

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ  
РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ГОРНОРУДНОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 92071306  
Божко Анастасии Руслановны

Научный руководитель  
к.т.н., доцент  
Лепешкин С.М.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы управления трудовыми ресурсами в организации..	5
1.1. Сущность управления трудовыми ресурсами организаций .....	5
1.2. Нормативно – правовые основы управления трудовыми ресурсами на предприятии.....	13
1.3. Методические подходы к оценке состояния, структуры и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.....	21
2. Анализ системы управления трудовыми ресурсами на АО «Лебединский ГОК».....	28
2.1. Организационно - экономическая характеристика АО «Лебединский ГОК».....	28
2.2. Особенности управления трудовыми ресурсами на АО «Лебединский ГОК» .....	41
3. Совершенствование методов управления трудовыми ресурсами АО «Лебединский ГОК» .....	53
Заключение .....	66
Библиографический список использованной литературы.....	68
Приложения.....	72

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность выпускной квалификационной работы.** Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов деятельности и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин механизмов и как результат – общий объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Изучение в теории любой области науки необходимо специалистам, чтобы правильно решать частные вопросы, особенно в области определения средств на заработную плату, найма работников, организации, нормирования и условий труда, определения мер повышения производительности и эффективности труда, оценки трудового вклада и построения системы вознаграждения, регулирования трудовых отношений и использования механизма социального партнерства. Полученные знания позволят специалисту в будущем, опираясь на теорию обоснования, решать конкретные проблемы.

**Цель данной работы** заключается в том, чтобы охарактеризовать процесс совершенствования механизма управления трудовыми ресурсами предприятия.

Исходя из цели в работе были поставлены следующие **задачи**:

- раскрыть роль ресурсов в эффективности управления предприятием;
- охарактеризовать зарубежный опыт управления ресурсами горнорудной промышленности;
- дать оценку развития металлургического комплекса в России;

- определить динамику показателей состояния и эффективности использования ресурсов;
- проследить взаимосвязь эффективности использования трудовых ресурсов с результатами деятельности;
- выявить основные направления совершенствования управления трудовыми ресурсами АО «Лебединский ГОК»;
- разработать резервы роста производительности труда;
- предложить пути совершенствования организации труда и его оплаты как направление повышения эффективности управления трудовыми ресурсами.

**Объектом исследования** является предприятие горнорудной промышленности АО «Лебединский ГОК».

**Предметом исследования** являются методы управления ресурсами предприятия.

**Информационной базой** для исследования стали труды известных ученых экономистов, работавших по данной проблеме, статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия. В качестве источников информации в дипломном проекте использовались научные труды ведущих зарубежных и отечественных специалистов по вопросам организации оплаты труда, таких как Фатхутдинов Р.А., Генкин Б.М., Герчикова И.Н., Юкаева В.С., Адамчук В.В. и многие другие.

В работе использовались различные методы и приемы анализа: сравнение, цепных подстановок, корреляционно – регрессионный анализ.

Логика структуры работы определена поставленными целями и задачами научного исследования. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

Работа состоит из введения, основной части, состоящей из трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Сущность управления трудовыми ресурсами организаций**

Организация, будучи целостной производственно-хозяйственной системой, может быть представлена как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем зависит от заложенной при декомпозиции концепции.

Одни исследователи в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую или личностно-культурную, подсистемы. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части; управление деятельностью, которая складывается из планирования, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы и контроля выполнения заданий; управление персоналом, которое включает в себя обеспечение сотрудничества между членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие составные части работы руководителя как менеджера.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию отечественного и зарубежного опыта. На современном этапе развития экономики одной из важнейших является проблема в области работы с персоналом. При многообразии существующих подходов к решению этой задачи в промышленно развитых странах общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров; разработка научных критериев их оценки; научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале; выдвижение молодых и перспективных работников; повышение обоснованности

кадровых решений и расширение их гласности; системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Следовательно, главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри. Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости. Отсюда, основными факторами конкурентоспособности сегодня стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Важное значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы. Внутрипроизводственные особенности предприятия, такие, как поставленные цели его развития, тенденции его управленческого стиля, конкретный характер решаемых задач, специфика рабочих коллективов и другие также должны приниматься в расчет для обеспечения эффективности кадровой политики. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством в условиях рыночной экономики.

Исходя из этого следует, что организация играет особую роль в жизнедеятельности современного общества, служит основным структурообразующим элементом экономики, т.к. в ней для производства продукции соединяются трудовые, материальные и финансовые ресурсы, а взаимодействие организаций во многом определяют правовую среду государства, служат моделью, как взаимоотношений юридических лиц, так и деловых взаимоотношений физических лиц.

Следовательно, развитие организации в изменяющейся внешней среде, целесообразно рассматривать на положениях современной парадигмы управления: предприятие - открытая система, в единстве факторов внутренней и внешней среды; ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей; ситуационный

подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям его существования, при которых рационализация производства становится задачей второго плана; главный источник прибыли - люди, обладающие знаниями, и условия реализации их потенциала; система управления, ориентированная на увеличение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства [20, с. 341].

В свою очередь, это приводит к изменениям динамики в характере деятельности организаций, при которых изменяются: рабочие единицы от функциональных отделов к процессорным командам; характер работ от ориентации на простые задачи к многомерным; роли людей от контролируемых работников к наделенным полномочиями, методы подготовки к выполнению работы от профессионального обучения к общему развитию; критерии продвижения по службе от результатов к способностям; ценности от защитных к производительным; менеджеры от надсмотрщиков к тренерам; организационные структуры: от иерархических к плоским; руководители: от учетчиков результатов к лидерам, а также смещаются акценты в критериях оценки работы и компенсации за нее от деятельности к результатам [41, с. 206].

Определить, насколько организация зависима, можно, учитывая следующие условия: во-первых, важность ресурсов, т.е. комбинация величины этих ресурсов и их критичности; во-вторых, насколько свободно контролируемые эти ресурсы могут свободно распоряжаться их распределением и использованием; в-третьих, в какой степени те, кто контролируют ресурсы, имеют на них монополию.

Отсюда эффективность функционирования организации измеряется степенью удовлетворения ожиданий и потребностей всех групп держателей интересов, в составе которых выделяются внешние по отношению к организации и внутренние, то есть находящиеся внутри самой организации. Число внешних переменных по заинтересованным группам, как правило, довольно

значительно, и организации нередко вынуждены решать проблему управления, учитывая их интересы. Не менее сложным является и управление интересами внутренних групп, которыми могут быть как отдельные индивиды, так и персонал, занятый в отделах, службах, групповых коллективах организации. Наличие в составе средних и крупных организаций функциональных подсистем означает, что у них есть свои целевые установки, в соответствии с которыми организуется и оценивается работа. Достижение баланса между этими целями и интересами, достаточно трудоемкая работа, требующая согласования позиций и принятия компромиссных решений.

Учитывая выявленные зависимости, следует использовать возможные стратегии четырех типов для уравнивания зависимостей:

- 1) приспособиться к препятствию или изменить его;
- 2) изменить взаимозависимости путем слияния, диверсификации или роста;
- 3) корректировать отношения с окружением путем объединения руководства, создания совместных предприятий или ассоциаций;
- 4) изменить законодательное регулирование окружения путем политической акции.

Отсюда особенности системы управления организаций на современном этапе следует определять исходя из происходящих изменений связанных, прежде всего с изменениями стратегических ориентиров в их деятельности и основных экономических целей, например, таких как: максимизация эффективности производства и прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение, как потребностей коллектива, так и потребностей общества в целом. Вместе с тем, следует заметить, что возрастает и влияние факторов хозяйственного риска.

Процесс управления в современных условиях - программирование субъектом управления всех тех изменений, которые желательны и должны произойти в форме деятельности управляемого им объекта. При этом мы полагаем, что программу одного объекта управления можно полностью

перенести на другой объект. На самом деле управляющий объект может лишь повлиять на программу управляемого объекта, которая автономна и имеет собственную форму. Отсюда всякий процесс управления есть взаимодействие не только субъектов, но и конкретных программ, их содержания и соответствующих этому содержанию форм внешнего проявления. При этом в процессе их взаимодействия субъект управления оказывает лишь определяющее влияние на формирование системы управления, которая осуществляется в объекте управления, в силу чего и само управление «выступает как самоуправление - саморегуляция» [24, с. 371]. По мнению В.И. Кнорринга, управление обеспечивает непрерывное и целенаправленное воздействие на управляемый объект, которым может быть технологическая установка, коллектив или отдельная личность.

На наш взгляд, приведенное определение важно, поскольку необходимо иметь в виду следующие обстоятельства: во-первых, управление всегда связано с конкретной деятельностью людей, принимающих ответственные решения (управление «как функция»); во-вторых, управление - это всегда люди, выполняющие руководящие работы в иерархической структуре производства (управленческие кадры представляют интересы работодателей и поэтому образуют в своем единстве управление «как институт»). Вместе эти две составляющие управления образуют управленческий потенциал, который может и должен быть использован в организациях. Это обусловлено тем, что управленческий потенциал представляет собой «управленческий ресурс - ресурс, создаваемый в системе функциональной специализации - зависимости выражаемой в принимаемых решениях и механизме управления. Это ресурс оперативности, комплексности, логичности, технологичности, вариативности, стратегичности, инновационности, адекватности поведения субъектов управления. Это ресурс управленческого профессионализма» [24, с. 196].

Управленческий профессионализм, будучи мобилизованным управленческой командой, используемый в конкретных формах или методах управления, как раз и может быть направлен на реализацию устойчивого экономиче-

ского развития как экономики в целом, так и составляющих ее элементов, т.е. организаций.

В свою очередь термин sustainable (англ. «поддерживающий», «длительный», «устойчивый», «непрерывный») обычно используется для обозначения способности естественных систем сохранять свою структуру и функциональные свойства при воздействии внешних факторов.

Устойчивость характеризуется тем, что различные преобразования не затрагивают свойства системы, но она не абсолютна, а относительна тех условий, в которых находится система. Когда оказываемые на нее воздействия превосходят некий критический порог, возникают деформации, приводящие к разрушению системы. Поэтому система устойчива, когда ее существенные переменные остаются внутри заданных им (объективными условиями существования - переменными внешней и внутренней среды) границ.

Анализ отечественной и зарубежной научной литературы, показывает, что в проблемных исследованиях феномена, определяющих роль организаций в обеспечении устойчивого экономического роста, имеется много неизученных сторон. Это связано, прежде всего, со скоростью происходящих цивилизационных сдвигов, вследствие чего появляются новые реальности в политике, экономике, мировоззрении, которые в силу своей стремительности экономисты, политологи и другие специалисты не успевают подвергнуть фундаментальной теоретической рефлексии [51, с. 108].

В этой связи представляется, что, с позиций системного подхода под организацией (организационной системой) понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели. Организация (предприятие) является хозяйствующим субъектом, реализующим собственные интересы посредством производства (путем соединения факторов производства и управления ими) и реализации товаров (услуг) на рынке. Следовательно,

предлагаемая экономическая категория «организация» - это производственное предприятие, где занята часть работающих граждан населенного пункта, деятельность которого обуславливает его экономическое и социальное развитие, в связи с чем оно определяющим образом влияет на занятость населения, воздействует на инфраструктуру и социальные проблемы города. Отсюда возникает наличие взаимной ответственности, город - предприятие, так как спад производства, невыплата заработной платы и сокращение рабочих мест неизбежно способствуют снижению качества жизни населения.

Настоящий подход к социально-экономической среде организации, ее элементам, во многом предопределен тем, что организация является наиболее развитым видом социально-экономической системы, в котором одним из основных элементов являются люди (человеческий ресурс, персонал) и возникающие между ними отношения, а системообразующими качествами выступают цель, управление и взаимодействие (рис. 1.1.1).

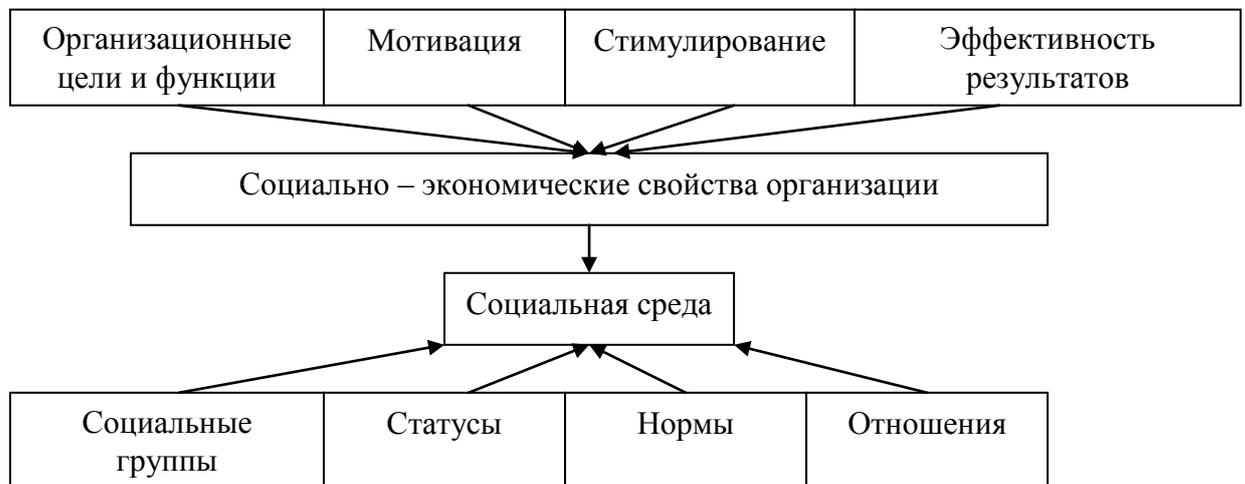


Рисунок. 1.1.1. Социально-экономические свойства организации

В свою очередь, системообразующие качества, характеризующая систему в целом, выражают ее разные «стороны», подтверждая тем самым мнение экономистов о том, что системы данного типа являются наиболее сложными. Кроме того, основной элемент системы - человек - имеет собственную природу и наибольшую свободу выбора поведения. Именно поэтому для систе-

мы характерны неопределенность функционирования и обязательное наличие границ управляемости. Данные свойства социально-экономических систем обусловили поиск путей снижения сложности и неопределенности ее функционирования. При этом возможны следующие варианты: сужение диапазона управления; упрощение структуры организации, стандартизация организационных связей и норм; повышение разрешающей способности управления (рис. 1.1.2)

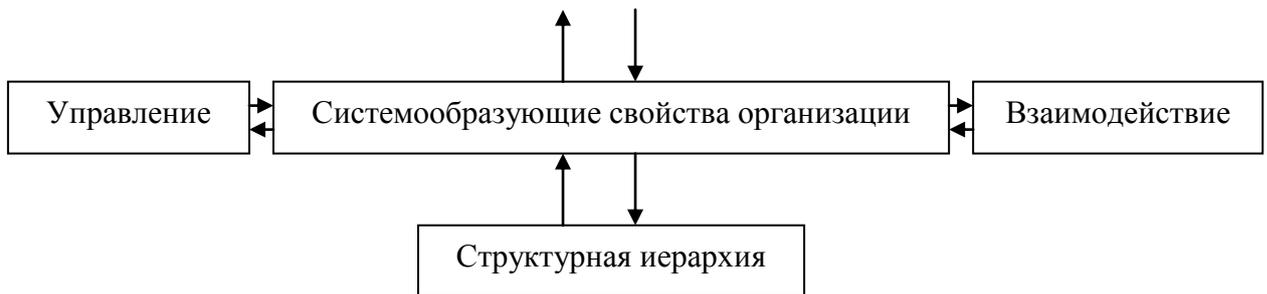


Рисунок. 1.1.2. Системообразующие свойства социально -  
экономической системы организации

Исходя из наличия разных» системообразующих качеств (свойств) социально-экономических систем организации, появляется необходимость условного их деления на образующие (производящие) и обслуживающие.

