

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломная работа студентки

**заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
5 курса группы 05001162
Шафоростовой Юлии Сергеевны**

Научный руководитель
к.психол.н. Гуськова Е.А.

Рецензент
И.О. начальника отдела кадров
ПАО АК «АЛРОСА»
Удачный Гок
Зайка О.Г.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Развитие персонала: содержание, цели, результаты.....	6
1.2. Формы развития персонала организации.....	9
1.3 Методы развития персонала.....	20
1.4 Показатели эффективности системы развития персонала.....	24
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО АК «АЛРОСА» УДАЧНИНСКИЙ ГОК.....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	28
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	34
2.3 Анализ системы развития персонала в ПАО АК «АЛРОСА» Удачинский ГОК	42
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО АК «АЛРОСА» УДАЧНИНСКИЙ ГОК.....	57
3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в ПАО АК «АЛРОСА» Удачинский ГОК.....	57
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ПАО АК «АЛРОСА» Удачинский ГОК	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях развитие персонала играет немаловажную роль, так как существенно повышает конкурентоспособность предприятия на рынке. Развитие персонала позволяет значительно улучшить качество управления внутри организации, а так же существенно повышает профессиональный уровень сотрудников, что, в свою очередь, приводит к повышению производительности труда. Кроме того, развитие сотрудников организации помогает более успешно применять инновационные технологии и внедрять перспективные решения как в сфере управления организацией, так и в сфере производства. Развитие сотрудников в организации просто жизненно необходимо, и связано это с определенными периодами эволюции организации или с проблемами в процессе ведения хозяйственной деятельности.

Развитие сотрудников является главным условием успешной работы организации. Несоответствие квалификации сотрудников потребностям организации отрицательно влияет на результаты ее деятельности.

В настоящий момент организации работают в быстро меняющихся условиях. Поэтому навыки, умения и знания персонала необходимо постоянно обновлять и добавлять. Образование и обучение в организации должно быть неотъемлемой частью системы управления.

Каждое предприятие имеет свою стратегию, а так же планы и цели. Развитие сотрудников необходимо осуществлять в соответствии с целями и задачами, которые стоят перед организацией. Следовательно, развитие персонала и развитие организации должны быть синхронизированы. Контролировать эти процессы должно руководство предприятия вместе с отделом по управлению персоналом.

Не смотря на постоянное совершенствование системы развития персонала, проблемы остаются одними и теми же на протяжении многих

лет: трудности в оценке изменений в работе специалистов, низкая результативность обучения, отсутствия комплексного подхода к обучению сотрудников. Однако, главная тенденция в системе развития персонала - увеличение времени и средств, которые работодатели готовы вкладывать в обучение работников. Приоритетным направлением сегодня считается обучение перспективных сотрудников методам руководства и развитие лидерства для создания мощного кадрового резерва.

Степень научной разработанности. Проблемой развития персонала в организации занимались Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Мишурова И.В., Столяренко Л.Д., Шекшня С.В.

Объект исследования – ПАО АК «АЛРОСА» Удачный ГОК.

Предмет исследования – система развития персонала ПАО АК «АЛРОСА» Удачный ГОК.

Цель исследования – разработать и обосновать направления совершенствования системы развития персонала в ПАО АК «АЛРОСА» Удачный ГОК.

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) рассмотреть теоретические основы системы развития персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в ПАО АК «АЛРОСА» Удачный ГОК;
- 3) проанализировать систему развития персонала в ПАО АК «АЛРОСА» Удачный ГОК;
- 4) разработать и обосновать рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в ПАО АК «АЛРОСА» Удачный ГОК.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные в процессе исследования результаты и основанные на них выводы могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях системы развития персонала, а также в деятельности ПАО АК «АЛРОСА» Удачный ГОК.

Информационной базой дипломной работы являются данные, полученные в ходе проведения анкетирования, внутренние нормативные документы организации, а также наблюдения и информация, полученные в процессе работы в организации.

Методы исследования:

1. Метод организации исследования – метод срезов.
2. Эмпирические методы: анкетирование, анализ документов, SWOT-анализ.
3. Методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики.
4. Метод интерпретации информации – структурный.

Структура дипломной работы последовательно решает поставленные задачи. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Развитие персонала: содержание, цели, результаты

Егоршин А.П. определил развитие персонала как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.

По мнению Шаталовой И.И. развитие персонала - это совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации. Общее развитие персонала – это процесс обогащения интеллектуального капитала работников, осознания окружающей действительности, принятия новых ценностей, расширения социальных связей и возможностей партнерства, способствующих, полному раскрытию индивидуального трудового потенциала с целью личностного роста и увеличения вклада в дела организации [19, с.121] .

Веснин В.Р. пишет, что развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки персонала, планирования карьеры и профессионального роста, организации процесса адаптации.

Методы управления развитием персонала – способы реализации управленческих воздействий на персонал в целях повышения профессиональной компетентности кадров.

Развитие персонала бывает общим и профессиональным [9, с.68].

В области развития человеческих ресурсов, если нет инициативы и поддержки «сверху донизу» и не все менеджеры осознают и поддерживают целостный подход, организованное обучение не состоится. Вместо этого будет иметь место развитие человеческих ресурсов отдельно в каждом подразделении без учета того, что происходит в других подразделениях, с возможным результатом «достижения эффективности» для группы или

«части системы», но с потерями эффективной деятельности организации в достижении ее корпоративных целей и реализации стратегического плана.

По мере того, как управленческие роли и функции становятся более рассредоточенными по компаниям, для всех менеджеров нужно развивать персональную ответственность за непрерывное развитие человеческих ресурсов. Желательно, чтобы капиталовложения должны быть сделаны на длительный период.

Рассмотрим *цели и формы развития персонала*.

Выделяют следующие формы развития персонала: повышение квалификации, профессиональная ориентация, самообразование, совершенствование личных качеств, обучение, рационализация, изобретательство и пр.(рис.1)

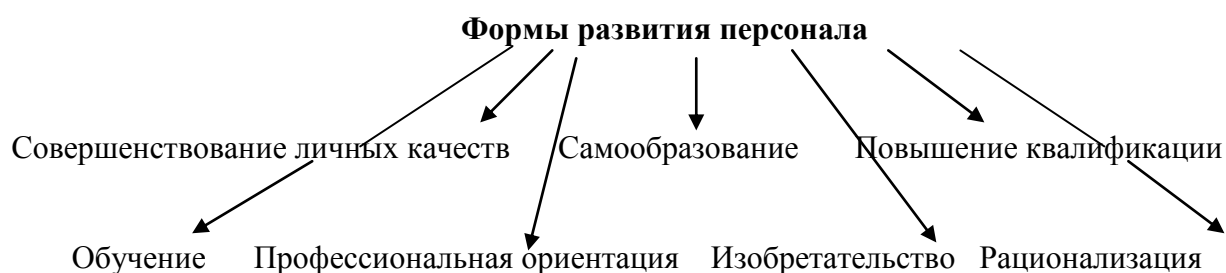


Рис.1.1 Формы развития персонала.

Турчинов А.И. в *организацию профессионального развития* включает [31, с.183]:

- подготовка нормативных актов, регламентирующих кадровую деятельность в области профессионального развития;
- анализ качественных и количественных показателей кадрового обеспечения организации;
- профессионально-должностное становление и карьерное продвижение кадров в организации;
- дополнительное профессиональное образование;
- организация стажировок, инструктажей, тренингов;

– проведение квалификационных экзаменов, аттестации, конкурсов на замещение вакантных должностей.

Кибанов А.Я. в понятие развитие персонала включает *управление деловой карьерой, кадровым резервом, обучение персонала.*

Похожая классификация у И.И.Шаталовой, где базисными элементами системы профессионального развития персонала в организации являются: 1) создание мотивации на обучение; 2) обучение персонала; 3) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; 4) введение в должность и адаптация; 5) формирование кадрового резерва.

В научной литературе выделяют цели развития персонала (Рис.2)



Рис.1.2 Цели развития персонала.

Далее рассмотрим предполагаемые *результаты развития персонала.*

Для работников:

1. Сохранность рабочего места.
2. Возможность приобрести новые навыки, знания, умения, а так же раскрыть свои способности.
3. Продвижение по карьерной лестнице.
4. Появление новых социальных связей и контактов.
5. Уверенность в себе и самовыражение.

Для организации:

1. Увеличение производительности труда и его качества, следовательно, повышение прибыли в организации.
2. Период адаптации в коллективе сокращается.
3. Повышение вклада персонала в достижении целей организации.
4. Повышение уровня мотивации труда.
5. Оптимизация корпоративной культуры организации.
6. Трудовая дисциплина.

Для общества:

1. Повышение трудового потенциала общества.
2. Повышение производительности труда [29, с. 161].

Эффективное функционирование любого предприятия, прежде всего, определяется степенью развития его персонала. В условиях современного быстрого старения теоретических знаний, умений и практических навыков, способность предприятия постоянно повышать профессиональный уровень своих работников является одним из важнейших факторов управления развитием персонала.

В современных условиях развития экономики возрастает роль системы развития персонала. Деятельность любого предприятия начинается с формирования системы развития персонала, которая в процессе работы изменяется, дополняется и обновляется к функционированию предприятия. Развитие персонала является итеративным (повторяющимся) процессом достижения таких показателей уровня квалификации работников, которые отвечают стратегии развития организации. В таком понимании развитие персонала является фундаментальной составляющей общего процесса управления персоналом, интегрально связанной с развитием организации и формированием профессиональных карьер работников. Его можно рассматривать на уровне организации, структурных подразделений и на уровне отдельных работников. Для каждого из них можно определить присущие конкретной организации мероприятия по развитию персонала. Однако возникают и специфические проблемы, связанные с развитием

трудового потенциала, содержащиеся в отдельных составляющих человеческого капитала.

1.2 Формы развития персонала организации

Развитие персонала бывает общим и профессиональным. *Профессиональное развитие* - это процесс подготовки работников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Турчинов А.И. выделяет профессиональное развитие как процесс изменения качеств личности как субъекта профессионального труда, результат повышения профессионализма и специального образования, профессионального совершенствования и самоопределения работника. Управление профессиональным развитием – процесс целенаправленного влияния руководителей органов управления и кадровых служб на совершенствование профессионализма, расширение профессиональной компетентности и повышение компетентности кадров [41, с.139-141].

Профессиональное развитие сотрудников — это система взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций сотрудников и их мотивации с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач компаний.

Сущность профессионального развития персонала — это повышение уровня знаний, формирование умений, отработка навыков, овладение различными способами коммуникации, совершенствование производственной и организационной культуры для удовлетворения личных потребностей и запросов предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что развитие персонала способствует достижению целей работника, организации и общества в целом.

Мотивами здесь могут быть:

- освоение новой работы, сохранность прежней или получение высокой должности;
- гарантия стабильности, рост доходов, приобретение знаний;
- расширение контактов, независимость и конкурентоспособность на рынке труда;
- достичь высоких результатов;
- быть первыми.

Данные мотивы действуют в случае, когда работник уверен, что его не уволят или есть возможность получить продвижение по службе.

Важную роль в развитии работника играет *самосовершенствование* на основе познания себя [52, с. 301].

Самосовершенствование сводится к развитию навыков самостоятельного мышления, обучения и выработке идей на базе собственного и чужого опыта и с посторонней помощью.

Программа самосовершенствования должна увязываться с интересами личности и потребностями организации.

Дадим характеристику видам обучения (Рис.1.3).

