

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа студента

заочного отделения 5 курса группы 92071256

Красникова Максима Владтитровича

**Научный руководитель
к.псх.н., старший преподаватель
Маслаков С.И.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ	6
1.1 Основные понятия кадровой политики и трудовых ресурсов.....	6
1.2 Теория кадровой политики.....	10
1.3 Критерии оценки кадровой политики.....	20
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК»	27
2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	35
2.3 Анализ кадровой политики предприятия.....	40
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК»	53
3.1 Разработка проекта по совершенствованию кадровой политики АО «Лебединский ГОК».....	53
3.2 Социально - экономическое обоснование проекта.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования состоит в том, что изучение и совершенствование кадровой политики является важным фактором развития и совершенствования современного на изменение всей системы управления организацией, а в частности на один из основных его потенциалов – персонал. В практической деятельности перед руководством предприятия часто стоит задача выбора наиболее кадровой политики предприятия, которой требуют реалии современного развития общества в целом. Переход страны к рыночной экономике, выход обслуживания, конкурентоспособности на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления персоналом.

Повышение эффективности труда напрямую использования отдельных видов трудовых ресурсов. Получение высоких результатов труда предполагает не только рациональное использование кадров в процессе труда, но и определенные, соответствующие данной структуре экономической системы пропорции занятости по полу и возрасту, квалификации, профессиональному образованию.

В условиях рынка анализ должен не только давать объективную оценку финансово-хозяйственной деятельности организации, но и выявлять резервы повышения эффективности рационального и эффективного использования персонала приобретает важное практическое значение для всех организаций промышленной отрасли.

Предметом исследования является кадровая политика АО «Лебединский ГОК».

Цель исследования - разработка проекта по совершенствованию кадровой политики АО «Лебединский ГОК».

Для выполнения поставленной цели были решены следующие **задачи**:

- определить основные понятия трудовых ресурсов;
- изучить основные принципы теории кадровой политики;
- дать организационно – экономическую характеристику предприятию;
- дать анализ кадровой политике АО «Лебединский ГОК»;
- внести предложения по совершенствованию кадровой политики АО «Лебединский ГОК».

Теоретико-методологическая база исследования:

Вопросу разработки кадровой политики предприятия посвящены исследования зарубежных и отечественных авторов, таких как: Виханский О.С., Наумов А.И., Маслов Е.В., Шкатулла В.И., Кибанов А.Я., Веснин В.Р., Стаут Л., Остапенко Ю.М.

В одной из своих работ, связанных с кадровой политикой и управлением, О.С. Виханский рассматривает реализацию стратегического управления, выработку и осуществление стратегии в трех ключевых сферах: в сфере развития и поведения во внешней среде, в сфере создаваемого продукта, в сфере персонала организации.

Е.В. Маслов рассматривает теоретические, методические и практические вопросы управления процессом формирования, развития и использования трудового потенциала работника и коллектива предприятия, технологию кадрового планирования и пути перестройки кадровой службы в условиях функционирования рынка труда. Автор считает: «главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное -экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников».

Эмпирическая база исследования базируется на изучении статистики, документов организации. В качестве нормативной базы было использовано Законодательство РФ, в частности Трудовой кодекс РФ,

документов внутренней отчетности предприятия, Устава предприятия, коллективного договора.

Методы исследования:

-анализ и синтез научно-теоретических источников и документации СУП;

- наблюдение, опрос, беседа, тестирование, анкетирование;

-анализ персонала предприятия, оценка персонала, метод экспертных оценок.

Практическая значимость:

Результаты исследования могут быть использованы руководителем кадровой службы предприятия для определения приоритетных направлений в работе по подбору обучению и вовлечению процесс.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ⁷ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1 Основные понятия кадровой политики и трудовых ресурсов

Трудовые ресурсы — часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна к деятельности.

Трудовые ресурсы — та часть населения, обладающая физическим развитием и интеллектуальными необходимыми для трудовой деятельности. В трудовые ресурсы входят как занятые, так и потенциальные работники [27; с.21].

Трудовые ресурсы представляют собой промежуточное положение между экономическими категориями «население» и «сила». В количественном отношении в состав трудовых ресурсов входит все трудоспособное население, занятое независимо от общественного хозяйства и индивидуальной трудовой деятельности. В их состав включаются также лица трудоспособного возраста, потенциально трудящиеся, но занятые в домашнем и личном крестьянском хозяйстве, на учебе с отрывом от производства, на военной службе [10; с.87].

В структуре трудовых ресурсов с позиции их производства выделяют две части: активную (функционирующую) и пассивную (потенциальную).

Величина трудовых ресурсов зависит от возрастных границ — верхнего и нижнего уровней трудоспособного трудоспособных среди населения трудоспособного возраста, численности общественно трудящихся из лиц за пределами трудоспособного устанавливаются в каждой стране действующим законодательством.

В современных условиях основными трудовыми ресурсами являются: молодежь, вступающая в трудоспособный возраст; военнослужащие, высвобождаемые из вооруженных сил в связи с демобилизацией; вынужденные

переселенцы из стран Балтии, Закавказья, Средней Азии. Количественные изменения характеризуются такими показателями, как абсолютный прирост, темпы роста и темпы прироста [19; с.56].

Абсолютный прирост определяется на начало и конец рассматриваемого периода. Обычно это год или времени.

Темп роста исчисляется как отношение абсолютной численности в начале периода.

Количественная оценка тенденций состояния трудовых ресурсов позволяет учитывать и определять направления повышения их. Трудовые ресурсы имеют определенные и структурные среднесписочная и работников; — коэффициент текучести кадров; — доля работников, имеющих по отдельным категориям работников; — доля работников отдельных категорий в общей их численности [29; с.28].

Среднесписочная численность работников за суммирование среднесписочной численности работников за все месяцы и деления полученной суммы на 12. Среднесписочная численность работников за месяц рассчитывается путем суммирования календарный день месяца и деления полученной суммы на число дней.

Среднегодовая численность работников отработанного времени (чел/ч, чел/дни) работниками хозяйства за год качественных показателей трудовых ресурсов является их половозрастная структура. В литературе используется несколько отличающиеся подходы наиболее часто используется такая квалификация: трудовые ресурсы в трудоспособном возрасте, а также младше и старше трудоспособного. В используется двухгрупповая классификация: трудоспособного возраста и старше трудоспособного.

Планирование трудовых ресурсов относительно новое для большинства предприятий вид деятельности. До недавнего времени основное внимание уделялось планированию (материальных, технических, финансовых и т.д.). Однако сейчас это пересматривается и одна из причин этого факта является то, что в последние годы стало юридическим фактом

деятельности многих предприятий. Затраты на в настоящее время превратились в основную часть общих расходов, поэтому важно обеспечить максимальную эффективность использования. Способность предприятия успешно решать названную выше задачу будут рассчитаны, а затем проконтролированы затраты на труд [50; с.38].

Рабочая сила есть такой же ресурс, как и материальные, технические, финансовые ресурсы. Однако в отличие от принципиальные отличия, которые заключаются в следующем:

- если со временем материальные, (физически, морально), то трудовые ресурсы дорожают (улучшается квалификация опыт);
- наемный работник может отказаться от предприятие предполагает его использовать;
- работник может уволиться из предприятия по работник может бастовать;
- работники не могут рассматриваться как однородная работники могут переучиваться;
- работники могут решать, что те или иные типы профессий для них социально неприемлемы, с ними необходимо вести переговоры [12; с.68].

Сегодня при устройстве человека на работу его имеют большого значения. Развитие технологии позволило значительно сократить ряд работ, для которых были необходимы физическая, что в производстве зрение является наиболее важным физическим фактором, хотя работников, которые, имея различные дефекты зрения, хорошо сегодня некоторые предприятия все же настаивают на проведении медицинского обследования поступающих на работу.