Образующими факторами организации выступают те, которые не входят в сферу прямого регулирования муниципалитета. Они ориентированы преимущественно на внешний рынок, обеспечивают привлечение ресурсов и рабочие места, создают благоприятные возможности для повышений городских доходов и, как следствие, способствуют повышению уровня жизни населения. Но их возможности во многом базируются на устойчивом функционировании обслуживающих отраслей.

При определении целей и задач управления персоналом не следует путать их с целями и задачами деятельности всей организации. К примеру, в литературе целью управления персоналом называется «повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях». Точнее было бы считать целью управления персоналом - достижение определенного

качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия.

При выборе кадровой политики учитываются факторы внешней и внутренней среды:

- требования производства, стратегия развития организации;
- финансовые возможности, допустимые издержки на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- ситуация на рынке труда;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, организационная культура.

В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

## **1.2. Нормативно – правовые основы управления трудовыми ресурсами на предприятии**

Источником рабочей силы является человек. Но не каждый человек может быть работником. Трудовые ресурсы - это часть населения страны, обладающего необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями для работы. Не входят в состав трудовых

ресурсов дети и лица пожилого возраста. Также не являются трудовыми ресурсами люди, потерявшие трудоспособность или не обладающие ею, например инвалиды или больные, длительное время находящиеся на лечении. Поэтому численность трудовых ресурсов в стране всегда меньше численности населения [42, с. 80].

В условиях рынка предприниматель (работодатель) самостоятельно определяет, каких работников и сколько ему необходимо принять на работу, какая у них будет заработная плата. Эти решения не должны нарушать обязательные трудовые нормы, установленные государством и закрепленные в Трудовом Кодексе РФ (ТК РФ). Он регулирует взаимоотношения работников предприятий, определяет круг их прав и обязанностей.

Для человека возможность трудиться обусловлена разными обстоятельствами. Основное из них - рабочий возраст, который имеет определенные физиологические границы. В России трудоспособный возраст для мужчин установлен от 16 до 60 лет, для женщин - от 16 до 55 лет. На продолжительность трудоспособного возраста может влиять специфика труда, которая снижает верхнюю его границу, например для балерины, профессионального спортсмена или военного.

В состав трудовых ресурсов включаются часть лиц моложе 16 лет и лица пенсионного возраста, которые практически работают по найму или самостоятельно.

Население, входящее в состав трудовых ресурсов, можно разделить на две группы: экономически активное население и экономически неактивное население. Экономически активное население охватывает всех фактически занятых в народном хозяйстве страны. Это население обеспечивает предложение рабочей силы в обществе. Экономически неактивное население - это лица трудоспособного возраста, которые по различным причинам не заняты в народном хозяйстве. К ним относятся учащиеся, студенты, слушатели и курсанты, аспиранты дневной формы обучения, лица, получающие пенсию по потере кормильца, занятые уходом за детьми или за

больными родственниками, лица, не имеющие работы, или те, которые нет необходимости работать, чтобы обеспечить себе средства для существования.

Термин "экономически активное население" часто встречается в экономике труда, так как он характеризует состояние трудовых ресурсов страны. Оно может состоять и наемных работников и из лиц, самостоятельно обеспечивающих себя работой, в том числе работодателей [52, с. 178].

Наемными работниками могут быть гражданское население и военнослужащие, находящиеся на действительной военной службе по призыву или контракту. Кроме того, экономически активное население делится на занятых и безработных.

Занятость - это термин, характеризующий состояние человека, включенного в общественно полезную деятельность, связанную с удовлетворением его личных и общественных потребностей, не противоречащую законодательству страны и приносящую, как правило, заработок (трудовой доход). В число занятых включаются лица обоего пола старше 16 лет, а также младших возрастов, которые выполняют работу по найму за вознаграждение.

Занятое население может работать на условиях полного или неполного рабочего времени. Полное рабочее время характеризует работу в течение времени, установленного трудовым законодательством, но не более 40 ч в неделю, а для некоторых профессий, например учителей и врачей, - 36 ч в неделю. Неполное рабочее время характеризует работу меньшей продолжительности, чем установлено нормой трудового законодательства. Так, женщина, имеющая малолетнего ребенка, может работать не 8 ч, а лишь 3 или 4 ч в день. Соответственно оплата ее труда будет производиться за отработанное время или согласно выработке.

В экономике труда используется понятие "неполная занятость". Причинами неполной занятости являются объективные факторы, например структурная перестройка в стране или на предприятии, отсутствие заказов на

производство, технический прогресс. Под влиянием этих причин изменяется спрос на рабочую силу и требуется меньшая численность работников. При переходе к рыночным отношениям многие предприятия, не желая допускать массового увольнения, прибегают к использованию неполной занятости и тем самым оказывают своим работникам определенную социальную поддержку. Действие рыночного механизма таково, что предприятие, чья продукция не пользуется спросом, должно закрыться. Однако нынешние задачи обеспечения роста благосостояния населения часто достигаются путем повышения занятости [22, с. 108].

К числу занятого населения относят лиц, временно отсутствующих на работе по болезни, из-за отпусков, отгулов, забастовок, выходных, работающих на семейном подряде, и др. Занятым населением не считаются безработные, выполняющие общественные работы, а также учащиеся и студенты, работающие на сельхозработах по направлениям учебных заведений.

Занятое население может заниматься каким-либо делом самостоятельно или у отдельных работодателей, может работать на основной или дополнительной работе. Основная работа для работника - это та, где находится его трудовая книжка. Если же у работника нет трудовой книжки, то основной работой считается та, которую как таковую признает сам работник или где он отработал больше часов [60, с. 228].

Дополнительная работа - это любое совместительство, случайная или разовая работа [58, с. 175].

Эффективность работы и конкурентоспособность предприятия во многом определяются составом наемной рабочей силы. Наличие квалифицированных, творчески относящихся к делу, ответственных и исполнительных работников определяет успех хозяйствования.

Наемный работник - это лицо, заключившее временное или устное соглашение с руководителем предприятия о выполнении определенной работы и выплате заработной платы конкретного размера.

Таким образом, работодатель решает, какое количество работников определенных профессий, специальностей и квалификации ему необходимо принять на работу. При решении этих вопросов учитываются сфера деятельности и уровень подготовки работников. Профессия - это вид трудовой деятельности, требующей определенной подготовки. Именно подготовкой различаются, например, профессии токаря, агронома или учителя. Специальность - это разновидность трудовой деятельности в рамках одной профессии. Квалификация - это мера (уровень) овладения работником той или иной профессией [57, с. 99].

Присвоение квалификации работникам производится аттестационными комиссиями, которые действуют как на предприятиях, так и в учебных заведениях. При этом оценка квалификации работников бюджетной сферы основана на использовании Единой тарифной сетки (ЕТС). Ее применение для бюджетных организаций является обязательным для всех других предприятий. ЕТС может служить ориентиром. ЕТС представляет собой единую шкалу тарификации (квалификации) работников, включающую 18 разрядов, установленных с учетом квалификации работников. Каждому разряду присвоен свой тарифный коэффициент, размер которого увеличивается по мере роста разряда.

Согласно Единой тарифной сетке для тарификации рабочих профессий предусмотрены первые восемь разрядов. I лишь высококвалифицированные рабочие, занятые на важных и ответственных работах, тарифицируются до 9-го разряда, а занятые на особо важных и особо ответственных работах - до 12-го разряда. Служащие, в том числе руководители и специалисты, тарифицируются со 2-го по 18-й разряд. Для различных профессий служащих устанавливается диапазон тарифных разрядов, например для учителей - 7-го по 14-й разряд.

Система грейдов является разновидностью материальной мотивации персонала, в основе которой сосредоточена оценка относительной ценности должности на предприятии и создание иерархии должностей с

соответствующими окладами. Справедливая, прозрачная, адекватная ожиданиям, конкурентоспособная, обоснованная система оплаты труда является одним из основных факторов, работающих на закрепление сотрудников на предприятии. Отсутствие такой системы приводит к неудовлетворенности сотрудников, снижению мотивации и производительности труда, текучести кадров.

Внедрение грейдов является внутренним проектом предприятия, представляет удобный инструмент регулирования фонда оплаты труда и создает основу для внедрения различных управленческих механизмов мотивации и развития персонала.

Проблема экономической заинтересованности работников при оплате труда и улучшение конечных результатов деятельности предприятия всегда было и остается актуальной. Готовность и желание человека качественно выполнять свою работу – это ключевой фактор успеха функционирования предприятия. Для оценки позиции в общей структуре организации проводится специальная процедура грейдирования должностей. В ходе оценки выделяются следующие ожидания предприятия:

во-первых, по итогам оценки, можно получить точное понимание, какие люди работают в организации, определить их уровень знаний и навыков. Успешность деятельности организации зависит от качества персонала не меньше, если не больше, чем от других факторов – таких как объем финансовых вложений, стоимость недвижимого имущества, структура складских запасов и др.;

во-вторых, благодаря оценке можно грамотно расставлять людей на определенные только для них места, чтобы добиться наилучших результатов.

На основании оценки выбираются кратчайшие и действенные пути изменения ситуации в нужную для предприятия сторону. Особое внимание уделяется регулярной оценке персонала, поскольку это единственная возможность отслеживать происходящие изменения. Если не оценивать систематически внутреннюю среду, персонал, ситуации, есть риск

пропустить важные тенденции, не увидеть вовремя, что действия предприятия не эффективны, и упустить момент для изменений. Оценка персонала позволяет также выявить более глубокие и системные проблемы в организации.

Комплексная оценка персонала в настоящее время признаётся отечественными учёными как способ получения экономического (достижение высоких хозяйственных показателей) и социального (согласование и реализация интересов субъектов и объектов оценки) эффекта.

Рассматривая вопрос об оценке персонала, важно отметить, что существует много аспектов для рассмотрения, но в данном случае считем целесообразным, рассмотреть вопрос оценки должностей и сущность грейдинга как эффективный способ управления трудом персонала.

На протяжении длительного времени зарплата работников различных отраслей в нашей стране определялась на основе централизованно утверждаемых тарифных сеток или отраслевых схем должностных окладов. В настоящее время на очень многих предприятиях проблемы разработки справедливой и эффективной системы оплаты труда стали особо актуальны в связи с введением новых должностей, не указанных в регулирующих документах, особенно разнообразные специалисты. Часто от их деятельности зависит успешность и конкурентоспособность предприятия, но эта категория персонала не может претендовать на ведущие места в тарифной иерархии.

В связи с реорганизацией бизнеса, образованием корпораций и холдингов в составе нескольких компаний все более актуальной становится задача проведения единой корпоративной политики в области стимулирования труда, которую решает система грейдинга, позволяющая сделать оплату труда единой, прозрачной и справедливой.

Система грейдов - это наилучшая и единственно оправданная система оплаты труда на основе балльно - факторного метода и матрично-

математических моделей. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей. С течением времени методика Хэя неоднократно варьировалась, обросла множеством дополнений и подражаний, но суть ее осталась неизменной: грейды необходимы, в первую очередь, как инструмент упорядочивания базовых окладов сотрудников [34, с.34-39]. Грейд – это группа сходных по значимости должностей со сходным диапазоном заработной платы, которая позволяет сопоставить внутреннюю значимость должности в рамках компании с ценностью конкретной должности на рынке и определить условия материальной мотивации сотрудников. Такое понимание грейда является наиболее подходящим для организаций разрабатывающих и внедряющих систему оплаты труда на основе грейдов.

Система грейдов - группировка должностей по определенным основаниям с целью стандартизации оплаты труда в компании. Сам процесс группировки должностей называется грейдированием - это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре организации по группам (грейдам) в соответствии с ценностью данной позиции для компании [22, с.56].

Грейдировать можно должности или работы, когда распределяются по грейдам должности, независимо от того, какой именно работник занимает должность. Можно подвергать процессу грейдирования самих работников, тогда когда оцениваются и распределяются по грейдам работники, персонально.

Грейдирование не является аналогом тарифной системы несмотря на некоторое сходство. Тарифно-разрядная сетка и грейды представляют иерархическую структуру должностей, где оклады выстроены по нарастающему принципу. Существенные отличия между этими системами показаны в таблице Приложения 1, в Приложении 2.

Среди факторов, влияющих на результативность труда, следует также отметить эффективность применяемой системы мотивации труда, менеджмент персонала, масштаб внутреннего рынка и пр.

Рынок рабочей силы, упрощенно называемый рынком труда, является составной частью рыночной экономики, которая для нормального функционирования должна иметь еще рынок товаров и рынок ценных бумаг. Так, прибыльно работающее предприятие привлекает инвесторов, которые ссужают ему свой капитал в виде ценных бумаг для дальнейшего развития, что, как правило, ведет к росту числа рабочих мест и увеличению зарплат работников. Падение спроса на продукцию предприятия отпугивает инвесторов, ведет к сужению трудового потенциала предприятия.

