




МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Разработка комплекса мер по совершенствованию кадровой политики  
предприятия**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
80 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«У» сессии 2024 г.  
И.о. зав. кафедрой Э, УиП  
 Корнеев Д.Н.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-147-2-1  
Скрябина Виктория Викторовна 

Научный руководитель:  
к.т.н., доцент  
Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск  
2024

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ</b> .....	12
1.1. Понятие, цели, задачи и этапы формирования кадровой политики предприятия.....	12
1.2. Основные виды, типы и направления кадровой политики предприятия ...	20
1.3. Методы совершенствования кадровой политики предприятия.....	32
Вывод по первой главе.....	40
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «БМК»</b> .....	45
2.1. Организационно-управленческий характер деятельности АО «БМК».....	45
2.2. Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии АО «БМК».....	60
Выводы по второй главе.....	73
<b>ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕР ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «БМК»</b> .....	75
3.1. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия АО «БМК».....	75
3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций и мероприятий.....	79
<b>Выводы по третьей главе</b> .....	85
<b>Заключение</b> .....	87
<b>Список использованной литературы</b> .....	91
<b>Приложение</b> .....	97

## Введение

**Актуальность исследования** данной темы заключается в том, что в современном мире, в условиях постоянной конкурентной борьбы, предприятия разрабатывают планы и стратегии по сохранению своих лидирующих позиций. Так же, каждая организация нуждается в высококвалифицированном персонале. От работы сотрудников компании зависит эффективность самого производства, экономическая составляющая и дальнейшее развитие.

На данный момент, одной из проблем для производственной деятельности является – недостаток высококвалифицированных сотрудников. Поэтому, главной задачей кадровой политики предприятия является – развитие и совершенствование системы управления издержками на персонал.

В связи с быстрым ростом прогресса и изменениями на рынке труда, система управления человеческими ресурсами обновляется круглогодично. Для этого рассматриваются пути совершенствования и эффективного применения. Люди, работающие на производстве, преследующие общие цели и соответствующие своим должностным инструкциям, зачастую переносят изменения в системе управления легко. Рыночные отношения непосредственно зависят от работы каждого человека в организации. Поэтому, очень важно, чтобы работа кадровой политики была эффективной и результативной.

Актуальность темы магистерской диссертации определяется процессами, происходящими в экономике. В подобной ситуации стремление экономического субъекта стабильно и успешно развиваться сталкивается с только формирующимся аппаратом управления деятельностью субъекта. К сожалению, в России, экономическим проблемам уделяется мало внимания.

Отсутствие экономического мышления приводит к проблемам, связанным с неправильностью в анализах и оценках сложившихся ситуаций.

Кадровая политика организации – это система различных норм, правил, целью которой является – создание эффективного, высокопрофессионального, дружного коллектива. От работы в коллективе зависит психологическая составляющая каждого человека. Обстановка на работе, должна быть благоприятной, так как от нее зависит продуктивность и создается благоприятный психологический климат для каждого сотрудника организации.

К главным задачам кадровой политики относятся следующие процессы:

1. обеспечение предприятия необходимыми сотрудниками, имеющими опыт работы и необходимую подготовку;
2. создание комфортных условий труда;
3. эффективное использование кадров;
4. развитие организации за счет правильно подобранных кандидатов и сотрудников.

Специалисты по подбору персонала, работающие на предприятии, должны развивать систему подбора и найма соответствующих организации кандидатов. Исходя из опросов, чем обусловлена текучесть кадров на предприятиях, чаще всего выделяют такие моменты, как: низкая заработная плата, отсутствие карьерного развития и роста, недостаточная мотивация и стимулирование сотрудников, конфликты внутри коллектива. Так как текучесть кадров несет за собой большие расходы, а также простой в работе предприятия, то данную проблему необходимо анализировать с целью предотвращения подобных ситуаций, а также стараться снизить количество увольняющихся сотрудников.

Так как в условиях внешней среды, идет активная конкурентная борьба, а количество кандидатов на многие должности мало, отдел кадров должен расширять и пополнять резервные списки необходимых в будущем

сотрудников. Необходимо разрабатывать проекты, направленные на обучение неопытных сотрудников, желающих работать на производстве, а также повышать квалификацию уже имеющихся специалистов. Обучение необходимо практически всегда, так как технологические процессы с каждым годом развиваются и не стоят на месте.

Следовательно, кадровая политика предприятия является основой для развития системы работы с людьми, где рассматриваются различные аспекты управления человеческими ресурсами, и служат отправной точкой при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Учитывая актуальность исследования, а также изучив теоретическую и методическую разработанность проблемы, которая нуждается в разработке, мы определили **тему исследования:** «Разработка комплекса мер по совершенствованию кадровой политики предприятия».

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций и методов для совершенствования кадровой политики предприятия АО «Белорецкий металлургический комбинат».

**Задачи исследования:**

- рассмотреть теоретические аспекты и методики совершенствования кадровой политики предприятия в современных условиях;
- изучить практическую работу по совершенствованию кадровой политики предприятия – АО «БМК»;
- исследовать характеристику предприятия и изучить организационно – управленческий характер деятельности – АО «БМК»;
- проанализировать и оценить эффективность системы управления персоналом на предприятии – АО «БМК»;
- разработать комплекс мер по совершенствованию кадровой политики предприятия – АО «БМК»;
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия АО «БМК»;

- оценить социально – экономическую эффективность предложенных рекомендаций и мероприятий.

**Степень проработанности темы исследования.** Важный вклад в исследование внесли труды отечественных и зарубежных ученых, в области менеджмента и управления персоналом, таких, как: Скрыбин О.О., Ткаченко Е.А., Уитмор Д., Цветкова Л.И., Шейн Э.Х., и др.

За время реформ накоплен и обобщен значительный опыт поведения отечественных предприятий в реформируемой экономической среде. В разработке стратегии и в вопросах реформирования и развития организационных структур управления посвящены работы: Алавердов А.Д., Башмаков В.Ю., Тихонова Е.Н., Бычков В.П., Герасимов Б.Н., Знаменский Д.Ю., Качкова О.Е., Кибанов А.Я., Коробейников К.А., Куприянчук Е.Н., Щербаков Д.Д., Кургаев Ж.Ю., Одегов Ю.Г. и многие другие.

**Гипотеза исследования.** Если совершенствование кадровой политики предприятия, возможно, осуществить путем изменений современной организации, а также в системе управления персоналом, то эффективные методы для разработки комплекса мер по совершенствованию кадровой политики формируются из анализа производства – АО «БМК».

**Объект исследования:** АО «Белорецкий металлургический комбинат» (АО «БМК»).

**База исследования:** предприятие черной металлургии, АО «Белорецкий металлургический комбинат». Адрес: 453500, Республика Башкортостан, г. Белорецк, ул. Блюхера, д. 1. +7 (34792) 5-69-80. Адрес электронной почты: [belmet@belmk.ru](mailto:belmet@belmk.ru). Гендиректор: Федоров Сергей Владимирович, тел./факс: +7(34792) 5-21-92.

**Предмет исследования:** кадровая политика АО «Белорецкий металлургический комбинат» (АО «БМК»). Совершенствование кадровой политики предприятия.

**Теоретико-методологической основой диссертационного исследования** являются труды по проблеме формирования организационных

структур хозяйствующих субъектов возникла одновременно с развитием организационного поведения. Наиболее значимые специалисты в области теоретического обеспечения формирования организационных структур являются следующие отечественные ученые: Андреева Е.Л., Волкова К.А., Владимирова И.Г., Герасимов Б.И., Грушенко В.И., Колмогорова М.А., Романов А.П, Фомченкова Л.В., Халдеев В.Т., Шубин А.В.

**Методы исследования:** Для полного разбора и анализа выбранной темы на примере предприятия АО «БМК», задействовались такие методы, как: теоретический метод (анализ, абстрагирование, формализация, моделирование, конкретизация, дедукция, индукция, обобщение).

Для разработки комплекса мер по совершенствованию кадровой политики предприятия, проводились процедуры опроса; тестирования и наблюдения. Изучена научно-техническая информация и литература, документация производства.

**Методологию исследования** в ВКР составляют системный анализ (для разработки мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики экономического состояния предприятия), методы сравнения и моделирования.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили статистические данные Росстата о деятельности российских предприятий среднего и крупного бизнеса; экономические, аналитические и маркетинговые обзоры, статистические отчеты на официальных сайтах: ПАО «Мечел», АО «БМК».

**Научная новизна диссертации заключается** в предложенной концепции использования механизма аутсорсинга на металлургических предприятиях и, как следствие, улучшению кадровой политики предприятия – АО «БМК».

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Изучены системы управления персоналом на предприятии, а также, кадровая политика АО «БМК»;
2. Отмечены основные проблемы в кадровой политике предприятия;
3. Произведены: анализ, оценка и опрос уволившихся сотрудников с целью определения причин повышенной текучести кадров;
4. Определены нормативно-правовые обеспечения мероприятий по управлению текучестью кадров в организации;
5. Доказано, что для эффективной работы кадровой политики предприятия, необходима проработка и изменение организационной структуры. Важным критерием является – развитие кадрового потенциала в полной мере, а не определенных групп. Разработаны необходимые мероприятия по улучшению эффективности работы кадровой политики предприятия – АО «БМК»;
6. Обоснована социально – экономическая эффективность мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики предприятия.

**Проблемами исследования** в магистерской диссертации является – повышенная текучесть кадров на предприятии АО «БМК». Наличие текучести персонала является существенной проблемой и может обойтись дорогой ценой. Постоянная смена сотрудников влияет на продуктивную деятельность организации, тормозит ее развитие, приводит к формированию негативной атмосферы в коллективе. Поиск и обучение новых квалифицированных сотрудников отнимает время и требует от компании немалых финансовых затрат.

**Основные этапы исследования:**

1. Доказана высокая значимость фактора эффективности структурного подразделения среди факторов, влияющих на результативность финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО «БМК». В отличии от опубликованных ранее результатов, показано, что эффективность и гармоничность структурного подразделения является необходимым условием для обеспечения результативности долгосрочных и носящих стратегический



2. Разработаны необходимые методы, для улучшения кадровой политики предприятия. Высокая текучесть кадров, из результатов опроса связана с такими причинами, как: низкая оплата труда, отсутствие мотивации и стимулирования сотрудников, карьерный рост и развитие невозможны, либо труднопреодолимы, существуют конфликтные ситуации с руководством и внутри коллектива.

