ЗАО «Осколцемент» является профессиональное развитие персонала. Наши сотрудники имеют возможность:

- постоянного обучения во время работы на проектах;
- получения практических знаний в смежных областях;
- участия в регулярных внутрикорпоративных и внешних семинарах и тренингах;
- получения дополнительного образования и повышения квалификации.

В ЗАО «Осколцемент» разработаны и используются системы оценки, ротации и продвижения персонала. Если человек успешно справляется с выполнением профессиональных задач, он получает повышение. Соответственно, при переходе на более высокую должность автоматически повышаются квалификационные требования и уровень ответственности, усложняются задачи. В среднем за 5 лет молодой специалист, стремящийся к профессиональному росту, имеет возможность вырасти от стажера до ведущего эксперта. В случаях, когда специалист проявляет выдающиеся способности, компетентность и инициативу при выполнении конкретных проектов, он может рассчитывать на внеочередное повышение.

Развитие карьеры в ЗАО «Осколцемент». Кроме того, в компании предоставляется возможность перехода из одного подразделения в другое, и поэтому каждый может высказать пожелание по смене направления, в котором он хотел бы развиваться.

Всем нашим сотрудникам мы даем шанс реализовать свои идеи и достигнуть поставленных целей.

## Приложение 5

### Личные качества, способствующие карьерному росту

Наиболее существенные из них	
Перспективы интеллектуального роста	врожденное качество, почти за рамки коррекции. Важное качество для руководителя. Необходимые для принятия индивидуальных нестандартных решений.
Ярко выраженные лидерские качества	должны проявляться не в настойчивом желании всеми командовать, но способность быть уважаемым и авторитетным для всей команды. Вокруг таких людей должны присоединиться к остальным, они способны заразить всех общая идея, это сплочение увеличения занятости результаты.
Коммуникативные навыки	способность строить равноправные отношения, свободно и легко общаться, чтобы быть приятной компании, подходы к разным людям. Эти отношения могут носить как официальный, так и личного характера.
Спокойный, естественный баланс	отчасти это качество заложено в человеке, но поддается развитию и укреплению. Важным и необходимым качеством для потенциального лидера, особенно в сфере услуг. Ни одна ситуация не должна провоцировать "неподобающее поведение менеджера, естественный баланс отчасти это качество заложено в человеке, но поддается развитию и укреплению. Важным и необходимым качеством для потенциального лидера, особенно в сфере услуг. Ни одна ситуация не должна провоцировать "неподобающее поведение менеджера. Такие проявления, как плохое настроение, плохое настроение, то не должно вызывать недостойное отношение к коллегам, отсутствие самоконтроля. Потенциальный лидер не должен терять чувство контроля над ситуацией и способность справиться с любой ситуацией.
Порядочность и самокритичность	повлиять на объективность в оценке, как подчиненные и коллеги. Эти качества важны для менеджеров торгового бизнеса, потому что в магазине есть большой концентрации богатства и личные возможности для злоупотреблений. Таким образом, эксперт по работе с кадрами, необходимо обратить особое внимание на любое проявление нелояльности по отношению к компании или на часть предлагаемого кандидата.
Основные бизнес навыки соискателя	
творчество	если заявитель не может своеобразный того, чтобы решить проблему, маловероятно, что он будет успешным менеджером.
Ответственность	конечно, производить качественную, но предполагается, натуральный уход, отсутствия небрежности или преднамеренного ухудшения производительности.
Высокие профессиональные умения, стремление к профессиональному росту	в бизнесе постоянно динамика развития технологий, стандарты обслуживания, широкий спектр вопросов, самосовершенствование, накопление передовых идей.

**Приложение 6**

**Линейно-функциональная структура на предприятии ЗАО  
«Осколцемент»**