Таким образом, рынок рабочей силы представляет собой многофакторный механизм, который формируется под влиянием множества экономических и социальных факторов и сам воздействует на них. Рынок рабочей силы следует рассматривать как сферу экономики, где возникают отношения обмена между индивидуумами, владеющими рабочей силой, и работодателями, владеющими средствами производства. Наемные работники и работодатели выступают на этом рынке как его субъекты: одни - в роли продавцов товара, т. е. собственной рабочей силы, другие - в роли покупателей этого товара. Заключение сделки означает, что человек получает возможность трудиться, производить потребительские блага. Отношения этих субъектов рынка подчиняются общим рыночным законам, в частности законам спроса и предложения.

### **1.3. Методические подходы к оценке состояния, структуры и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия**

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Основные задачи анализа:

- изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом по количественным и качественным параметрам;
- оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования персонала на предприятии;
- выявление резервов более полного и эффективного использования персонала предприятия [41, с. 193].

Источниками информации служат план по труду, статистическая отчетность «Отчет по труду», данные табельного учета и отдела кадров, материалы хронометражей и фотографий рабочего дня, сведения о мероприятиях, направленных на эффективное использование рабочего времени, снижение трудоемкости продукции и повышение производительности труда, данные бизнес-планов предприятия. Важно привлекать и дополнительную информацию о трудовых ресурсах: материалы специальных социальных исследований, производственных совещаний.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.п. Поэтому в процессе анализа изучаются изменения в составе рабочих по этим признакам [51, с. 163].

Важнейшей характеристикой трудовых ресурсов на предприятии является их динамика: работники поступают на работу, увольняются, уходят в отпуск, на учебу, на пенсию, в армию. Движение кадров предприятия учитывается с помощью разных показателей, в том числе таких, как количество работников на начало и конец года (среднесписочная численность), общее число уволенных и поступивших на работу и др. Наиболее часто в экономических расчетах для характеристики движения кадров используется показатель текучести кадров. Уровень показателя определяется коэффициентом, который рассчитывается как отношение числа

уволенных работников по собственному желанию и инициативе администрации к среднесписочной численности работников:

$$K_T = U_p / P_o * 100 \%, \quad (1)$$

где  $K_T$  – коэффициент текучести кадров, %

$U_p$  – численность работников уволенных по собственному желанию и по инициативе администрации, человек

$P_o$  – среднесписочная численность работников предприятия, человек.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

Коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{пр}$ ) рассчитывается:

$$K_{пр} = K_{п} / Ч, \quad (2)$$

где  $K_{п}$  – количество принятого персонала на работу;

$Ч$  – среднесписочная численность персонала.

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ) рассчитывается:

$$K_{в} = K_{у} / Ч, \quad (3)$$

где  $K_{у}$  – количество уволившихся работников.

Коэффициент текучести кадров ( $K_{т.к.}$ ) определим по формуле:

$$K_{т.к.} = K_{у.с.} / Ч, \quad (4)$$

где  $K_{у.с.}$  – количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ( $K_{п.с.}$ )

$$K_{п.с.} = K_{г.} / Ч, \quad (5)$$

где  $K_{г.}$  – количество работников, проработавших весь год.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ). Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию [6, с. 306]

Сокращение потерь рабочего времени, которые обусловлены причинами, зависящими от трудового коллектива, является резервом

увеличения производства продукции, не требующим дополнительных инвестиций и позволяющим быстро получить отдачу. Чтобы подсчитать его, необходимо потери рабочего времени по вине предприятия умножить на базовую среднечасовую выработку продукции.

После изучения экстенсивности использования персонала нужно проанализировать интенсивность его труда. Для оценки уровня интенсивности использования персонала применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда [53, с. 193].

Обобщающие показатели – это среднегодовая, средне-дневная, среднечасовая выработка продукции на одного работника в стоимостном выражении.

Частные показатели – это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

Вспомогательные показатели – это затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающий показатель производительности труда – среднегодовая выработка продукции одним работником. Его величина зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня [35, с. 267].

Среднегодовую выработку продукции одним работником можно представить в виде произведения следующих факторов:

$$ГВ = УД * Д * П * СВ \quad (6)$$

где ГВ – среднегодовая выработка;

УД – доля рабочих в общей численности работников;

Д – количество отработанных дней одним рабочим за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

СВ – среднечасовая выработка продукции.

Особенно тщательно анализируется изменение среднечасовой выработки как одного из основных показателей производительности труда и фактора, определяющего уровень среднедневной и среднегодовой выработки рабочих. Величина этого показателя зависит от многих факторов: степени механизации производственных процессов, квалификации рабочих, их трудового стажа и возраста, организации труда и его мотивации, техники и технологии производства, экономических условий хозяйствования.

Весьма эффективен при изучении влияния факторов на уровень среднечасовой выработки корреляционно-регрессивной анализ. В многофакторную корреляционную модель среднечасовой выработки можно включить следующие факторы: фондовооруженность или энерговооруженность труда; средний тарифный разряд рабочих, средний срок службы оборудования, доля прогрессивного оборудования в общей его стоимости. Коэффициент уравнения множественной регрессии покажут, не сколько рублей изменяется среднечасовая выработка при изменении каждого факторного показателя на единицу в абсолютном выражении.

Изменение уровня среднечасовой выработки за счет определенного фактора можно рассчитать по формуле:

$$\Delta Чвх_i = \frac{\Delta ФРВх_i}{100 - \Delta ФРВх_i} * 100 \quad (7)$$

где  $\Delta ФРВх_i$  - процент относительного сокращения фонда рабочего времени за счет проведения определенного мероприятия [25, с. 163].

Также важным показателем является трудоемкость. Трудоемкость – это затраты рабочего времени на единицу или весь объем изготовленной продукции. Преимущество показателя трудоемкости состоит в том, что он позволяет судить об эффективности затрат живого труда на различных стадиях изготовления конкретной продукции не только по предприятию в целом, но и в цехе, на участке, рабочем месте, т.е. проникнуть в глубину

выполнения того или иного вида работ, чего нельзя сделать с помощью показателя выработки, исчисленного в стоимостном выражении [37, с. 396].

В зависимости от состава включаемых в нее трудовых затрат различают технологическую трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства, производственную трудоемкость и трудоемкость управления производством [39, с. 227].

Производственная трудоемкость ( $T_{пр}$ ) представляет собой затраты труда рабочих (основных и вспомогательных) и рассчитывается по формуле:

$$T_{пр} = T_{тех} + T_{об} \quad (8)$$

где  $T_{тех}$  – технологическая трудоемкость, в которую входят все затраты труда основных рабочих, как сдельщиков, так и повременщиков;

$T_{об}$  – трудоемкость обслуживания производства, определяемая затратами труда вспомогательных рабочих.

Рост производительности труда происходит в первую очередь за счет снижения трудоемкости, а именно за счет выполнения плана, увеличения удельного веса покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, пересмотра норм выработки и других процессов [38, с. 229].

В заключение анализа необходимо разработать конкретные мероприятия по обеспечению роста производительности труда и определить резервы выработки.

Резервы увеличения среднечасовой выработки определяются следующим образом:

$$R_{ув ЧВ} = ЧВ_{в} - ЧВ_{1} = \frac{ВП_{1}}{ФРВ_{1} - R_{увФРВ} + ФРВ_{д}} + \frac{R_{ув ВП}}{ФРВ_{1}} - \frac{ВП_{1}}{ФРВ_{1}} \quad (11)$$

где  $R_{ув ЧВ}$  – резерв увеличения среднечасовой выработки;

$ЧВ_{в}$  и  $ЧВ_{1}$  – соответственно возможный и фактический уровень среднечасовой выработки;

$R_{ув ВП}$  – резерв увеличения объема выпуска продукции за счет внедрения мероприятий НТП;

$ФРВ_{1}$  – фактические затраты рабочего времени на выпуск продукции отчетного периода;

Рув ФРВ – резерв сокращения рабочего времени за счет механизации и автоматизации производственных процессов, улучшения организации труда, повышения уровня квалификации

ФРВд – дополнительные затраты труда, связанные с ростом выпуска продукции, которые определяются по каждому источнику резервов увеличения производства продукции с учетом дополнительного объема работ, необходимого для освоения этого резерва, и норм выработки.

Для определения резерва увеличения выпуска продукции необходимо выявленный резерв роста среднечасовой выработки умножить на планируемый фонд рабочего времени всех рабочих:

$$\text{Рув ВП} = \text{Рув ЧВ} * \text{ФРВв} \quad (12)$$

#### **Вывод по первому разделу:**

Рост производительности труда имеет большое значение для предприятия.

Это позволяет:

- существенно снизить затраты на производство и реализацию продукции, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем производства и реализации продукции, а следовательно, и рост прибыли;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия.

Система показателей, предложенная нами в данном вопросе позволит оценить состав, структуру и эффективность использования трудовых ресурсов и выявить резервы по повышению эффективности их использования в дальнейшем.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «Лебединский ГОК»**

Открытое акционерное общество «Лебединский горно-обогатительный комбинат» создано путем преобразования государственного предприятия «Лебединский горно-обогатительный комбинат» в акционерное общество открытого типа в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992 г. № 721. Зарегистрировано Постановлением Главы Администрации г. Губкина № 1175 от 2 ноября 1992 г.

Полное фирменное наименование предприятия: Открытое акционерное общество «Лебединский горно-обогатительный комбинат» и Joint stock company LEBEDINSKIY MINING AND PROCESSING PLANT. Место нахождения эмитента: Россия, Белгородская область, г. Губкин. Место нахождения постоянно действующего исполнительного органа: Россия, 141070, Московская область, г. Королев, ул. Циолковского, д. 14/16, офис VI. Размер уставного капитала на 01.01.2015 г. составлял 934 935 рублей 20 копеек. Полномочия единоличного исполнительного органа Открытого акционерного общества «Лебединский горно-обогатительный комбинат» переданы по договору управляющей организации – Обществу с ограниченной ответственностью Управляющая компания «Металлоинвест». Полное фирменное наименование управляющей организации: Общество с ограниченной ответственностью Управляющая компания «Металлоинвест».

Основная хозяйственная деятельность эмитента - добыча железных руд открытым способом и производство продуктов прямого восстановления железной руды. Основными видами деятельности Общества являются

добыча и обогащение железных руд, производство продуктов прямого восстановления железной руды.

АО «Лебединский ГОК» работает на двух месторождениях: Лебединском с запасами В+С1 – 2 346 998 тыс.т. на 01.01.2014 г; Стойло - Лебединском с запасами В+С1 – 2 318 000 тыс.т. на 01.01.2015 г. [38].

Основные даты истории АО «Лебединский ГОК» представлены в таблице 2.1.1

Таблица 2.1.1

### Основные даты истории АО «Лебединский ГОК»

Год	Основные события развития предприятия
1967	Основание комбината – начало горно-капитальных работ
1968	Начало строительства объектов промплощадки
1972	Введение в эксплуатацию 1-й очереди горно-обогатительного комбината
1982	Построена фабрика дообогащения концентрата
1985	Начало производства высококачественного концентрата (70% Fe)
1992	Лебединский ГОК преобразован в акционерное общество открытого типа
2001	Цех горячебрикетированного железа выведен на проектную мощность
2005	Начало строительства второго цеха горячебрикетированного железа
2007	Введение в эксплуатацию второго цеха горячебрикетированного железа
2013	Начат основной этап программы модернизации горнотранспортного комплекса. Завершены работы по монтажу, наладке оборудования и программного обеспечения МОДУЛАР в рамках реализации 1-го этапа внедрения автоматизированной системы управления горнотранспортным комплексом.
2014	Начато выполнение строительно-монтажных работ ЦГБЖ-3, производственной мощностью 1,8 млн. тонн в год. Данный модуль по производству ГБЖ станет крупнейшим в мире.
2015	Выпущена 25-ти миллионная тонна горячебрикетированного железа на ЦГБЖ-1 и 10-ти миллионная тонна горячебрикетированного железа на ЦГБЖ-2. Начат монтаж основного оборудования ЦГБЖ-3, в котором происходит процесс производства горячебрикетированного железа. Проведен капитальный ремонт ЦГБЖ-1, вследствие чего увеличены его производственные мощности на 22 тысячи тонн горячебрикетированного железа в год.
2016	На ЦГБЖ-3 ведется наладка оборудования. ЛГОК предложил рынку концентрат и окатыши с новыми физическими свойствами и составом, позволяющую повысить эффективность и экологичность металлургического производства.

Основными потребителями продукции АО «Лебединский ГОК» на внутреннем рынке являются:

- АО «ОЭМК» г. Старый Оскол;
- АО «НЛМК» г. Липецк;
- АО «Челябинский МК» г. Челябинск;
- АО «Высокогорский ГОК» г. Нижний Тагил;
- АО «Уральская Сталь» г. Новотроицк;
- АО «Тулачермет» г. Тула.

Основным потребителем продукции АО «Лебединский ГОК» на внешнем рынке является:

«Ферроус Метал Компани Лтд» Гибралтар.

Страны СНГ: Украина, Молдова, Беларусь.

Восточная Европа: Польша, Чехия, Словакия.

Европа: Испания, Австрия, Италия, Нидерланды, Греция.

Юго-Восточная Азия: Корея, Китай, Таиланд.

Ближний Восток: Турция, Иран.

Производственная программа АО «Лебединский ГОК» базируется на основе сбалансированности производства и отгрузки железорудного сырья с учетом конъюнктуры рынков сбыта. Основной задачей деятельности АО «Лебединский ГОК» по решению Совета директоров холдинга является – сохранение достигнутых показателей экономической эффективности, оптимизация портфеля активов, обеспечение эффективного управления инвестиционным процессом, реализация программы по сокращению издержек, обеспечение мер промышленной и экологической безопасности.

Анализ тенденций развития в сфере основной деятельности предприятия показал, что одной из основных тенденций в железорудном комплексе черной металлургии является перераспределение объемов производства между регионами. За последнее время горно-обогатительные комбинаты КМА увеличили практически на треть объемы производства, что значительно превысило рост объемов производства на предприятиях Урала и

Сибири. В данный момент на долю четырех ведущих предприятий Курской магнитной аномалии (АО «Лебединский ГОК», АО «Михайловский ГОК», АО «Стойленский ГОК» и АО Комбинат «КМАруда») приходится более половины производимого в России железорудного сырья. Доля АО «Лебединский ГОК» в общем объеме производства железорудного сырья в Российской Федерации превышает 25%.