3. В контексте проведенного эмпирического исследования финансово-хозяйственной деятельности российских компаний среднего и крупного бизнеса разработаны необходимые мероприятия для совершенствования кадровой политики предприятия – АО «БМК»: ротация кадров; введение корпоративной компенсационной политики, основанной на жесткой зависимости заработка от результатов и качества выполняемой работы сотрудников предприятия. Проводить мероприятия для поощрения сотрудников за выдающиеся достижения и идеи, а также высокие результаты в работе.

**Теоретическая и практическая значимость исследования:** определяется актуальностью рассмотренных в исследовании проблем и степенью обоснования содержащихся в нем положений и выводов. Разработанные рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия на примере АО «БМК», могут быть применимы и для других организаций со схожей спецификой и нуждающихся в проработке.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования, основываются на теоретических выводах, полученных в ранее опубликованных исследованиях, статистических и эмпирических данных.

**Апробация результатов исследования.** Материалы исследования, применяемые в диссертационной работе, были опубликованы на сайте научной электронной библиотеки – eLIBRARY.RU и в национальной библиографической базе данных научного цитирования – РИНЦ:

1. Скрыбина В.В./Рябчук П.Г./ Система управления персоналом на предприятии/В.В.Скрыбина/Рябчук П.Г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Сборник научных статей. Том Выпуск 16. Челябинск, 2023. /Издательство: Издательство ЗАО "Библиотека А. Миллера"/ сайт - научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU. (Дата обращения: 10.11.2022г.).

2. Скрыбина В.В./Корнеев Д.Н./ Формирование кадрового резерва в организации/В.В.Скрыбина /Корнеев Д.Н. [Электронный ресурс]. -Режим доступа: Сборник «Лучшая студенческая статья». Сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2023. Издательство: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.) (Пенза)/ сайт - научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU. (10.03.2023 г.).

3. Скрыбина В.В./ Совершенствование кадровой политики предприятия/В.В.Скрыбина/ [Электронный ресурс]. -Режим доступа: Сборник «Научная статья года 2023». Сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2023. Издательство: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.) (Пенза)/ сайт - научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU. (Дата обращения 20.10.2023 г.).

4. Скрыбина В.В./ Социально-психологические факторы текучести кадров на предприятии - АО «БМК»/В.В.Скрыбина/ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Сборник «Лучшие научные исследования 2023» Сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2023. Издательство: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.) (Пенза)/ сайт - научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU. (Дата обращения 20.10.2023 г.).

**Структура работы** определена характером исследуемых в ней проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Во введении обосновывается актуальность работы, определены цели, задачи, объект и предмет.

В первой главе рассматриваются понятия, цели, задачи и этапы формирования кадровой политики предприятия. Описываются основные

виды, типы и направления кадровой политики. Изучаются методы совершенствования кадровой политики предприятия.

Во второй главе описывается организационно – управленческий характер деятельности АО «БМК». Анализируется и оценивается эффективность системы управления персоналом на предприятии.

В третьей главе разрабатываются комплексы мер по совершенствованию кадровой политики предприятия – АО «БМК». Описаны рекомендации и мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия. Оценивается социально – экономическая эффективность предложенных рекомендаций и мероприятий.

В заключении были подведены итоги выполнения диссертационной работы и сделаны выводы.

**Объем выпускной квалификационной работы** имеет традиционную структуру и включает в себя: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложение. Основная часть работы изложена на 96 страницах машинописного текста, в число которых входит 5 рисунков, 14 таблиц. Список использованных источников содержит 60 наименований.

# **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КОМПЛЕКСА МЕР ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Понятие, цели, задачи и этапы формирования кадровой политики предприятия**

Кадровая политика – совокупность правил, норм, принципов, методов, форм организационного механизма по достижению поставленных целей и задач предприятием. А также: сохранение, укрепление и дальнейшее продуктивное развитие, для увеличения результативности целого цикла производственной деятельности, собственных навыков и умений, укрепление деловых качеств внутри коллектива, направленных на сплоченность, умение быстро адаптироваться и реагировать на изменения требований рынка, придерживаясь стратегии предприятия [22, с. 96].

Цели кадровой политики – постоянный мониторинг информации состава кадров. Изучение анкет и биографии, существующих и новых кандидатов с целью подбора на занимающие должности лиц, в интересах предприятия. Соответствие навыкам, необходимым для отличительных показателей в достижении положительных результатов и развития в целом. Организация и оформление работников, согласно действующему законодательству страны. Анализ состояния рынка труда, а также подбор высококвалифицированных сотрудников, с целью предоставления рабочих мест, соответствующих по: уровню подготовки, знаниям, навыкам, опыту работы и т.д.

Поэтому, очень важно, чтобы помимо интересов предприятия, учитывались личностные качества, способности и навыки самого человека, выбираемого на ту или иную должность.

Главные задачи и направления кадровой политики организации:

- изучение анкет соискателей, с целью подбора высококвалифицированных сотрудников;
- оптимизация отделов, которые малоэффективны и экономически не выгодны производству;
- расширение и увеличение штата сотрудников, где это необходимо для развития производственной деятельности и самого производства;
- изучение структурных отделов и подразделений для анализа слабых и сильных сторон, а в дальнейшем, возможность воздействовать так, чтобы слабые отделы развивались, а сильные оставались на лидирующих ступенях трудовой деятельности;
- организовать возможность повышать квалификацию и продвигать по карьерной лестнице зарекомендовавших себя с хорошей стороны работников;
- создавать новые рабочие места в отделах, где есть необходимость дополнительной рабочей силы и помощи коллегам;
- внедрять новые технологии и знания, которые полезны как производству, так и людям, работающим на нем;
- оценивать и проводить аттестацию кадров;
- проводить инструктажи;
- организовывать профосмотры;
- выявлять соответствия занимающих должностей сотрудников, путем проведения экзаменов;
- разрабатывать и применять методы стимулирования, мотивации сотрудников. Уделять должное внимание к успехам в работе, идеям и открытиям, награждая и поощряя труд каждого выдающегося работника;
- развивать фонды оплаты труда;
- анализировать необходимые условия для наилучшей работы в организации;
- учитывать пожелания для нормализации трудовой деятельности;

- создавать программы развития персонала, мотивируя для достижения результатов в будущем, учитывая постоянные изменения функций потребительского рынка и рынка услуг;

- совершенствовать системы обучения, привлекать способных и открытых во взаимодействии результатов сотрудников, а в дальнейшем – продвигать их по службе;

- отстранять несоответствующих занимаемой должности лиц, опираясь на законодательство;

- подготовка кадрового резерва по пунктам соответствия кандидатов;

- разработка специальных программ, направленных на производственную деятельность и развитие производства;

- распределение кандидатов, учитывая их качества и навыки;

- учет численности работников на производстве;

- рассмотрение новых систем и способов управления для достижения высоких результатов;

- безопасность и охрана здоровья персонала на предприятии;

- анализ «текучки» кадров;

- разработка улучшений условий труда;

- изучение рынка труда;

- привлечение новых сотрудников: использование СМИ, рекламы, проведение мероприятий для молодых специалистов, предоставление возможности прохождения практики студентов колледжей, университетов;

- оценка эффективности на рынке труда и экономическая составляющая производства [12, с. 76].

Формирование кадровой политики можно разделить на этапы:

1 этап. Формируются цели и задачи кадровой политики предприятия. Учитываются принципы и задачи организации при работе с персоналом, разрабатываются соответствующие программы, где указываются пути достижения эффективного воздействия работников на предприятии. Нормирование и программирование в данном случае строятся из основных

положений нормативно-правовых документов, где главным аспектом является – достижение эффективного функционирования подразделений и целого предприятия.

2 этап. Разработка процедур диагностики и прогнозирования кадрового состояния. Грамотно проведенный мониторинг позволит вовремя определить:

- выдвигаемые требования к сотрудникам, которые должны иметь необходимые навыки и преследовать цели предприятия;

- построение потребностей организации в необходимых сотрудниках с описанными требованиями, их личностными качествами, уровнем квалификации, опытом работы.

- осуществление кадрового резерва, где подбирается персонал по необходимым навыкам, оценивается их развитость в интересах производства, соответствие политики качества и т.д.

- обсуждается оплата труда, условия, требования, ознакомление со всей необходимой документацией (трудовой договор, инструктажи по технике безопасности, пожарная безопасность и т.д.).

3 этап. Опираясь на определенную организацию, выбираются основные формы и методы управления персоналом, а также берется в расчет кадровое планирование.

4 этап. Формирование кадровых мероприятий. Устанавливаются сроки и списки ответственных за проведение данных мероприятий лиц.

В разработке и состоянии кадровой политики предприятия участвуют внутренние и внешние факторы. Внутренние факторы отвечают за цели и структуры предприятия, а также за мотивацию, развитие интереса к работе и сплоченность в коллективе. А внешние факторы отвечают за соответствие трудовому законодательству, перспективное развитие экономической составляющей предприятия, совершенствование рынка труда, общение и взаимодействие с профсоюзными организациями и т.д.

Необходимо учитывать основные задачи кадровой службы:

1. грамотное управление персоналом;

2. учет особенностей организации, построение необходимых мероприятий, нацеленных на улучшение состояния предприятия;
3. планирование;
4. оценка качества условий труда, кандидатов и т.д.;
5. развитие кадрового резерва, обновление информации;
6. помощь новым сотрудникам, организация и участие в их адаптации;
7. повышение квалификации, помощь в мотивации и заинтересованности сотрудников;
8. продвижение выдающихся сотрудников вверх по карьерной лестнице;
9. постоянное развитие организации;
10. учет и соблюдение всех законов [10, с. 153].

Следует отметить, что современная система образования готовит специалистов, чаще всего адаптированных под любые условия труда. Так как множество учебных дисциплин взаимосвязаны в целой системе, будущие кандидаты хорошо ориентируются не только в одном профиле. Будучи, являясь соискателями, люди хорошо знакомы с нормами, выполняемыми функциями к конкретной должности. Имея четкое представление о будущей работе, благодаря пройденной практике на производстве за счет учебного заведения, предоставляемого такую возможность за время обучения. Обычно, ВУЗы и университеты, дают знания о технике безопасности, как формируется и рассчитывается оплата труда, знания своих прав и обязанностей на уровне законодательства и многие другие полезные знания. Поэтому, при выборе профессии, на которую идет учиться человек, важно найти подходящее учебное заведение, где высокая эффективность преподавательского состава, существуют комфортные условия и предоставляется производственная практика в хороших структурных организациях, производствах и т.д. [10, с. 103].