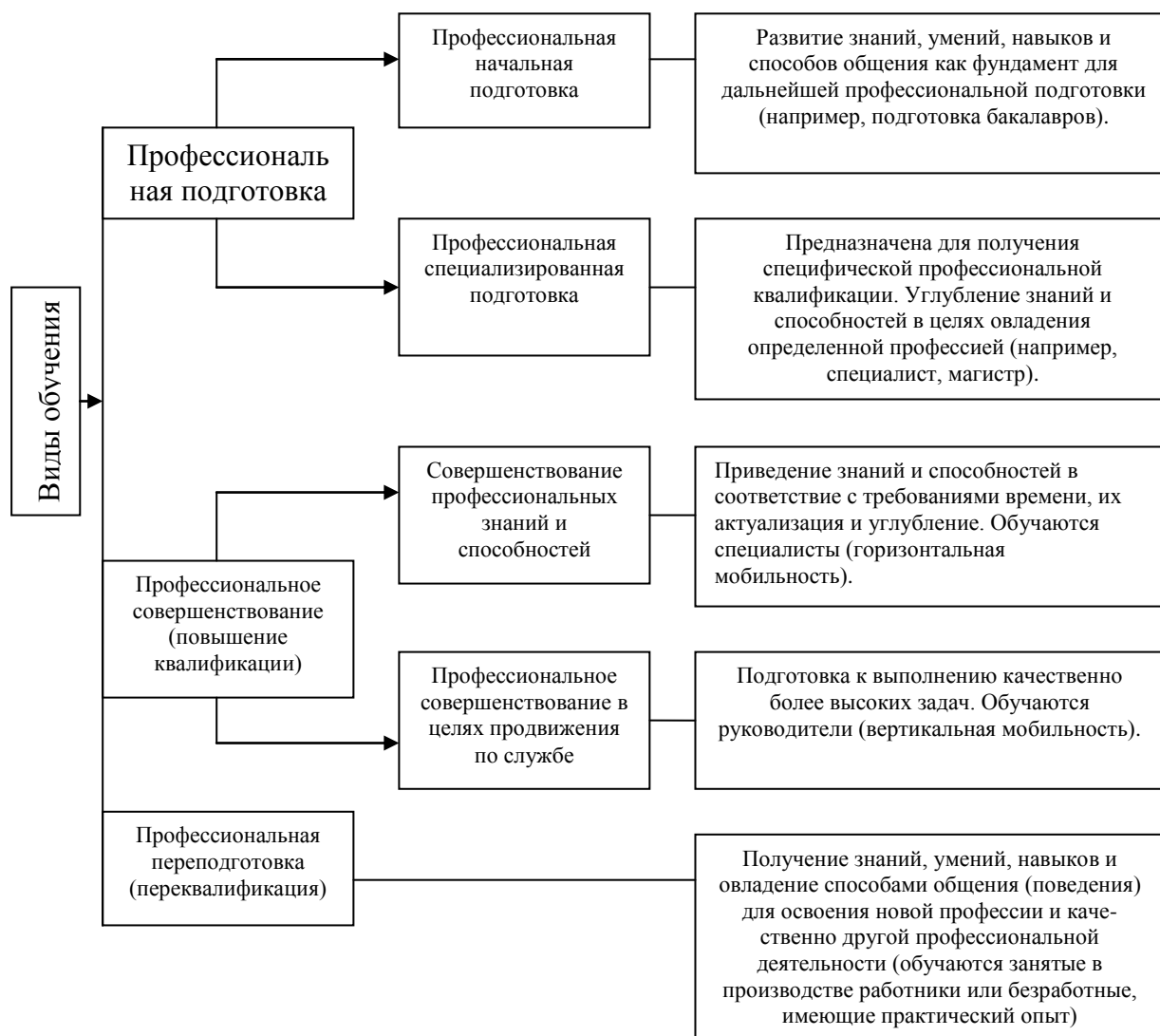


Рис 1.3 Виды обучения

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между всеми видами обучения [44, с.297].

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцировано, т.е. по целевым группам или целевым лицам с тем, чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи (Таблица 1.1).

Таблица 1.1

Задачи обучения для отдельных целевых групп

Целевая группа	Главные задачи обучения
1, Учащаяся молодежь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа – производство).
2. Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности.
3. Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т.п.

Классификация видов обучения персонала в организации представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Классификация видов обучения персонала

Тип обучения	Особенности <i>процесса</i>
По срокам обучения	Долгосрочное Краткосрочное
По уровню организации процесса обучения	Организованное Неорганизованное
По месту обучения	На рабочем месте Вне рабочего места
По целевым группам программ обучения	Для руководителей Для специалистов Для рабочих массовых профессий Для персонала всех категорий (открытые программы обучения)
По опыту работы в компании	Новые сотрудники Опытные сотрудники
По субъекту, инициировавшему обучение	Организация Самообучение, самообразование

Отечественный и зарубежный опыт выработал три *концепции обучения квалифицированных кадров*:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, т.к. повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности [33, с. 296].

Поэтому важнейшим моментом профессионального развития является *обучение* как вновь принятых сотрудников для ускорения процесса их адаптации, так и работающих (в этом случае речь идет о повышении квалификации).

Основными направлениями профессионального обучения и повышения квалификации персонала считаются:

1. Первичное – в соответствии с задачами и спецификой работы.
1. Для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами.
2. Для повышения общей квалификации.
4. Для работы по новым направлениям развития организации.
5. Для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.
6. Для облегчения адаптации к новым условиям (в том числе перед выходом на пенсию) [40, с. 501].

В российском трудовом законодательстве упоминаются следующие его *виды форм организации подготовки новых работников*:

- подготовка новых работников;
- переподготовка (переобучение);
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

Обучение может осуществляться *на рабочем месте и вне рабочего места* (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение).

Подготовка новых работников - это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых в организацию и ранее не имевших профессии, приобретение знаний, умений и навыков, необходимых для занятия должности [49, с.53].

Основными формами подготовки новых работников на производстве согласно российскому законодательству являются: индивидуальная, групповая и курсовая подготовка.

При *индивидуальной подготовке* ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады - рабочий высокой квалификации. Необходимый теоретический курс ученик изучает самостоятельно, консультируясь со специалистами.

Групповая (бригадная) форма подготовки предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.

Курсовая форма подготовки применяется для обучения работников сложным профессиям и предусматривает два этапа - сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебной базе предприятия (учебного комбината), а затем на рабочих местах под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника - инструктора производственного обучения [19, с. 122].

Обучение на рабочем месте может осуществляться также в форме *наставничества*, под которым передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека, руководителя или опытного сотрудника к менее опытному в процессе совместной работы, что предполагает предоставление обучаемым некоторых текущих полномочий. Обычно это требует немалых затрат времени и взаимного доверия.

Для начинающих рабочих возможна такая комбинированная форма, как *ученичество*, сочетающее в себе подготовку на рабочем месте и вне его.

Формой обучения на рабочем месте является *инструктаж* - разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей. Этапами инструктажа являются:

- 1) Определение цели.
- 2) Выбор места проведения инструктажа.
- 3) Проверка имеющихся знаний.
- 4) Пробуждение интереса к работе.
- 5) Определение способов ее выполнения, выдача четких указаний и рекомендаций.
- 6) Проверка усвоенной информации.
- 7) Контроль над выполнением заданий.

Инструктаж не требует высоких затрат и эффективен для простых видов деятельности.

Обучение на практике имеет ряд недостатков: опыт часто не поддается рациональному объяснению, быстро устаревает, не соответствует потребностям обучаемого. Кроме того, может существовать психологическая несовместимость между ним и инструктором, небрежное исполнение тем своих обязанностей [34, с.128].

Внутрифирменное обучение персонала — это особая система обучения персонала, ориентированная на персонал конкретного предприятия и строящаяся на решении специфических именно для данной организации проблем, проводимая как на территории предприятия, так и в корпоративных учебных центрах с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей. Под *системой внутрифирменного обучения персонала* понимается комплекс взаимосвязанных структур, процессов, учебных программ, форм и методов обучения, а также материально-технических средств, с помощью которого осуществляется процесс внутрифирменного обучения на предприятии. Структуры — это

специалисты или подразделения (участки, группы, сектора, отделы, управления, департаменты), занимающиеся вопросами обучения, а процессы — это этапы организации и проведения внутрифирменного обучения [18, с.142].

Внутреннее обучение становится особенно актуальным на двух стадиях развития организации:

1) активный рост компании – когда рынок расширяется, и открываются новые представительства, следовательно, увеличивается число персонала. При этом в компании уже накопился успешный опыт в области управления, работы с клиентами, который обеспечил этот рост, и этот опыт необходимо транслировать. Внутрифирменное обучение сотрудников в данной ситуации позволяет добиться высокого уровня профессионализма;

2) стабильность в организации - когда организация находится в устойчивом положении, существует потребность в создании активного пространства внутри организации, которое позволит быстро овладевать нужными компетенциями и изучать передовой опыт, увеличивая конкурентные преимущества организации.

Рассмотрим основные виды обучения:

- первичное обучение сотрудников, принятых на работу;
- ежегодное обучение сотрудников по актуальным вопросам профессиональной деятельности;
- периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории сотрудников периодичности) по специальным программам профессионального обучения для поддержания квалификации на уровне, достаточном для эффективного выполнения должностных обязанностей;
- обучение специалистов, обязанных проходить подготовку или переподготовку в связи с требованиями нормативов, предъявляемыми государством (например, бухгалтеры, фармацевты, техники и т.д.);
- обучение сотрудников, готовящихся к должностным перемеще-

ниям (назначение на более высокую должность, на должность иного профиля);

- обучение работников с начальным или более высоким уровнем квалификации вторым (смежным) профессиям.

В таблице 1.3. представлены достоинства и недостатки внутрифирменного обучения.

Таблица 1.3

Достоинства и недостатки внутрифирменного обучения

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Спецификой деятельности и полное соответствие потребностям организации. 2. Выполнение слушателями практических работ, направленных на анализ конкретных проблем, стоящих перед предприятием, и на выработку эффективных мероприятий по их решению. 3. Возможность приспособить сроки обучения в связи с производственной необходимостью и отзывать работника. 4. Использование собственного оборудования и технологий. 5. Возможность обучения большого числа сотрудников. 6. Относительно однородный состав участников. 7. Специалисты не покидают на длительное время свое предприятие. 8. Большие возможности индивидуализации подготовки и изучения способностей персонала к обучению. 9. Лучшие возможности контроля за процессом и результатами обучения. 10. Активизация внутрифирменной кооперации за счет обмена опытом между коллегами. 11. Развитие корпоративного духа. 12. Отсутствие психологического дискомфорта. 13. Экономичный способ обучения персонала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучения узкопрофессиональными вопросами, что не способствует развитию широкого профессионального кругозора. 2. Необходимость создания собственной учебно-материальной базы, требующей ее постоянного обновления. 3. Отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий. 4. Участники обучения могут неохотно обсуждать некоторые вопросы в среде коллег или в присутствии руководителя. 5. Дополнительная нагрузка на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения в качестве преподавателей. <p>Отвлечение от обучения для выполнения текущих дел</p>

Для того, чтобы стать эффективной, система внутрифирменного обучения должна обладать следующими характеристиками:

1) *непрерывность* — ритмичность и системность в организации и проведении обучающих мероприятий;

2) *адаптивность* — способность быстро реагировать на изменение требований, предъявляемых к качеству рабочей силы;

3) *гибкость* — учет интересов как организации, так и работников;

4) *коммуникативность* ~ постоянное взаимодействие руководителей, работников и педагогов;

5) *кумулятивность* — накопление и преумножение банка профессиональных компетенций и опыта компании;

6) *интегрированность* — тесная связь с важнейшими направлениями системы управления персоналом (системой адаптации, управлением деловой карьерой и профессионально-служебным продвижением, работой с резервом, системой мотивации, оценкой результатов деятельности персонала и т.д.) [36, с.76].

Переподготовка (переобучение) организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющейся у них профессии, а также лицами, выражающими желание ее сменить с учетом потребности производства [46, с.127].