Другой тенденцией является интеграция металлургических холдингов. На сегодняшний день практически все горнорудные предприятия России находятся под контролем крупных металлургических холдингов, которые в основном, обеспечивают свою потребность в сырье. АО «Лебединский ГОК» реализует большую часть своей продукции на открытом рынке и наименее подвержен влиянию ценовой политики холдингов.

Главным направлением в горнорудном секторе является изменение структуры производства в сторону производства металлизированной продукции. На базе АО «Лебединский ГОК» действуют единственные в Европе цеха по производству горячебрикетированного железа – продукта с большей добавленной стоимостью. С пуском второго цеха по производству горячебрикетированного железа предприятие стало одним из крупнейших производителей этого сырья в мире. Таким образом, АО «Лебединский ГОК» занимает достаточно устойчивую позицию на отечественном и мировом рынке. Перспективным, для российских горнорудных предприятий, по-прежнему остается отечественный рынок, предъявляющий основной спрос на продукцию железорудных компаний.

В условиях сложившегося мирового финансового кризиса, сокращение спроса металлургических предприятий на железорудное сырье отрицательно повлиял на результаты хозяйственной деятельности предприятия. Но качество и ассортимент продукции, а также наличие долгосрочных контрактов на различных рынках, позволяет предприятию минимизировать негативные последствия.

Анализ факторов и условий, влияющих на деятельность эмитента показал, что существуют три группы факторов и условий, влияющих на деятельность АО «Лебединский ГОК»: административные; рыночные и политические.

К первой группе факторов относятся качество налоговой системы и уровень налогового бремени. При анализе факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность продукции предприятий-производителей ЖРС, особого внимания заслуживает налоговая система недропользования, построенная в настоящий момент без опоры на горное законодательство и неспособной учесть все многообразие факторов разрабатываемых месторождений. Так же изменения в налоговом законодательстве могут привести к негативным последствиям для предприятия (введение нового налога, повышение ставок по действующим налогам, отмена налоговых льгот). В настоящее время комбинат разрабатывает и внедряет различные законные схемы оптимизации налоговых отчислений, в том числе за счет применения методов стратегического планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

К рыночной группе факторов относятся влияние спроса и предложения на ЖРП в целом в экономике, влияние валютных курсов, а так же технологические инновации и имущественные риски.

В связи с тем, что около половины железорудной продукции Лебединского ГОКа реализуется на экспорт, деятельность эмитента подвержена определенному валютному и финансовому риску. Учитывая сложившуюся курсовую динамику, Комбинат диверсифицирует структуру экспортной выручки и снижает валютные риски.

В современных условиях развития горнорудного бизнеса конкурентоспособность горных компаний в значительной степени зависит от степени их инновационной активности, а уровень затрат предприятий на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ отражает их готовность в перспективе совершенствовать производственную

базу на основе передовых достижений науки и техники. На современном этапе при решении вопроса о целесообразности создания или внедрения новой технологии, техники в расчет принимаются не только преимущества по сравнению с аналогом в технико-экономической сфере, но и возможные последствия их применения для денежных потоков предприятий [38].

Для минимизации политических факторов экономического кризиса 2014-2016гг, влияющих на деятельность АО «Лебединский ГОК», производится диверсификация структуры экспортных продаж железорудной продукции.

Рассмотрим основных конкурентов комбината. На внутреннем рынке, где преобладает структура закрытых холдингов у Предприятия мало конкурентов. Основными конкурентами являются Стойленский ГОК, Качканарский ГОК, АО «Карельский окатыш». На внешнем рынке железорудного сырья конкурентами являются Соколово-Сарбайский ГОК, горнообогатительные предприятия Украины. Среди основных конкурентных преимуществ:

- качественные показатели продукции (высокое содержание железа в концентрате и небольшое содержание вредных примесей);
- широкий ассортимент предлагаемых продуктов с различными металлургическими свойствами в зависимости от потребности потребителя;
- максимально удобное географическое положение (возможность отгрузки в Центральном и Уральском регионах, в Восточную Европу и СНГ);
- безупречная деловая репутация и устойчивые партнерские отношения с потребителями.

Все это обуславливает устойчивые позиции Комбината на рынках железорудной продукции и снижает риск возникновения сбытовых проблем, связанных с изменением конъюнктуры рынка

АО «Лебединский ГОК» является одним из крупнейших предприятий горно-добывающей промышленности России. Стремительно охвативший мировой экономический кризис ставит перед АО «Лебединский ГОК»

серьезные задачи по улучшению финансового состояния предприятия и по повышению конкурентоспособности продукции на внешнем и внутреннем рынке.

Рассмотрим анализ деятельности предприятия АО «Лебединский ГОК» за 2014-2016гг. на основании «Отчета о прибылях и убытках» за 2014-2016гг. в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2

## Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности

Наименование показателя	2014	2015	2016	Темп роста, %		Отклонение	
				2016 к 2014	2016 к 2014	2016 к 2014	2016 к 2015
Выручка от продажи продукции	54 966 935	28670459	61043830	111,06	212,92	6 076 895	32373371
Себестоимость	17 340 317	17010681	20193035	116,45	118,71	2 852 718	3182354
Прибыль (убыток) от продаж	37 626 618	11659778	40850795	108,57	350,36	3 224 177	29191017
Коммерческие расходы	2 349 938	1776590	3137288	133,51	176,59	787 350	1360698
Управленческие расходы	1 764 639	1383741	1740189	98,61	125,76	-24 450	356448
Прочие доходы	52 324 463	23082686	26171323	50,02	113,38	-26153140	3088637
Прочие расходы	62 674 789	25584776	27496703	43,87	107,47	-35178086	1911927
Прибыль (убыток) отчетного периода до налогообложения	18 668 397	538500	28556419	152,97	5302,96	9 888 022	28017919
Рентабельность	49,61	4,62	69,90	140,89	1513,59	20,29	65,29

Рассматривая показатели финансово хозяйственной деятельности мы выявили, что выручка от реализации за 2016 год по сравнению с 2014 годом возросла на 6 076 895 тыс. руб., что в относительном выражении составило 11,06%, в том числе за последний год 32373371 тыс. руб., что составило 112,92 процента. Рост себестоимости за анализируемый период составило 2 852 718 тыс. руб. или на 16,45%, в том числе за последний год на 3182354 тыс. руб., что составило 18,71 процента.

Прибыль от основного вида деятельности увеличилась на 3 224 177 тыс. руб., что составило 8,57 раза, в том числе за последний год на 29191017 тыс. руб., что составило 3,5 раза. Прибыль до налогообложения за исследуемый период возросла на 9 888 022 тыс. руб. что составило 52,97%.

Рентабельность за период с 2014 года по 2016 год возросла на 40,89 процентных пункта и составляет 69,9 процента.

Подводя итог проведенному исследованию можно отметить следующие результаты. В целом предприятие увеличило объемы деятельности что является положительным моментом в деятельности предприятия, однако о снижении результатов в 2015 году говорит о серьезной зависимости предприятия от кризисных явлений в экономике. Далее рассмотрим структуру капитала предприятия.

Далее рассмотрим динамику капитала предприятия.

Таблица 2.1.3

Динамика капитала предприятия

Наименование показателя	2014	2015	2016	Темп роста, %		Отклонение	
				2016 к 2014	2016 к 2014	2016 к 2014	2016 к 2015
Актив	126 002 682	12101361 3	12265596 3	97,34	101,3 6	-3 346 719	1642350
Основной капитал	118 553 449	11412298 0	11072760 6	93,40	97,02	-7 825 843	-3395374
Оборотный капитал	7 449 233	6890633	11928357	160,1 3	173,1 1	4 479 124	5037724
Пассив	126 002 682	12101361 3	12265596 3	97,34	101,3 6	-3 346 719	1642350
Собственный капитал	23 120 563	23288883	30000354	129,7 6	128,8 2	6 879 791	6711471
Заемный капитал	102 882 119	97 724 730	92 655 609	90,06	94,81	-10 226 510	-5069121
Краткосрочные обязательства	32 909 832	17246239	18385421	55,87	106,6 1	-14 524 411	1139182
Долгосрочная задолженность	69 972 287	80478491	74270188	106,1 4	92,29	4 297 901	-6208303

Рассматривая полученные результаты, мы можем отметить следующие результаты. Активы сократились на 2,66 процента, что составило 3 346 719 тыс. руб., однако за последний год увеличились на 1,36 процента что составляет 1642350 тыс. руб. Основной капитал в исследуемом периоде сократился на 6,6 процента, что составило 7 825 843 тыс. руб., в том числе за последний год на 2,98 процента, что составило 3395374 тыс. руб. Оборотный капитал увеличился на 60,13%, что составило 4 479 124 тыс. руб.

Рассматривая источники формирования капитала, мы можем отметить, что собственный капитал в анализируемом периоде увеличился на 29,76%, что составило 6 879 791 тыс. руб.. Заемный капитал сократился на 9,94 процента, что в сумме составило 10 226 510 тыс. руб., в том числе за последний год на 5,19 процента, что составило 5069121 тыс. руб. Данное увеличение произошло за счет сокращения как долгосрочной задолженности при незначительном росте краткосрочной.

Таблица 2.1.4

## Структура капитала предприятия

Наименование показателя	2014	2015	2016	Темп роста, %		Отклонение	
				2016 к 2014	2016 к 2014	2016 к 2014	2016 к 2015
Актив	100	100	100	100	100	0	0
Основной капитал	94,09	94,31	90,27	95,95	95,73	-3,81	-4,03
Оборотный капитал	5,91	5,69	9,73	164,50	170,79	3,81	4,03
Пассив	100	100	100	100	100	0	0
Собственный капитал	18,35	19,24	24,46	133,30	127,09	6,11	5,21
Заемный капитал	81,65	80,76	75,54	92,52	93,54	-6,11	-5,21
Краткосрочные обязательства	26,12	14,25	14,99	57,39	105,18	-11,13	0,74
Долгосрочная задолженность	55,53	66,50	60,55	109,04	91,05	5,02	-5,95

Рассматривая структуру активов предприятия мы можем отметить смещение в сторону оборотного капитала, что не свойственно для производственного предприятия.

Рассматривая структуру пассивов мы можем отметить что значительное увеличение доли собственного капитала и изменение доли заемного в сторону долгосрочной задолженности говорит о хорошем финансовом положении предприятия.

Высшим органом комбината является общее собрание его акционеров, к компетенции которого относятся вопросы, связанные с реорганизацией и ликвидацией общества, утверждением годовой финансовой отчетности, принятием решения о выплате годовых дивидендов и утверждением их размера, формы и порядка выплаты по каждой категории акций. Также Общее собрание акционеров решает вопросы, связанные с изменением Устава общества, избирает Совет директоров общества, принимает решения о совершении крупных сделок, связанных с приобретением и отчуждением Обществом имущества.

Общим собранием акционеров избирается Совет директоров, представляющий собой высший уровень управления. К высшему уровню управления относиться так же Правление общества, возглавляемое председателем Правления - генеральным директором и состоящее из нескольких членов, назначаемых Советом директоров, которые либо руководят определенными закрепленными за ними участками деятельности, либо только принимают участия в решении вопросов на заседании правления.

Правление представляет общему собранию акционеров годовой отчет, баланс и проект распределения прибыли. Эти документы проверяются ревизионной комиссией общества, внешними ревизорами (аудитором общества), Советом директоров и утверждаются общим собранием акционеров, которое собирается один раз в год.

Следует отметить, что такая система построения взаимосвязей, полномочий и функций высшего управления характерна практически для всех крупных российских предприятий акционировавшихся в начале 90 годов за счет отечественного капитала. Исключения наблюдаются, как правило, в тех случаях, когда владельцами крупных пакетов акций предприятия являются либо финансово-промышленные, банковские объединения, либо государство. Этим же, зачастую объясняются и различия в принципах построения и формах организационных структур.

Контроль за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью осуществляется ревизионной комиссией.

Организационная структура АО «Лебединский ГОК» несет ярко выраженный линейно-функциональный характер, что объясняется сравнительно небольшой номенклатурной производимой продукцией и фактически неразрывным основным производственным процессом. Характерной чертой таких организаций является группировка персонала по отдельным направлениям деятельности, таким как, производство, сбыт, финансы, правовые вопросы и т.д. В соответствии с этими направлениями формируется директорат (директора и заместители генерального директора) и структурные подразделения предприятия. В составе АО «Лебединский ГОК» можно выделить следующие функциональные блоки и соответственно директорат, относящихся к ним:

- экономический, включающий в себя экономический и финансовый отделы и возглавляемый директором по экономическим вопросам. Задачами данного функционального блока является экономическое обоснование и финансовое обеспечение производственного процесса, разработка смет затрат структурных подразделений комбината и анализ их исполнения, анализ показателей работы комбината в целом, представление отчетности о деятельности Общества общему собранию акционеров;

- коммерческий: отделы материально-технического обеспечения, сбыта и маркетинга, сектор торговли. Основными задачами данных отделов

является своевременное обеспечение производственного процесса необходимым оборудованием, материалами, запчастями и т.д., а так же реализация продукции произведенной комбинатом. Следует отметить, что реализацией продукции на внешних и на внутренних (при реализации концентрата, аглоруды, тонкодисперсного мела) занимается отдел внешнеэкономических связей;

- кадры и социальные вопросы: отделы кадров и социального развития, хозяйственная служба, объекты социального характера и здравоохранения. Возглавляемый директором по кадрам и социальным вопросам данный функциональный блок занимается кадровой политикой комбината, вопросами обеспечения как необходимых условий труда (совместно с отделом охраны труда и техники безопасности), так и отдыха работников;

- транспорт: транспортный отдел, автотранспортный цех и цех железнодорожного транспорта. Вследствие того, что процесс производства концентрата и аглоруды в АО «Лебединский ГОК» является фактически непрерывным, остро встает вопрос обеспечения бесперебойности этого процесса. Этими вопросами занимается транспортный отдел, занимающийся составлением графиков работы технологического транспорта, обеспечивающий взаимосвязь комбината с внешними транспортными организациями (министерство путей сообщения), также как одну из основных задач транспортного отдела можно отметить обеспечение бесперебойной работы пассажирского автотранспорта комбината, в части своевременной перевозки сотрудников комбината к месту работы;

- производство: отделы производственный, технический, геологический, главного маркшейдера, охрана труда и техники безопасности, технического контроля, главного механика и главного энергетика. Данным функциональным блоком, являющимся основным в структуре комбината руководит заместитель генерального директора - главный инженер. Отделы, входящие в эту функциональную группу, занимается планированием и обеспечением производства, начиная с подготовительных работ, заканчивая

планированием объемов производства для всех структурных основных подразделений. Также к обязанностям отделов этого функционального блока следует отнести: проведение мероприятий по охране труда и техники безопасности, контроль и всесторонний анализ качества продукции, контроль за использованием сырья, материалов, энергии, обеспечение производства энергии, планирование и проведение необходимого объема ремонтных работ. Силами технического отдела, совместно со сторонними организациями, осуществляется разработка мероприятий по совершенствованию производства;

- центральная бухгалтерия, руководимая главным бухгалтером, занимается сбором, регистрацией и анализом хозяйственных операций, производимых как внутри комбината, так и во внешней среде, его окружающей. Собранная информация отражается в первичных документах и учетных регистрах, а в последствии и в бухгалтерской отчетности, предоставляемой общему собранию акционеров и государственным органам;

- перспектива и развитие предприятия. Данный отдел занимается установлением и развитием связей комбината с фирмами, как в ближнем, так и в дальнем зарубежье. К задачам данного отдела относится продвижение и сбыт продукции на внешних рынках, обеспечение поставок на комбинат иностранной техники, и как говорилось выше сбыт на внутреннем рынке высокодоходной продукции;

- правовые вопросы - правовой отдел. На данный отдел возложены обязанности контроля за правовым обеспечением сделок заключаемых, как внутри Общества, так и самим комбинатом со сторонними организациями. Так же данный отдел занимается контролем за соблюдением коллективных и иных договоров, заключаемых обществом со своими работниками.