Умственные способности личности могут способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, способность вступать во взаимные отношения. В некоторой степени успешное экзаменов могут гарантировать определенный уровень умственных некоторые работодатели

могут дополнительно потребовать от предполагаемых тесты на проверку уровня интеллекта, а также склонностей характера [19; с.77].

В контексте подбора на работу личные свойства комбинацию эмоций, мотивации, интересов и социальных пропорций; другими приравнять это к личным качествам, это степень обаяния и влияния на людей попросили описать индивидуальность тех, кого вы хорошо знаете, стали бы описывать их поведение при различных обстоятельствах, обаятельных, терпимых, предприимчивых, воодушевленных, могут варьироваться в зависимости от ситуации; например, кто-то может демонстрировать покорность, имея дело с боссом, но проявлять деспотизм по отношению к различным тесты для определения характерных черт индивидуума, но обычно хорошими предсказателями успеха в будущей работе [11].

1.2 Теория кадровой политики

В условиях рыночной экономики один эффективности и конкурентоспособности организации – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Цель кадровой и социальной политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда [47; с.89].

Кадровая политика нацелена, прежде всего, на работоспособного коллектива, способного качественно и оперативно решать стоящие перед предприятием задачи. Для достижения этой цели планомерн работа, направленная на повышение профессионального уровня сотрудников, совершенствование подбора и расстановки кадров, развитие возможностей для быстрого профессионального роста мыслящих сотрудников.

Существует несколько методов и критериев набора и отбора персонала в организации. Набор заключается в создании кандидатов на все должности и

специальности, из которого организация подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в определяется разницей между наличной рабочей При этом учитываются такие факторы, как выход на, увольнения в связи с истечением срока договора найма. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников [46; с.93].

К средствам внешнего набора относятся: газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Чем тщательнее будет подбираться персонал, тем эффективнее будет работа.

Большинство организаций предпочитают проводить отбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к отношению мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением.

Отбор кадров – на этом этапе при руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего который представляет наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, образование и предшествующая научная руководящих должностей, особенно более

высокого уровня, главное значение имеют межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными. Эффективный отбор форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем широко применяемым методам требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, [46; с.29].

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает выполнения задач, связанных с предполагаемой предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли работой и испытаниями, оказываются более эффективными работниками, меньшее количеством баллов.

В центрах оценивают способность к задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в кандидата на роль управляющего. Он должен принимать решения, форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных методам отборных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнения заданной роли, психологический тест.

Собеседование до сих пор является отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования эффективность собеседований.

Существует тенденция принятия решения первого впечатления, без учета сказанного в остальной части заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым непосредственно перед этим.

Профессиональная ориентация и социальная работников

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в ранее приобретенные опыт и взгляды, которые вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний босс нового работника был общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в устное общение.

Организации используют целый ряд способов, как неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, стороны старших по должности представляют собой дополнительные методы коллективе организации. Некоторые организации разработали воспитания нужной им корпоративной культуры в своих указывает, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения новые правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношения к неформальным группам, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей.

Если руководитель не прилагает активных адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком[14; с.59].

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо в соответствии с их и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Изучая удовлетворенность рабочих и стабилизации трудового коллектива, выявляют преимущественные направления этой работы.

На первом месте стоит содержание труда и Существенное значение имеют социальный климат в коллективе, важность половины опрошенных рабочих предприятий.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты предприятие определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы: экономические и социальные [31; с.28].

В число экономических показателей входят: труда, качество продукции, экономия материальных показатели отражают уровень удовлетворенности трудом, его содержанием и условиями, формами и системами оплат.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала означает работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого,

повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Повышение квалификации профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки [36; с.39].

Система управления повышением следующих принципах:

1. Планомерности, систематичности и знаний;
2. Периодичности и обязательности обучения;
3. Дифференциации учебных планов и работников;
4. Обеспечением учебного процесса [36].

Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения, сводится к следующему:

- для обучения нужна мотивация. Люди обучения;
- для работающих руководителей, благоприятные для обучения;
- если навыки, приобретаемые в процессе обучения, процесс нужно разбить на последовательные этапы.

Оценка результатов труда преследует цели: административная, информационная и мотивационная.

1. Под административными целями понимается по службе, перевод с одной работы на другую, понижение по службе, договора.

- Продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.

- Понижение работников по службе возникает, когда показ исчерпаны возможности достижения заданных показателей.

- Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация

считает неэтичным и негуманным уволить его с работы.

- Прекращение трудового случая, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности для того, чтобы он хотел или не может работать по стандартам организации.

2. Оценка результатов труда необходима и информировать работников об относительном уровне их работы, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию.

3. Оценка труда также представляет мотивации работников. Сообщив результаты оценки труда, фирма имеет возможность должным образом вознаградить работников зарплатой, благодарностью и другими формами вознаграждения. Кроме того, следует систематическое положительное подкрепление поведения производительностью в будущем.

Оценка труда – это процесс ранжирования работ по их относительной ценности в целях справедливого вознаграждения работника. От того, насколько справедливо будет оценена работа будет удовлетворен получаемым вознаграждением, на столько будет зависеть его производственное поведение в будущем [35; с.75].

Подготовка руководящих кадров сводится к умениям, необходимым служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, и планировка.

Посредством оценки результатов деятельности организация прежде всего должна определить способности своих анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуется для выполнения обязанностей на всех организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не имеют возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

Подготовка управленческих кадров организаций лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от 3-х месяцев до 1 года, организация знакомит нового руководителя со результатами молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях [44; с.49].

Другим важным приемом является в процессе их работы. Некоторые фирмы разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходится им по силам.

В одном из исследований была установлена связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились выработали в себе более высокие рабочие качества.

Итак, трудовые ресурсы представляют собой важный фактор производства, рациональное использование которого повышает уровень производства и его экономической эффективности, но и качественное развитие всей социальной воспроизводства трудовых ресурсов, ответственная позиция работодателя в политике – основной фактор достижения стабильного Эффективность работы предприятия складывается

из эффективности использования всех ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Оптимальное и оценки персонала - это критерий и залог конкурентоспособности и организации управления, важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе [27; с.64].

1.3. Критерии оценки кадровой политики

На современном этапе социально-экономического развития ведущей составляющей всей системы отношений общества являются социально трудовые отношения, и психологические аспекты взаимосвязей людей и их социальных групп в трудовых процессах, и отражающие степень сочетания основной негативной тенденцией последних десятилетий в России является, наоборот, чрезвычайная рассогласованность интересов поведения субъектов хозяйственной жизни.

В результате, невзирая на ряд предпринятых государством мер, наблюдается снижение уровня и ухудшение части российского населения; резкая и глубокая социально-экономическая дифференциация; неэффективность политики границ, беспорядочная мобильность населения.

Изменение спроса рынка и условий технологий получения и обмена информацией. Однако технологические изменения, изменения производственно- психологической напряженности у работников и руководителей предприятий, которая заключается в изменении социально-культурной среды – ценностных уровню и качеству жизни.

Многие организации промышленного сектора в условиях нестабильного рынка испытывают большие сложности с бизнесом из-за неправильной кадровой политики и ошибочных условиях достаточно высокой для нашей страны безработицы наблюдается большая текучесть кадров.

Наряду с положительными примерами персонала, характерных для крупных компаний, складывается ситуация тотальной незаинтересованности

в обучении работников.