Назначение кадровой политики – следить за темпами развития организации, выявляя проблемы, которые необходимо своевременно решить, выделять сильные стороны и особенности в сравнении с отстающими



конкурентами и развивать их. Следить за поведением каждого сотрудника и развивать интерес и причастие к прогрессу, существующему выполнению целей и задач, приносящих доход не только организации, но и ему самому. Вознаграждать и продвигать на более хорошие должности выдающихся сотрудников. Учитывая компетенцию предприятия, существенно оказывать внимание на развитие кадрового потенциала и в соответствии с занимающими должностями, укреплять штат за счет повышения квалификации, обучения новыми, необходимыми знаниями сотрудников.

Следует обратить внимание, что не только у организаций имеются цели. Необходимо учитывать личностные качества своих сотрудников. Многие способные и сильно развитые в производственной деятельности кадры, имеют ряд выдающихся идей и знают много уязвимых мест, с которыми можно будет поработать, чтобы достичь наилучших результатов организации. Творческий подход к работе, знание компьютерных программ, заинтересованность в изучении искусственного интеллекта, изучение оборудования – позволяет человеку раскрывать в себе новые навыки, полезные для самого себя. В дальнейшем, помогает осуществлять трудовую деятельности на высокопоставленных должностях.

Поэтому любой организации важны такие способные и квалифицированные сотрудники. Ведь ими руководит идея и желание стремиться к достижению высокопоставленных целей, что выгодно, как и им, так и самому предприятию. Такие люди дают гарантию в стабильности, росте и сохранении лидерства на рынке. Таким образом, от работы кадровой политики зависит не только грамотный подбор кандидатов, но и их стремление приносить пользу и большой вклад в производственную деятельность. Изучая личностные качества, идеи, способности каждого человека, необходимо выделять наиболее сильных сотрудников и предоставлять им возможность проявлять себя в рабочее время [8, с. 499].

Существующие методы и процедуры управления работниками предприятия должны соответствовать интересам организации, постоянно

редактироваться под актуальные условия на рынке труда. Своевременное обучение, повышение квалификации сотрудников должны приносить большой вклад в развитие организации.

При предоставлении рабочего места, организации и предприятия, должны соблюдать все правила и меры, согласно законодательству. Работника информируют обо всех правах и обязанностях, предоставляют всю необходимую документацию, закрепляемую подписями обеих сторон. Проводят технику безопасности, оглашают пожарную инструкцию, деловую этику и т.д. Руководители должны организовать условия труда и соблюдение норм, прописанных официальной документацией.

Руководители должны мотивировать, стимулировать и поощрять за успехи своих подчиненных. Способствовать тому, чтобы не было психологической нагрузки и эмоционального выгорания в рабочее время у сотрудников. Создавать хорошие условия труда, возможность раскрываться и подходить к делу с новым подходом, если это требуется. Поэтому важно развивать кадровую политику предприятия.

Грамотная кадровая политика в организациях, построенная на демократических принципах с постоянным мониторингом всех функций, статуса, положения на рынке, выдержит любую конкуренцию и будет быстро развиваться [10, с. 13].

Следует отметить, что любая кадровая политика предприятия, должна быть по законодательству страны, в которой она применяется. Трудовой кодекс Российской Федерации четко и жестко регламентирует порядок приема на работу, прописывает процедуры оплаты труда и увольнение сотрудников. Никаких исключений, касаясь законодательства не допускается. При нарушениях даже одной из сторон, при составлении договора является недействительным и может быть обжаловано в суде.

Существенная проблема при найме сотрудника из другой страны в организацию из другой страны – незнание действующих законодательств. В международных компаниях, часто случаются недопонимания между

сотрудниками и органами управления. Поэтому, отдел кадров заинтересован изначально для преодоления подобных ситуаций. Вынужденной мерой является: продумывание, и создание единых правил, для всех сотрудников, опираясь на местное законодательство или рассмотрение к ранее принятым рыночным практикам.

Вне зависимости от географии и специфики организаций, многие фирмы взаимодействуют друг с другом. Являются компаньонами и посредниками друг для друга. Поэтому, обсуждаются и разрабатываются комфортные условия для всех сторон, опираясь на законодательство отдельных стран.

## **1.2. Основные виды, типы и направления кадровой политики предприятия**

Кадровая политика предприятия – особо важный элемент в любой организации. На сегодняшний день, в условиях существующего законодательства, не имеется определения, что же такое кадровая политика предприятия. Опираясь на изученные данные и исследования к внешней среде при строении кадрового состава, выделим два типа кадровой политики: открытую и закрытую и изучим их подробнее [11, с. 18].

Открытая кадровая политика хороша тем, что открыта для каждого потенциального сотрудника, находящегося на любом этапе развития в той или иной занимаемой должности. Можно подобрать под свои знания, умения и навыки должность, начиная с простой, требующей малой подготовки и отсутствия опыта работы, заканчивая высокопоставленными должностями, вплоть до руководительского состава.

Организация создает все условия труда и приема на работу людей, чьи требования и квалификация соответствуют их собственному желанию достигать успехов, грамотно подходить к решению задач, стремление развиваться и уважать выбранную профессию. И в данном виде кадровой политики не важен опыт работы в данной структуре. Это во многом позволяет людям расслабиться, творчески подходить к вопросам и рабочему процессу.

Открытая кадровая политика имеет наибольший спрос у молодых специалистов, а также студентов, чья база знаний не закреплена практикой работы в организациях. Мотивация и интерес к изучению профессии, а также дальнейшее развитие личности немаловажно в условиях нынешней ситуации на рынке труда. Молодые специалисты при выборе профессии имеют большую склонность проявлять себя и желают быть замеченными. Это хорошая возможность творчески подходить к рабочему процессу и развиваться не только духовно, но и показывать себя в деле.

На плечи руководителей открытой кадровой политики ложится большая ответственность, касаясь того, чтобы сотрудники не допускали конфликтных ситуаций в рабочее время, так как конкуренция высока. Часто случается, что молодые кадры, только начиная работать в организации, не всегда ознакомлены с деловой этикой поведения на работе и иногда случаются разногласия. Такая модель поведения может сильно отразиться на работе не только отдела, но и всей организации.

В условиях открытой кадровой политики, ведется ожесточенная борьба на рынке, так как все организации конкурируют между собой и нацелены на быстрый рост и развитие, имея желание поскорее выйти на лидирующие позиции в своей отрасли. Такое желание объясняется тем, что лидерство – рождение повышенного спроса, а значит, продукция наилучшего качества, соответствует цене и оказание услуг выше в конкретных организациях. Поэтому важно выпускать продукцию высочайшего качества, путем соблюдения технологии, самого процесса создания. Все отделы должны работать слажено, четко, соблюдая сроки. Руководители должны создавать все необходимые условия труда.

Плюсы открытой кадровой политики:

1. Развитие компании намного проще, так как вовлеченные в работу люди имеют стремление проявлять себя.
2. Молодые специалисты чаще всего имеют ряд идей, разрабатывают проекты по развитию и строго соблюдают правила организации. Возможность творческого подхода положительно психологически влияют на личностные качества каждого сотрудника.
3. Постоянное развитие позволяет изучать новые технологии, работать с ними и все это организовано компанией, в которой работает человек.
4. Возможность работать как на низовой должности, так и на уровне руководства [12, с. 14].

Минусы открытой кадровой политики:

1. Высокая конкурентная борьба. Сложность в достижении карьерных успехов.

2. Не всегда руководителем можно стать, даже хорошо себя проявляя. Так как часто берут людей со стороны.

3. Психологически сложно осознавать, что легко потерять свою должность из-за присутствия других, более сильных сотрудников [12, с. 28].

Закрытая кадровая политика. В такой кадровой политике карьерный рост происходит поэтапно. Чтобы добиться высокой должности, необходимо начать с низов. Корпоративная атмосфера создается за счет людей, причастных ко всем видам деятельности, прознавших с самых глубин слабые и сильные стороны организации. Часто возникает дефицит сотрудников, но сплоченность и многофункциональность кадров, работающих в данных организациях, быстро и с легкостью могут побороть этот недуг. Все штатные и нештатные ситуации решаются легко и чаще всего коллективно.

Плюсы закрытой кадровой политики:

1. Карьерный рост выдающихся сотрудников, зарекомендовавших себя как грамотных специалистов, в которых есть потенциал. Со стороны людей принимают на начальные должности, что лишает возможности занять чье-то место без необходимой подготовки и опыта.

2. Заготовленный список с учетом требований к специалистам. Кадровый резерв держится в строгости, все кандидаты проходят жесткий отбор, что лишает возможности приема на работу людей, чьи требования и личностные качества не соответствуют политике качества и производственной деятельности.

3. Сплоченность сотрудников, взаимопомощь и поддержка. Единство.

Минусы закрытой кадровой политики:

1. Малое развитие. Отсутствие прогресса и внедрения новых идей со стороны работников.

2. Принимать новые правила сложно, так как адаптация в коллективе легко проходит с первых дней работы, благодаря людям, работающим в

организации, но психологически сложно привыкать к переменам, что отражается в дальнейшем на подходе к рабочим моментам. Люди чаще всего не готовы что-либо менять.

3. Быстрое эмоциональное выгорание выдающихся сотрудников, так как достичь управленческой деятельности сложнее, чем в открытой кадровой политике.

Итог сильных сторон открытой кадровой политики предприятия и закрытой кадровой политики предприятия:

Открытая кадровая политика:

- высокая конкуренция на рынке труда;
- постоянный поток новых технологий, знаний, усовершенствований;
- интерес к подготовке и повышению знаний работающих сотрудников;
- инновационное воздействие. Возможность проявления своих навыков новичкам [12, с. 21].