Достоинство структуры:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-технического обеспечения и т.д;

– построение связи «руководитель-подчиненный» по иерархической лестнице, при которой работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

– отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

– чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикале, а именно по иерархии управления.

## **2.2. Особенности управления трудовыми ресурсами на АО «Лебединский ГОК»**

Основными приоритетами кадровой политики АО «Лебединский ГОК» является выстраивание прозрачной системы управления персоналом, позволяющей обеспечивать текущие потребности производства и стратегические проекты Компании квалифицированными кадрами, мотивированными на достижение поставленных целей.

АО «Лебединский ГОК» стремится использовать новые технологии организации рабочих мест, отбора и адаптации сотрудников, их профессиональной подготовки и развития, создает условия для раскрытия их потенциала и повышения вовлеченности.

Компания гордится следующими достижениями в области кадровой политики:

- средний стаж работы на предприятиях Металлоинвеста превышает 10 лет;
- доля персонала с высшим и средним профессиональным образованием превышает 50%;
- среднемесячный доход работников Комбинатов более чем на 40% выше уровня среднемесячного дохода в регионах присутствия.

Динамика численности работников на предприятиях Металлоинвеста за последние 5 лет отражает последовательные усилия Компании, направленные на рост производительности труда.

В 2015 году средняя численность работников Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Уральской Стали составила 42,6 тыс. человек. Снижение численности произошло за счет реализации мероприятий по реорганизации производства на Уральской Стали.

Компания последовательно проводила политику обеспечения законных прав и интересов высвобождаемых работников. В процессе оптимизации численности на Уральской Стали реализовывалась программа по мягкому высвобождению персонала, целенаправленному сохранению квалифицированных кадров, поддержке выбывающих работников сверх законодательных норм. Высвобождающимся в результате реорганизации работникам Уральской Стали предлагалось переехать для трудоустройства на другие предприятия Компании.

В рамках реализации инвестиционной программы происходило комплектование персоналом новой техники и оборудования, комплекса кислородной станции №2 ОЭМК, строящихся комплексов обжиговой машины №3 Михайловского ГОКа и ЦГБЖ-3 Лебединского ГОКа.

В 2015 году фонд оплаты труда Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Уральской Стали составил 18,5 млрд руб., увеличение на 7% по сравнению с 2013 годом было вызвано индексацией заработной платы в октябре 2013 года и в августе 2014 года в связи с инфляционным ростом, частично компенсированное снижением численности персонала.

Рост среднемесячного дохода работников Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Уральской Стали в 2015 году составил 7,5-9,5% по сравнению с 2013 годом.

Среднемесячный доход работников комбинатов превышает уровень среднемесячного дохода в регионах присутствия: в Белгородской области - на ≈51% (Лебединской ГОК), ≈66% (ОЭМК), в Курской - на ≈49% (Михайловский ГОК), в Оренбургской - на ≈43% (Уральская Сталь).

В 2015 году гендерный состав персонала Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Уральской Стали остался стабильным.

Текущая численность персонала на всех комбинатах находится на оптимальном уровне, позволяющем проводить планомерную работу по обновлению трудового коллектива.

Отраслевое тарифное соглашение.

Металлоинвест, входящий в состав Правления Ассоциации металлургов России (АМРОС), поддерживая достигнутый уровень социального партнерства, принял активное участие в выработке и согласовании Соглашения о внесении изменений и дополнений в Отраслевое тарифное соглашение (ОТС) по горно-металлургическому комплексу России на 2014-2016 годы.

Согласно данному Соглашению действие раздела «Оплата труда» продлевается до окончания действия ОТС без внесения существенных изменений в части обязательств работодателя по повышению уровня оплаты труда работникам. Также внесены изменения в соответствии с Федеральным законом от 28.12.2013 № 421-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О специальной оценке условий труда».

Отраслевое тарифное соглашение регламентирует ключевые параметры взаимоотношений работодателей и работников в ключевых областях: заработная плата, социальные программы, обучение, охрана труда. Выполнение условий ОТС обязательно для всех предприятий отрасли.

Внедрение системы грейдов и системы целеполагания (kpi).

С целью повышения прозрачности системы оплаты труда работников, формирования рациональной структуры должностей, обеспечения внутренней справедливости при установлении уровня заработной платы, компенсаций и льгот, а также с целью обеспечения соответствия уровня вознаграждения требованиям рынка в 2014 году в компании «Металлоинвест» началось внедрение системы установления оплаты труда с учетом оценок должностей (грейдов).

В рамках проекта в 2014 году на АО «Михайловский ГОК» и ООО УК «Металлоинвест» описаны и оценены 143 индивидуальные должности и более 200 семей должностей. Для объективной оценки должностей создано четыре оценочных комитета. В Управляющей компании сформирован комитет верхнего уровня из членов Правления и других руководителей, а также комитет для оценки семей должностей из состава Директоров департаментов. На Михайловском ГОКе комитет верхнего уровня состоит из руководителей управленческого звена комбината, а комитет по оценке семей должностей - из состава руководителей прямого подчинения управленческому звену. В 2015 году проведена оценка должностей на других предприятиях Metalloinvesta (ЛГОК, ОЭМК и Уральская Сталь).

В 2014 году Metalloinvest внедрил систему целеполагания (KPI), в рамках которой поставлены общие для всех руководителей операционные цели Компании и индивидуальные цели по функциональным направлениям. Система целеполагания охватила более 100 основных руководителей Metalloinvesta, а также основных функциональных руководителей на предприятиях (ЛГОК, МГОК, ОЭМК и Уральская Сталь). В 2015 году расширено число участников программы до 500 руководителей, включив в него руководителей среднего звена Metalloinvesta и руководителей подразделений на предприятиях Компании.

В 2014 году на основании системы грейдов с учетом тенденций рынка труда и введенной в Компании системы целеполагания (KPI) разработана и подготовлена к внедрению новая система оплаты труда работников УК «Металлоинвест» и управленческого звена предприятий Компании (ЛГОК, МГОК, ОЭМК и Уральская Сталь). Новая система начала действовать в 2015 году.

Повышение квалификации и развитие управленческих компетенций.

Уровень квалификации персонала предприятий Компании растет благодаря системе непрерывной подготовки персонала.

За 2015 год в Металлоинвесте было обучено 32 тыс. сотрудников, в том числе более 16 тыс. руководителей и специалистов, и 16 тыс. сотрудников рабочих специальностей.

В рамках реализации Президентской программы развития инженерных кадров, организованной Министерством образования и науки РФ, в 2015 году с целью обмена опытом по производственным процессам организована стажировка для сотрудников Управляющей компании с посещением промышленных площадок Rio Tinto и BHP Billiton (Австралия).

Продолжается программа по развитию управленческих компетенций руководителей высшего и среднего звена, направленная на развитие ключевых управленческих навыков, таких как: планирование, делегирование, контроль, мотивация, распределение задач, эффективное управление временем и т.д. Около 1 500 руководителей участвовали в мероприятиях по развитию управленческих компетенций.

В рамках первой Стратегической сессии, проведенной для руководителей высшего звена Металлоинвеста, был проведен развивающий бизнес-тренинг, направленный на развитие навыков стратегического планирования, коммуникации и работы в команде.

Разработка корпоративной модели компетенций.

В 2014 году стартовал проект по разработке корпоративной модели компетенций. Для сбора данных и моделирования компетенций на Михайловском ГОКе и ОЭМК были проведены фокус-группы среди мастеров, начальников участков и цехов, а также руководителей структурных подразделений. Проведены встречи с управленческим звеном и индивидуальные интервью с руководителями производственной вертикали. В Управляющей компании организованы прогностические интервью с членами Правления, а также фокус-группы с директорами департаментов.

Для проверки и корректировки полученных результатов в рамках разработки корпоративных компетенций проведена дистанционная оценка с использованием профессионально-личностных опросников в Управляющей

компании, а также на Лебединском ГОКе, Михайловском ГОКе, Уральской Стали и УралМетКоме, в которой приняли участие 1 180 руководителей Компании. Также проведена оценка по компетенциям директоров департаментов Управляющей компании и управленческого звена Михайловского ГОКа.

Всем участникам оценочных мероприятий предоставлена обратная связь. Результаты проведенной оценки помогли сформировать модель компетенций, которая будет использоваться при найме, продвижении и оценке работников и руководителей Компании.

Дистанционное обучение.

С целью обеспечения передачи знаний и увеличения числа участников обучения при соблюдении единого образовательного стандарта вне зависимости от территориальной распределенности предприятий в 2014 году выполнена установка программного обеспечения СДО «Web Tutor» на пяти предприятиях Компании (АО «Михайловский ГОК», АО «Лебединский ГОК», АО «Уральская Сталь», ООО «УралМетКом», ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»). Проведена интеграция с кадровыми учетными системами и почтовыми системами комбинатов. Следующим этапом внедрения системы дистанционного обучения является общая настройка всех баз и объединение их в единую систему обучения.

В 2015 году прошли обучение 657 руководителей и специалистов, включенных в кадровый резерв на управленческие позиции. В рамках процесса по подготовке резерва на рабочие специальности обучено 1 196 сотрудников.

В 2015 году выработана единая политика формирования кадрового резерва для управляемых обществ, которая позволит обеспечить Компанию необходимыми трудовыми ресурсами в перспективе от 1 года до 3 лет.

С целью совершенствования профессионального мастерства, повышения престижа рабочих профессий и выявления лучших по профессии на предприятиях Металлоинвеста в 2015 году проведен 3-й Корпоративный

конкурс профессионального мастерства между пятью предприятиями Компании по девяти профессиям: металлургическим, горным и общим. В конкурсе приняли участие 84 человека.

Следуя наилучшим мировым практикам, в 2014 году Компания впервые провела исследование вовлеченности сотрудников Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Управляющей компании, в котором приняли участие почти 29 тыс. человек.

Вовлеченность – это показатель, который отражает, насколько сотрудник горд работой в компании, готов оставаться работать и рекомендовать компанию другим, а также насколько сотрудник готов прикладывать дополнительные усилия для достижения результата.

Результаты исследования послужили основой для формирования и реализации системного подхода к работе по развитию лояльности и вовлеченности персонала Металлоинвеста с целью удержания лучших сотрудников в рамках Компании и улучшения бизнес-процессов. Это позволяет повысить эффективность работы Компании в целом.

В 2015 году на Лебединском ГОКе, Михайловском ГОКе и ОЭМК было разработано и внедрено 89 проектов и мероприятий по повышению уровня вовлеченности (27, 35 и 27 соответственно). Среди них «Производственное соревнование» на ЛГОКе, соревнование за звание «Лучший молодой руководитель» на МГОКе, «День информирования» с участием топ-менеджмента на ОЭМК.

В управляющей компании было предложено порядка 50 инициатив, среди которых поощрение сотрудников, повышение квалификации, автоматизация внутренних бизнеспроцессов, корпоративный спорт.

В 2016 году проведено второе исследование вовлеченности, которое показало эффективность внедренных изменений. Также на его основе будет разработан план мероприятий на следующий период.

В 2015 году продолжался проект по формированию имиджа Компании как работодателя. Металлоинвест занял 46-е место в ТОП 100 ИНЖЕНЕРИЯ

по итогам участия в ежегодном исследовании «Топ 100» лучших работодателей, по мнению студентов ведущих вузов. Это стало результатом ряда проводимых программ среди учащихся высших учебных заведений. Одной из таких программ является стажировка для молодых выпускников с возможностью дальнейшего трудоустройства.

Для оценки предприятия также важно исследовать трудовые ресурсы организации, в части характеристик возрастной структуры и стажа в зависимости от вредности и занимаемой должности работников АО «Лебединский ГОК», так как именно от них зависит в основной своей массе повышение конкурентоспособности продукции, за счет роста производительности труда и повышения качества продукции.

Исследование возрастной структуры и стажа работы персонала представлено в таблице 2.2.1, 2.2.2.

Таблица 2.2.1

Состояние трудовых ресурсов по возрасту работников АО  
«Лебединский ГОК» в 2014 – 2016 гг. (в процентах)

Возраст, года	2014	2015	2016	Отклонение (+;-)	
				2015 - 2014	2016 - 2015
20-24	10,9	5,9	6	-5	0,1
25-29	10,1	11,1	9,6	1	-1,5
30-34	9,5	9,9	10,3	0,4	0,4
35-39	17,5	20,1	18,5	2,6	-1,6
40-44	18,6	19,1	20,7	0,5	1,6
45-49	19,1	18,9	18,3	-0,2	-0,6
50-54	10,8	11,5	12,6	0,7	1,1
55-59	2,7	2,6	3	-0,1	0,4
60 и более	0,8	0,9	1	0,1	0,1
Всего	100	100	100	-	-

Исследования показали, что в связи с сокращением штата в 2015 году произошло снижение персонала набора до 24 лет, но увеличилось число сотрудников в возрасте от 35 до 39 лет. В то время как анализ 2016 года по сравнению с 2015 годом показал, прилив новых молодых сотрудников, часть сотрудников перешло в предпенсионный возраст.