Опрос студентов, обучающихся по форме обучения в высших учебных заведениях, показал, что зачастую руководство нежелание содействовать учебе своих работников. Среди причины: работники обучаются не по востребованным в данной организации момент отсутствуют на рабочем месте. Причем доля таких организаций очень велика и проблемы проистекают из-за формального подхода к кадровой работе уже на стадии разработки в практической деятельности руководители придают ей должного значения. А результаты такого отношения к кадровой политике налицо:

-технологическое отставание отечественной основном, из-за отсутствия высококвалифицированных кадров;

-возрастная дифференциация, когда в организации наблюдается колоссальный разрыв в возрасте работников, которые категориями и разговаривают на разных языках и имеют различные ценностные ориентации. Все это расшатывает прежде всего организации со всеми вытекающими последствиями;

-несообразность внешнего и внутреннего когда амбиции и самооценка индивида не совпадают с оценками его руководством и коллективом и содержанием работы;

-перекося в сфере образования, приведший к инженерно-техническим кадрам, а также специалистов НИОКР.

Очевидно, что сверхактуальным в настоящий осознание необходимости и стратегической значимости кадровой политики как системы целей, принципов, методов и распространяемых на человеческие ресурсы в соответствии со стратегией организации.

Следует осознать, что разработка кадровой не разовое мероприятие, а постоянная и целостная стратегия работы в человеческими ресурсами, обеспечивающая создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива работников, реагировать на вызовы рынка и оценивать позиции в политика – это не декларативный документ.

Учитывая тенденции последних десятилетий в управления кадрами, изменения отношения к значению и содержанию важнейшего кадрового управленческого решения следует отметить кадровой политики и важность набора и содержания функций по каждой составляющей.

Что касается структуры кадровой политики, выделяются следующие элементы: политика занятости, политика обучения, политика трудовых отношений, политика наибольшего благоприятствования.

Относительно функций каждой из указанных составляющих кадровой политики в ходе исследования выявлена необходимость диапазона:

в рамках политики занятости должны выполняться:

- анализ внутреннего и определение потребности в персонале;
- кадровое планирование;
- совершенствование методов найма и планирование карьеры;
- обеспечение сбалансированной внутренней занятости;
- разработка систем мотивации адекватной профессионального роста;
- разработка программы закрепления кадров, создание и введение кадрового резерва;

в рамках политики обучения необходимо разработку:

- технологий ведения работников в должность и работников необходимых для эффективной деятельности качеств;
- обучение знаниям и навыкам;
- управление знаниями, ценнейшим активом бизнеса;
- систем мотивации стремления к знаниям, к развитию успеха;

политика оплаты труда должна базироваться на разработке:

- основных принципов грамотной мотивации показателей эффективности, в том числе оптимизации затрат времени, схем внутреннего совместительства:

-на совершенствовании технологий формирования на преумножении доходов сотрудников и создания механизма защиты инвестирования ими акционерного капитала;

-на использовании инструментов нематериальной мотивации;

-на создании позитивной корпоративной культуры;

-на разработке программ гибкой численности и гибкого рабочего времени;

в функции политики трудовых отношений учет интересов отдельных работников и коллектива в целом в сравнении со степенью учета интересов организации и производства;

-индивидуальный подход к работникам создание равноприоритетной структуры организации;

-максимальное включение мастерства и опыта сотрудников;

-обеспечение конструктивного взаимодействия выбор оптимального стиля руководства;

Политика наибольшего благоприятствования(т.е. дополнительных услуг и льгот, отличных от конкурентов и способных стать конкурентными преимуществами) предполагает выполнение следующих функций:

-мониторинг социальной среды организации;

-социальный бенчмаркинг;

-разработку общих и индивидуальных социальных числе инвестиционно-дополнительного пенсионного, дополнительного медицинского страхования;

-разработку программ гибкой занятости в том временной нетрудоспособности;

-создание условий для рационального использования ограниченными возможностями, пенсионеров;

-создание условий для физического и интеллектуального персонала;

-создание жилищных программ;

-оказание помощи в решении бытовых и личных проблем;

-брендинг личности.

Безусловно, все пять составляющих кадровой значимы для ее

жизнеспособности, тем не менее, целесообразно базовые.

Таким образом, сформирован комплекс критериев оценки кадровой политики, позволяющий с высокой точностью кадровой политики предприятия, как на стадии ее разработки, так и в ходе ее реализации.

Интерес представляет также точка зрения, эффективность кадровой работы определяется качеством работы всех уровней управления звена, деятельностью кадровых служб и линейных руководителей.

Однако следует учесть, что одной из наиболее методологических проблем является оценка влияния кадровых решений на организацию и результаты ее деятельности. Качество принимаемых кадровых непосредственное влияние на способность каждого работника и поставленных целей. Очевидно, что необходима разработка показателей для определения уровня кадровой политики предприятия.

Выводы по главе 1.

- обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда [47; с.89].

Кадровая политика нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного коллектива, способного качественно и оперативно решать стоящие перед проводимой работой, направленная на повышение профессионального уровня сотрудников, совершенствование подбора и расстановки кадров, развитие профессионального роста инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» - ведущее в Европе и России предприятие по добыче и обогащению железной руды и производству Лебединского и Стойло-Лебединского месторождения Курской магнитной аномалии – крупнейшего железорудного бассейна мира. Добыча кварцитов осуществляется открытым способом и характеризуется высокой интенсивностью ведения горных работ. Лебединский горно-обогатительный комбинат является акционерным обществом было учреждено 2 ноября 1992 года и зарегистрировано Постановлением Главы администрации г. Губкина Белгородской области № 1175 от 2.11.1992 года.

Организационная структура управления – логические соотношения уровней управления и функциональных образам, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

На Лебединском горно-обогатительном комбинате используется функциональная схема, которую иногда называют классической или традиционной, поскольку она была первой, подвергшейся изучению и разработке.

Функциональные блоки комбината: финансов, сбыта, кадров, экспортно-импортного движения.

Основные функциональные отделы, в свою очередь, разбиты на более мелкие подразделения, которые называют производственными.

Коротко охарактеризуем функции структурных подразделений предприятия. Основная задача генерального директора АО «Лебединский ГОК» состоит в организации производственно предприятия на основе применения методов научно обоснованного планирования, нормативов

материальных, финансовых и трудовых распространения - экономических показателей, повышать технологический уровень и качество продукции, рационального и экономного расходования всех видов ресурсов.

Первый заместитель генерального директора осуществляет организацию и совершенствование предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, обеспечение темпов роста производительности труда и заработной платы.

Главный инженер определяет техническую политику, перспективы развития предприятия и пути реализации направлений совершенствования, реконструкции и технического перевооружения действующего производства.

Главному инженеру подчиняется ряд отделов:

- производственный отдел – производственных планов и календарных графиков выпуска продукции; организует инструмент, материалами и т.д.;

- техническое управление – организует техническую подготовку производства. Осуществляет контроль за договорами, связанных с внедрением новой техники, а также за финансированием и правильностью расчетов экономической эффективности мероприятий технологии;

- проектно - конструкторский отдел - обеспечивает производство необходимой проектно-сметной документации, проектов на всех стадиях и этапах выполнения работ; осуществляет меры по стоимости проектных работ;

- взрывной цех – обеспечивает выполнение показателей, производства взрывных работ в рудоуправлении, изготовление взрывчатых веществ;

- рудоуправление – обеспечивает производство вскрышных, добычных и буровых работ в карьере, а также сортировочной и обогатительной фабрик;

- управление железнодорожного транспорта – обеспечивает выполнение плана по перевозке скальной и рыхлой вскрыши, железистых кварцитов, содержание и ремонт железнодорожных путей;

- управление ремонтного оборудования – обеспечивает выполнение

плановых заданий по ремонту оборудования сроки, ритмичную работу предприятия, снижение стоимости ремонтов ремонтных работ, эффективное использование основных и оборотных средств;

- энергетическое управление – обеспечивает эксплуатацию и своевременный ремонт энергетического и природоохранного энергосистем, бесперебойное обеспечение производства электроэнергией, водой, контроль за рациональным расходованием энергетических ресурсов на предприятии;

- автотракторное управление - обслуживает транспортом карьер, а также перевозит автотранспортом трудящихся «ЛГОКа»;

- отдел охраны труда и техники безопасности – за созданием безопасных и здоровых условий труда на предприятии, проведением мероприятий в этой области;

- цех хвостового хозяйства – обслуживание систем гидравлического транспорта хвостов, гидравлической укладки хвостов, воды и очистки сточных вод обогатительных фабрик;

- отдел технического контроля и лабораторных исследований – обеспечение выпуска продукции, соответствующей и технических условий, обеспечение производства анализами по компонентам в сырье, продуктах производства, готовой продукции с использованием методов полного анализа.