Закрытая кадровая политика:

- за каждым новичком закрепляется наставник, позволяя без труда адаптироваться. Дружный коллектив;
- общие взгляды на проблемы, стремление их в скором времени устранять;
- высокая оценка стабильности. Мотивация. Поощрения деньгами;
- справедливая оценка труда, лишь проявляющие себя хорошо сотрудники развиваются в плане карьеры. Планирование карьеры [12, с. 24].

Типы кадровой политики:

1. Пассивная кадровая политика – отсутствие интереса в прогнозе кадровых потребностей; существующих средств оценки соответствия кандидатов, уже работающих лиц; отсутствие владения полезной информацией, ситуацией внутри производственной деятельности, коллективов. Если существуют нарушения правил в рабочее время или неурядицы со стороны работников, руководство реагирует, но разбираться и решать проблемы так, чтобы в дальнейшем их не допускалось – не будет.

Минимальное участие руководителей отделов во всех ситуациях и сферах деятельности. Изредка принимают участие в наказании провинившихся, слабо ликвидирует дальнейшие последствия несоответствий в работе.

Реактивная кадровая политика – контролируется кризисная ситуация или ее дальнейшее развитие. Преследуется цель предотвратить конфликтные ситуации сразу. Мониторинг и просмотр анкет необходимых высококвалифицированных и соответствующих должностным инструкциям людей. Учитываются минусы работы отделов, создаются пути решения текущих кадров. Решаются задачи и достигаются результаты быстро, сотрудники знают свою работу и соответствуют должностям. Мотивирование коллег дает благоприятную обстановку в рабочее время, за счет этого продуктивность не идет на спад, а наоборот – повышается.

Данный вид применяется на малых предприятиях, где управленческий аппарат не готов излишне тратиться на развитие кадровой политики. Способы мониторинга очень просты и банальны.

Основные задачи: не развивать конфликты и вовремя их предотвращать без возможности повторения. Недочеты прорабатывать строго в соответствии с инструкциями, задействовав сильных сотрудников. При таком управлении закрепляется постоянный штат, увольнение и подбор новых сотрудников не желателен для руководства и организации [14, с. 71].

Превентивная кадровая политика – существует и постоянно рассматривается развитие ситуаций и строится их прогноз. Учитывается необходимость будущего развития кадров и прием новых сотрудников. Проставляется оценка труда и прописывается план развития персонала. Основной проблемой данного вида управления является – слабая или полностью отсутствующая целевая кадровая программа.

Плюсом является – учет возможностей дальнейших перспектив и роста компании на рынке.

Активная кадровая политика – полная картина прогнозов и дальнейшего развития ситуации. В данном виде кадровой политики имеется список с



требованиями к кандидатам. Минимальные риски к кризисным ситуациям внутри коллектива и на рынке. Постоянный мониторинг за ситуациями и создание программ, нацеленных на эффективное развитие производственной деятельности.

Данный метод – самый эффективный и продуктивный в работе с персоналом.

Руководство, анализируя сложившиеся ситуации, переходят на этап прогнозирования и выделяют несколько программ активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

Рациональная кадровая политика – влияние руководства на анализируемые ситуации с целью достижения результатов. Отслеживается не только состояние персонала, но и процессы всей кадровой ситуации на долгосрочные периоды.

В данной программе основными целями являются: прогноз и состояние всего персонала, работающего на предприятии, а также необходимость в будущих высококвалифицированных сотрудниках. Разрабатываются и совершенствуются программы реализации вариантов будущих перспектив и сотрудников, подходящих по уровню образования, имеющимся навыкам, личностных качеств к конкретной организации.

При авантюристической кадровой политике руководство не владеет самым главным – информацией. Отсутствие прогнозов и как развивается ситуация – основа работы над ошибками и помощь в преодолении проблем, связанных с вопросами в организации. Но, не смотря на все проблемы в знаниях, руководство стремится оказывать влияние на ситуацию в целом. Несвоевременная диагностика персонала – одна из слабых сторон данного подвида кадровой политики.

Несмотря на это, организацией рассматриваются планы кадровой работы, где в будущем указаны этапы для решения задач и постановка правильных целей. Но изменения не происходят, либо случаются очень редко. Построение работы с персоналом протекает сложно и эмоционально.

Приводятся недостаточные аргументы, а среди коллег часто происходят недопонимания. Ситуация обретает острые углы и остается много незамеченных слабых сторон самой организации. Существуют риски при реализации такой кадровой политики.

Чаще всего, коллектив, работающий в такой организации не готов к переменам, что создает неблагоприятную ситуацию на рынке. Могут создаваться и реализовываться товары, которые полностью замещают уже существующие сейчас. В данном случае вынужденной мерой будет – переучивание персонала. Молодые кадры способны более к продуктивному достижению результатов, подходя с большим энтузиазмом, ежели квалифицированный персонал с наибольшим опытом работы в данной организации, где возраст сотрудников свыше 45 лет. Люди пенсионного возраста обучаться, не готовы, либо боятся перемен.

Кадровая политика непосредственно осуществляется за счет кадровых мероприятий.

Кадровые мероприятия – конкретные этапы развития той или иной организации, где действия направлены на достижение соответствий занимаемым должностям работников, а также поиск необходимых личностных качеств, чтобы достигать высоких результатов среди уже имеющихся сотрудников, нацеленных на карьерный рост и стабильность организации на рынке [10, с. 53].

Основные мероприятия:

1. Стратегия и деятельность организации зависит от правильно изученной информации. Важно, чтобы информационный поток был обязательно из проверенных источников, а также имел актуальность к конкретному времени. Необходимым условием так же является, ознакомить в установленные сроки всех работников с необходимыми документами.

2. Качественно и количественно пополнять списки будущих сотрудников при дальнейшем приеме их на рабочие, вакантные места. Для эффективной работы всех отделов предприятий необходимо учитывать тот

факт, что рано или поздно, в срочном порядке будет необходим сотрудник. Для того, чтобы вовремя пополнить кадровый состав в организации, нужны заранее заготовленные документы на каждого соискателя. Где отбор идет по всем необходимым требованиям, таким как: опыт работы в подобных организациях и на похожих должностях; уровень подготовки (знания, умения, навыки); желание работать и т.д.

3. Необходимо составлять отчеты о проделанных работах. Планировать расходы на подготовку, обучение, развитие и продвижение выдающихся сотрудников, а также тех, кто должен получить необходимую подготовку.

4. Оценка эффективности от кандидатов, работающих в организации, а также необходимость расширения кругозора кадров, пополнение штатов новыми сотрудниками и т.д. Новичкам необходимо оказывать помощь и поддержку в усвоении профессии, а также научить грамотно, планировать рабочие задачи и необходимое на их достижение время.

5. Сотрудники, пришедшие на новые должности должны полностью соответствовать необходимым личностным навыкам, чаще всего такими, как: ответственность; стрессоустойчивость; грамотность; желание развиваться не только духовно, но и физически и т.д. [1, с. 190].

6. Необходимость в новой информации. Все события и изменения должны обсуждаться вовремя, а также выслушиваться оценки эффективности запланированных мероприятий. Внутри коллектива важно учесть, готовы ли люди к изменениям или нужно внедрять нововведения поэтапно, давая возможность адаптироваться.

7. Мониторинг рынка труда. Данная процедура необходима для того, чтобы пополнять кадровый резерв, а также смотреть на необходимость расширения или сужения вакантных мест. Иногда, оптимизация сотрудников наиболее выгодна предприятиям, чем оплата труда сотрудникам, которые малоэффективны.

8. Экономическая эффективность предприятия непосредственно отслеживается процедурами отчетов, графиков, планирования и

распределения бюджета. На семинарах среди руководителей финансово-экономических отделов обсуждаются недочеты и выигрышные ситуации предприятия. Обговариваются пути решения финансовых недочетов с целью обнаружения и решения многих проблем.

9. Повышение квалификации персонала. Дополнительно обучать и организовывать обучение, если есть необходимость. Подготовить кадры лучше, чем организации – конкуренты. От работы людей, зависит положение самих предприятий на рынке и их стабильность.

10. Система поощрений за успехи в работе и на мероприятиях, непосредственно организованных среди предприятий (спортивные достижения; вклад и развитие на выставках и т.д.). Рассмотрение надбавок к оплате труда. Стимулировать к наибольшим успехам и развитию. Так же мотивировать и способствовать желанию работать в организации [10, с. 201].

Внешние факторы кадровой политики предприятия:

Рынок труда. Любое предприятие заинтересованно в высококвалифицированных кадрах. Поэтому, существует необходимость выбрать правильную стратегию привлечения специалистов в организацию. Отделами кадров разрабатываются и реализовываются методы привлечения людей за счет рекламы, радио, Internet – ресурсов и т.д. Так же, важен мониторинг предприятий – конкурентов и сбор полезной информации с целью работы над ошибками и выдвижение новых, улучшенных идей.

Технологии. На данном этапе жизни большое влияние в прогресс организаций принесли нам научно – технические исследования. Автоматизация производства во многом улучшила качество жизни, усовершенствовала множество действий, а самое главное – сэкономила много времени при изготовлении продукции и т.д. Управление персоналом, развитие кадровых процессов предприятия стало намного легче и удобнее.

Яркими примерами может послужить – электронный документооборот; online-табели и дневники; цифровые приложения от предприятия с возможностью удаленной работы, оформление отпусков и т.д. [1, с. 105].

Внутренние факторы:

Цели. Бизнес. Модель предприятия. Задачи предприятия формируются исходя из выбранных целей и моделей бизнеса. В рамках преследуемых задач, каждый работник предприятия действует, опираясь на должностную инструкцию и план выполнения работ. Эффективная работа менеджеров – основа при достижении результатов. Им необходимо правильно наставлять, оповещать и регулировать рабочими процессами для достижения результатов и получение запланированной прибыли.

Корпоративная культура. Основой корпоративной культуры выступает стиль руководства. То, что хорошо для одной компании, в другой может стать поводом для увольнения. Поэтому, кадровая политика создает регламент и процедуры, в которых поэтапно прописываются обязанности и нормы допустимого поведения на работе.

Инструменты реализации кадровой политики компании и их основные направления:

- премирование сотрудников в честь праздников (новый год; день защитника отечества; международный женский день и т.д.). Устная договоренность (день металлурга и другие специальности, отмечающие профессиональный праздник).

- подбор кандидатов. Обучение сотрудников. Мотивация. Организовывается письменно в рамках регламента компании. Выделяется бюджет. Составляются отчеты о потраченных средствах.