Рост старшей категории обусловлен тем, что многие сотрудники имеют высшее образование в своей области и значительный опыт работы на предприятии.

Таблица 2.2.2

Состояние трудовых ресурсов по стажу работы работников АО  
«Лебединский ГОК» в 2014 – 2016 гг. (в процентах)

Возраст, года	2014	2015	2016	Отклонение (+;-)	
				2015 - 2014	2016 - 2015
Менее года	4,9	4,8	5,0	-0,1	0,2
1-2	9,0	8,9	9,0	-0,1	0,1
3-5	5,9	6,1	6,0	0,2	-0,1
6-10	29,6	30,2	33,3	0,6	3,1
11-15	12,7	13,8	14,0	1,1	0,2
16-20	19,5	19,0	19,2	-0,5	0,2
21-25	8,1	8,0	8,0	-0,1	-
26-30	3,1	3,0	3,0	-0,1	-
31-35	7,2	6,2	1,0	-1	-5,2
Всего	100	100	100	-	-

Анализируя возрастную структуру персонала на предприятии, наблюдается рост кадров с малым опытом работы и сокращение людей отдавших большую часть жизни комбинату.

Однако как показывает практика, применение только материальных и властных мотиваций не позволяет в полной мере мобилизовать творческую активность персонала и каждого работника на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности управления необходимы духовные мотивации, на которые опираются социально-психологические методы управления. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности. Моральная мотивация отличается особой сложностью и тонкостью. Ее конечный эффект определить трудно, но ее результаты весьма значительны.

Проанализируем показатели работы АО «Лебединский ГОК» за 2015-2016 г.г. Исходные данные для анализа приведены в таблице Приложения 3.

Установим интервал наблюдения - год. Затем произведем фильтрацию показателей по фильтрам: целостность, информативность, временной фильтр (оценка по периодичности), связь показателя с определенной зоной деятельности. Групповое распределение показателей представлено в таблице Приложения 4.

Таким образом, получаем следующее распределение показателей по зонам (табл. 2.2.3).

Таблица 2.2.3

## Распределение показателей по зонам

Вход	Процессор	Выход
Расход руды	Численность ППП	Рентабельность производства
Расход воды	Производительность по промышленной продукции	Объем производства аглоруды
Расход электроэнергии	Коэффициент использования экскаваторов	Объем производства концентрата
-	Коэффициент использования дробилок	Выход концентрата
-	Коэффициент использования станков	Железо в концентрате
-	Производительность экскаваторов	-
-	Производительность дробилок	-
-	Производительность станка	-

Следующий этап формирования эталона НСП - попарное сравнение индексов показателей и их ранжирование. Условие функционирования идеальной системы следующее:  $T_{\text{расх.в}} < T_{\text{расх.эл.}} < T_{\text{расх.р}} < T_{\text{исп.др}} < T_{\text{числ}} < T_{\text{исп.экс}} < T_{\text{пр.др}} < T_{\text{исп.ст}} < T_{\text{пр.экс}} < T_{\text{пр.ст}} < T_{\text{ПТ}} < T_{\text{рент}} < T_{\text{жел}} < T_{\text{агл}} < T_{\text{вых}} < T_{\text{конц.}}$

Реальная система производства имеет такую последовательность темпов развития:  $T_{\text{рент}} < T_{\text{исп.др}} < T_{\text{расх.в}} < T_{\text{числ}} < T_{\text{расх.эл.}} < T_{\text{расх.р}} < T_{\text{исп.экс}} < T_{\text{жел}} < T_{\text{агл}} < T_{\text{вых}} \ll T_{\text{пр.др}} < T_{\text{исп.ст}} < T_{\text{пр.экс}} < T_{\text{конц.}} < T_{\text{пр.ст}} < T_{\text{ПТ}}$ .

Присваиваем индексам ранги и находим их квадратическое отклонение (табл. 2.2.4).

Таблица 2.2.4

Расчет параметров для характеристики организованности системы

Показатели	Идеальный режим	Фактический режим	Отклонение	Квадратическое отклонение
Расход воды	1	3	2	4
Расход электроэнергии	2	5	3	9
Расход руды	3	6	3	9
Коэффициент использования дробилок	4	0	-2	4
Численность ППП	5	4	-1	1
Коэффициент использования экскаваторов	6	7	1	1
Производительность дробилок	7	11	4	16
Коэффициент использования станков	8	12	4	16
Производительность экскаваторов	9	13	4	16
Производительность станка	10	15	5	25
Производительность по промышленной продукции	11	16	5	25
Рентабельность производства	12	1	-11	121
Железо в концентрате	13	8	-5	25
Объем производства аглоруды	14	9	-5	25
Выход концентрата	15	10	-5	25
Объем производства концентрата	16	14	-2	4

Рассчитываем организованность системы по коэффициенту Спирмена по формуле:  $\rho = 1 - 6 \cdot 326 / (16 \cdot (16^2 - 1)) = 0,5206$

Величина коэффициента Спирмена свидетельствует о том, что система недостаточно хорошо организована. В идеальной системе  $\rho = +1$ . Рассчитаем организованность системы по коэффициенту Кэндела по формуле.  $\tau = 1 - 4 \cdot 87 / (87 \cdot (87 - 1)) = 0,9535$ . Число пар, образующих прямой порядок:  $13 + 11 + 10 + 11 + 10 + 9 + 5 + 4 + 3 + 1 + 0 + 4 + 3 + 2 + 1 + 0 = 87$ .

Общую результативность системы посчитаем по формуле:

$$K = (1 + \tau) \cdot (1 + \rho) / 4 = (1 + 0,9535) \cdot (1 + 0,5206) / 4 = 0,7426$$

Определив общую результативность системы, можно сказать, что ее организованность невелика, и система нуждается в организации управления.

### Вывод по второму разделу:

1. Таким образом, одной из основных задач создания и поддержки конкурентоспособности крупного промышленного предприятия АО «Лебединский ГОК» является дальнейшая организация эффективной целенаправленной системы обучения и подготовки кадров.

2. Задачи дальнейшего совершенствования управления трудовыми ресурсами на АО «Лебединский ГОК» следующие:

- интеграция вузовского и последипломного образования с включением в структуру обучения студентов современных разделов о металлургии, ее возможностях, эффективности с направленной ориентацией специалистов в металлургию;

- увеличение в кадровом составе молодых специалистов- металлургов, экономистов, технологов за счет расширения подготовки специалистов через институты и аспирантуру;

- оптимизация и внедрение современных компьютерных технологий непрерывного последипломного образования с обеспечением гарантии качества обучения и постоянного контроля квалификационного уровня знаний специалистов в области металлургии;

- совершенствование систем оплаты труда различных категорий персонала предприятия.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК»**

Целевая программа, направленная на стратегическое развитие предприятия определяет направление на улучшение материального и социального положения сотрудников АО «Лебединский ГОК». По мере реализации целевой программы осуществляется контроль ее исполнения по объему, ресурсам и срокам. Здесь доминируют управленческие операции и процедуры, связанные с проверкой исполнения. Контроль должен быть систематическим, комплексным и действенным, а данные проверки реализации целевой программы подлежат тщательному анализу [27, с. 108].

Аналитические операции и процедуры позволяют сопоставлять цели и достигнутые результаты на каждом этапе реализации программы. Выполнение аналитических операций и процедур необходимо в связи с тем, что за время реализации программы часто происходят изменения в самой системе управления и в окружающей ее среде, которые отсутствовали или не были учтены в момент формирования самой программы. Для того чтобы адекватно отреагировать на эти изменения, по результатам анализа могут быть выполнены операции и процедуры, связанные с корректировкой программы.

Существует ряд общих требований, предъявляемых к целям управления в АО «Лебединский ГОК». Цели должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми. Они должны быть взаимосвязанными, т.е. операции и процедуру необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей организации.

Кроме того, цели координируются во времени. Классификация целей по времени подразумевает горизонт прогнозирования. Исходя из этого различаются долгосрочные, краткосрочные и среднесрочные цели и соответствующие им программы. Долгосрочные целевые программы имеют горизонт планирования 5-10 лет, среднесрочные осуществляются за 3-5 лет, а

краткосрочные реализуются, как правило, в течение года [51, с. 87].

Цели определяют главные направления работы организации. На предприятии АО «Лебединский ГОК» основными целями являются следующие:

- достижение наивысшего финансового результата;
- улучшение материального положения сотрудников, т.е. рост заработной платы;
- экономия материальных ресурсов;
- повышение производительности труда сотрудников, за счет внедрения социальных программ по улучшения социального статуса и положения сотрудника в обществе.

Целевая программа содержит набор разделов и показателей, в которых содержатся данные о цели и этапах ее достижения, о необходимых для ее осуществления материальных ресурсах и финансовых средствах, о мощностях и инвестициях, а также о трудовых ресурсах, задействованных в выполнении заданий программы. Задания программы распределяются между ее исполнителями. Причем действия последних строго координируются, несет ответственность за реализацию своей части программы [6, с. 151].

Целевые программы на предприятии представлены общеобластными, то есть «Доступное жилье», «Молодая семья» и внутри самого завода предусмотрены поощрения и предоставление кредита в счет заработной платы на неотложные нужды сотрудника, который имеет достаточный стаж работы на предприятии.

Технология управления персоналом опирается на информационную базу. При этом возникает проблема переработки значительного объема информации в сжатые сроки. Для успешного решения этой проблемы необходимо современное техническое обеспечение процесса управления.

Техническое обеспечение процесса управления охватывает технические средства, применяемые для обработки информации в сфере управления АО «Лебединский ГОК». Которая расположена в отделе кадров и

на каждого сотрудника имеется папка, в которой даны характеристики каждого сотрудника данные занесены в компьютерную базу комбината.

Средства связи играют существенную роль в системе управления АО «Лебединский ГОК», так как от их технического уровня во многом зависят затраты времени на получение и обработку информации, а фактор времени особенно важен в коммерческой деятельности исследуемого предприятия. Так, селектор позволяет руководителю предприятия оперативно поддерживать связь со всеми подразделениями, телетайп может автоматически записывать телеграфные сообщения, телекс дает возможность включиться в сеть международного абонентного телеграфного обслуживания, оборудованную автоматическими телеграфными станциями и объединяющую более 150 национальных сетей, а факсимильная связь представляет собой способ передачи графической информации, текста, графиков, фотографий средствами связи. Средства связи как и другие виды техники, используемой в управлении, постоянно совершенствуются [15, с. 187].

В современных условиях научно-технического прогресса, усиления интегральных функций в развитии науки, техники, производства и политики образование не может оставаться в стороне от этих стремительных процессов. Наше общество находится в постоянном развитии, следовательно, через систему образования выдвигаются и реализуются все новейшие требования к человеку, такие как: обучаемость; интеллектуально-физическое развитие; креативность [21, с. 227].

В АО «Лебединский ГОК» в рамках системы управления персоналом складывается блок функций по управлению деловой карьерой. Эти функции выполняют: дирекция, служба управления персоналом, начальники функциональных отделов аппарата управления организацией, профсоюзные комитеты, консультационные центры [51, с. 157].

Внедрение системы грейдов. На этом этапе важно проинформировать работников предприятия об изменении должностных окладов. Внедрение

системы грейдов осуществляется по циклу Деминга, который включает в себя планирование, проведение апробаций, внесение корректировок и внедрение.

Результатом грейдирования должен стать рейтинг должностей на предприятии, который может быть использован для упорядочивания базовых окладов, распределения социальных пакетов, составления планов развития персонала и другое. Рейтинг может быть представлен в виде типового формата, описывающего все позиции внутри предприятия. Формат должен включать в себя: название позиции, ее линейную принадлежность, показатели по шкалам оценки работ, интегральный показатель ценности работы, номер грейда, требования к стандартам трудового поведения,вилку зарплат, возможные льготы.

На Управление организации труда и заработной платы возложены следующие задачи:

- совершенствование организации и нормирования труда в структурных подразделениях компании;
- организация оплаты и стимулирования труда работников;
- учет использования рабочего времени.

Таким образом, УОТиЗ обладает всеми необходимыми полномочиями и располагает достаточной информацией для разработки и внедрения системы оплаты труда на основе грейдов в АО «Лебединский ГОК». Весь процесс по этим работам разделился на этапы:

- Подготовительный;
- Проведение оценки должностей и профессий;
- Определение грейдов должностей и профессий на основе оценок;
- Установление тарифных ставок для каждого грейда рабочим и вилки окладов для грейдов специалистов и руководителей;
- Формализация системы грейдирования на предприятии.

Основной особенностью при разработке системы грейдирования для АО «Лебединский ГОК», стало установление грейдов профессий в

отдельности для каждого структурного подразделения предприятия. Это связано с их разрозненностью территориально, по выполняемым работам и оказываемым услугам. Для каждого этапа выделен следующий состав работ с указанием срока их проведения, показанный в таблице Приложения 5. Подготовительный этап. Переход на новую систему оплаты труда приводит к изменению в фонде оплаты труда, его размере и структуре. ООТиЗ было определено, что переход на новую систему оплаты труда приведет к повышению фонда заработной платы в среднем от 8 до 15 процентов. После составляется список всех должностей и профессий на основе действующего штатного расписания АО «Лебединский ГОК». Такой вид персонала как топ – менеджеры попали в систему грейдов, для категории специалистов разница в оплате труда будет учтена при установлении оклада в пределах вилки грейда. Что касается разрядов рабочих, то грейд профессии будет установлен с учетом разряда по данной профессии (Приложение 5).

Проведение описания должностей и профессий. Вся необходимая информация берется из положений по управлениям, отделам и подразделениям, а так же должностным инструкциям работников предприятия. По каждой должности и профессии собирается следующая информация:

- общая информация (название должности, дату составления описания, название структурного подразделения; название руководителя и т. д.);
- обязанности, ответственность и полномочия;
- взаимосвязи с другими работниками и внешними организациями;
- стандарты выполнения обязанностей и условия труда.