Финансовый директор осуществляет руководства хозяйственно-финансовой деятельностью финансовое управление, аналитическое управление и экономическое управление.

Главному бухгалтеру подчинена центральная организует работы по своевременному и правильному отражению в учете совершаемых хозяйственных операций, их законность, работы по хозяйственной деятельности и качественному составлению и отчетности.

Высокое качество и широкая номенклатура выпускаемой железорудной продукции позволяют АО «Лебединский ГОК» успешно конкурировать как на внутреннем, так и на внешнем железорудного сырья на внутреннем рынке

на протяжении многих лет являются АО «Оскольский электрометаллургический комбинат», АО «Новолипецкий металлургический комбинат», ОАО ЛМЗ «Свободный сокол», ОАО «Челябинский металлургический комбинат», ООО «Черметхолдинг». Поставки железорудной продукции на российский рынок составили 46% от общего объема реализации.

В 2015 году наблюдается тенденция к увеличению экспорта в объеме продаж. На долю внешнего железорудного сырья в натуральном выражении. Среди основных потребителей железорудной продукции Комбината на внешнем рынке - предприятия Польши, Украины, Китая, Чехии, Венгрии, Словакии, Нидерландов.

Переход к рыночной экономике требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-

Важная роль в реализации этой задачи отводится экономическому анализу деятельности стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты подразделений и работников.

Анализ осуществляется по результатам деятельности предприятия, за отчётный год путём сравнения плановых показателей с фактическими данными за отчётный год и в сравнении с фактом предыдущего года.

Для анализа таблица основных показателей», которая комплексно характеризует хозяйственную деятельность промышленного предприятия за последние 2 года.

Основные технико-экономические показатели дают представление о результатах деятельности предприятия за отчётный период по сравнению с прошлым годом концентрата с массовой долей Fe<69,5% выполнены, т.е. руда, вошедшая на производство и обогащение, имела достаточный процент содержания Fe общего и магнетитового.

На предприятии идет непрерывный рост фонда заработной платы. В 2016 году фонд оплаты труда (ФОТ) увеличился по сравнению с 2015 годом на зарплата 1-го работающего составила

годом на 11,85%. В результате производственно-хозяйственной деятельности комбинатом была получена прибыль от реализации в размере 13518637 тыс. руб. Фондоотдача основных фондов увеличилась по

Среди основных конкурентных преимуществ АО «Лебединский ГОК» следует особо отметить:

- качественные показатели продукции (достаточно высокое содержание железа в концентрате и - широкий ассортимент предлагаемых продуктов с различными металлургическими свойствами в зависимости от потребности потребителя;

- удобное географическое положение (возможность отгрузки в Центральном и Уральском регионах, в Восточную Европу и СНГ);

- отличная деловая репутация и потребителями.

Все это обуславливает устойчивые позиции комбината на рынках железорудной продукции. Основные покупатели продукции комбината: на внутреннем рынке – АО «ОЭМК», ООО «Торговый дом «НЛМК», ОАО «Челябинский металлургический комбинат», ОАО «Урал Сталь», ОАО «ЛМЗ «Свободный Сокол», ООО «Черметхолдинг», на внешнем рынке – «Ферроус Метал Компании Лтд.».

Поставки железорудной продукции на российский рынок составили от общего объема реализации.

Исходя из анализа технико-экономических показателей предприятия, можно сделать вывод, что в 2016 году главным фактором, повлиявшим на все экономические ГОКа, является увеличение цен на товарную продукцию. Это привело к продукции, росту структуре товарной продукции наибольший удельный вес занимает концентрат, то есть является наиболее выгодным с точки зрения предприятия последние пять лет

средний темп прироста товарной продукции Следовательно, за пятилетний период величина товарной продукции возросла на Железородная продукция предприятия стандартам качества, то есть ее физико-химический состав соответствует установленным нормам и нормативам оборудования считается морально устаревшим и считается физически изношенным. Низкий процент физического износа связан с планом технического перевооружения, начатым в 2015 году. Большую часть основных фондов составляют здания передаточные устройства (26,78%) и машины и оборудование протяжении 2016 года планируемые показатели по добыче руды выполнялись на 100%, поэтому коэффициент ритмичности в данном периоде равен 1. Организационная структура управления на предприятии – линейно-функциональная, она является громоздкой и требует доработок. На одного управляющего работника Под влиянием роста цен значительно возросли показатели прибыли от продажи всех видов продукции.

2.2 Анализ системы управления персоналом

Рациональное использование персонала предприятия – неременное условие, обеспечивающее бесперебойность успешное выполнение производственных планов. Для целей анализа весь персонал следует разделить на промышленно-производственный и непромышленный персонал.

Работники ППП подразделяются на служащих выделяют руководителей, специалистов и других служащих. Рабочих подразделяют на основных и вспомогательных.

Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадрами является изучение движения рабочей силы осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих показателей: текучесть кадров, производительность труда, оплатой труда.

Текущая текучесть рабочих играет большую роль, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют, поэтому на уровень производительности текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в руководителях и специалистов, т. е. в квалификации, стаже работы, т. п. Увольнение рабочих при сокращении объема производства при Показатели динамики изменения численности персонала, в общем, и по категориям, а также текучесть кадров

Анализ движения работников показал, что среднесписочная численность работников в 2016 году увеличилась по сравнению с 2015 годом.

Количество уволенных по собственному желанию в 2016 году по сравнению с 2015 годом сократилось

Количество принятых в 2016 году уменьшилось, чем в 2015 году.

Количество работников, проработавших весь год в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилось.

Увеличение потребности в трудовых увеличился план выпуска продукции.

Имеющаяся в настоящее время в АО «ЛГОК» численность персонала удовлетворяет потребность производства в трудовых ресурсах для выпуска запланированного на 2016 год объема продукции.

Средний возраст работающих на заводе На АО «ЛГОК» осуществлялись планомерные подготовка и прием на работу молодых рабочих и специалистов.

Производительность труда - это затрат живого труда на производство единицы продукции. Его можно также определять как количество произведенной продукции на одного единицу I времени (год, квартал, месяц, день, час). Этому показателю необходимо уделять именно от него зависит

уровень многих других показателей - объем выработанной продукции, уровень ее себестоимости, расход фонда заработной платы и др.

Сравнение уровня производительности предыдущим годом позволяет дать оценку динамики производительности труда за труда исчисляется на одного работника ППП и на одного рабочего. Наличие позволяет проанализировать сдвиги структуры персонала предприятия.

Более высокий темп роста производительности труда ППП по сравнению с темпом роста производительности свидетельствует об увеличении удельного веса рабочих в общей численности ППП и о снижении удельного веса удельного веса служащих, в т.ч. руководителей и специалистов, оправдан лишь в том случае повышение производительности труда всего персонала ППП за счет производства, труда и управления. Например, механизации и особенно автоматизации производственного процесса.