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным, либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

Повышение квалификации - это обучение после получения основного образования, которое направлено на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям

Выделяют следующие *формы повышения квалификации*:

1. Внутренняя (в рамках компании, как на рабочем месте, так и на курсах) и внешняя (в учебных заведениях, специальных центрах).
2. Организованная и неорганизованная (самообразование).
3. Профессиональная или проблемно ориентированная в соответствии с потребностями компании.
4. Основанная на стандартных или специальных (общих и конкретных) программах.
5. Предназначенную для целевых групп (руководителей и специалистов) или для всего персонала [42, с.95].

Конкретными направлениями повышения квалификации являются:

- процесс подготовки к выполнению новых комплексных задач;
- повышение гибкости мышления и способности к инновациям
- подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению;
- освоение новых профессий, в том числе в условиях бригадной формы организации труда;
- получение более высокого разряда или адаптация к новой технике;
- изучение новых форм организации и стимулирования труда.

Современные программы повышения квалификации дают знания, которые выходят за пределы должности, и побуждают желание учиться дальше, имеют цель научить сотрудников: мыслить самостоятельно (в том числе и экономически), осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Однако перспектива повышения квалификации активизирует только тех работников, которые еще не достигли своего «потолка».

1.3 Методы развития персонала

Методы обучения рассматривает Кибанов А.Я. Методы профессионального обучения на рабочем месте – эта форма подготовки

осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте [32, с.154].

Опишем методы профессионального *обучения на рабочем месте*. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте (Таблица 1.4).

Методы профессионального *обучения вне рабочего места* предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (Таблица 1.5).

Таблица 1.4

Методы обучения персонала на рабочем месте

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.
2. Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой.
3. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места, В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов).
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.
5. Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы подопечных. Применение метода эффективно в тех случаях, когда возникает необходимость в исправлении недостатков. Метод может практиковаться как систематический.
6. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных цепях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

Компании используют данный метод обучения по следующим причинам: есть возможность учесть корпоративную специфику; экономятся значительные средства; сохраняются корпоративные тайны.

При этом метод имеет следующие ограничения:

- отсутствие источников развития систем обучения внутри компании;
- невозможность генерировать и продвигать новые продукты без интеллектуальных вливаний извне;
- ограниченность аудитории, которая может обучаться посредством внутренних ресурсов.

Такие методы обучения не дают возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Таблица 1.5

Методы обучения персонала вне рабочего места

<i>Методы обучения</i>	<i>Характерные особенности метода</i>
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.
2. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.
3. Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.
4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.
5. Деловые игры	Обучение поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения.

6. Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности.
7. Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания.
8. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой условных организаций, С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.).
9. Кружок качества («вместо учебы»), рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.

Обучение вне рабочего места - также имеет определенные достоинства и недостатки. Данные методы обучения позволяют:

- пригласить для обучения в компанию специалистов любого уровня, способных оказать качественные услуги;

- решать актуальные проблемы обучения персонала.

Вместе с тем она имеет свои ограничения:

- при использовании только внешних ресурсов обучения у организации не удерживаются накопленные корпоративные компетенции;

- растет неспособность организации к самостоятельному обучающему действию;

- транзакционные издержки.

1.4 Показатели эффективности системы развития персонала

HR-менеджмент, как любой управленческий процесс, сопровождается принятием множества решений. В связи с этим возникает необходимость в количественных показателях, позволяющих проводить оценку и мониторинг работы службы персонала по направлениям ее деятельности и функциям.

Учитывая высокую значимость работы по развитию персонала в современных условиях, установление измеримых показателей ее оценки - актуальная задача для HR-специалистов, а также руководителей и топ-менеджеров. Кроме того, принятие кадровых решений на основе оценок, поддающихся контролю и проверке, повышает эффективность HR-политики и ответственность руководителей, как службы персонала, так и других подразделений. Предлагаемый инструментарий позволяет ставить четкие цели и доносить их до каждого сотрудника, проводить мониторинг результатов и своевременное диагностирование сложных ситуаций, требующих управленческого вмешательства, а также оперативно корректировать цели и оптимизировать планы, исходя из конкретной ситуации.

В отделе развития персонала сосредоточены следующие основные функции:

- определение требований к должности в части обучения и развития;
- формирование и управление кадровым резервом;
- разработка программ развития персонала (сроки, ресурсы, исполнители), их реализация;
- определение и контроль карьерного пути;
- работа с кадровым резервом руководителей;
- организация стажировок молодых специалистов;
- формирование системы отчетов по резерву и карьере;
- определение потребностей в обучении;

- управление формированием и ведением каталога квалификаций;
- составление планов развития персонала.

На основе функций службы персонала разработаны следующие показатели оценки ее деятельности:

1. Показатель результативности нормативного обеспечения формирования и управления кадровым резервом (ПР норм. рез.):

$$ПР\ норм.\ рез. = N_{факт.норм.} / N_{норм.} * 100\% \quad (1.1)$$

где $N_{факт.норм.}$ – фактическое количество пересмотренных нормативных документов по резерву за период;

$N_{норм.}$ – количество документов по резерву, подлежащих периодическому пересмотру, в том числе вследствие потери актуальности за период.

2. Показатель результативности реализации программ развития персонала (ПРпрп):

$$ПРпрп = N_{факт.пр.} / N_{запл.пр.} * 100\% \quad (1.2)$$

где $N_{факт.пр.}$ – количество реализованных программ развития персонала за период;

$N_{запл.пр.}$ – количество запланированных программ развития персонала за период.

3. Показатель результативности мероприятий по управлению карьерой (ПРфакт.поКР):

$$ПРфакт.поКР = N_{факт.поКР} / N_{согр.поКР} * 100\% \quad (1.3)$$

где $N_{факт.поКР}$ – количество сотрудников, для которых реализованы мероприятия по управлению карьерой за период;

$N_{согр.поКР}$ – количество сотрудников, для которых запланированы мероприятия по управлению карьерой за период.

4. Показатель результативности организации и проведения стажировки молодых специалистов (ПРстаж.м.с.):

$$ПРстаж.м.с. = N_{м.с.усп.стаж.} / N_{м.с.} * 100\% \quad (1.4)$$

где $N_{м.с.усп.стаж.}$ – количество молодых специалистов, успешно прошедших стажировку за период;

$N_{м.с.}$ – количество трудоустроенных молодых специалистов за период.

5. Показатель результативности формирования системы отчетов по резерву и карьере (ПРотч.р.и к):

$$P_{Ротч.р.и к} = N_{факт.отч.} / N_{план.отч.} * 100\% \quad (1.5)$$

где $N_{факт.отч.}$ – количество сформированных отчетов за период;

$N_{план.отч.}$ – количество запланированных отчетов за период.

6. Показатель результативности определения требований к должности в части обучения и развития (ПРОпр.тр.):

$$P_{ПРОпр.тр.} = N_{опр.тр.} / N_{план.тр.} * 100\% \quad (1.6)$$

где $N_{опр.тр.}$ – количество должностей, для которых определены требования в результате организационных изменений;

$N_{план.тр.}$ – количество измененных должностей в штатном расписании, для которых необходимо переопределить требования в части обучения.

7. Показатель результативности определения потребности в подготовке персонала (ПРфакоб):

$$P_{Рфакоб} = N_{фак.об.} / N_{напр.на.об.} * 100\% \quad (1.7)$$

где $N_{фак.об.}$ – фактическое количество обученных работников в соответствии с требованиями должности за период;

$N_{напр.на.об.}$ – количество работников, направленных на обучение в соответствии с утвержденным планом подготовки и бюджетом.

8. Показатель результативности формирования планов развития персонала (ПРПР) за период, в процентах:

$$P_{РПР} = N_{раб.факт.ПР} / N_{раб.план.ПР} * 100\% \quad (1.8)$$

где $N_{раб.факт.ПР}$ – количество работников, для которых сформированы планы развития за период;

Нраб.план.ПР – количество работников, для которых необходимо сформировать планы развития.

Представлены обобщенные показатели, и при декомпозиции каждой из функций в отдельности можно выделить большее их число.

На основе предложенных показателей можно определить эффективность деятельности службы развития персонала и каждого ее сотрудника, отвечающего за ту или иную функцию, как в краткосрочном периоде (до одного месяца), так и в долгосрочном (год и более).

Оценка работы службы развития персонала заключается в определении того, насколько та или иная функция способствует достижению целей HR-управления, а также всей организации. Результаты анализа каждой функции и в целом оценки службы развития фокусируют внимание на основных проблемах кадровой работы, позволяют своевременно скорректировать выявленные недочеты и поставить адекватные цели перед сотрудниками подразделения.

Выводы по главе 1:

Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки персонала, планирования карьеры и профессионального роста, организации процесса адаптации.

Методы управления развитием персонала – способы реализации управленческих воздействий на персонал в целях повышения профессиональной компетентности кадров.

Современные программы повышения квалификации дают знания, выходящие за пределы должности, и побуждают желание учиться дальше, имеют цель научить работников: самостоятельно мыслить (в том числе и экономически), осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Однако перспектива повышения квалификации активизирует только тех сотрудников, которые еще не достигли своего «потолка».

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО АК «АЛРОСА» УДАЧНИНСКИЙ ГОК

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«АЛРОСА» — лидер алмазодобывающей отрасли мира, российская государственная горнорудная компания, нацеленная на комплексное решение приоритетных национальных задач по освоению природных ресурсов.

АК «АЛРОСА» создана в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об образовании акционерной компании «Алмазы России — Саха» от 19 февраля 1992 г. № 158С.

АК «АЛРОСА» (ПАО) как ведущий мировой производитель и продавец алмазов гарантирует своим покупателям, что предлагаемое алмазное сырьё получено в полном соответствии с национальным законодательством и международными обязательствами Российской Федерации, в том числе с положениями Схемы сертификации Кимберлийского процесса.

При работе с клиентами компания обращает внимание на то, чтобы они не нарушали принятый в мировой практике порядок раздельной продажи природных, синтетических и облагороженных природных алмазов и продукции из них, а также имели стабильное финансовое положение.

Основой сбыта являются долгосрочные (трёхлетние) контракты на поставку сырья с крупнейшими мировыми потребителями. АК «АЛРОСА» (ПАО) подписала такие контракты с рядом участников рынка из России, Бельгии, Индии, Израиля и САР Гонконг, КНР. Это - крупные производители бриллиантов и ювелирных изделий, доказавшие свою состоятельность, с хорошо организованной системой продаж своей продукции. Им гарантируются минимальные объёмы и ассортимент ежемесячных поставок, а также возможность по взаимному согласию сторон корректировать объёмы и покупать товар в ассортименте, не

предусмотренном контрактом. Основным видом деятельности этой группы покупателей является производство и реализация бриллиантов и ювелирных изделий.

Компания также торгует алмазным сырьём на условиях разовых сделок купли-продажи, без заключения срочных соглашений. В этом случае покупателями могут быть российские компании, состоящие на специализированном учёте в территориальных инспекциях пробирного надзора и имеющие право, в соответствии с законодательством Российской Федерации, осуществлять операции с драгоценными камнями, и компании, зарегистрированные за пределами Российской Федерации в странах-членах Кимберлийского процесса и имеющие право, в соответствии с законодательством этих стран, осуществлять операции с драгоценными камнями.

На конкурсной основе АК «АЛРОСА» (ПАО) реализует алмазы в широком ассортименте, как в Москве, так и за пределами Российской Федерации при участии своих зарубежных дочерних компаний. Алмазы особо крупных размеров 10,8 карат и более продаются только на аукционах. В конкурсах и аукционах могут участвовать покупатели-партнеры по долгосрочным и разовым контрактам, а также другие клиенты, соответствующие минимальному набору требований.

В 2011 году Компания приступила к внедрению новой формы торговли алмазным сырьём – электронным торгам в режиме он-лайн. Такие торги планируется организовывать и в будущем.