Так же существуют инструменты реализации кадровой политики предприятия:

- штрафы за несоблюдение правил;
- вознаграждения за успехи и достижения;
- отбор, продвижение сотрудников;
- выделение лидеров на будущие вакантные места, продвижение их в руководство [12, с. 4].

Многими компаниями разработаны и включены в обязательное ознакомление, такие документы, как: политика о неразглашении коммерческой тайны; проверка отделом безопасности информации о человеке (судимости, алименты и т.д.), политика мобилизации сотрудника и др.

Ввод и адаптация новых сотрудников осуществляется чаще всего с наймом их, как правило, при процедуре прохождения испытательного срока. Дополнительно, существуют функции и процессы за время обучения, такие как: инструктажи, закрепление наставника или ответственного лица, сроки и порядки обучения.

Многие компании устанавливают процессы и подходы по направлениям:

- политика по предоставлению обучения;
- политика по формированию и развитию кадрового резерва;
- политика о ротации и внутреннем продвижении персонала;
- политика о повышении в должности и переходе на руководящую должность;

Оценка и аттестация персонала (основные нормативные документы):

- политика о проведении аттестации персонала;
- политика о проведении оценки персонала;
- приказы о формировании аттестационной комиссии.

Мотивация и оплата труда:

- положение о системе оплаты труда на предприятии;
- положение о премировании;
- положение о бонусах и вознаграждениях;
- регламент пересмотра заработных плат;
- положения о дополнительных выплатах сотрудникам [15, с. 939].

Интерес вовлечения работников предприятия в оптимизацию бизнес процессов организации зависит от мотивации, правильной оценки и оплаты труда, а также организации рабочего места и всех условий.

Если кадровая политика прислушивается к своим сотрудникам и создает должную атмосферу, то продуктивность и желание работать будут стоять у людей на первом месте. Отделу кадров необходимо собирать ценную информацию о том, как улучшить показатели в процессе производственной деятельности.

Необходимо высказывать отделу кадров новые идеи для улучшения условий труда или процессов; разрабатывать проекты и новые полезные предложения. Посещать и организовывать мероприятия для научных исследований и разработки технологических процессов; регулярный мониторинг подходящих организации кадров.

Все это поможет наладить комфортные отношения между работодателем и сотрудниками. Развить интерес на рынке, оставляя конкурентов позади.

### **1.3. Методы совершенствования кадровой политики предприятия**

Успешное и грамотное функционирование предприятий, а также их дальнейшее развитие, непосредственно зависит от управления персоналом. Основой сильного и результативного управления человеческими ресурсами и всех процессов, проходящих на предприятиях, зависит от четкой работы кадровой политики.

Обязательно разрабатываются принципы и подходы для каждого сотрудника организации. Тестируется эффективность при управлении рабочими процессами. Следует отметить, что сплоченность и слаженность в коллективе, взаимовыручка и помощь коллегам, а также благоприятные условия труда зачастую создаются за счет руководства, и поддерживаются всеми сотрудниками предприятия [5, с. 5].

Поэтому, кадровая политика нацелена на рабочие процессы, выполнение всех необходимых требований работниками предприятий, а также, вырабатывается модель поведения всего персонала, что является в первую очередь, продуманной стратегией управленческого аппарата.

Существуют три метода совершенствования кадровой политики: административный, экономический и социально – психологический [12, с. 21].

Административный метод включает в себя такие процессы, как: формирование структуры управления персоналом; разработка и утверждение приказов и распоряжений; отбор и расстановка персонала; разработка должностных инструкций; установление административных санкций.

Экономический метод включает в себя: материальное стимулирование и поощрения за эффективную работу; участие и отношение к прибыли компании за счет эффективной работы; развитие социальных программ.

Социально психологический метод, состоит из: развития коллектива; участия сотрудников в управлении; культурные и духовные потребности каждого работника организации; моральные санкции и поощрения за успехи.



Необходимо обратить внимание, что руководителями создается теория. Она переходит в практику. Используются такие важные и необходимые науки, как: менеджмент; экономика; бизнес-планирование; системный подход; социология; психология; философия и др.

При грамотном руководстве, подчиненных рассматривают как состоявшуюся личность, имеющую множество положительных качеств, которые можно раскрыть и развить даже в рабочее время. Совершенствование личности, часто подходит творческим людям, которые любят выделяться из общества. Проявляя себя лидером, а также выделяются за счет мышления, создания новых проектов или внедряя инновационные технологии в процессах работы на предприятиях. Таких людей меньшее количество, но, несмотря на это их легко узнать и увидеть в каждом коллективе. Поэтому очень важно, чтобы руководителями такие люди поощрялись грамотами, денежными средствами и многими другими средствами поощрения. Позволять им развиваться и привлекать внимание коллег к своим проектам. Сплоченность коллектива во многом зависит от руководителя. Грамотные руководители создают не только комфортные условия для работы, но и не позволяют сотрудникам эмоционально перегорать, терять интерес к работе и своему делу [5, с. 205].

Так же, перспективные сотрудники, проявляя себя в проектных деятельности или на выставках от предприятий интересны не только единомышленникам, но и самим организациям. Их мысли многогранны, а знания не ограничиваются одной сферой деятельности. Такие сотрудники незаменимы и должны быть вовлечены в идею будущего карьерного роста и развития [7, с. 200].

Многие трудящиеся на производстве, став руководителями отделов, зачастую замечают за собой, что данная специальность их не удовлетворяет или даже не подходит, поэтому они возвращаются на прошлое место работы. Такие моменты тоже часто встречаются на практике и нужно к этому относиться с пониманием, ведь даже сильные личностные качества, строгий и

уравновешенный ко всем делам темперамент не всегда позволяет руководить людьми.

Иногда случается, что руководство, рассматривает своих сотрудников как рабочую силу, где отличительной чертой каждого рабочего является – работа на благо отдела, а не целого производства. Не замечаются личностные качества сотрудников и не поощряются их успехи в делах. В таких случаях часто происходит эмоциональное выгорание. Нет коллектива дружного и сплоченного, коллеги не помогают друг другу и не информируют отдел о проблемах в организации, что приводит к усугублению многих неположительных моментов, перерастающих в дальнейшем в проблему «не одного дня». Отсутствует желание не только развиваться коллективно, но и лично. В таких отделах часто наблюдается текучесть кадров [3, с. 11].

Так же текучесть кадров наблюдается там, где руководители обесценивают труд каждого своего сотрудника, не повышая заработную плату, не смотря на увеличение объема работы. Успехи и достижения не поощряются, а иногда и вовсе остаются незамеченными.

Кадровая политика предприятия – воздействие руководства на сотрудников, с целью развития производственной деятельности и ее успешного и эффективного функционирования. Главной задачей является: достижение результатов выгодных не только организации, но и самим людям, работающим в ней. От работы с кадрами зависит многое: эффективное руководство; квалифицированные специалисты, стремящиеся к успешной работе на предприятии и многое другое [7, с. 75].

Работа с кадрами является основой деятельности каждого предприятия и считается институциональной единицей экономики России.

Чем выше статус и конкурентоориентированность предприятия, тем более высокоразвитые технологии и грамотнее специалисты, работающие на нем. Часто, в таких организациях, помимо постоянного обучения и повышения квалификации, сотрудниками разрабатываются проекты, нацеленные на достижение еще более успешных личных результатов. Поэтому, кадровая

политика предприятий должна находиться в постоянной разработке проектов и систем. За счет сильных и грамотных специалистов практически невозможно потерпеть крах в условиях рынка [7, с. 18].

Обычно форма оплаты труда в таких организациях соответствующая и текучести кадров можно не заметить, чего нельзя сказать об организациях, в которых слабый аппарат управления, плохие условия труда, низкая заработная плата, плохое развитие самого производства (старое оборудование; отсутствие деталей и запчастей; некачественное сырье и т.д.) и отсутствует кадровая политика.

Многие работодатели желают заполучить грамотных специалистов, не вкладывая в них средства для обучения и не позволяя карьерно развиваться.

Это часто приводит к спаду заинтересованности среди молодых специалистов и людей с похожим и подходящим опытом работы. Поэтому в таких организациях слабо развивается или не развивается вовсе производственная деятельность и полностью отсутствует потребительских спрос.

Ключевыми моментами для каждой организации можно считать – умение приспосабливаться к изменениям на рынке и иметь гибкость в поведении. В традиционной системе управление кадрами такие моменты предотвращались быстро, следовало лишь выбрать нужный подход. Можно привести и рассмотреть такие примеры, как: набор необходимых работников; повышение квалификации специалистов; мониторинг ситуаций и их пути устранения, и многие другие. Вовремя осуществляемые действия по устранению проблем говорят о правильном руководстве и работе отделов, а значит, организацией осуществляется правильный набор сотрудников, которые соответствуют должностным инструкциям и преследуют общую с предприятием цель в работе.

Инновационный потенциал персонала, творческий подход, умение четко, быстро и эффективно в установленные сроки решать – огромный плюс для предприятия. Такие люди четко соблюдают все инструкции, знают, что от

них требуется и все вопросы решаются без оказанного давления со стороны управленческого аппарата [12, с. 24].

Системный подход в кадровой политике предприятия имеет ряд свойств:

1. Сложная структура. Соподчинение и подчинение. Для каждого из таких проектов существуют системы, которые необходимо учитывать и постоянно рассматривать с целью улучшения;

2. Проекты. Для каждого предприятия разрабатываются свойственные только этому предприятию проекты и применяются только им одним;

3. Изучение динамичности процессов, дальнейшее их использование, либо изменение;

4. Выбор более эффективных и подходящих предприятию систем;

5. Запасные проекты. Они рассчитаны на увеличение, либо дальнейшее сохранение полученных результатов.

Все проекты, разработанные для совершенствования кадровой политики организации, должны быть тесно взаимосвязаны с планом функционирования и развития предприятия. Рассматривают чаще всего структуры снабжения производства, отделы продаж (товары; услуги и т.д.).

Совершенствование кадровой политики предприятия осуществляется:

1) Рассмотрение социально – психологических факторов;

2) Прописываются обязанности для каждого работника;

3) Анализ. С чем связаны и чем вызваны недопонимания в коллективной работе;

4) Оценка знаний, умений, навыков сотрудников отделов;

5) Имеется ли потребность в кадрах;

6) Влияние на интерес к работе. Мотивация. Как не допускать эмоционального выгорания работников [1, с. 14].