Анализ уровня оплаты труда показал, что фонд оплаты труда в 2016 году увеличилась 2015 годом. Среднегодовая численность работников в 2016 году увеличилась по сравнению с 2015 годом на, а среднемесячная оплата труда на 1 работника увеличилась на Как видно, и производительность труда повысилась сделать вывод, что в связи с увеличением штата и увеличением зарплаты, заинтересованность работников в повышении производительности возросла.

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с производительности труда создаются реальные на оплату нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таком условии создаются реальные возможности для наращивания темпов расширенного производства.

Предприятие обязано использовать средство стимулирования роста его производительности, ускорения научно-технического прогресса, улучшения качества продукции, повышение дисциплины. Для этого предприятие само определяет формы и системы оплаты труда работников, не допуская

уравнительности; вводит различные увеличение объема выполняемых работ). При этом доплаты могут выплачиваться без каких-либо ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда работников.

Средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

В условиях рыночной экономики один эффективности и конкурентоспособности организации – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

2.3 Анализ кадровой политики предприятия

Цель кадровой и социальной политики АО «ЛГОК» - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Кадровая и социальная политика - деятельности АО «ЛГОК».

Кадровая политика нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного коллектива, способного стоящие перед Обществом задачи. Для достижения этой цели АО «ЛГОК» планомерно проводит работу, направленную на повышение профессионального уровня сотрудников, совершенствование развитие возможностей для быстрого профессионального роста инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

В основу работы с кадрами АО «ЛГОК» положена комплексная система управления персоналом: производительного труда работников, совершенствование материальных и моральных стимулов, подготовка квалифицированных кадров,

Основными задачами АО «Лебединский ГОК» по работе с

персоналом являются:

1. Проведение активной кадровой эффективной системы управления персоналом и социальными процессами;
2. Обеспечение творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;
3. Разработка системы материальной, социальной и моральной мотивации персонала, тесно деятельность Общества с вкладом каждого работника;
4. Создание постоянно действующей системы квалификации и переподготовки кадров;
5. Проведение медицинской, психологической, профессионально-адаптационной диагностики персонала Общества в целях обеспечения надежности и безопасности жизнедеятельности работающих.

Начиная с 2014 года, по причине технического перевооружения предприятия, перехода на инновационных технологий, возросла потребность в подготовке персонала

Одним из ведущих приоритетов предприятия является развитие его как самообучающейся современной организации, поэтому созданы и постоянно улучшаются условия для профессионального развития и карьерного роста сотрудников

Приоритетными направлениями являются:

- переход к инновационному обучению;
- развитие системы обучения и совершенствование методов обучения работников;
- формирование школы наставничества.

	280,8%

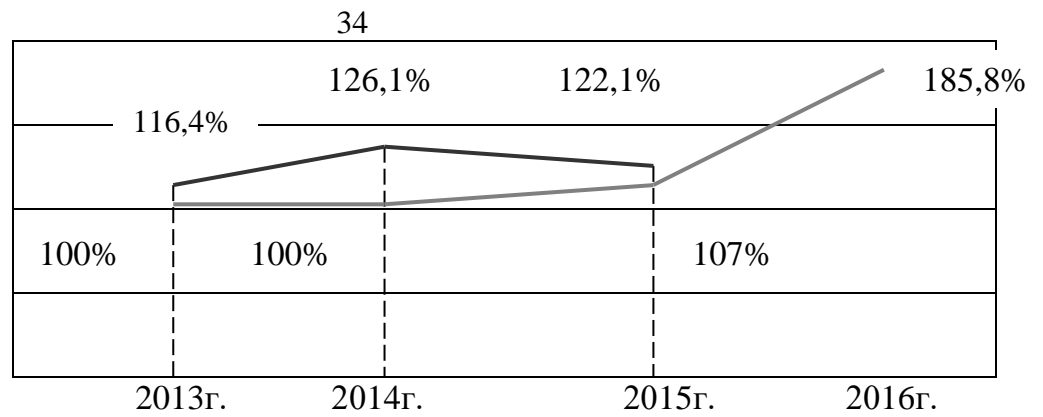


Рис.2.5 Динамика подготовки кадров за 2013 – 2016 гг.

При формировании кадровой политики АО «Лебединский ГОК» в области качества учитывается и тот фактор, что эффективность работы предприятия складывается из том числе каждого сотрудника. Оптимальное решение вопросов подбора, расстановки и оценки персонала - это критерий и залог конкурентоспособности и устойчивости АО «ЛГОК» на рынке, показатель качества организации успеха в конкурентной борьбе.

Обобщающей процедурой оценки персонала является аттестация работников, осуществляемая в Главное назначение аттестации не контроль исполнения, а выявление резервов и мотивации повышения уровня отдачи работника.

Аттестация персонала рассматривается оценок:

- оценки производственной деятельности, результатов труда;
- оценки трудовой дисциплины;
- регулярной оценки.

Процесс аттестации можно разделить на четыре основных этапа.

1. Подготовительный этап: подготовка утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: генеральный директор (председатель); председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член необходимо пригласить социального психолога.

3. Основной этап: организация работы подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, «Аттестация», компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

Результаты регулярной оценки используются и различных спектрах целей, прежде всего:

- для повышения стимулирующей роли -положительного воздействия на мотивацию сотрудников;
- планирования профессионального обучения;
- планирования профессионального развития и карьеры;
- формирования резерва руководящих кадров;
- при подборе кадров;
- при принятии решения для вознаграждения.

Постоянная потребность производительности труда, для этого в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Подготовка персонала работниками теоретических знаний и практических навыков в объеме требуемой квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала – квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации теоретических знаний и практических навыков с целью повышения, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

В АО «ЛГ ОК» практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а потому, что в мировом хозяйстве насчитывается свыше 400 тыс. видов деятельности, это обстоятельство требует непрерывного совершенствования системы обучения.

Подготовка кадров внутри предприятия обусловлено следующими причинами:

- 1) недостаточным развитием сети стационарных учебных заведений;
- 2) сравнительно короткими сроками предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в рабочих;
- 3) возможности использования для оборудования, имеющегося на предприятии и не имеющегося в стационарном учебном заведении.

Различают три формы: индивидуальная, групповая и курсовая.

При индивидуальной форме каждому обучающемуся прикрепляется высококвалифицированный рабочий Групповая форма применяется на крупных предприятиях. Теоретические знания эта группа получает либо самостоятельным изучением, либо с помощью инженеров отдела производственного обучения. С этой целью кабинеты.

Повышение квалификации рабочих осуществляется:

- на производственно-технических курсах;
- в школах по изучению
- на курсах целевого назначения.

Повышение квалификации осуществляется:

- в институтах повышения квалификации;
- на факультетах повышения

Время обучения руководителей и специалистов засчитывается им в общий стаж, за это вознаграждения. Любая форма обучения, переподготовки и повышения квалификации должны в своей основе иметь какие-либо мотивирующие факторы и только в.

Постоянная потребность планомерно вести подготовку кадров и повышать их квалификацию. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость.

Для приобретения начального уровня квалификации проводится обучение работников. Чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник комбината в 2 месяца проводит занятия с бригадой для повышения квалификации работников.

Своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала эффективной работы предприятия.

Подготовке руководящих кадров на предприятии придается большое значение. Ее цель – развитие навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения успешной подготовке руководящих кадров нужны тщательный анализ и планирование.

На предприятии планирование подготовки руководящих кадров выполнялось посредством оценки руководителей. В соответствии с этим для мастеров спланированы курсы лекций.