Компания в своей сбытовой политике учитывает все требования антимонопольного законодательства Российской Федерации, обеспечивая единые условия доступа клиентов к сырью. С этой целью, вне зависимости от направлений сбыта, осуществляются единые процедуры сортировки алмазного сырья и комплектования типовых боксов. Применяются единые требования к условиям договоров на поставку алмазного сырья; торги проводятся на базе единых критериев и процедур.

Рыночные позиции:

АЛРОСА занимает первое место в мире по объемам добычи алмазов в каратах, её доля в мировой добыче по данным на 2015 год составляет более 25% (в 2002 г. — 18%).

АЛРОСА добывает 95% всех алмазов Российской Федерации.

Производство:

В 2014 году предприятия Группы АЛРОСА добыли 36,2 млн. карат алмазов.

АЛРОСА ведет добычу в Республике Саха (Якутия) и Архангельской области, разрабатывая 11 кимберлитовых трубок и 13 россыпных месторождений.

Стратегия развития АЛРОСА предусматривает концентрацию на профильном бизнесе и рост добычи алмазного сырья до более 41 млн. карат к 2019 году. Рост добычи будет обеспечен за счет действующих месторождений, а также благодаря вводу в эксплуатацию новых проектов.

Технологическая база производства компании основана на лучших мировых достижениях науки и техники и уникальном техническом опыте работы в суровых климатических условиях севера России.

Ресурсная база:

Доказанные и вероятные запасы АЛРОСА превышают 600 млн. карат – этот объем достаточен для поддержания текущего уровня добычи в течение 17 лет. Общая же ресурсная база компании составляет около 1 млрд. карат.

Алмазы ювелирного и около ювелирного качества составляют около 65% добычи по объемам и более 95% по стоимости.

АЛРОСА имеет собственный современный геологоразведочный комплекс, обеспечивающий поддержание и наращивание объема ресурсной базы. Компания также ведет геологоразведочные работы в странах Африки.

Реализация продукции:

Выручка АЛРОСА от продажи алмазов и бриллиантов в 2015 году впервые в истории компании превысила \$5 млрд.

Объем продаж алмазного сырья в 2015 году составил 39,6 млн карат, в том числе 27,7 млн. карат алмазов ювелирного качества.

Сбытовая система АЛРОСА базируется на заключении долгосрочных контрактов с компаниями - производителями бриллиантов и ювелирных изделий. На долю таких контрактов приходится порядка 70% продаж компании.

Основной принцип торговой политики АЛРОСА – обеспечение равных условий доступа к алмазному сырью для всех клиентов.

Торговые офисы АЛРОСА расположены в основных мировых центрах торговли алмазами: в Антверпене, Рамат Гане, Дубае, Гонконге, Нью-Йорке, Лондоне.

АЛРОСА считает важным сотрудничество с отраслевыми организациями для налаживания информационного обмена и повышения прозрачности отрасли. Компания заключила соответствующие Меморандумы о взаимопонимании с Антверпенским международным алмазным центром (AWDC), Советом по содействию экспорту драгоценных камней и ювелирных изделий Индии (GJEPC), алмазными биржами Дубая и Израиля (DDE и IDE), Клубом алмазных дилеров Нью-Йорка (DDC).

Удачинский ГОК является структурным подразделением АК «АЛРОСА».

Зона деятельности Удачинского ГОКа – кимберлитовые трубки «Удачная» и «Зарница», на «Удачной» работает подземный рудник, один из крупнейших в мире.

Вид деятельности: добыча алмазов.

Руководство: Александр Федорович Махрачев, директор

Удачинский ГОК: 678188, Республика Саха (Якутия), г. Удачный, Новый город.



Рис.2.1 Расположение Удачинского ГОКа.

Удачинский горно-обогатительный комбинат (ГОК) – структурное подразделение АЛРОСА в Западной Якутии. Комбинат ведет добычу алмазов на кимберлитовых трубках «Удачная» и «Зарница», а также россыпных месторождениях «Законтурная делювиальная россыпь трубки «Удачная» и «Пироповый ручей». Доля ГОКа в общей добыче алмазов Группы АЛРОСА в 2014 году составила 10%.

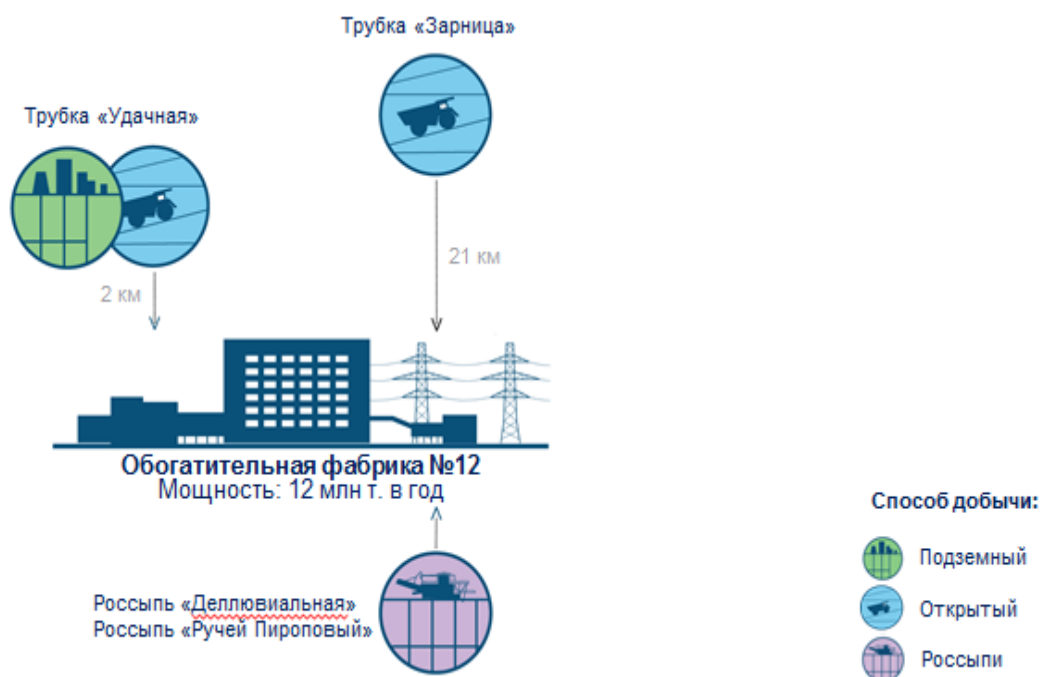


Рис.2.2 Структура Удачинского ГОКа.

Рудник «Удачный».

Четвертый и крупнейший подземный рудник АЛРОСА. Введен в эксплуатацию в 2014 году, выход на проектную мощность 4 млн. тонн руды в год ожидается в 2019 году. Рудник функционирует на кимберлитовой трубке «Удачная», открытая разработка которой началась в 1971 году и завершилась в 2015 году.

Объем добычи алмазов на трубке «Удачная» в 2015 году – 3,504 млн. карат.

Карьер «Зарница».

Действует на кимберлитовой трубке «Зарница», которая была открыта в 1954 году и стала первым коренным месторождением алмазов в Советском Союзе.

Разработка трубки долго откладывалась, так как содержания алмазов в ней гораздо ниже, чем в «Удачной». В небольших объемах работы на «Зарнице» начались в 1998 году, до настоящего времени трубка добывала около 1 млн. тонн руды в год. В ближайшей перспективе ежегодный объем добычи руды увеличится до 3 млн. тонн.

Объем добычи алмазов в 2015 году - 176 тыс. карат.

Россыпные месторождения.

АЛРОСА выиграла россыпи «Законтурная делювиальная россыпь трубки «Удачная» и «Пироповый ручей» на аукционе в 2013 году. Обработка песков на этих месторождениях началась в 2015 году.

Обогащение руды.

Кимберлиты, добываемые из трубок «Удачная» и «Зарница», обрабатываются на обогатительной фабрике №12, проектная мощность которой достигает 11 млн. тонн руды в год.

В таблице 2.1 представлены данные по прибыли, убыткам и движению денежных средств за 2013-2015 г.

Таблица 2.1

Прибыль, убытки и движение денежных средств (млн.руб.).

	2015	2014	2013
Продажи алмазов, млн. карат	39,6	38,0	33,2
Отчеты о прибылях и убытках			
Выручка от продаж	207 159	168 505	150 880
Себестоимость продаж	98 936	82 232	68 467
Валовая прибыль	107 014	85 064	81 204
Прибыль от основной деятельности	74 376	56 871	49 039
Прибыль до налога на прибыль	7 797	41 501	44 151
Балансовые отчеты			
Денежные средства и их эквиваленты	21 693	9 270	6 242
Общий долг	197 160	138 591	122 701
Чистый долг	175 467	129 321	116 459
Итого капитал	137 174	159 461	130 565
Всего активы	388 249	354 871	304 709
Отчеты о движении денежных средств			
Чистая сумма притока денежных средств от основной деятельности до изменений в оборотном капитале	94 840	69 745	61 830
Изменение оборотного капитала	4 346	3 391	8 872
Чистая сумма притока денежных средств от основной деятельности	78 115	55 639	42 007
Приобретения основных средств	33 291	38 165	30 050
в том числе			
Инвестиции в новые производственные мощности	14 122	15 112	13 016
Техническое перевооружение и обслуживание существующих производственных мощностей	19 169	23 053	17 034
Свободный денежный поток	44 824	17 474	11 957

Из таблицы 2.1 видно, что выручка от продаж в 2015 году по сравнению с 2013 выросла на 56279 млн. руб. и это свидетельствует о том, что организация набирает обороты по добыче алмазов.

2.2 Анализ системы управления персоналом

Управление персоналом в АК «АЛРОСА» (ПАО) включает в себя все основные направления по работе с человеческими ресурсами.

Общая численность работников АК «АЛРОСА» (ПАО) в конце 2015 года составила 30 043 человек, в том числе численность работников на Удачнинском ГОКе 3393 человек.

В таблице 2.2 представлены сведения о движении персонала по Удачинскому ГОКу.

Таблица 2.2

Движение персонала по Удачинскому ГОКу за 2015 год

№ п/п	Наименование статьи	Всего	в том числе:			
			рабочие	служащие	специалисты	руководители
1.	Фактическая численность на начало отчетного периода	3425	2780	8	304	333
2.	Перевод из структурного подразделения компании	-	-	-	-	-
3.	Принято в отчетном периоде, в т.ч.:	44	41	1	2	-
3.1	по бессрочным трудовым договорам, в т.ч.:	5	5	-	-	-
3.1.1	из подразделений Компаний	3	3	-	-	-
3.1.2	из иных организаций	2	2	-	-	-
3.2	по срочным трудовым договорам, в т.ч.:	39	36	1	2	-
3.2.1	на период отсутствия штатного работника, в т.ч.:	39	36	1	2	-
3.2.1.1	из подразделений Компаний	33	31	-	2	-
3.2.1.2	из иных организаций	6	5	1	-	-
	Справочно:					
1.	Принято, исключая вахту	44	41	1	2	-
1.1	из РС (Я)	36	33	1	2	-
	в т.ч. Из улусов «Алмазной провинции»*	2	2	-	-	-
1.2	из иных регионов РФ	7	7	-	-	-
1.3	из стран СНГ	1	1	-	-	-
2.	Принято пенсионеров, т.ч.:	2	2	-	-	-
2.1	мужчин	1	1	-	-	-
2.2	женщин	1	1	-	-	-
3.	принято после службы в Российской Армии	4	3	-	1	-
4.	принято лиц коренных национальностей	5	5	-	-	-
4.	Перевод в другое структурное подразделение Компании	-	-	-	-	-
5.	Уволено в отчетном периоде, в т.ч.:	76	68	-	6	2
5.1	по соглашению сторон (п.1 ст.77 ТК РФ)	-	-	-	-	-
5.2	по истечении срока трудового договора, в т.ч. в связи:	41	37	-	4	-
5.2.1	с выходом штатного работника	40	36	-	4	-
5.2.2	с окончанием практики, летних	1	1	-	-	-

	каникул					
5.3	по инициативе работника (п.3 ст.77 ТК РФ)	21	19	-	2	-
5.3.1	в связи с выходом на пенсию	5	5	-	-	-
5.3.2	по иным обстоятельствам	16	14	-	2	-
5.4	по инициативе работодателя, в т.ч. в связи:	11	10	-	-	1
5.4.1.	с сокращением численности или штата работников (п.2 ст.81 ТК РФ)	11	10	-	-	1
5.5	по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, в т.ч. в связи:	3	2	-	-	1
5.5.1	со смертью работника, а также с признанием судом работника умершим или безвестно отсутствующим (п.6 ст.83 ТК РФ)	3	2	-	-	-
6.	Фактическая численность на конец отчетного периода	3393	2754	9	298	332
	Справочно:					
1.	Фактическая численность на конец отчетного периода лиц коренных национальностей	164	140	-	11	13
2.	Фактическая численность на конец отчетного периода лиц, находящихся в отпуске по уходу за ребенком	59	33		5	1
3.	Фактическая численность на конец отчетного периода работников до 30 лет	589	524	1	45	19
4.	Фактическая численность на конец отчетного периода женщин	1013	778	9	157	69
5.	Фактическая численность на конец отчетного периода работающих пенсионеров	787	637	1	52	97

Из таблицы 2.2 видно, что фактическая численность на конец 2015 года сократилась на 0,9 % (32 человека), 41 человек уволился по истечению срока трудового договора.