Проекты совершенствования кадровой политики предприятия:

1) Проект совершенствования кадровой политики предприятия является продолжением других важных планов, которые являются основой разработки кадрового плана;

2) Проект совершенствования кадровой политики предприятия, является практически равноправным проектом или планом, наряду с другими, принимая завершённый вид в составе раздела общего плана организации.

При проектировании учитываются вопросы:

1) Необходимое количество работников, подходящих нам по уровню подготовки, имеющих высокую квалификацию, опыт работы. На какие должности в ближайшем будущем будет набор кадров? В какие структуры организации? Перспективные кадры повысить?

2) Благодаря каким способам можно будет развить интерес соискателей? Нужно ли сокращение кадров? Требуется ли расширение? Каким путем привлечь работников?

3) Что или как сделать, чтобы развить интерес работников и сохранить их настрой на выполнение плана?

4) На случай грядущих изменений, как организовать обучение, переподготовку рабочих?

5) Затраты на кадровые мероприятия. Куда и где проводить? Как развивать интерес среди сотрудников и партнеров?

6) Как добиться желаемых результатов? Что нужно для этого сделать? Сколько требуется времени? [12, с. 18].

Совершенствуя кадровую политику предприятия, важно знать, что производственная деятельность зависит непосредственно от этого. Все процессы и изменения должны приниматься и внедряться поэтапно. Это необходимо для работников предприятия, чтобы минимизировать стресс, связанный с нововведениями, а также необходимость в адаптации на новых условиях работы.

Кадровая политика бывает: открытая и закрытая. При закрытой кадровой политике – ответственные за подбор и распределение кадров на рабочие места менеджеры, должны быть предельно ответственными и внимательными. Подходить к процессу формирования резерва грамотно и по правилам. Огромным плюсом для работников с таким видом кадровой

политики является: возможность карьерного роста. Так как извне квалифицированные работники не имеют доступа к данной организации. Поэтому, работающие в таких условиях люди, должны быть замотивированы в собственном развитии для сохранения своего рабочего места, а также, чтобы карьерно продвигаться. Предприятиям нужно создавать возможные условия для привлечения сотрудников к освоению новых для себя специальностям и повышению квалификации.

Продвижение собственных сотрудников осуществляется плавно, по цепочке друг за другом, где выдающиеся и успешные сотрудники занимают высокопоставленные, соответствующие должности.

Со стороны работодателя создаются одинаковые условия для всех работников. Это основное условие, чтобы не допускать склок и конфликтных ситуаций в рабочее время. От благоприятных условий на работе зависит работа всех сотрудников. Психологическое давление на людей не должно оказываться ни на кого в рабочее время.

Следовательно, опираясь на эту информацию, выделим основные плюсы закрытой кадровой политики:

- 1) Работа с кадровым резервом;
- 2) Карьерный рост;
- 3) Ответственные и замотивированные сотрудники;
- 4) Дружный коллектив;
- 5) Возможность развиваться, получать от места работы обучение и повышение квалификации;
- 6) Равные условия для всех работников.
- 7) Равные для всех возможности [8, с. 83].

Для хорошего развития кадровой политики предприятия в таком случае, нужно использовать вторичную адаптацию и развивать систему наставничества. Обучение работников происходит за счет внутренних корпоративных центров [10, с. 55].

Открытая кадровая политика предприятия. При данном виде политики, чаще всего принято набирать будущих сотрудников за пределами организации. На поиск и подбор кандидатов выделяются определенные финансовые затраты и требуется продолжительное время. Обучение организовывается только от сторонних центров. Основные плюсы открытой кадровой политики: разносторонность сотрудников; различные типы личностей, которые неплохо ладят в рабочее время. Недостатками же является: отсутствие системы адаптации; большие затраты на подбор сотрудников; затруднительный процесс обучения из-за отсутствия наставников; большое количество времени уходит на поиск нужного кандидата.

Опираясь на актуальные методы развития кадровой политики в наше время и желание перейти с закрытой на открытую политику – необходимо пересмотреть все риски, а главное, учитывать материальные затраты. Малые организации и предприятия зачастую не могут себе позволить такой переход из-за отсутствия средств. Экономическую эффективность нужно брать в расчет и грамотно подходить к данному вопросу [10, с. 175].

Второй причиной может оказаться – некомпетентность специалистов. Многие из них могут принести производству больше вреда, чем пользы.

## **Выводы по первой главе**

Кадровая политика предприятия – нормы, правила и принципы, отвечающие за благоприятную трудовую деятельность каждого работника. Дружный коллектив, сплоченная команда, возможность помогать друг другу и обучаться – все это необходимо для создания благоприятных условий на работе.

Условия на рынке постоянно изменчивы. Поэтому, очень важно, чтобы каждый сотрудник был готов к данным изменениям и имел стимул обучаться. Все требования, которые необходимы для работы целого предприятия ложится на плечи работников, которые должны преследовать общую цель с производством – развиваться и добиваться стабильности каждый день.

Целью данной магистерской диссертации, является – разработка комплекса мер по совершенствованию кадровой политики предприятия.

Для развития кадровой политики предприятия необходимы человеческие ресурсы. От результатов их использования зависит полностью работа всего производства. Кадровая политика организации в отношении работающих сотрудников – основное и важное звено в системе управления предприятием. Очень важным критерием для работы всего предприятия является – грамотный подбор сотрудников, подходящих по уровню образования, опыту работы, необходимым навыкам, личностным качествам, стремлению расти карьерно, и развиваться на благо себя и предприятия.

Так же, стоит отметить, что у кадровой политики предприятия должен быть разработан кадровый резерв будущих сотрудников, на случай увольнения уже имеющихся, либо на случай расширения отделов.

Долгосрочная перспектива любой организации непосредственно зависит от работы кадровой политики предприятия. От грамотной работы кадрового департамента зависит дальнейшее развитие всей производственной деятельности и людей, работающих в данной организации. Отделам кадров, необходимо учитывать личностные качества работников, выделяя



перспективных сотрудников. Это необходимо, для продвижения их по карьерной лестнице.

Руководители подразделений предприятия проводят исследования, опираясь на которые анализируют и разрабатывают необходимые требования при достижении эффективной работы кадровой политики предприятия. Многим работодателям необходимы специалисты, отвечающие ряду требований, например, опыт работы на похожей должности, умение быстро решать проблемы, выполнять задачи в сроки, делать работу в режиме многозадачности, не иметь вредных привычек, отвлекающих от трудовой деятельности, являться законопослушным гражданином и т.д.

Индивидуальная вовлеченность каждого сотрудника предприятия непосредственно зависит от управленческого аппарата. Поэтому, при трудовой деятельности, необходимо стимулировать и мотивировать сотрудников, чья работа и идеи отличительно важны для всей команды или производства. Профессионализм человека не всегда зависит от опыта работы. Зачастую он связан с такими факторами, как: поддержка и помощь в преодолении трудностей за счет коллег по работе и руководителя, эффективных условий труда, в неограниченном ходе мыслей и возможности самостоятельного применения своих знаний и навыков в деле. Мотивируя и стимулируя работников предприятия – уровень профессионалов будет стремительно расти, так как психологически важно каждому человеку – быть частью команды и быть замеченным. Если люди остаются незамеченными в разработке эффективных систем – это чревато эмоциональным выгоранием и нежеланием достигать результатов. Так же это часто отражается на текучести кадров.

Текучесть кадров зачастую взаимосвязана с плохой работой кадровой политики предприятия. Плохо разработанные методы и системы предприятия, имеющие ряд слабых сторон – отражается на работе отделов и сотрудниках, работающих в них. Например, такие минусы, критичны для организаций, как: плохой управленческий аппарат, приводящий к склочным ситуациям на

работе, людям не захочется работать в такой обстановке. Организация рабочего дня с неоплачиваемыми переработками. Любой труд должен быть оплачен по достоинству. Если оплата не производится, а нагрузка растет, данные проблемы, четко отразятся на резкой текучести кадров. Так же, частой проблемой является – несоответствующие условия труда (недостаток техники, плохое оборудование, грязное помещение, старая мебель и т.д.).

Так же были рассмотрены виды кадровой политики, такие как: открытая кадровая политика и закрытая кадровая политика. По каждой из них были выделены сильные и слабые стороны.

Плюсы открытой кадровой политики:

1. Развитие компании намного проще, так как вовлеченные в работу люди имеют стремление проявлять себя.

2. Молодые специалисты чаще всего имеют ряд идей, разрабатывают проекты по развитию и строго соблюдают правила организации. Возможность творческого подхода положительно психологически влияют на личностные качества каждого сотрудника.

3. Постоянное развитие позволяет изучать новые технологии, работать с ними и все это организовано компанией, в которой работает человек.

4. Возможность работать как на низовой должности, так и на уровне руководства.

Минусы открытой кадровой политики:

1. Высокая конкурентная борьба. Сложность в достижении карьерных успехов.

2. Не всегда руководителем можно стать, даже хорошо себя проявляя. Так как часто берут людей со стороны.

3. Психологически сложно осознавать, что легко потерять свою должность из-за присутствия других, более сильных сотрудников.

Плюсы закрытой кадровой политики:

1. Карьерный рост выдающихся сотрудников, зарекомендовавших себя как грамотных специалистов, в которых есть потенциал. Со стороны людей

принимают на начальные должности, что лишает возможности занять чье-то место без необходимой подготовки и опыта.

2. Заготовленный список с учетом требований к специалистам. Кадровый резерв держится в строгости, все кандидаты проходят жесткий отбор, что лишает возможности приема на работу людей, чьи требования и личностные качества не соответствуют политике качества и производственной деятельности.

3. Сплоченность сотрудников, взаимопомощь и поддержка. Единство.

Минусы закрытой кадровой политики:

1. Малое развитие. Отсутствие прогресса и внедрения новых идей со стороны работников.

2. Принимать новые правила сложно, так как адаптация в коллективе легко проходит с первых дней работы, благодаря людям, работающим в организации, но психологически сложно привыкать к переменам, что отражается в дальнейшем на подходе к рабочим моментам. Люди чаще всего не готовы что-либо менять.