Здесь мастера повышают свой квалификационный уровень, умение работать с людьми, знакомятся с на предприятии. Для более эффективной работы на предприятии с целью повышения умений и навыков, требующихся для достижения задач и целей проведен семинар уровне для инженерного состава предприятия курсы повышения квалификации для инженеров предприятия.

За последние 2 года на предприятии несколько раз проводилось перемещение кадров. В с целью ознакомления руководителей со многими сторонами деятельности. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки перевода на более высокие должности.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об ГОК», утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке ознакамливаются с данным Положением.

АО «ЛГОК» ведет оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности

Труд работников оплачивается по утвержденным на предприятии ставкам, сдельным расценкам, а тех, кто принят по трудовому соглашению или договору гражданско-правового предусмотренных этими соглашениями.

Труд работников АО «ЛГОК» оплачивается и стимулируется по системе оплаты труда, утвержденной генеральным директором по согласованию с профсоюзным комитетом. работника определяется исходя из квалификации рабочего и служащего, сложности выполняемой работы, отработанного времени, условий труда, конечными, как правило, коллективными результатами Заработная плата работника, выполнившего свои трудовые обязательства, не может быть ниже прожиточного минимума. Индивидуальная оплата труда максимальными размерами не ограничиваются.

Оплата труда работников окладов.

Должностные оклады руководителей, специалистов и служащих устанавливаются генеральным директором, в соответствии с должностью,

квалификацией работника и оформляются группой по оплате труда в виде штатного расписания.

Тарифная часть заработной платы начисляется по присвоенному работнику разряду (окладу) и и присвоение квалификационных разрядов рабочим производится по утвержденным тарификациям работ, согласованных с профсоюзным комитетом АО.

За работу на рабочих местах с устанавливается оплата согласно оформленных в установленном порядке Карт аттестации рабочих мест и отменяется при улучшении условий труда. Доплата процента, установленного в Карте аттестации рабочего места от установленной часовой тарифной ставки рабочего за выходные, праздничные дни, работа в сверхурочное, ночное, вечернее время учитывается за счет соответствующего увеличения дополнительно оплачиваемых часов рабочего времени.

Дополнительно засчитываются:

1. За работу в праздничные и выходные дни;
2. За сверхурочные работы:

Организация вышеуказанных работ производится только с согласия работника.

Фонд оплаты труда основных рабочих определяется исходя из установленной трудоемкости работ.

Дополнительно к основному фонду оплаты труда начисляется сумма по выплатам в соответствии с ТК РФ (за работу в ночное время, вечернее время, за работу с особыми условиями ежемесячные премии).

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении установленных заданий, повышении эффективности производства, системой оплаты труда повышения квалификации, увеличения объемов и качества продукции; стимулирование специальных направлений хозяйственной деятельности, введено дополнительное материальное стимулирование работников.

Заработная плата рабочих, как складывается из основной (постоянной) части оплаты труда и дополнительной части заработной платы.

Постоянная часть оплаты труда, которая заложена в штатном расписании каждого подразделения - по часовым тарифным ставкам, характеризующих сложность работ (различный уровень квалификации работника).

Дополнительная оплата труда основным производственным рабочим производится в пределах установленного нормативного фонда оплаты труда по цеху.

Рабочим со сдельной оплатой расчетный период начисляется на основании данных первичных документов по учету выработки, доплатных листков и других документов.

Расчет заработной платы рабочих и служащих с повременной оплатой труда производится по результатам рабочего времени, доплат за сверхурочные работы, причитающихся премий и других выплат.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии, следует организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.

Таким образом, управление помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые АО «ЛГОК» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к предприятию стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования

процесса управления за счет материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов управления, как организации, участие работников в управлении.

Итак, на основании проведенного выявили следующие её недостатки:

- Низкая заработная плата начинающих специалистов;
- Неудовлетворенность работника коллективом;
- Неудовлетворенность работника положение работника на предприятии;
- Отсутствие перспективы карьерного и профессионального роста работника;
- Отсутствие эффективного использования

Выводы по главе 2.

АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» - ведущее в Европе и России предприятие по добыче и обогащению железной руды и производству высококачественного

Основными задачами АО «Лебединский ГОК» по работе с персоналом являются:

1. Проведение активной кадровой политики на основе создания эффективной системы управления персоналом и социальными процессами;
2. Обеспечение условий деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;
3. Разработка системы материальной, социальной и моральной мотивации персонала, тесно увязывающей экономическую деятельность Общества с вкладом каждого работника;
4. Создание постоянно действующей системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
5. Проведение -адаптационной диагностики персонала Общества в целях обеспечения надежности и безопасности жизнедеятельности работающих.

Итак, на основании проведенного анализа кадровой политики мы выявили следующие её недостатки:

-Отсутствие перспективы карьерного и профессионального роста работника;

- Отсутствие эффективного использования потенциала работника.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК»

3.1 Разработка проекта по совершенствованию кадровой политики АО «Лебединский ГОК»

В целях формирования кадровой политики предприятия на основе научной организации труда необходимо устранить ряд выявленных недостатков кадровой политики в процессе ее анализа: организации кадровой политики предприятия на основе научной организации тра необходимо разработать мероприятия по ее совершенствованию

1. Разработать систему стимулирования труда, которую условно можно разграничить на:

- Материальную. В первую очередь это заработная плата - компенсация трудового вклада финансовой точки зрения, не причиняя ущерба ни организации, ни самому работнику. Однако, если кто-то не доволен своим материальным положением, это не значит, что руководитель должен ему повысить заработную единовременными выплатами в виде премий, компенсаций, в качестве поощрения за выполненную работу. Фонд материального стимулирования (ФМП), образуемый за счет прибыли предприятия, позволит, прежде всего, материальных стимулов.

Для создания ФМП необходимо решить следующие вопросы:

- Образование ФМП;
- Распределение ФМП по направлениям использования;
- Распределение ФМП по категориям работников;
- Определение размера и шкалы премирования.

Размер ФМП, создаваемого на предприятии, зависит главным образом от результатов работы создания действенной материальной заинтересованности коллектива в повышении эффективности производства. В практике предприятий ФМП образуется на основе фондообразующих нормативов.

- Нематериальную. Улучшить можно, предоставив ему путевки, бесплатное лечение, через оплату транспортных расходов, направления на обучение за счет методы материального стимулирования, которые ориентированы на решение , направлены на наиболее полную реализацию имеющегося трудового потенциала работника, затрагивая личные его психологического состояния необходимо применять нематериальное стимулирование, что подразумевает под собой действия руководителя по поощрению или наказанию применение методов стимулирования, не связанных с прямым расходованием денежных средств.

Действиями руководителя могут быть:

- личный пример;
- индивидуальная и публичная похвала;
- поддержка в трудных ситуациях и одобрение при временных неудачах;
- конфиденциальное отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием договоренностей;
- публичное награждение отличившихся почетными грамотами, ценными подарками;
- улучшение организации и улучшение материальной оснащенности рабочего места, выбор приемлемого режима работы для специалиста);
- зачисление в резерв руководящих кадров;
- продвижение по карьерной лестнице.

2 Принимать во внимание психологический аспект: нестабильное положение работника, руководителем. Немаловажным фактором, влияющим на стабильность работника, является его социальное положение в коллективе, удовлетворенность не востребованности специалист естественно будет искать более комфортную обстановку, более лояльного руководителя.

Для удовлетворения социальных коллективного труда следует:

- 1) давать им такую работу, которая позволяла бы общаться в процессе трудовой деятельности;

2) проводить с подчиненными информировать о новшествах и делах АО «ЛГОК»;

4) стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят предприятию или отдельному человеку реального ущерба;

5) знать каждого своего подчиненного лично.

Для удовлетворения потребностей (самоуважении и уважении со стороны окружающих) можно:

1) предлагать более содержательную работу;

2) высоко оценивать и поощрять достигнутые обязать дополнительными правами и полномочиями;

4) обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень его компетентности.