Проанализируем численность персонала по Удачинскому ГОКу за 2013-2015 год (Таблица 2.3).

Таблица 2.3

Анализ численности персонала по Удачинскому ГОКу за 2013-2015 год.

Категория работников	2013 год		2014 год		2015 год		Отклонение %	
	Среднесписочная численность	Удельный вес	Среднесписочная численность	Удельный вес	Среднесписочная численность	Удельный вес	По численности	По удельному весу
Всего по организации	3436	100%	3425	100%	3393	100%	-43	-
Руководители	333	9,7%	333	9,7%	332	9,7%	-1	0%
Служащие	7	0,2%	8	0,2%	9	0,3%	2	0,1%
Специалисты	301	8,8%	304	8,9%	298	8,8%	-3	0%
Рабочие	2795	81,3%	2780	81,2%	2754	81,2%	-41	-0,1%

Из таблицы видно, что в 2015 году не было сильного негативного изменения структуры персонала. Однако при стабильной в целом структуре наблюдается падение среднесписочной численности на 1,25% ($43/3436 \cdot 100$). Подобная тенденция может быть как результатом суровых климатических условий труда, так и падения объема производства.

Одним из необходимых условий эффективной работы персонала является стабильность состава работников, что объясняется персонифицированным характером труда специалистов. Анализ движения рабочей силы проведем в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Анализ движения рабочей силы в Удачинском ГОКе в 2015 году

Категория работников	Среднесписочная численность	Принято с начала года	Уволено	Коэффициент увольнения	Коэффициент приёма	Коэффициент текучести
Всего	3393	44	76	2,2%	1,3%	2,2%
Руководители	332	-	2	0,6%	0%	0,6%
Служащие	9	1	-	0%	11,1%	0%
Специалисты	298	2	6	2%	0,7%	2%
Рабочие	2754	41	68	2,5%	1,5%	2,5%

Рассмотрим динамику движения трудовых ресурсов Удачинского ГОКа.

Исследование коэффициентов движения рабочей силы необходимо проводить и в сравнении с предыдущим периодом (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Динамика движения трудовых ресурсов Удачинского ГОКа в 2015 году

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+/-)
Среднесписочная численность работников	3436	3425	3393	-43
Принято с начала года	41	40	44	3
Уволено с начала года	53	67	76	23
Коэффициент увольнения	1,5%	2,0%	2,2%	0,7%
Коэффициент приёма	1,2%	1,2%	1,3%	0,1%
Коэффициент текучести	1,5%	2,0%	2,2%	0,7%

Изменения коэффициентов движения по сравнению с 2013 годом можно считать незначительными. Изменения произошли за счёт рабочих. Эти данные свидетельствуют об относительно стабильном положении в организации.

4. Проанализируем укомплектованности кадров на предприятии Удачинский ГОК в 2015 году с помощью коэффициента замещения (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Замещение кадров в Удачинском ГОКе в 2015 году

Категория работников	Средне списочная численность	Принято	Выбыло	Коэффициент замещения
Всего	3393	44	76	- 0,9%
Руководители	332	-	2	-0,6%
Служащие	9	1	-	11,1%
Специалисты	298	2	6	-1,3%
Рабочие	2754	41	68	-1,0%

Штаты в целом по предприятию не доукомплектованы на 0,9 %, а это значит, количество фактически занятых должностей практически соответствует именно тому объему производства, которое в Удачнинском ГОКе планирует осуществлять.

Важным этапом анализа системы управления персоналом является анализ качественного состава трудовых ресурсов в организации, то есть распределение работников по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию (таблицы 2.7-2.9).

Таблица 2.7

Распределение персонала в Удачнинском ГОКе по возрасту в 2015 г.

Группа работников по возрасту, лет	Всего		Руководители		Специалисты		Служащие		Рабочие	
	Чел	%	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 20	108	3,2	-	-	-	-	-	-	108	3,9
20-30	628	18,5	1	0,3	15	5	1	11,1	611	22,2
30-40	1258	37,1	101	30,4	98	32,9	2	22,2	1057	38,4
40-50	1050	30,9	134	40,4	106	35,6	5	55,6	805	29,2
50-60	323	9,5	78	23,5	76	25,5	1	11,1	168	6,1
свыше 60	26	0,8	18	5,4	3	1	-	-	5	0,2
Всего:	3393	100	332	100	298	100	9	100	2754	100

Таким образом, из таблицы видно, что в основном персонал в Удачнинском ГОКе в возрасте от 30 до 50 лет.

Таблица 2.8.

Распределение персонала в Удачнинском ГОКе по полу в 2015 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес
Всего по организации	3065	100	328	100
Руководители	231	7,5	101	30,8
Служащие	8	0,3	1	0,3

Специалисты	264	8,6	34	10,4
Рабочие	2562	83,6	192	58,5

Таблица 2.9

Распределение персонала в Удачнинском ГОКе по образованию в 2015 г.

Категории работающих	Имеют образование			
	Высшее		Среднее специальное	
-руководители	332	332	1	-
- специалисты	304	298	-	-
-рабочие	38	57	2742	2697
-служащие	2	2	6	7
Всего :	676	689	2748	2704

Таким образом, из таблицы 2.9 видно, что на руководящих должностях работает квалифицированный персонал.

Итак, в целом общая численность персонала в Удачнинском ГОКе на 2015 составляет 3393 человека. Но за последний год вырос процент увольнений 2,5% рабочих ушедших по собственному желанию. Следовательно, в такой ситуации нельзя говорить о стабильности состава персонала в Удачнинском ГОКе.

В АК «АЛРОСА» (ПАО) не допускается дискриминация: каждый работник имеет равные возможности для реализации своих трудовых прав независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

Высокая конкуренция за квалифицированные кадры продолжает оставаться одной из основных тенденций на международном и российском

рынке труда. Компаниям все сложнее привлекать и удерживать талантливых и востребованных сотрудников. Для АК «АЛРОСА» (ПАО) задача осложняется тем, что основная часть производственных объектов сосредоточена в районах Западной Якутии, для которых характерен суровый климат и удаленность от крупных городов с развитой инфраструктурой.

Основные направления кадровой политики в организации.

Факторы риска:

- Преобладающее влияние на экономику региона.
- Специфика горнодобывающей отрасли.
- Переход на подземный способ добычи.
- Суровые климатические условия.
- Удаленность районов Западной Якутии от центров развитой инфраструктуры.

Задачи:

- Занятость местного населения.
- Создание благоприятного социального климата в регионе.
- Обеспечение квалифицированными кадрами.
- Создание кадрового резерва.
- Минимизация издержек, связанных с привлечением кадровых ресурсов из других регионов.
- Оптимизация возрастного состава персонала, привлечение и удержание молодежи.

Кадровая политика:

- Политика привлечения местных кадров.
- Поддержка династий.
- Реализация программы довузовской профориентационной подготовки кадров.
- Обучение и переобучение сотрудников в соответствии с программой технического развития компании.

- Постоянное обучение и развитие персонала на базе собственной корпоративной системы подготовки кадров.
- Широкий социальный пакет, включающий ряд льгот и гарантий, закрепленных коллективным договором, сверх установленных законодательством РФ.
- Работа с молодыми специалистами, дополнительные льготы и гарантии для молодых работников, закрепленные в коллективном договоре, социальные программы и социальная инфраструктура (детские сады, учреждения культуры и спорта и т. п.)

В настоящее время уровень заработной платы в АК «АЛРОСА» (ПАО) соответствует ведущим позициям, принятым среди горнорудных предприятий России. В 2015 году размер средней заработной платы на одного сотрудника в компании вырос на 8,1% и составил 97,1 тыс. рублей.

2.3 Анализ системы развития персонала в ОАО АК «АЛРОСА» Удачинский ГОК

Благодаря наличию корпоративной системы подготовки кадров персонал АК «АЛРОСА» (ПАО) имеет возможность постоянно обучаться и развивать свой потенциал.

В 2015 году существенно увеличили инвестиции в программы развития и обучения рабочих и специалистов (с 119,3 млн. руб. в 2014 году до 169,2 млн. руб. в 2015 году).

В АК «АЛРОСА» (ПАО) создан центр подготовки кадров. Данный центр работает в трех направлениях:

1. Программы повышения квалификации.
2. Программы профессиональной подготовки переподготовки кадров.
3. Стажировки, получение ученой степени.

В 2015 году зарубежные стажировки прошли 50 сотрудников Компании, в основном по программам оценки, классификации и сортировки алмазного сырья и бриллиантов, проводимым Высшим алмазным советом (г. Антверпен, Бельгия).

На рис.2.3 представлено среднегодовое количество часов и затраты на обучение одного руководителя/специалиста в 2011-2015 гг.

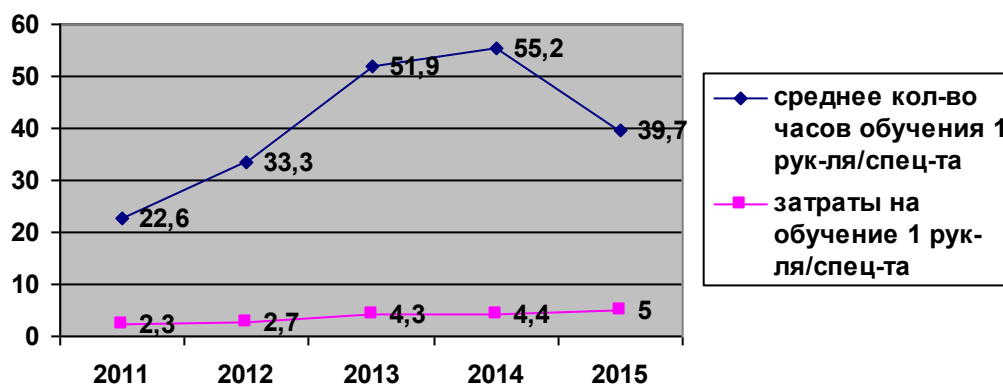


Рис. 2.3 Среднегодовое количество часов и затраты на обучение одного руководителя/специалиста в 2011-2015 гг.

Диаграмма 2.3.1 показывает, что с каждым годом в организации увеличиваются затраты на обучение руководителей/специалистов, однако количество часов в 2015 отведенных на обучение сократилось по сравнению с 2013-2014 гг.