Проведение оценки позиций должностей и профессий. Производят оценку позиций, используя подход, основанный на содержании позиции, т.е. оценивают должности в зависимости от ценности для предприятия. Для оценки позиции АО «Лебединский ГОК» выбрал из множества факторов наиболее значимые для АО «Лебединский ГОК»:

- Цена ошибки;

- Условия труда;
- Необходимость поиска нестандартных подходов;
- Необходимость работы со сложным оборудованием;
- Объем собираемой и обрабатываемой информации;
- Необходимость обновления знаний;
- Интенсивность внутреннего взаимодействия;
- Интенсивность внешнего взаимодействия;
- Самостоятельность принятия решений;
- Количество подчиненных [12].

Далее приводится матрица выигрышей предприятия АО «Лебединский ГОК», построенная по результатам выбора одной из стратегий: внедрить новую систему либо отказаться, отражая потери и плюсы данной системы (табл. 3.2.1).

Таблица 3.2. 1

Матрица выигрышей по выбору стратегий АО «Лебединский ГОК»

	Внедрить систему	Отказаться от внедрения системы
Рабочие выполняют задание в прежнем объеме	742	0
Рабочие выполняют задание в объеме 100%	2015	1808
Минимальное значение в столбце	742	0
Максимальное значение в столбце	2015	1808
Среднее значение по столбцу	1375,5	904

Платежная матрица - это один из методов статистической теории решений. Используется, когда менеджер должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению цели. При определении лучшего курса действий можно использовать критерии пессимиста и оптимиста.

Критерий пессимиста состоит в максимизации минимального выигрыша по платежной матрице. Таким образом, выбирается курс действий, обеспечивающий максимум из минимальных прибылей.

Критерий оптимиста состоит в максимизации уже наибольшего выигрыша. Здесь выбирается курс действий, обеспечивающий самую высокую прибыль.

При соблюдении норм на 100% прирост выручки составит 155 тыс. руб. (за счет прироста объемов производства руды). Кроме того, за счет снижения расхода ресурсов, себестоимость снижается на 1854 тыс.руб. и увеличивается на 201 тыс.руб. за счет роста затрат по оплате труда. Таким образом, прирост прибыли должен составить 1808 тыс. руб.

В том же случае при внедрении системы прибыль должна возрасти на 2015 тыс. руб. (на 155 тыс. руб. за счет прироста выручки, на 55 тыс. руб. за счет экономии материалов, на 1799 тыс. руб. за счет экономии электроэнергии; затраты по оплате труда не меняются). При фактических показателях выполнения норм прибыль возрастает на 742 тыс. руб. за счет экономии фонда оплаты труда.

При использовании критерия пессимиста оптимальный выбор состоит в стратегии внедрения системы. При использовании критерия оптимиста наилучший выбор состоит в той же стратегии.

Таким образом, доказана целесообразность применения новой системы методом определения доминирующей стратегии по матрице выигрышей. При соблюдении работниками норм, уменьшается ресурсоемкость продукции, предотвращаются происходящие из-за перегрузок аварийные простои оборудования. В случае же частичного выполнения задания - сокращается величина фонда оплаты труда. В обоих случаях упрощается процедура премирования, снижается величина себестоимости, повышается ритмичность и общая эффективность работы предприятия.

Вышеизложенное позволяет сделать следующие выводы: допустимыми являются такие варианты труда и его организации, при которых выполняются ограничения по необходимому производственному результату, санитарно-гигиеническим, психофизиологическим и социальным условиям

труда работников, режимам технологического процесса и организационным характеристикам производства.

Оптимальными являются такие из допустимых вариантов норм труда и его организации, при которых достигается минимум суммарных затрат, необходимых для получения заданного производственного результата.

Данные определения относятся ко всем видам норм труда, в том числе к нормам санитарно-гигиенических условий и тяжести труда. В связи с этим целесообразно уточнить области применения таких понятий, как «допустимые», «нормальные»; «оптимальные», употребляемые в литературе для характеристики санитарно-гигиенических условий и тяжести труда.

При улучшении условий труда по сравнению с допустимыми нормами, как правило, растет индивидуальная производительность труда работников. Улучшение параметров трудовой среды связано обычно с увеличением затрат на выпускаемую продукцию. Поэтому оптимальными для данного конкретного участка производства следует считать такие из допустимых вариантов санитарно-гигиенических и эстетических условий труда и его тяжести, при которых достигается минимум суммарных затрат на заданную программу выпуска продукции.

Одним из таких методов является линейное программирование. Методы линейного программирования применяются для решения многих задач, с которыми довольно часто приходится иметь дело в экономике.

Составим оптимальный план распределения работ экономического отдела между исполнителями с учетом минимизации затрат на выполнение всех работ. Исходные данные представлены в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2.

Исходные данные для распределения работ между исполнителями АО

«Лебединский ГОК»

Наименование работ	Общая трудоемкость работы, чел/час	Степень участия работника в задаче		
		экономист по труду	экономист по планированию	экономист по финансовой работе
1	2	3	4	5

1 Подготовка исходных данных для составления перспективного плана по затратам на производство	140	0,3	0,9	0,7
2 Составление плана по прибыли от реализации выпускаемой продукции, использования основных средств	40	0,1	0,5	1
3 Составление плана по труду	40	1	0,7	0,3
4 Разработка мероприятий по снижению затрат на производство	70	0,3	1	0,5
5 Оформление сметной документации	20	0,4	1	0,5
Фонд рабочего времени исполнителей, часов		280	520	320
Дневной оклад работника, руб./час		20	40	56

Существуют ограничения по общей трудоемкости выполнения каждой задачи и фонду рабочего времени каждого работника.

Математическая модель задачи:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n x_{ij} \cdot K_{ij} = T_i, & x_{ij} \geq 0 \\ \sum_{i=1}^m x_{ij} \leq F_j, & i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n} \end{cases}$$

$$F(X_{ij}) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n C_i \cdot X_{ij} \rightarrow \min \quad (19)$$

Обозначения, применяемые в данной модели:

Введем обозначения:

$X_{ij}$  - время, затраченное на выполнение  $i$ -й задачи  $j$ -м работником, ч;

$K_{ij}$  - коэффициент задействования в  $i$ -й задаче  $j$ -го работника;

$T_i$  - трудоемкость выполнения  $i$ -й задачи, чел/час;

$F_j$  - полезный фонд времени  $j$ -го работника, ч.;

$C_j$  - часовой оклад  $j$ -го работника, руб./час;

$F(x_{ij})$  - суммарные затраты на выполнение задач.

Решение:

Подставим исходные данные в систему

$$0,3 x_{11} + 0,9x_{12} + 0,7x_{13} = 140$$

$$0,1 x_{21} + 0,5x_{22} + x_{23} = 40$$

$$x_{31} + 0,7x_{32} + 0,3x_{33} = 40$$

$$0,3x_{41} + x_{42} + 0,5x_{43} = 70$$

$$0,4x_{51} + x_{52} + 0,5x_{53} = 20$$

$$x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} + x_{51} \leq 280$$

$$x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} + x_{52} \leq 520$$

$$x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} + x_{53} \leq 320$$

$$F(X) = 20x_{11} + 40x_{12} + 56x_{13} + 20x_{21} + 40x_{22} + 56x_{23} + 20x_{31} + 40x_{32} + 56x_{33} + \\ + 20x_{41} + 40x_{42} + 56x_{43} + 20x_{51} + 40x_{52} + 56x_{53} \rightarrow \min$$

Приведем данную систему к каноническому виду, введем переобозначение переменных и решим задачу с помощью «Симплекс метода»:

$$0,3x_1 + 0,9x_2 + 0,7x_3 = 140$$

$$0,1x_4 + 0,5x_5 + x_6 = 40$$

$$x_7 + 0,7x_8 + 0,3x_9 = 40$$

$$0,3x_{10} + x_{11} + 0,5x_{12} = 70$$

$$0,4x_{13} + x_{14} + 0,5x_{15} = 20$$

$$x_1 + x_4 + x_7 + x_{10} + x_{13} + x_{16} = 280$$

$$x_2 + x_5 + x_8 + x_{11} + x_{14} + x_{17} = 520$$

$$x_3 + x_6 + x_9 + x_{12} + x_{15} + x_{18} = 320$$

$$F(X) = 20x_1 + 40x_2 + 56x_3 + 20x_4 + 40x_5 + 56x_6 + 20x_7 + 40x_8 + 56x_9 + \\ + 20x_{10} + 40x_{11} + 56x_{12} + 20x_{13} + 40x_{14} + 56x_{15} + 0x_{16} + 0x_{17} + 0x_{18} \rightarrow \min$$

Дополнительные переменные  $x_{16}$ ,  $x_{17}$ ,  $x_{18}$  означают недоиспользованный фонд времени, соответственно каждого из сотрудников при выполнении комплекса работ.

В ходе проведенного решения оптимальное время выполнения каждой работы исполнителями с учетом его компетентности и занятости представлено в таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3.

## Оптимальное время выполнения каждой задачи работниками

## АО «Лебединский ГОК»

Наименование работ	Сотрудники		
	экономист по труду	экономист по планированию	экономист по финансовой работе
1	2	3	4
1 Подготовка исходных данных для составления перспективного плана по затратам на производство	35	3,9	0
2 Составление плана по прибыли от реализации выпускаемой продукции, использования основных средств	0	0,25	3,9
3 Составление плана по труду	4	0,02	0
4 Разработка мероприятий по снижению затрат на производство	0	2,44	9,11
5 Оформление сметной документации	0	0,4	1,21
Остатки фонда времени	1,87	0	0
Минимальные затраты по заработанной плате составят 1857 рублей			

Таким образом, нами была проведена оптимизация распределения трудоемкости задач между работниками, занимающимися анализом производственно-хозяйственной деятельности с использованием программного продукта Microsoft Excel. В результате проведенного расчета получили следующие данные: минимальные затраты по заработной плате на выполнение задач составляют 1857 рублей.

Остатки фонда времени составляет 1,87 дня.

Практика показывает, что система оплаты труда на основе грейдов имеет следующие преимущества:

- помогает управлять фондом оплаты труда и делает систему начисления зарплаты гибкой;
- позволяет быстро проводить анализ структуры фонда оплаты труда, должностных окладов и отслеживать их динамику;
- удобный инструмент для определения размера базового оклада новой должности;

- позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;
- решает проблему начисления доплат за работу, выполненную по стандартам, которые являются ниже или выше должностных;
- позволяет определить, во сколько обходится компании должность любого уровня;
- является эффективным способом интеграции разнокалиберных подразделений компании в единую структуру;
- оптимизирует расстановку трудовых ресурсов [14].

Система грейдирования повышает прозрачность карьерных перспектив для сотрудников и помогает привлечь внимание потенциальных кандидатов на рынке труда. Возможны два варианта как рабочий может повысить свой тариф:

- за счет изменения квалификации, при повышении своей квалификации и получении более высокого разряда или изменения своей профессии на более значимую для компании с грейдом выше прежнего;
- за счет изменения условий труда, когда они станут более опасными.

Для специалистов тоже есть варианты увеличения своего оклада:

- за счет изменения грейда, при переходе на другую должность, которая относится к более высокому грейду, предполагает более сложную работу или с вредными условиями;
- за счет повышения ступени в пределах грейда, если специалист не имеет дисциплинарных взысканий и проработал не менее 3-х лет.

Таким образом, сотрудники подтверждают свой грейд своими результатами, появляется возможность гибкого подхода к оценке должностей в соответствии со значимостью рабочего места для компании, происходит стабилизация состава коллектива.

Организация не стоит на месте, развивается, и приоритеты, установленные ранее, могут быть изменены. Эти изменения должны найти свое отражение в составе и количестве факторов оценки труда [14].

### **Выводы по третьему разделу:**

1. Таким образом, любая задача обоснования трудовых процессов заключается в том, чтобы найти норму труда и вариант его организации, при которых соблюдаются ограничения по:

- необходимому производственному результату;
- допустимым условиям труда;
- допустимым режимам технологического процесса;
- объемам имеющихся производственных ресурсов и достигается минимум затрат на заданный объем выпуска продукции.

2. Совершенствование существующего трудового процесса на предприятии АО «Лебединский ГОК» может привести к значительной экономии времени рабочего, повышению производительности труда и уменьшению общих затрат производства.

3. Итак, из проведенного анализа следует, что для повышения эффективности трудовых процессов по обеспечению качества выпускаемой продукции необходимо решение вопросов совершенствования методов и средств контроля, а также повышение ответственности исполнителей за качество продукции и труда.

4. После проведенного анализа целесообразным является разработка программы корректирующих мероприятий по устранению первопричин брака. Применение корреляционного анализа позволяет выявить факторы, влияющие на качество процессов труда, установить взаимосвязь и взаимовлияние качества входов и выходов процессов и ликвидировать основные причины несоответствий.

6. В целях усиления материальной заинтересованности работников в выполнении заданий и договорных обязательств, повышении качества и результатов работы в АО «Лебединский ГОК» действует система грядирования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследований на предприятии АО «Лебединский ГОК» была рассмотрена тема, касающаяся совершенствования управления трудовыми ресурсами на предприятии как важнейшего условия производительности труда.

Эффективность работы и конкурентоспособность предприятия во многом определяются составом наемной рабочей силы. Наличие квалифицированных, творчески относящихся к делу, ответственных и исполнительных работников определяет успех хозяйствования.

Наемный работник - это лицо, заключившее временное или устное соглашение с руководителем предприятия о выполнении определенной работы и выплате заработной платы конкретного размера.

Методы управления персоналом делятся на три группы:

- организационно – распорядительные;
- экономические;
- социально – психологические.

Все виды методов органично связаны между собой и образуют систему.

Для организационно – распорядительных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально – психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Невозможно рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Данные методы основаны на использовании экономического механизма.

В свою очередь, социально – психологические методы основаны на использовании социального механизма.

Цель анализа использования трудовых ресурсов предприятия - выявить состояние и закономерности, сложившиеся на предприятии в сфере труда и трудовых отношений. В процессе анализа определяется также эффективность материального стимулирования работников на предприятии, т.е. дается оценка, насколько применяемые формы и методы материального стимулирования обеспечивают достижение конечных результатов.