На негативные взаимоотношения в коллективе руководителю нужно уделять особое внимание. В данном случае враждебные отношения, путем сглаживания конфликтных ситуации и недопущения таковых, либо перевести специалиста на другую работу, сменив тем самым предположить, что в результате удовлетворения определенных потребностей работников в пределах возможного будут оставаться на рабочих навыками, то причин для увольнения не будет, специалист предприятия закрепится на рабочем месте.

3. Регулировать карьеру работника и потенциал. Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание менеджеров серьезных фирм. Оно позволяет задействовать внутренний себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников. До того, как перейти к проектированию системы управления карьерой АО «ЛГОК» рассмотрим менеджменте основы управления карьерным развитием персонала.

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими опыта, связанное, скорее, с

расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она вертикальной карьеры — должностной рост;

- горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

- центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокие решения.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не. Поэтому важно разделять этап карьеры — временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью.

Очевидно, что для поддержания необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.

Планированием карьеры в организации персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, планирования.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности:

- Предварительный этап включает учебу образование длится до 25 лет. За этот период человек может сменить вида деятельности, удовлетворяющего потребности и отвечающие его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс заботится о безопасности существования.

- Далее наступает этап примерно пять лет от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, забота о формирующейся семье, поэтому появляется желание получить заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

- Этап продвижения обычно идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, самоутверждению, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и заботы о здоровье.

- Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом, и к себе со стороны многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

- Этап завершения длится от готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние

психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда. Но стремится увеличить другие источники дохода, которые уходят на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между принципы, структуру и кадры управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами.

Цели системы управления карьерным процессом АО «ЛГОК» могут включать:

- формирование, развитие и профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального организации;
- достижение взаимопонимания между организацией вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и персонала в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями системы управления карьерным процессом АО «ЛГОК» соответственно целям будут:

- исследование проблем, связанных с выявлением управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование ключевых руководящих должностях;
- планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по числу разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию

других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);

-организация процессов обучения (в самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;

-активизация карьерных устремлений благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;

-регулирование протекания карьерных профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

-координация и согласование действий управления карьерой;

-контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций системы процессом АО «ЛГОК» может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с персонал - технологиями, как управление по целям, обучение, управление ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование моделирование карьерограмм.

Таким образом, управление карьерой менеджера, в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность.

Для обеспечения в организации процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии организации и потребностями человека.

Предложение предприятием возможностей сотрудникам может формироваться из простых программ в виде детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по при рациональном подходе не требуют и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.

Создаваемая программа по возможностям продвижений на АО «ЛГОК» должна включать в себя следующее:

- 1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, , чтобы их занять;
- 2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
- 3) помогать цели карьеры;
- 4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими продвижения, имеющимися на предприятии.

Обязательным условием эффективного стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии. АО «Лебединский ГОК» может быть использовано публичное вакансиях на предприятии. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

- сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
- информация дается не менее чем за набора извне;
- правила избрания открыты и обязательны для всех;
- стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
- каждый имеет возможность попробовать свои силы;

-работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

На основании предложенных мероприятий разработан график внедрения проекта

Данный проект может быть внедрен в течение календарного года. Для реализации проекта необходимо определение затрат на реализацию намеченных мероприятий, которые будут являться исходными данными для расчета коммерческой эффективности данного проекта. Это объясняется тем, что при планировании проекта выбраны наиболее экономичные способы совершенствования кадровой политики предприятия. В целом проект носит организационно-управленческий характер и дополнительных затрат, так как основные мероприятия будут реализованы без дополнительных затрат в рамках должностных обязанностей ответственных лиц за их реализацию.

Для реализации проекта потребуется изготовление информационных стендов в подразделениях предприятия о стендов стоимостью 3 тыс. руб. за единицу. Всего на изготовление стендов Обучение линейных руководителей по программе «Эмоциональная компетентность руководителя» потребует. предполагается сформировать учебную группу в количестве 25 человек и заключить договор с СОФ НИУ «БелГУ» на проведение курсов повышения квалификации линейных руководителей предприятия. Стоимость курсов повышения квалификации продолжительностью дополнительных образовательных услуг составляет 12 тыс. руб.

3.2 Социально-экономическое обоснование проекта

Для определения оценки эффективности проектов по совершенствованию управления персоналом экономической и социальной эффективности.

Экономический эффект предполагает полезный результат, выраженный в стоимостной оценке. В качестве полезного результата выступает прибыль.

Экономическая эффективность – соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами.

$$E = \frac{\text{Э}}{\text{З}} \quad (3.1)$$

На основании проведения экспертной оценки, было выявлено, что предложенный проект будет способствовать росту производительности труда, объемов производства, и как

За основу возьмем прибыль АО «Лебединский ГОК» за 2016 год, которая составляет 13 007 123 тыс. руб. Как предполагается прибыль от внедрения мероприятий в 2017 году увеличится на 1 % и составит 13137194,23. За минусом расходов планируемая прибыль будет следующей:

Далее определим коэффициент экономической эффективности по формуле:

$$K_{\text{э}} = \frac{\text{П} + \Delta\text{П}}{\text{П}} = 2,01$$

Коэффициент экономической эффективности равен 2,01, что больше 1, в результате этого данный проект можно считать экономически эффективным.

Социальная эффективность отражает решение конкретных социальных задач и тесно к основе любого производства составляет развитие материального производства.

На уровне подсистемы маркетинга персонала - полнее использовать потенциал работников предприятия;

-обеспечить соответствие содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;

-обеспечить стабильность персонала;

-повысит уровень гуманизации труда.

На уровне подсистемы трудовых отношений реализация мероприятий будет способствовать:

- своевременному выявлению проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;

при управлении карьерой.

На уровне подсистемы мотивации и стимулирования персонала позволит:

- обеспечить тесные связи между результативностью и оплатой труда;

- созданию современной системы стимулирования труда;

На уровне подсистемы социального развития:

- созданию благоприятного социально-психологического климата;

- улучшению условий быта работников.

Таким образом, предлагаемый проект имеет как экономическую, так и социальную эффективность.

Выводы по главе 3.

На основании проведенного анализа кадровой политики выявлены следующие её недостатки:

- Низкая заработная плата начинающих специалистов;

- Неудовлетворенность работника коллективом;

- руководителем;

- Нестабильное положение работника на предприятии;

- Отсутствие перспективы карьерного и профессионального роста работника;

- Отсутствие эффективного использования потенциала работника.

В целях совершенствования кадровой политики предприятия предложены следующие мероприятия:

- Подбор проектной команды, рассмотрение и разработка основных составляющих проекта

- Актуализация положения о кадровом резерве

-Разработка стендов в подразделениях о наличии вакантных должностей

-Анализ реализуемых программ дополнительного профессионального обучения и разработка новых направлений подготовки

-Обучение линейных руководителей на курсах по программе «Эмоциональная компетентность руководителя»

-Анализ действующей системы нематериального стимулирования персонала

-Проведение социального исследования на определение уровня лояльности работников

-Анализ уровня коллективах предприятия

-Разработка системы конкурсов профессионального мастерства

Данный проект может быть внедрен в течение календарного года.

Также данный проект имеет и социальную эффективность: полнее использовать потенциал работников предприятия; обеспечить соответствие содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников; обеспечить стабильность персонала; формировать благоприятный имидж организации; повысит уровень гуманизации труда.

На уровне подсистемы трудовых отношений реализация мероприятий будет способствовать: своевременному выявлению проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях; соблюдению этических норм взаимоотношений; обеспечению согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным критерием его экономического успеха.