3. Быстрое эмоциональное выгорание выдающихся сотрудников, так как достичь управленческой деятельности сложнее, чем в открытой кадровой политике.

Поэтому, опираясь на свой тип личности и желания в достижении конкретных задач при работе на предприятии, человеку необходимо грамотно выбирать необходимые для себя условия. Анализируя слабые и сильные стороны предприятий, выбирая, где будет больше перспектив и плюсов в работе, каждый человек решает – хочет ли он карьерно развиваться в дальнейшем или его устраивает усидчивость на одной, конкретной профессии.

Современные технологии отбора и подбора персонала на предприятия зависимы от таких факторов, как: рынок труда и его развитие; корпоративная культура организации; финансовые возможности и бюджет за достижение результатов; развитие профиля вакансий и возможность карьерного роста в дальнейшем и т.д.

Основными задачами в развитии кадровой политики предприятия и совершенствования персонала на предприятии, являются такие моменты, как: обеспечение работников необходимыми условиями труда, возможностью развиваться и разрабатывать новые идеи в развитии всего предприятия, давать возможность развиваться и совершенствоваться с целью роста профессионализма, создавать благоприятную атмосферу и обстановку внутри коллектива и т.д.

Так же необходимо, разрабатывать комплексы мер для предотвращения: текучести кадров, междоусобиц в коллективе, эмоционального выгорания сотрудников и т.д. Следует помнить, что от работы кадровой политики предприятия зависит вся работа предприятия.

Кадровая политика чаще всего взаимодействует с такими областями науки, как: психология, экономика, управленческий аппарат и кадровый потенциал, поэтому является важной сферой деятельности для любой организации, стремящейся развиваться и конкурировать на рынке. Правильная оценка состояния кадровой политики предприятия отражается на дальнейшей стратегии в работе предприятия. Формирование точной и правильной кадровой политики работает на успешное ведение бизнеса, так как тщательный подбор кадров, обучение и мотивация сотрудников в сфере их работы, подготовка руководителей и их преемников – это прочный фундамент для лидирования на рынке профессионалов.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «БМК»**

### **2.1. Организационно-управленческий характер деятельности АО «БМК»**

Характеристика производства: предприятие – АО «Белорецкий Metallургический комбинат» (АО «БМК»). Дата основания АО «БМК» – 1762 год. Это одно из первых предприятий металлургического назначения на Южном Урале. Дата государственной регистрации акционерной компании открытого типа – 06.06.1994 год (свидетельство №505-П).

Администрация города Белорецк составляла регистрацию данному производству. Организационно – правовая форма не изменялась. Регистрационный номер АО «БМК»: 1020201623716. Вся деятельность производства регламентирована Уставом.

Основная цель предприятия – получение прибыли. На сегодняшний день, основной целью является так же – разработка ассортимента и увеличение объема продаж готовой продукции металлургического производства.

Адрес организации: Республика Башкортостан, г. Белорецк, индекс: 453500, ул. Блюхера, дом 1.

Контактный телефон: (34792) 5-15-45

Факс: (34792) 4-04-64.

Адрес электронной почты: [belmet@belmk.ru](mailto:belmet@belmk.ru)

АО «БМК» – ведущий лидер на рынке Российской Федерации. Производится высококачественная продукция, которая пользуется спросом у союзников и зарубежных стран. Существует продукция, которая выпускается в России только данным производством и никем больше. В число продукции входит авиационная проволока, секретной разработки, диаметром до 0,009 мм. А также, осуществляется изготовление редких канатов, применимых для морских судов. Необходимо так же помнить, что АО «БМК» является

градообразующим предприятием. В настоящее время, на Белорецком металлургическом комбинате работает 6300 человек.

АО «Белорецкий металлургический комбинат» – производит метизную продукцию. Проволока, лента и канаты, выпускаемые данным производством, имеют различные диаметры, степень нагрузки и изготавливаются только из качественных марки сталей (углеродистых, легированных).

Так же существует цех по производству гвоздей, который является высоко востребованным по всей стране, так как количество выпускаемой продукции большое и всегда пользуется спросом.

Продукция, изготавливаемая производством, используется во всех структурах и отраслях промышленности: машиностроение; авиация; топливная энергетика; строительство зданий, сооружений, прочных конструкций и т.д.

Опираясь на данное производство, и хорошо изучив историю его создания, можно заметить, как быстро и циклично развивалась не только производственная деятельность, но и разрабатывались и внедрялись новые технологии на производстве, которые используются и по сей день. На данном производстве, впервые во всей стране, осваивались и тестировались такие технологии, как: горячее цинкование, закалка и отпуск проволоки, производство пружин для автомобильной и тяжелой техники, микропроволока для авиации и механических часов, стальные канаты редких диаметров.

Учитывая кризис и состояние нехватки продукции в начале развития нашей страны, АО «БМК» стало одним из производств, которое полностью разработало и применило план по созданию импортозамещающей продукции, что в связи с ситуацией СВО по сей день является необходимостью. Изготовление многопрядных канатов, имеющих диаметр от 2 до 90 мм, с числом прядей 6-12 и в том числе обладают полимерным покрытием. Фонд поддержки развития РФ выделяло средства на создание высокой производственной деятельности и составляло нормативные документы, способствующие продаже готовой продукции зарубежным странам. Не имея

аналогов в России, увеличились рабочие места. Выпуск продукции увеличился на 20%. Такие канаты используются в грузоподъемной технике; в подвесных мостах; угольной промышленности; горнодобывающей промышленности; газонефтедобыче и рыболовстве.

АО «БМК» относится к системе качества менеджмента ISO 9001:2015. Главной задачей такой системы является – изготовление продукции, в соответствии с ГОСТ, реализуемая в установленные заказчиком сроки, производимая по всем технологиям с применением людей, оборудования, компьютеризации. Повышенная эффективность при изготовлении товаров и услуг производится строго по регламентам, прописанным в должностных инструкциях всех работников производства. Не допускается нарушение рабочего порядка, остановка производства, соблюдается план проведения работ.

Международные авторитетные органы, курируют производство АО «БМК». Дополнительная сертификация многих товаров, позволяет более легкое продвижение на рынке спроса и пользуется успехом у всех покупателей, так как полностью соответствует заявленным требованиям. Вся продукция производства проходит испытания на прочность, качество, технологические процессы соблюдены. Акты производимых работ на производстве согласовываются, руководители подразделений составляют полные отчеты и распространяют их в отделы продаж и закупок. Такие действия еще раз подтверждают качество и соблюдение правил при производстве продукции.

Производство АО «БМК» удостоено таких наград, как: «100 лучших товаров России»; ППРФ (Премия правительства Российской Федерации); «Лучшая продукция республики Башкортостан»; «Лучший экспортер Российской Федерации»; «Лучший экспортер Республики Башкортостан»; «Лучшее производство города Белорецк» и т.д.

Технико-экономические показатели деятельности АО «БМК».

Средняя численность всех сотрудников производства АО «БМК» составляла:

2020 год – 6354 человек; 2021 год – 5995 человек; 2022 год – 5516 человек.

В таблице 1 указаны все технико-экономические показатели деятельности предприятия АО «БМК» за период 2020 года по 2022 год (3 полных года).

Таблица 1. Технико-экономические показатели АО «БМК» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение в 2022 г к 2020 г.	Вычисление +; -; %.
1	2	3	4	5	6
Выручка от продаж товаров (тыс. руб.)	11252982,0	16859135,0	19649210,0	+8396228,0	174,6
Себестоимость реализованной продукции(тыс. руб.)	10161078,0	15054951,0	17861261,0	+7700183,0	175,8
Валовая прибыль (тыс. руб.)	1091904,0	1804184,0	1787949,0	+696045,0	163,7
Прибыль от продаж (тыс. руб.)	234152,0	765126,0	656643,0	+422491,0	280,4
Чистая прибыль (тыс. руб.)	15187,0	574033,0	471893,0	+456706,0	3107,2
Чистая прибыль на 1 рубль продаж, коп.	0,00	0,03	0,02	+0,02	1779,5
Среднесписочная численность работников, чел.	6354,0	5995,0	5516,0	-838,0	-33,5
Годовой фонд оплаты труда (тыс. руб.)	1197093,6	1378945,9	1638513,4	+441419,8	136,9
Среднемесячная заработная плата (тыс. руб.)	15700,0	19168,0	20955,0	+5255,0	133,5
Производительность труда (тыс. руб.)	1771,0	2812,2	3015,5	+1244,5	170,3



*Продолжение таблицы 1*

Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп.	0,90	0,89	0,91	+0,01	100,7
Среднегодовая стоимость основных средств (тыс. руб.)	1851066,0	1691118,0	1585737,0	-265329,0	85,7
Фондоотдача (руб.)	6,1	10,0	12,4	+6,3	203,8
Фондоемкость (руб.)	0,16	0,10	0,08	-0,08	49,1
Фондовооруженность (руб.)	291,3	282,1	243,4	-48,0	83,5

Вывод по таблице 1. Выручка от реализации продукции увеличилась на 74,6 процента и составляет 8396228 тысяч рублей в 2022 году, относительно 2020 года. Это связано с ростом производства продукции в натуральном выражении.

Себестоимость реализованной продукции так же возросла на 75,8 процента или на 7700183 тысячи рублей. Это связано с ростом цен на материал и заготовки, используемые на производстве для выпуска продукции. Соотношение строилось, исходя из данных за 2022 год относительно 2020 года.

Валовая прибыль выросла на 63,7 процентов или 696045 тыс. руб. Анализируемый период за 2022 год в соотношении с 2020.

Темп роста себестоимости продукции = 75,8 процентов, над выручкой от реализации продукции = 74,6 процентов. Соответственно, повышена затратоемкость производства продукции. Это является отрицательным фактором для предприятия.

Отмечается рост прибыли от продаж. В 2022 году относительно 2020 года на 422491 тысячу рублей или на 180,4 процентов. Следовательно, производственный потенциал вырос и увеличился по производству продукции.

Как мы видим, на АО «БМК», повышена затратноёмкость продукции. Это означает, что значительно увеличивается рост коммерческих и управленческих расходов. Тенденция повышения материальных затрат на производство реализованной продукции резко увеличивается. Чистая прибыль увеличена на один рубль в 2022 году и на 0,02 копейки в 2020 году. Из этого следует отметить, что доходы предприятия увеличиваются. Это служит положительным показателем при производстве продукции.