Оплата труда каждого работника зависит от личного трудового вклада и качества труда и максимальным размером не ограничивается. Предоставление партнерам на рынке труда полной свободы самостоятельно устанавливать размер оплаты труда в зависимости лишь от результатов труда без ограничения ее максимальным пределом – одно из объективных требований современной экономики.

Таким образом, исследовав трудовые ресурсы предприятия АО «Лебединский ГОК», наблюдается рост численности персонала на предприятии, которое обусловлено частичной автоматизацией важнейших рабочих мест, которые способствуют наиболее эффективному принятию управленческого решения. Также отмечается тенденция снижения стоимости основных ресурсов предприятия в связи с истечением срока их аренды, потому, что основные средства все являются арендованными и находятся на забалансовых счетах предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс РФ Ч. 1. от 30.11.1994 № 51 – ФЗ в ред. Федерального закона от 10.01.2003 № 15-ФЗ // СЗ РФ, 1995, № 1, Ст. 2
2. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года.– М.: Новая волна, 1999. – 61с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: Принят Гос. Думой 9 июля 1999 г.: В 2-х ч. Часть 1 от 09.07.99, № 154-ФЗ. – М.: Норма, 1998. – 137 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт-М, 2014. – 168 с.
5. Абрютина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия/ М.С.Абрютина: учеб. – практ. пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Изд-во Дело и Сервис, 2015. – 451 с.
6. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы/ М.М.Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 389 с.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление/ И.Ансофф. – М.: Экономика, 2012. – 457 с.
8. Афанасьев, М. П. Маркетинг – стратегия и практика фирмы/ М.П.Афанасьев. – М.: Финстатинформ, 2014. – 516 с.
9. Бодди, Д. Основы менеджмента/ Д.Бодди. – СПб.: Изд-во ПИТЕР, 2010. – 361 с.
10. Булатов, А.С. Экономика/ А.С.Булатов. – М.: Издательство БЕК, 2015. – 781 с.
11. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии/ В.А.Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 461 с.
12. Волков, О.И. Экономика предприятия/ О.И.Волков. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 481 с.

13. Генкин, Б.М. – Экономика и социология труда/ Б.М.Генкин. – М.: Издательство НОРМА, 2007. – 512 с.
14. Герчикова, И. Н. Менеджмент/ И.Н.Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 618 с.
15. Голубков, Е. П. Маркетинг – стратегии, планы, структуры/ Е.П.Голубков. – М.: Издательское Дело, 2016. – 518 с.
16. Голубков, Е. П. Маркетинг: выбор лучшего решения/ Е.П.Голубков. – М.: Экономика, 2014. – 449 с.
17. Голубков, Е. П. Проблемы планирования и управления: опыт системных исследований/ Е.П.Голубков. – М.: Экономика, 2015. – 378 с.
18. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия/ В.Я.Горфинкель. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 691 с.
19. Грузинов, В.П. Экономика предприятия/ В.П.Грузинов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 358 с.
20. Дайан, А. Академия рынка: маркетинг/ А.Дайан. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 407 с.
21. Дихтль Е. Практический маркетинг: учеб. Пособие/ Е.Дихтль. – М.: Высшая школа, 2007. – 315 с.
22. Дункан, Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 2014. – 362 с.
23. Забелин, П. В. Основы стратегического управления: учеб. Пособие/ П.В.Забелин. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2010. – 447 с.
24. Зайцева, О. А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / под общ. ред. А. А. Радугина. – М.: Центр, 2014. – 369 с.
25. Ильенкова, Н. Д. Спрос: анализ и управление/ Н.Д.Ильенкова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 221 с.
26. Казаков, В. А. Экономика/ В.А.Казаков. – М.: ЦИПКК АП, 2006. – 623 с.

27. Кафидов, В.В. Управление персоналом/ В.В.Кафидов. – М.: Академический Проект, 2012.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом/ А.Я.Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014.
29. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления/ В.И.Кнорринг. – М.: Изд-во НОРМА, 2014. – 448 с.
30. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент/ В.В.Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 316 с.
31. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности/ В.В.Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 432 с.
32. Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ В.В.Ковалев. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е. М., 2011. – 424 с.
33. Котлер, Ф. Основы маркетинга/ Ф.Котлер. – М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 2011. – 719 с.
34. Кравченко, Л. И. Анализ финансового состояния предприятия/ Л.И.Кравченко. – Минск: ПКФ «Экаунт», 2014. – 378 с.
35. Ладанов, В. И. Практический менеджмент/ В.И.Ладанов. – М.: Бизнес – школа, 2015. – 485 с.
36. Ламбен, Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 2014. – 426 с.
37. Липсиц, И. В. Экономика/ И.В.Липсиц. – М.: Владос, 2015. – 361 с.
38. Любушин, Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия/ Н.П.Любушкин: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2011. – 592 с.
39. Макаренков, Н.Л. Управление персоналом организации/ Н.Л.Макаренков. – М.: Академический проект; Трикта, 2005. – 464 с.
40. Мальцев, П.А. Управление персоналом/ П.А.Мальцев. – М.: Изд-во «альфа-Пресс», 2015. – 451 с.

41. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия/ Е.В.Маслов – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2016. – 287 с.
42. Мескон, М. Основы менеджмента/ М.Мескон – М.: Дело, 2014. – 715 с.
43. Месропян, М. А. Процесс внедрения системы грейдов на предприятии/ М.А.Месропян, В.Е.Царев, Д.А.Вершина // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 847-849.
44. Основы предпринимательской деятельности / под ред. В. М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 561 с.
45. Попонова, Н. А. Финансово-экономический анализ отчетности предприятий/ Н.А.Попонова // Финансы. – 2014. – № 6 . – С. 52-56.
46. Поршнева, З. П. Управление организацией/ З.П.Поршнева. – М.: Проспект, 2014. – 489 с.
47. Прыкин, Б. В. Техничко-экономический анализ производства/ Б.В.Прыкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 469 с.
48. Раицкий, К. А. Экономика предприятия/ К.А.Раицкий. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 503 с.
49. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Г.В.Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО «Новое знание», 2006. – 715 с.
50. Седегов, Р. С. Оптимизация информационно-экономической системы предприятия/ Р.С.Седегов. – М.: Экономика, 2016. – 449 с.
51. Семенов, А. К. Современный менеджмент/ А.К.Семенов. – Волгоград: Издательство ВКУПКК, 2014. – 516 с.
52. Сергеев, И. В. Экономика предприятия : учеб. Пособие/ И.В.Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 378 с.
53. Стратегическое планирование / под общ. ред. Э. Л. Уткина. – М.: ЭКМОС, 2014. – 442 с.
54. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел - Синтез»», 2015. – 487 с.

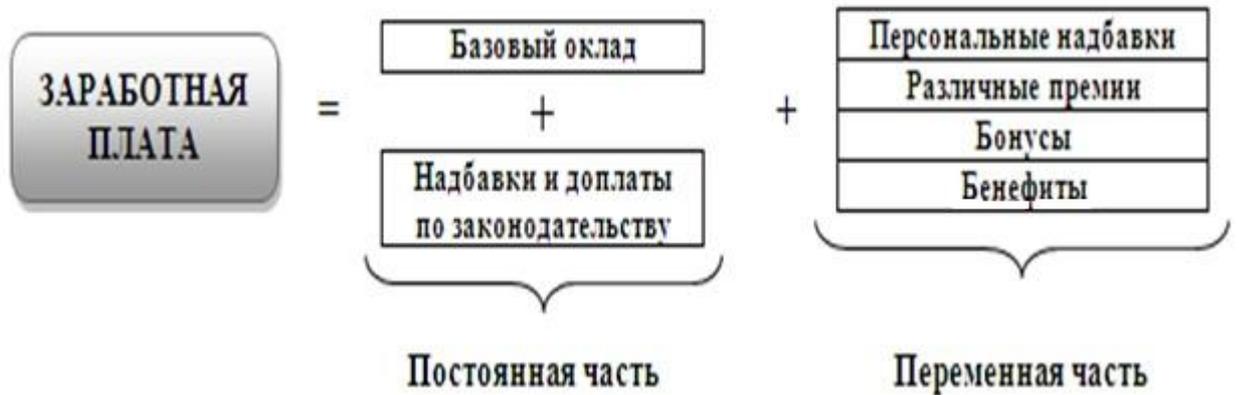
## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

**Отличия между тарифной системой и грейдами**

Тарифные системы	Системы грейдов
1	2
<p>1. Построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы</p>	<p>1. Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели оценки должности, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• управление,</li> <li>• коммуникации,</li> <li>• ответственность,</li> <li>• сложность работы,</li> <li>• самостоятельность,</li> <li>• цена ошибки и другие</li> </ul>
<p>2. Должности выстраиваются по нарастающему принципу</p>	<p>2. Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка</p>
<p>3. Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные)</p>	<p>3. Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах</p>
<p>4. Все должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца)</p>	<p>4. Должности размещаются только по принципу важности для компании</p>

## Приложение 2



Структура заработной платы до введения системы грейдов



Структура заработной платы после введения системы грейдов

## Приложение 3

Исходные показатели для анализа эффективности организации  
производственной системы

Показатели	2015	2016	Темп
1	2	3	4
1. Объем производства концентрата, тыс. т	10536	11050	1,049
2. Объем производства аглоруды, тыс. т	1570	1570	1
3. Себестоимость продукции, млн. руб.	915,8	1607	1,755
4. Стоимость основных фондов. млн. руб.	2073	2214	1,068
5. Рентабельность производства, %	23,4	16,31	0,697
6. Рентабельность производства аглоруды, %	38,7	30,23	0,7811
7. Рентабельность производства концентрата, %	23,7	16,09	0,679
8. Производительность по промышленной продукции, руб./чел.	217921	381611	1,751
9. Средний возраст станков, лет	3,43	3,45	1,006
10. Средний возраст экскаваторов, лет	12,1	12,3	1,017
11. Коэффициент износа основных фондов	0,29	0,31	1,069
12. Коэффициент выбытия	0,04	0,04	1
13. Коэффициент обновления	0,02	0,04	2
14. Коэффициент использования экскаваторов	0,72	0,76	1,056
15. Коэффициент использования дробилок	0,66	0,69	1,045
16. Коэффициент использования станков	0,78	0,79	1,01
17. Фондовооруженность, руб./чел.	345	348	1,009
18. Производительность экскаваторов, тыс. т/ч	406	443	1,091
19. Производительность дробилок, т/ч	703	744	1,058
20. Производительность станка, п.м./ч	3,44	4,02	1,169
21. Уровень механизации и автоматизации рабочих мест	0,72	0,73	1,01
22. Уровень автоматизации управленческого труда	0,83	0,82	0,99
25. Расход руды, т/т	2,2	2,17	0,988
26. Расход воды, м <sup>3</sup> /т	42,3	32,5	0,768
27. Расход электроэнергии, кВт * ч/т	59,4	58,5	0,984
28. Выход концентрата, %	42,3	42,8	1,01

## Приложение 4

Таблица фильтров

Показатели	Целостность	Информативность	Временной	Связь с зоной
1	2	3	4	5
1. Объем производства концентрата, тыс. т	+	+	+	Выход
2. Объем производства аглоруды, тыс. т	+	+	+	Выход
3. Численность ППП, чел.	+	+	+	Процессор
4. Среднемесячная заработная плата, руб.	+	-		
5. Себестоимость продукции, млн. руб.	+	+	+	-
6. Стоимость основных фондов, млн. руб.	+	+	+	-
7. Рентабельность производства, %	+	+	+	Выход
8. Рентабельность производства аглоруды, %	-			
9. Рентабельность производства концентрата, %	-			
10. Производительность по промышленной продукции, руб./чел.	+	+	+	Процессор
11. Средний возраст станков, лет	-			
12. Средний возраст экскаваторов, лет	-			
13. Коэффициент износа основных фондов	+	-		
14. Коэффициент выбытия	+	-		
15. Коэффициент обновления	+	-		
16. Коэффициент использования экскаваторов	+	+	+	Процессор
17. Коэффициент использования дробилок	+	+	+	Процессор
18. Коэффициент использования станков	+	+	+	Процессор
19. Фондовооруженность, руб./чел.	+	-		
20. Производительность экскаваторов, тыс. т/ч	+	+	+	Процессор
21. Производительность дробилок, т/ч	+	+	+	Процессор
22. Производительность станка. п.м./ч	+	+	+	Процессор
23. Уровень механизации и автоматизации рабочих мест	+	-		
24. Уровень автоматизации управленческого труда	+	-		
25. Расход руды, т/т	+	+	+	Вход
26. Расход воды, м <sup>3</sup> /т	+	+	+	Вход
27. Расход электроэнергии, кВт * ч/т	+	+	+	Вход
28. Выход концентрата, %	+	+	+	Выход

## Приложение 5

## Структура процесса грейдирования в АО «Лебединский ГОК»

Название этапа	Состав работ	Срок
1 Подготовительный	1. Установление фонда оплаты труда (далее по тексту – ФОТ)	2 2
	2. Определение целевых значений экономических показателей по труду	1
	3. Составление списка всех должностей и профессий в компании	
2 Проведение описания должностей и профессий	1. Разработка вопросов для оценки сотрудников	3
	2. Проведение описания и систематизация полученной информации	5
3 Проведение оценки должностей и профессий	1. Выделение наиболее значимых факторов для оценки	2 3
	2. Описание уровней оценки по каждому из факторов	3
	3. Определение для каждой категории релевантных для нее факторов	7
	4. Заполнение ведомости оценки позиций по столбцам	
4 Определение грейдов	1. Присвоение веса каждому фактору оценки	2
	2. Определение грейдового балла для каждой должности и профессии	2 2
	3. Установление грейда	
5 Установление тарифных ставок работникам и вилки окладов специалистам и руководителям	1. Анализ заработных плат (внутренний и внешний тренд)	3 3
	2. Установление тарифных ставок и окладов	3
	3. Корректировка оценки	1
	4. Разработка порядка установления тарифных ставок и окладов при переводах и приеме на работу должностей и профессий	
6 Формализация системы оплаты труда основе грейдов в компании	1. Подготовка и выпуск приказа о вводе новой системы оплаты труда и разработка нового положения о системе оплаты и нормирования труда	2
	2. Переведение работников на новые оклады и тарифы	3 3
	3. Корректировка оплаты труда сотрудников	
<b>ИТОГО на весь процесс, недели</b>		<b>52</b>