В первой главе работы даны основные понятия кадровой политики и трудовых ресурсов. Сделаны выводы о том, что кадровая политика нацелена, прежде всего, на, способного качественно и оперативно решать стоящие перед предприятием задачи. И для достижения этой цели необходимо планомерно проводить работу, профессионального уровня сотрудников, совершенствование подбора и расстановки кадров, развитие возможностей для быстрого творчески мыслящих сотрудников. Эффективность работы предприятия напрямую использования ресурсов каждого сотрудника.

Проведен анализ состояния кадровой политики АО «Лебединский ГОК». Можно сделать вывод, что в связи с увеличением штата и увеличением зарплаты, персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы мероприятия по совершенствованию кадровой политики на АО «Лебединский ГОК». По данным внутреннего анализа АО «ЛГОК» было выявлено, что основными причинами для увольнения специалистов являются:

1. Низкая заработная плата;
2. Неудовлетворенность работника коллективом (иногда и руководителем);
3. Нестабильное положение работника на предприятии;
4. Отсутствие перспективы.

На основании выше изложенного было системы:

- система закрепления специалистов на рабочих местах;

- система управления деловой карьерой, как фактор стимулирования персонала.

Проанализирована эффективность предложенных мероприятий и сделаны выводы. Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы в дальнейшем на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих корректировки используемых методов и систем мотивации.

Таким образом, усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности. Формирование такой системы может способствовать омоложению кадров предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации: части первая, вторая и третья – представлен с последними изменениями и дополнениями: <http://base.garant.ru/10164072/>
2. Российская Федерация. Законы. Об обществах с ограниченной ответственностью (Об ООО): Федеральный закон от 8 февраля 1998 № 14-ФЗ (действующая редакция): <http://www.consultant.ru/popular/ooo/>
3. Российская Федерация. Указы Президента. Доктрина развития российской науки: Утверждена указом Президента РФ от 13 июня 1996 г. № 884.: http://ris.extech.ru/policy/policy_basis.php
4. Российская Федерация. Указы Президента. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации: Утверждена указом Президента РФ от 9 сентября 2000г. № Пр-1895. http://ris.extech.ru/policy/policy_basis.php
5. Российская Федерация. Указы Президента. Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу: Утверждены указом Президента РФ от 30 марта 2002 г.: http://ris.extech.ru/policy/policy_basis.php
6. Российская Федерация. Указы Президента. Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2020 года и дальнейшую перспективу:
Проект.: http://ris.extech.ru/policy/policy_basis.php
7. Российская Федерация. Указы Президента. Приоритетные направления развития науки, технологий и техники Российской Федерации и перечень критических технологий Российской Федерации: Утверждены указом Президента РФ от 7 июля 2011 г. № 899.: http://ris.extech.ru/policy/policy_basis.php
8. Российская Федерация. Министерство образования и науки.

Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года: Утверждена Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике (протокол от 15 февраля 2006 г. № 1).: http://ris.extech.ru/policy/policy_basis.php

9. Российская Федерация. Постановления Правительства. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: Утверждена распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.: http://ris.extech.ru/policy/policy_basis.php

10. Абрамов, А.Е. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами[Текст] / А.Е. Абрамов - М.: Экономика и финансы, 2012. - 386 с.

11. Абрамов, С.И. Организация инвестиционно-строительной деятельности [Текст]/ С.И. Абрамов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 240 с.

12. Абушенко, Г.С. Управление развитием промышленного предприятия и обеспечение его конкурентоспособности: Автореф. дис. канд. экон. наук / Г.С. Абушенко. – Орел, ОрелГТУ, 2012 – 20 с.

13. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие[Текст]/ В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2015. - 960 с.

14. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие[Текст] / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

15. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации[Текст]/ А.Р. Алавердов, М.: Синергия, 2012. - 656 с.

16. Анализ и повышение квалификации персонала на примере Удачинского монтажно-наладочного управления специализированного треста «Алмазавтоматика» – <http://www.refmanagement.ru/ritem-957-5.html>

17. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов[Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

18. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.
19. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие[Текст] / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
20. Бухалков, М.И. Управление персоналом[Текст] / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
21. Васнев, С. А. Кадровая статистика[Текст]/ С.А. Васнев, М.: НОУ ВПО МПСИ, 2011. - 152 с.
22. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам[Текст] / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
23. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика[Текст]/ В.Р. Веснин, М.: Проспект, 2016. - 688 с.
24. Виханский, О.С. Стратегическое управление <http://bibliotekar.ru/upravlenie-4/index.htm>
25. Вырупаева, Т. В. Планирование потребности в кадрах в системе управления карьерой на государственной службе[Текст] / Вырупаева Т. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 116–121.
26. Знаменский, Д. Ю., Омельченко Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации[Текст]/ Д.Ю. Знаменский, М.: Юрайт, 2013. - 368 с.
27. Кадровая политика и управление человеческими ресурсами <http://Бизнесвидение.рф/кадровая-политика-и-управление-человеческими-ресурсами>
28. Кибанов, А. Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом[Текст]/ А.Я. Кибанов, М.: Проспект, 2014. - 608 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации[Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.

30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 301 с.
31. Колесникова, М.Н. Управление персоналом[Текст]: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
32. Котляров, И. Д., Санина А. Г. Управление человеческими ресурсами[Текст]/ И.Д. Котляров, А.Г. Санина, М.:Проспект, 2012. - 320 с.
33. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие[Текст]: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
34. Литвинцева, Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах[Текст]: Учебное пособие / Е.А. Литвинцева. - М.: РАГС, 2014. - 124 с.
35. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе[Текст]: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с
36. Лукасевич, В.М. Методические рекомендации по анализу трудовых ресурсов предприятий: практическое пособие[Текст]/ В.М. Лукасевич. - СПб.: Книжник, 2015. - 336 с.
37. Маслов, Е.В. Менеджмент Управление персоналом предприятия <http://exsolver.narod.ru/Books/Management/staff3/c4.html>
38. Медведев, М. Ю. Учетная политика организации[Текст]/ М.Ю. Медведев, М.: КноРус, 2011. - 256 с.
39. Мумладзе, Р.Г. Управление персоналом[Текст]/ Р.Г. Мумладзе, М.: Палеотип, 2014.- 410 с.
40. Общая характеристика АО «Лебединский ГОК <http://www.currentman.ru/adls-157-1.html>
41. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое

планирование[Текст]/ Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, М.: Юрайт, 2014. - 444 с.

42. Оксинайд, К. Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации[Текст]/ К.Э. Оксинайд, Е.В. Розина, М.: Проспект, 2013. - 641 с.

43. Организация системы обучения персоналом:
<http://www.fellowmanage.ru/xins-85-1.html>

44. Стратегическое управление[Текст]: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп./ под ред. В.А Емаева, М.: Гардарика, 2012.- 296с.

45. Тавокин, Е. П. Управление - социальное управление - социология управления[Текст]/ Е.П Тавокин, М.: Либроком, 2013. - 256 с.

46. Теория менеджмента. Финансовый менеджмент.
http://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/podgotovka-rukovodyaschih-kadrov-19375.html

47. Шеремет А.Д. Комплексный анализ экономической деятельности[Текст]/ А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2008.

48. Ширяев, В. И., Баев И. А., Ширяев Е. В. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление[Текст]/ В.И. Ширяев., И.А. Баев., Е.В. Ширяев, М.: Либроком, 2015. - 272 с.

49. Шлендер, П.Э. Управление персоналом[Текст]: учеб. пособие вузов/ М.:Юнити-Дана, 2012.- 320 с.

50. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие вузов/под ред. Иванова В.П. – М.: КНОРУС, 2012. - 528 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