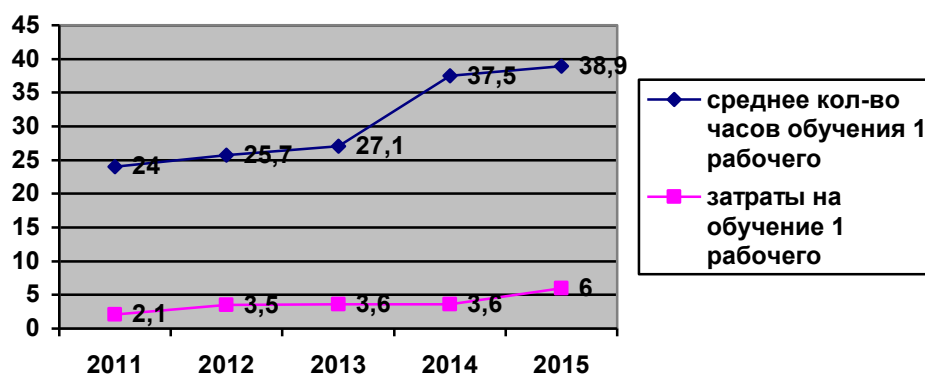


Диаграмма 2.4 Среднегодовое количество часов и затраты на обучение одного рабочего в 2011-2015 гг.

Диаграмма 2.4 показывает, что с каждым годом в организации увеличиваются и затраты на обучение руководителей/специалистов и количество часов.

Данные диаграмм свидетельствуют о том, что в организации достаточно много уделяют времени и затрат обучению сотрудников.

Оценка результативности деятельности руководителей и специалистов Компании проводится на основании Положения о собеседовании (аттестации) с лицами, занимающими руководящие должности, и специалистами в АК «АЛРОСА» (ОАО).

В 2015 году процедуру аттестации на соответствие занимаемой должности прошли 56,8 % руководителей, специалистов и служащих Компании; 98 % от числа аттестованных сотрудников получили положительные оценки о соответствии занимаемой должности, 1,9 % — условно-положительные оценки, 0,1 % — отрицательные оценки. Главным основанием для оценки труда рабочих профессий и принятия решения о развитии карьеры являются факты повышения квалификации и сдача соответствующих квалификационных экзаменов. В 2015 году повысили свою квалификацию 2 372 рабочих, удельный вес которых в общей численности рабочих составил 12,0 %.

Управление деловой карьерой является важным фактором в развитии персонала организации, поэтому целесообразно будет рассмотреть системы управления деловой карьерой в Удачинском ГОКе.

Значение профессионального и должностного роста в структуре управления персоналом трудно переоценить. Это, очевидно один из основных, наряду с материальным вознаграждением, мотивационных факторов, определяющих отношение работников к труду. Осознание невозможности добиться повышения при помощи высоких результатов в производственной деятельности однозначно отрицательно влияет на качество и производительность труда.

Управление деловой карьерой - мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника.

По мнению специалистов Удачинский ГОК мероприятия по управлению деловой карьерой:

- повышают преданность работника интересам организации;
- повышают производительность труда;
- уменьшает текучесть кадров;
- более полно раскрывает способности человека.

Прежде чем принимать решения о развитии карьеры конкретного работника необходимо определить возможные пути развития карьеры в организации. Этот процесс предусматривает следующие этапы:

1. Анализ имеющихся работ для определения сходства и различия между ними.
2. Объединение сходных видов работ в специальные группы.
3. Определение карьерных путей внутри специальных групп и между ними.
4. Объединение всех возможных путей развития карьеры в единую карьерную систему.

К сожалению, в Удачинском ГОКе в процессе управления деловой карьерой сотрудники отдела кадров не в полной мере опираются на научные разработки в этой области и используют зачастую стандартные методы изменения карьеры внутри предприятия: повышение (вверх), понижение (вниз), переводы (по горизонтали), увольнения и отставки (наружу).

При повышении сотрудника в должности психологически удовлетворяет потребность работников в безопасности, принадлежности и персональном росте.

Но организация продолжает сотрудничать и с теми, кого повышение не затронуло. Такие люди часто считают себя недооцененными,

интенсивность труда у них сокращается. Чтобы снизить потери от такого защитного поведения, необходимо чтобы процедуры, лежащие в основе принятия решений о продвижении, были приемлемыми, валидными и честными. Однако в Удачнинском ГОКе не используются в полной мере эти процедуры.

Иногда возникает проблема отказа работника от продвижения. Такой отказ вызывает две организационные проблемы:

1) организация теряет время и деньги, вложенные в развитие карьеры данного работника;

2) отказавшийся от продвижения работник блокирует нормальное развитие карьеры работника более низкого уровня, идущего за ним. Чтобы избежать этих проблем, организация должна подготовить несколько возможных путей развития карьеры каждого работника.

В Удачнинском ГОКе нет большого количества возможных путей развития карьеры для сотрудников.

Понижение влечет за собой сокращение зарплаты, привилегий, понижение статуса, потерю возможностей. Эта мера в Удачнинском ГОКе используется редко, поскольку она вызывает у работника апатию, депрессию и неэффективность, что может негативно повлиять и на уровень рабочей морали внутри группы. Поэтому на предприятии предпочитают лишать вознаграждений или переводить работника по горизонтали, но не понижать. Помимо дисциплинарных целей понижение в Удачнинском ГОКе бывает связано с сокращением персонала, с неспособностью работника справиться с работой более высокого уровня, с проблемами со здоровьем работника, или с изменением его интересов (желание перейти из производственного отдела в отдел продаж). Т.е. во многих случаях понижение взаимно удовлетворяет обе стороны: работника и организацию.

Увольнения не по собственному желанию всегда неприятны, и руководство Удачнинского ГОКа старается предусмотреть возможное влияние тех, кто будет уволен, на тех, кто остается, и на компанию в целом.

Хотя увольнения направлены на сокращение издержек, некоторые издержки могут увеличиться. При этом такие увольнения происходят в связи нарушениями трудовой дисциплины или сокращением штата.

Все эти мероприятия укладываются в систему развития персонала Удачинского ГОКа, включающей в себя виды деятельности:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

Развитие карьеры работника, т. е. переход от одного этапа к другому и т. д., всегда регулируется потребностью предприятия и стремлением к этому самого работника. Но администрации предприятия и тем, от кого это зависит, следует иметь в виду, что карьера должна быть управляемым процессом, а значит, плановым. При этом планирование, по возможности, должно быть долговременным и увязано с планами развития предприятия. В то же время планирование карьеры, являясь элементом планирования кадров, не может носить директивный характер, так как со временем могут меняться и человек (его интересы, ориентации и т. д.), и планы предприятия. План карьеры может корректироваться по срокам и т. п. Основным элементом управления деловой карьерой является ее планирование. В Удачинский ГОК осуществляется только планирование карьеры руководителей и специалистов, которое является составной частью кадровой политики предприятия, органически входящей в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности работников, решение стратегических инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач. Планирование карьеры руководителя

и специалиста в Удачинском ГОКе базируется на Гражданском кодексе РФ, тарифно-квалификационных требованиях, типовых квалификационных характеристиках для работников управления и производственных структур, других документах.

План карьеры руководителя и специалиста, составная часть плана работы с резервом кадров, отличается от последнего длительностью и представляет собой планирование жизненного и трудового пути, темпов продвижения работника по категориям и должностям, основывается на постепенном удлинении сроков пребывания на каждой ступени деятельности, ориентирован на многоступенчатые испытания, стимулирование трудовой активности, создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей личности в самоутверждении и признании.

При этом большим недостатком в структуре кадровых работников предприятие является отсутствие должности специалиста по планированию карьеры, составляющего графики должностных продвижений работников вплоть до пенсии. В график включаются: повышение заработной платы, повышение образовательного уровня, сохранение квалификации, переквалификация.

Сотрудники отдела кадров Удачинского ГОКа считают, что правильная и обоснованная ротация персонала (т.е. движение по служебной лестнице) создает в коллективе обстановку здоровой конкуренции и, одновременно, уверенности в закономерности и справедливости кадровых решений администрации.

На предприятии действует система должностной ротации на основе периодической переаттестации кадров всех уровней.

Для рабочих специальностей 2-3 раза в год проводится разрядная тарификация. Эта система осталась от советских времен и не является в настоящее время определяющей. На предприятии практикуется (частично) выборный характер среднего управленческого звена (бригадиров,

помощников мастеров и мастеров). В условиях внедрения контрактной системы найма это находит все большее применение.

В отношении инженерно-технических работников проводится ежегодная переаттестация и зачисление в резерв управления. По результатам переаттестации в кадровый резерв ежегодно зачисляются до 5% ИТР.

Среди значительной части кадрового резерва наблюдается определенное повышение уровня заинтересованности в результатах производственной деятельности.

Для выявления уровня удовлетворенности карьерным ростом персонала в Удачинском ГОКе была разработана анкета, включающая три основных блока характеризующих процесс управления карьерой с точки зрения сотрудников.

Вопросы первого блока касаются оценки деятельности по развитию персонала, реализации плана развития карьеры и мотивации карьеры.

Анкета является универсальной в применении, удобной и экономичной в проведении и обработке результатов.

В анкетировании приняты участие сотрудники предприятия Удачинского ГОКа в количестве 60 человек (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Результаты анкетирования «Удовлетворенность карьерой»

№	Вопросы анкеты	«Да», %	«Нет», %
1	Удовлетворены ли вы предоставленными возможностями карьерного роста (обучение, повышение квалификации)?	22	78
2	Существуют ли у вас определенные личные перспективы в отношении карьеры?	41	59
3	Удовлетворены ли вы возможностью целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности?	23	77
4	Готовы ли вы к конкурентной борьбе за определенные должности в вашей организации?	64	36
5	Предоставляется ли вам возможность успешного выполнения должностных обязанностей?	81	19
6	Предоставляется ли вам возможность показать приобретенные знания и навыки?	48	52
7	Предоставляется ли вам возможность выступать с докладами, отчетами?	62	38

8	Удовлетворены ли вы стимулированием к карьерному росту (индивидуальные беседы по плану карьерного продвижения, формирование кадрового резерва)?	1	99
9	Удовлетворены ли вы стимулированием карьерой как средством стимулирования за успехи в деятельности?	17	83
10	Удовлетворены ли вы моральным стимулированием карьерных достижений в организации?	57	43
11	Удовлетворены ли вы материальным стимулированием в организации?	12	88

По результатам данного анкетирования можно сделать выводы об уровне удовлетворенности профессиональной деятельностью сотрудников Удачинского ГОКа.

По результатам данных исследования уровня удовлетворенности развитием карьеры можно сказать, что большая часть респондентов (78 %) считают, что им не предоставляется необходимой возможности для карьерного роста в организации. По их мнению, существующая система обучения сотрудникам и повышения их квалификации является формальной, не эффективной и не отвечает их потребностям и современным требованиям к квалификации персонала. Возможно, этим также объясняется и отсутствие у 59% работников собственных перспектив в отношении карьеры, а так же отсутствием целенаправленной работы специалистов по кадрам в направлении составления и развития плана карьеры персонала.

Значительная часть опрошенных (77%) не удовлетворены процессом подготовки к профессиональной деятельности на предприятии.

Однако при этом большинство сотрудников заявляют о своей готовности к конкурентной борьбе за должность в Удачинском ГОКе и свидетельствуют о предоставлении на предприятии хороших условий для выполнения ими своих должностных обязанностей (64% и 81% соответственно). Это характеризует предприятие как хорошего работодателя, предоставляющего высокий уровень оснащенности рабочих мест и создающего необходимые условия труда для персонала.

При этом наблюдается высокий уровень неудовлетворенности возможностями демонстрации и использования приобретенных знаний и

навыков сотрудников – 52%. Эти сотрудники считают, что занимаемая должность не соответствует уровню их профессионализма и не дает им возможности самореализации в процессе трудовой деятельности.

62% работников отмечают, как положительный момент предоставляемые предприятием возможности выступать с докладами и отчетами о проделанной работе и считают их одним из возможных способов служебного поощрения и продвижения.

Следует обратить внимание на то, что в области вопросов стимулирования карьеры наблюдается наибольший уровень неудовлетворенности сотрудников Удачинского ГОКа. Все респонденты (99%) отмечают свою неудовлетворенность существующей системой стимулирования карьерного роста, при котором отмечается отсутствие проводимой работы специалистов отдела кадров по планам карьерного продвижения и формирования кадрового резерва предприятия. 83% опрошенных не удовлетворены процессом стимулирования за профессиональные достижения степенью карьерного роста, что говорит о формальном подходе к ротации кадров на предприятии. Моральным стимулированием карьерных достижений в Удачинском ГОКе удовлетворены 57% опрошенных работников, что свидетельствует о высоком уровне развития организационной культуры предприятия и социально-психологического коллектива и дисциплины.

Материальным стимулированием в организации удовлетворены лишь 12% реципиентов, возможно, это связано с внешними общественными условиями жизни (высокий уровень инфляции, неравенство доходов, широкое расслоение по уровню доходов), не с проблемами конкретного предприятия в области оплаты труда.

Таким образом, основными причинами неудовлетворенности персонала Удачинского ГОКа карьерным ростом является отсутствие оценки и контроля карьеры, отсутствие целенаправленного кадрового

руководства и плана развития карьеры, которые создают гарантию и основу продвижения по карьерной лестнице.

Анализируя технологии и систему регламентации управления деловой карьеры в Удачнинском ГОКе были выделены следующие особенности:

1. В Удачнинском ГОКе повышение в должности строго регламентировано должностными инструкциями, штатным расписанием, квалификационным справочником должностей, иными документами, что затрудняет мотивацию некоторых сотрудников, так даже способный работник не может быть повышен в должности, если он не соответствует требованиям, определяемым квалификационным справочником должностей, а именно требованиям по опыту работы, уровню образования и так далее. Повышение в должности строго регламентировано и происходит только через достаточно сложный процесс аттестации, основными критериями проведения которой служит квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей. Тарификация служащих осуществляется на основе утвержденных в установленном порядке квалификационных требований по общеотраслевым должностям и должностям.

Однако, что касается социальной защищенности, то Удачнинский ГОК в этом смысле дает своим работникам достаточно много, так на этом предприятии на сегодняшний день лучше всего соблюдается законодательство о труде, в частности соблюдаются гарантии труда и отдыха молодых специалистов, женщин, в том числе беременных женщин и женщин имеющих детей до трех лет, одиноких женщин с детьми до четырнадцати лет.

Свои особенности по социальной защищенности имеет категория персонала по пенсионному обеспечению, медицинскому обслуживанию, обучению, денежному содержанию и так далее.

2. Специалисты по кадрам и руководство Удачнинского ГОКа придерживается мысли, что результативность труда работников зависит от

следующих факторов: их навыков и способностей выполнять поставленные задачи, а также их знаний о том, каким образом надо выполнять поставленные задачи; их общих знаний, необходимых для выполнения поставленных задач; их мотивации. С целью повышения результативности труда работников осуществляются совершенствование их навыков и способностей выполнять поставленные задачи, повышения степени их осведомленности относительно правил, инструкций и регламентов, а также усиления их трудовой мотивации.

Таким образом, можно сделать вывод, что неудовлетворенность персонала карьерным ростом в Удачинском ГОКе связана с отсутствием в организации системы оценки и контроля карьеры, отсутствием целенаправленного кадрового руководства и плана развития карьеры, которые создают гарантию и основу продвижения по карьерной лестнице.

В отделе развития персонала сосредоточены следующие основные функции:

- определение требований к должности в части обучения и развития;
- формирование и управление кадровым резервом;
- разработка программ развития персонала (сроки, ресурсы, исполнители), их реализация;
- определение и контроль карьерного пути;
- работа с кадровым резервом руководителей;
- организация стажировок молодых специалистов;
- формирование системы отчетов по резерву и карьере;
- определение потребностей в обучении;
- управление формированием и ведением каталога квалификаций;
- составление планов развития персонала.

Рассчитаем показатели эффективности системы развития персонала в организации:

1. Показатель результативности нормативного обеспечения формирования и управления кадровым резервом (ПР норм. рез.):

$$ПР\ норм.\ Рез. = 122/122 * 100\% = 100\%$$

где $N_{факт.норм.}$ – фактическое количество пересмотренных нормативных документов по резерву за период;

$N_{норм.}$ – количество документов по резерву, подлежащих периодическому пересмотру, в том числе вследствие потери актуальности за период.

2. Показатель результативности реализации программ развития персонала (ПРпрп):

$$ПРпрп = 1/3 * 100\% = 33,3\%$$

где $N_{факт.пр.}$ – количество реализованных программ развития персонала за период;

$N_{запл.пр.}$ – количество запланированных программ развития персонала за период.

3. Показатель результативности мероприятий по управлению карьерой (ПРфакт.поКР):

$$Прфакт.поКР = 21/72 * 100\% = 29,2\%$$

где $N_{факт.поКР}$ – количество сотрудников, для которых реализованы мероприятия по управлению карьерой за период;

$N_{сотр.поКР}$ – количество сотрудников, для которых запланированы мероприятия по управлению карьерой за период.

4. Показатель результативности формирования системы отчетов по резерву и карьере (ПРотч.р.и к):

$$ПРотч.р.и к = 12/12 * 100\% = 100\%$$

где $N_{факт.отч.}$ – количество сформированных отчетов за период;

$N_{план.отч.}$ – количество запланированных отчетов за период.

5. Показатель результативности определения потребности в подготовке персонала (ПРфакоб):

$$ПРфакоб = 15/16 * 100\% = 93,8\%$$

где $N_{\text{фак.об.}}$ – фактическое количество обученных работников в соответствии с требованиями должности за период;

$N_{\text{напр.на.об.}}$ – количество работников, направленных на обучение в соответствии с утвержденным планом подготовки и бюджетом.

6. Показатель результативности формирования планов развития персонала (ПРПР) за период, в процентах:

$$ПРПР = 21/846 * 100\% = 2,5\%$$

где $N_{\text{раб.факт.ПР}}$ – количество работников, для которых сформированы планы развития за период;

$N_{\text{раб.план.ПР}}$ – количество работников, для которых необходимо сформировать планы развития.

Анализ системы развития персонала в Удачинском ГОКе позволяет выделить сильные и слабые стороны в деятельности организации (табл. 2.11).

Таблица 2.11

SWOT- анализ

Сильные стороны:	Слабые стороны:
1. политика привлечения местных кадров;	1. отсутствие в организации системы оценки и контроля карьеры персонала;
2. широкий социальный пакет, включающий ряд льгот и гарантий, закрепленных коллективным договором, сверх установленных законодательством РФ.	2. отсутствие возможности повышения квалификации;
	3. низкий уровень образования молодых специалистов.

Как следует из анализа, существуют определенные слабые стороны в обучении персонала. Необходимо воспользоваться существующими возможностями для их устранения и нейтрализации рисков.

Выводы по главе 2:

«АЛРОСА» — лидер алмазодобывающей отрасли мира, российская государственная горнорудная компания, нацеленная на комплексное решение приоритетных национальных задач по освоению природных ресурсов. Удачный ГОК является структурным подразделением АК «АЛРОСА». Зона деятельности Удачного ГОКа – кимберлитовые трубки «Удачная» и «Зарница», на «Удачной» работает подземный рудник, один из крупнейших в мире.

Выручка от продаж в Удачном ГОКе в 2015 по сравнению с 2013 выросла на 56279 млн. руб. и это свидетельствует о том, что организация набирает обороты по добыче алмазов.

Общая численность персонала в Удачном ГОКе на 2015 составляет 3393 человека. Но за последний год вырос процент увольнений 2,5% рабочих ушедших по собственному желанию. Следовательно, в такой ситуации нельзя говорить о стабильности состава персонала в Удачном ГОКе.

Проанализировав систему развития персонала в Удачном ГОКе, мы выделили следующие недостатки:

- отсутствие в организации системы оценки и контроля карьеры персонала;
- отсутствие возможности повышения квалификации;
- низкий уровень образования молодых специалистов.

Неудовлетворенность персонала карьерным ростом в Удачном ГОКе связана с отсутствием в организации системы оценки и контроля карьеры, отсутствием целенаправленного кадрового руководства и плана развития карьеры.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО АК «АЛРОСА» УДАЧНИНСКИЙ ГОК

3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в ПАО АК «АЛРОСА» Удачинский ГОК

Для устранения существующих проблем в системе развития персонала в Удачинском ГОКе можно рекомендовать проведение следующих мероприятий, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы развития персонала

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1	Отсутствие в организации системы оценки и контроля карьеры персонала.	1.1 Разработка положения об оценке и контроле карьеры персонала в организации.	1.1 Ввести в действие «положение об оценке и контроле карьеры персонала в организации» приказом генерального директора и распространить на всех сотрудников организации.	Эффективная оценка и контроль карьеры персонала в организации.
2	Отсутствие возможности повышения квалификации.	2.1 Систематические курсы по повышению квалификации.	2.1 Разработать план-график по повышению квалификации.	Возможность персонала развиваться.
3	Низкий уровень образования молодых специалистов.	3.1 Разработка положения о наставничестве.	3.1 Разработать план по внедрению системы наставничества в организации.	Повышение практических навыков молодых специалистов.

Разработка рекомендации и мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ПАО АК «АЛРОСА» Удачинский ГОК предполагает решение следующих задач.

Во-первых, разработать положение об оценке и контроле карьеры персонала в организации.

Положение об оценке и контроле карьеры персонала в организации - документ, регламентирующий процесс управления карьерой на предприятии. Положение должно включать следующие разделы:

- общая часть;
- цели и задачи карьеры;
- организация управления карьерой;
- оценка персонала в продвижении карьеры;
- порядок подготовки и принятия решений о карьере;
- система используемой документации.

Так же необходимо ввести в действие «положение об оценке и контроле карьеры персонала в организации» приказом генерального директора и распространить на всех сотрудников организации.

Во-вторых, необходимо ввести систематические курсы по повышению квалификации. Для этого нужно разработать план-график по повышению квалификации персонала.

График повышения квалификации сотрудников содержит сведения о фамилии и инициалах сотрудника, структурном подразделении, занимаемой должности, форме повышения квалификации, сроке и месте проведения обучения, отметка о прохождении курсов повышения квалификации, а так же результат обучения.

Руководителям структурных подразделений необходимо разрабатывать индивидуальные программы обучения для сотрудников своих отделов. Затем на их основе составляются сводные (охватывающие весь персонал организации) планы-графики повышения квалификации.

В планах-графиках указывается: ФИО сотрудников, структурное подразделение, должность, используемые формы повышения квалификации, сроки их прохождения, результаты (теоретические и практические итоги обучения).

Сводные планы-графики составляются службой по персоналу, а также они контролируют своевременное их выполнение и оценку результатов повышения квалификации персонала.

Требования, предъявляемые к системе повышения квалификации:

- охват всего персонала полностью (повышение квалификации каждым сотрудником по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет);
- подход, к разным категориям персонала дифференцированный (используются различные формы повышения квалификации в зависимости от занимаемой должности, стажа, образования);
- непрерывность процесса (не от случая к случаю, а на постоянной основе должно проходить повышение квалификации);
- системность и последовательность мер по повышению квалификации персонала (наличие долгосрочного и оперативного планирования данной деятельности).

В-третьих, необходимо разработать положение о наставничестве в организации. Плюсами от внедрения системы наставничества можно считать следующее:

1. Для наставляемых сотрудников:

- поддержка, совет и конструктивная обратная связь по проблемам как профессионального, так и личностного роста;
- поддержка при смене роли в организации;
- прозрачность в процессе планирования карьеры;
- ускоренное развитие практических навыков.

2. Для наставников:

- саморазвитие и самореализация.

3. Для компании:

- развитие культуры наставничества, в условиях которой люди проактивно поддерживают развитие друг друга;
- увеличение возможностей для решения проблем и для обучения сотрудников;

- увеличение удовлетворенности сотрудников;
- улучшение психологического климата в коллективе;
- соединение потребности развития работника с целями организации.

Положение о наставничестве включает следующие разделы:

- процедура отбора кандидатов на позицию наставника;
- процедура выбора протее;
- процедура обучения участников программы;
- процедура организации сессий наставничества;
- мониторинг программы;
- оценка эффективности программы;
- оплата труда наставников;
- процедура завершения программы.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят эффективно оценивать и контролировать карьеру персонала, у персонала появится возможность развиваться, молодые специалисты повысят уровень практических навыков.

В таблице 3.2. приведены предполагаемые затраты на совершенствование системы развития персонала в Удачнинском ГОКе.

Таблица 3.2.

Затраты

Показатели	Ед. изм.	Значение
Единовременные затраты:	тыс. руб.	226
затраты на технические средства;	тыс. руб.	145,0
затраты на программные средства (программа сканирования и обработки опросных листов и анкет);	тыс. руб.	16,5
затраты на установку сетевой связи между компьютерами различных отделов;	тыс. руб.	6,1
организационные затраты.	тыс. руб.	58,4
Текущие затраты:	тыс. руб.	78
затраты на повышение квалификации;	тыс. руб.	62,4

канцелярские расходы	тыс. руб.	9,6
расходы на служебные разъезды	тыс. руб..	6
Общая стоимость	тыс. руб.	304

Таким образом, затраты на комплекс мероприятий по совершенствованию системы развития персонала составили – 304000 рублей.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ПАО АК «АЛРОСА» Удачинский ГОК

В экономическом аспекте преобразования системы управления персоналом должны обеспечить рост эффективности на основе постоянного технического и организационного совершенствования организации. В социальном аспекте перемены в управлении персоналом должны быть направлены на максимальное использование и развитие способностей сотрудников организаций, а также на создание благоприятной психологической атмосферы.

Эти экономические и социальные цели тесно взаимосвязаны, ибо ориентация на развитие способностей и создание благоприятной психологической атмосферы является важнейшим условием творческой деятельности, обеспечивающий развитие организации.

Основным источником средств на совершенствование системы развития персонала Удачинского ГОКа является прибыль организации.

Повышение уровня подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров ведёт к росту эффективности производительности труда. Это заметно как на уровне отдельного рабочего, так и рабочих коллективов. В настоящее время имеется ряд методик определения влияния повышения квалификации на рост производительности труда.

Используя методику, предложенную НИИ труда, попытаемся определить влияние повышения квалификации рабочих в процессе управления деловой карьерой на рост производительности труда.

В расчётах применим следующую формулу, позволяющую рассчитать возможный рост производительности труда рабочих вследствие повышения уровня их квалификации:

$$\text{Пр} = (\text{Рск} - \text{Рсн}) \times \text{И} \times \text{У} \times 100 \quad (1)$$

где Пр – рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих;

Рск, Рсн – средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

И – разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

У – удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности промышленно-производственного персонала.

$$\text{Пр 1 год} = (3,5 - 3,4) \times 0,3 \times 5,18 \times 100 = 15,5 \%$$

$$\text{Пр 2 год} = (3,56 - 3,5) \times 0,3 \times 3,55 \times 100 = 6,4 \%$$

$$\text{Пр 3 год} = (3,68 - 3,56) \times 0,3 \times 4,99 \times 100 = 17,7 \%$$

Из произведённых расчётов видно, что наибольшего роста производительности труда в связи с повышением квалификации рабочих кадров предприятие достигнет через 3 года.

Затраты на комплекс мероприятий составили – 304000 рублей. Планируемое превышение прибыли организации за счет совершенствования программы развития персонала составит 1236000 рублей (за счет более качественного выполнения работ, увеличения выручки от продаж и снижения себестоимости).

$$\text{Эф} = 1236000 / 304000 = 4,07$$

Рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала:

$$\text{T} = 304000 / 1236000 = 0,25 \text{ года} = 3 \text{ месяца.}$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения мероприятий будет достигнут через три месяца.

Затраты, связанные с разработкой мероприятий по совершенствованию системы развития персонала Удачинский ГОК, экономически оправдают себя, поскольку приведут к увеличению экономических показателей деятельности организации, в частности, за счет увеличения объема производства. Увеличение объема производства приведет к увеличению прибыли.

Рассмотрим социальную эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала Удачинского ГОКа.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания; несчастные случаи на работе и пр.);

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Социальная эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в Удачинском ГОКе:

Развитие персонала:

- обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации, т.е. увеличение удельного веса работников, владеющих смежными (двумя и более) специальностями и профессиями;

- повышение содержательности труда, т.е. увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию;

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников, т.е. снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития;

- обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой, т.е. сокращение требуемой продолжительности периода адаптации.

Говоря об экономической и социальной эффективности развития персонала, необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка

труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие сотрудников является главным условием успешной работы организации. Несоответствие квалификации сотрудников потребностям организации отрицательно влияет на результаты ее деятельности.

В настоящий момент организации работают в быстро меняющихся условиях. Поэтому навыки, умения и знания персонала необходимо постоянно обновлять и добавлять. Образование и обучение в организации должно быть неотъемлемой частью системы управления.

Каждое предприятие имеет свою стратегию, а так же планы и цели. Развитие сотрудников необходимо осуществлять в соответствии с целями и задачами, которые стоят перед организацией. Следовательно, развитие персонала и развитие организации должны быть синхронизированы. Контролировать эти процессы должно руководство предприятия вместе с отделом по управлению персоналом.

Не смотря на постоянное совершенствование системы развития персонала, проблемы остаются одними и теми же на протяжении многих лет: трудности в оценке изменений в работе специалистов, низкая результативность обучения, отсутствия комплексного подхода к обучению сотрудников. Однако, главная тенденция в системе развития персонала - увеличение времени и средств, которые работодатели готовы вкладывать в обучение работников. Приоритетным направлением сегодня считается обучение перспективных сотрудников методам руководства и развитие лидерства для создания мощного кадрового резерва.

Развитие персонала - это совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации. Общее развитие персонала – это процесс обогащения интеллектуального капитала работников, осознания окружающей действительности, принятия новых ценностей, расширения социальных связей и возможностей партнерства, способствующих, полному раскрытию индивидуального трудового

потенциала с целью личного роста и увеличения вклада в дела организации.

В данном курсовом проекте мы разработали проект по совершенствованию системы развития персонала. Выполнили поставленные задачи, а так же достигли поставленной цели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2006. - № 1. – С. 50-52.
2. Бавыкин, В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов / В.Бавыкин. – М.: Экономика, 2000. – 75 с.
3. Бачурин, А. Повышение роли экономических методов управления / А.Бачурин // Экономист. - 2002. - № 4. - С. 28-31.
4. Богданов, Ю.Н. Мотивация персонала / Н.Ю. Богданов, Ю.В. Зорин, А.Д. Шмонин, В.Т. Ярыгин // Методы менеджмента качества.- 2001.- № 11. - С. 14-19.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
7. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2002. - №4. - С. 23-34.
8. Виханский, О.С.. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие / О.С.Виханский, А.И. Наумов. - М.: МГУ, 2000. – 91 с.
9. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С.Виханский. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
10. Габитов, И. Кадровая политика – в центре внимания / И. Габитов // Экономика и управление. – 2007. - № 4. – С. 31-32.
11. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2003. – 89 с.

12. Грачёв, М.В. Супер кадры: Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачёв. - М.: Дело ЛТД, 2003. – 118 с.
13. Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2002. – 93 с.
14. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №7. - С. 51-53.
15. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: БИНОМ, 2000. – 77 с.
16. Драккер, П. Управление, нацеленное на результаты. /Пер. с англ. / Драккер П. - М.: Технолог, школа бизнеса, 2002. – 169 с.
17. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. - 2002. - № 2. - С. 83-88.
18. Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // СОЦИС: Социологические исследования. - 2002. - № 12. - С. 87-92.
19. Дятлов, В.А. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: Издательство ПРИОР, 2001. - 121 с.
20. Жуплев, А.В. Руководитель и коллектив / А.В. Жуплев. – Ставрополь: Кн. изд-во, 2003. – 85 с.
21. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Наука, 2007. – 50 с.
22. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2002. – 168 с.
23. Зайцева, О.В. Как правильно выбрать и построить деловую карьеру / О.В. Зайцева. – М.: Наука, 2005. – 131 с.

- 24.Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 5. – С. 31-32.
- 25.Иванов, П.И. Программы повышения квалификации - главный регулятор развития персонала фирм / П.И. Иванов // Труд за рубежом. - 2000. - N4. – С. 15.
- 26.Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов. - М.: ГАУ, 2003. – 238 с.
- 27.Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2004. – 214 с.
- 28.Исаенко, А.Н. Кадры управления в корпорациях США / А.Н. Исаенко. - М.: Наука, 2001. – 127 с.
- 29.Кабушкин, Н.И. Основы менеджмент / Н.И. Кабушкин. - Минск: БГЭУ, 2004. – 161 с.
- 30.Каверзин, Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н. Каверзин // Служба кадров.- 2006.- № 8. - С. 32-37.
- 31.Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2004. – 183 с.
- 32.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.– М.: Экзамен, 2004. – 416 с.
- 33.Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – М.: Финстатинформ, 2001. – 296 с.
- 34.Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров// Управление персоналом.- 2007.- № 1. - С. 38-41.

35. Кравченко, А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение / А.И. Кравченко. - М.: Наука, 2001. – 173 с.
36. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.
37. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. - 342 с.
38. Мерсер, Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер. – М.: Прогресс, 2001. – 201 с.
39. Мескон, М.Х. Основы менеджмента М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2002. – 426 с.
40. Мильнер, Б. Управление: пути преодоления кризиса / Б. Мильнер // Вопросы экономики.- 2006. - № 6. – С. 55-56.
41. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
42. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
43. Поляков, В.А. Технология карьеры. Практическое руководство / В.А. Поляков. - М.: «Наука», 2006. – 43-44 с.
44. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К. Потемкин. - М.: Питер, 2011. - 426 с.
45. Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии / В.А. Пронников, И.Д. Ладанов. – М.: Наука, 2004. – 90-91 с.
46. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.

47. Романов, П.В. Социология менеджмента и организаций / П.В. Романов. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014 – 284 с.
48. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер.- М.: Эком, 2012. – 297 с.
49. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - М.: Зевс, 2004. – 297 с.
50. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом / Б.М. Смирнов. – М.: ГАУ, 2001. – 256 с.
51. Спивак, В.А. Основы управления персоналом / В.А. Спивак. — СПб., 2013. – 340 с.
52. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело ЛТД, 2003. – 203 с.
53. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. - М.: Акалис, 2002. – 516 с.
54. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. –М.: Изд-во «ЭКЗАМЕН», 2010. - 254 с.
55. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. - СПб.: ПИТЕР, 2000. – 301 с.
56. Шахманов, Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика / Ф.И. Шахманов. – М.: Наука, 1999. – 43-46 с.
57. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. - М.: Вершина, 2009. – 214 с.
58. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. - М.: Норма - Инфра, 2009. – 348 с.
59. Шекшня, С.В. Управление персоналом / С.В. Шекшня. - М.: Бизнес - школа «Интел-Синтез», 2006. - 268 с.
60. Янг, С. Системное управление организацией / С. Янг. - М.: Наука, 2003. – 180-181 с.