А вот число работников на предприятии заметно сократилось в сравнении с 2020 годом. На момент 2022 года число сотрудников стало на 838 человек меньше. Следственно, исходя из данных таблицы 1, можно заметить, как стремительно увеличилась производительность 1244,5 тысяч рублей с человека. Потенциал предприятия растет и развивается. Так как рост среднесписочной численности персонала снизился, фондовооруженность предприятия за 2022 год в сравнении с 2020 годом равен 48 тысяч рублей на человека. Основные средства тоже снизились.

Основные средства = 265329 тысяч рублей и = 14,3 процентам. Фондоотдача основных средств выросла на 6,3 рубля в 2022 году, относительно 2020 года. Значит, эффективно используются основные средства и повышенная экономическая отдача от задействования данных средств.

Производственный потенциал организации – АО «БМК» развивается в положительном направлении. Эффективность использования положительно сказывается на использовании основных средств, отдача их задействования на производство растет, что позволяет экономически и целесообразно использовать все средства, вкладывая в капитал предприятия.

Рост себестоимости реализованной продукции преобладают над ростом выручки от реализации продукции, что говорит о повышении затратноёмкость при производстве и снижении чистой прибыли предприятия АО БМК».

Заключительный вывод: производственный потенциал предприятия увеличивается и растет, как и количество выпускаемой продукции. Но нагрузка на работника увеличилась в силу большой текучести кадров.

Производительность труда возрастает, план выполнения и чистая прибыль имеет наилучшую эффективность в 2022 году, относительно 2021 года. Это благоприятно для производства. Так как количество изготавливаемой продукции резко выросло, объем труда увеличился, значит, спрос на продукцию так же вырос. Спрос на продукцию – основа предприятия. Для АО «БМК» важным качеством является увеличение объема продаж, так как это прибыль. Прибыль несет в себе ценность для оплаты труда, содержание оборудования, оплату налогов и т.д. Чем выше спрос продукции, тем большую значимость имеет производстве на рынке, а значит, преобладает над конкурентами.

Из таблицы 1 видно, что численность сотрудников за 2022 год существенно снизилась на 838 человек. Динамика сокращений за каждый месяц приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика текучести кадров на предприятии АО «БМК»

Месяц	Общее количество уволенных сотрудников с предприятия в 2022 г.
Январь	101
Февраль	85
Март	99
Апрель	94
Май	76
Июнь	55
Июль	44
Август	48
Сентябрь	89
Октябрь	102
Ноябрь	40
Декабрь	5

Динамика текучести кадров (с учетом возраста сотрудников), приведена на рисунке 1.

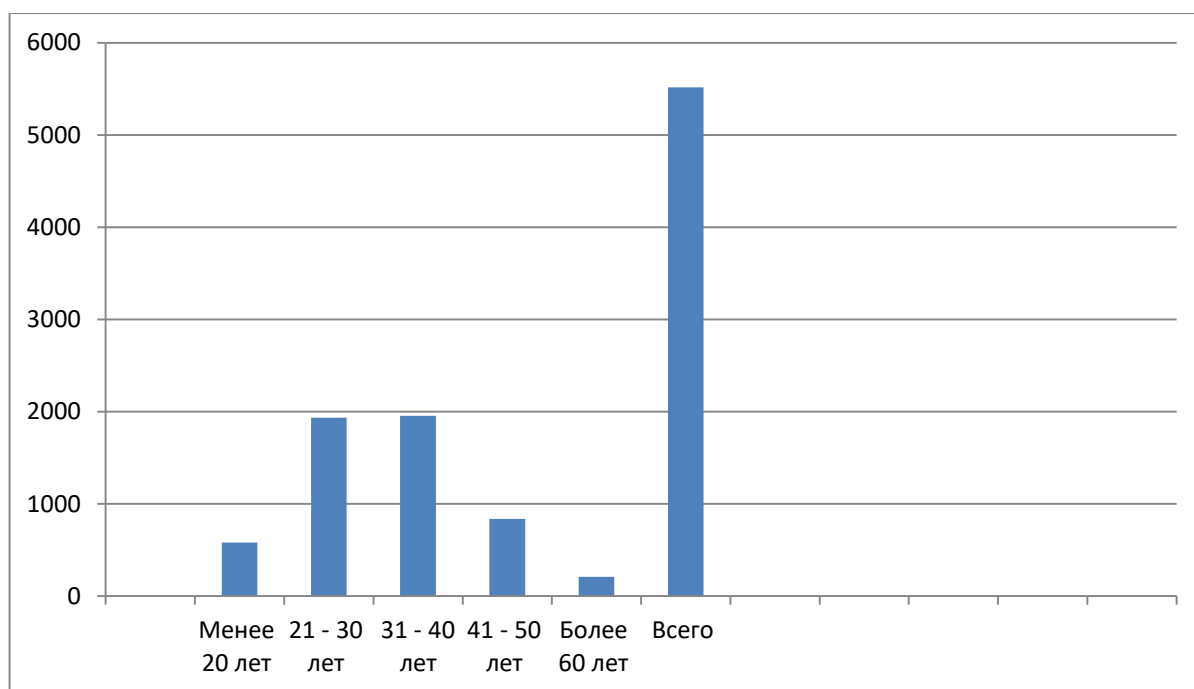


Рисунок 1 - Динамика текучести кадров за 2022 год на предприятии АО «БМК»

На сегодняшний день возрастная группа предприятия АО «БМК» характеризуется большим числом сотрудников молодого и среднего возраста. В таблице 3 приведены данные, работающих сотрудников по возрасту на предприятии.

Таблица 3 – Возраст сотрудников, работающих на предприятии АО «БМК» в 2022 году.

Возраст сотрудников	Количество сотрудников		
	Всего	Мужчины	Женщины
Менее 20 лет	581	499	82
21 - 30 лет	1936	1206	730
31 - 40 лет	1954	1103	851
41 - 50 лет	837	603	234
Более 60 лет	208	197	11
Всего	5516	3608	1908

На рисунке 2 показано соотношение по полу и возрасту работающих людей на предприятии АО «БМК» в 2022 году.

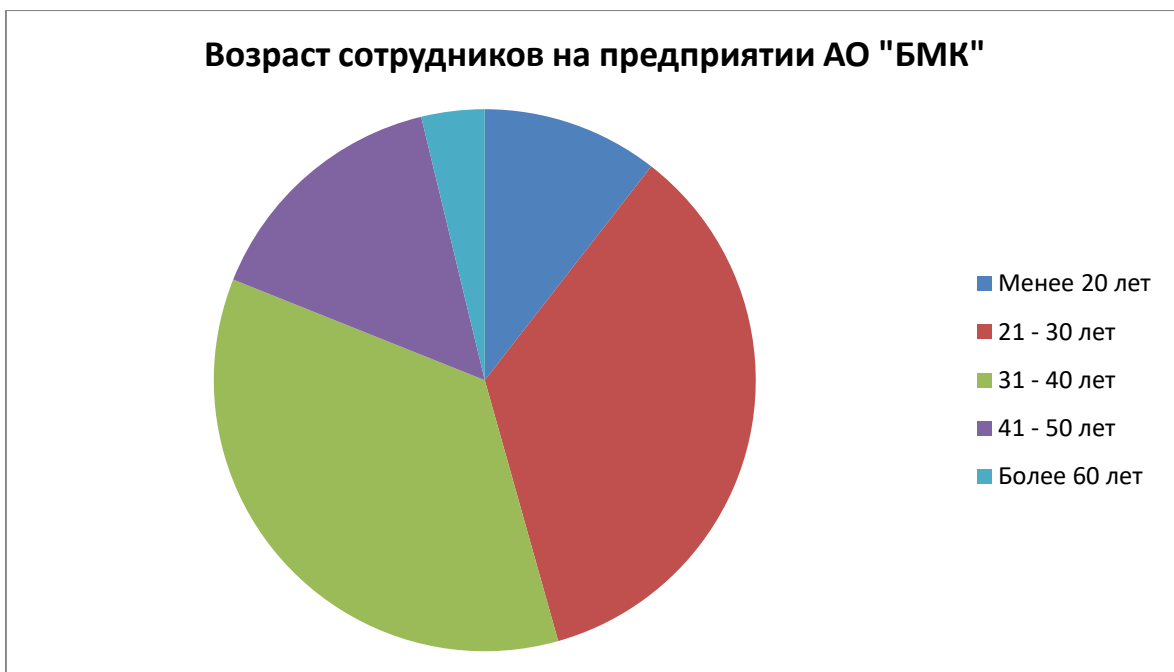


Рисунок 2 – Возраст, пол сотрудников предприятия АО «БМК»

Бухгалтерская (финансовая отчетность) за 2022 год.

В таблице 4 приведены данные бухгалтерского баланса за 2020, 2021, 2022 гг. Данный отчет поможет нам проанализировать каково состояние предприятия, какие преимущества, сильные и слабые стороны.

Таблица 4 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность за период 2020-2022 гг. предприятие АО «БМК»

Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2022г.	На 31.12.2021г.	На 31.12.2020г.
<b>Внеоборотные активы</b>				
Нематериальные активы	1110	3842	7742	11967
Результаты исследований и разработок	1120	954	1016	1173
Основные средства	1150	2019326	1695408	1689765
Доходнее вложения в материальные ценности	1160	2044	2224	2792
Финансовые вложения	1170	2752718	1578753	4440724

Продолжение таблицы 4

Отложенные налоговые активы	1180	53181	45317	44933
Прочие внеоборотные активы	1190	248565	250179	252877
Итого по разделу I	1100	5080630	3580639	6444231
<b>II. Оборотные активы</b>				
Запасы	1210	2497141	1723879	2425041
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	27742	28099	28099
Дебиторская задолженность	1230	10296826	10925818	6543604
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	450853	761042	55562
Прочие оборотные активы	1260	1366	10593	3927
Итого по разделу II	1200	13273928	13449431	9056233
<b>Баланс</b>	1600	18354558	17030070	15500464
<b>Пассив</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Уставной капитал (складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	8029	8029	8029
Переоценка внеоборотных активов	1340	789252	791130	805778
Резервный капитал	1360	1204	1204	1204
Нераспределенная прибыль	1370	12473192	11511384	10464476
Итого по разделу III	1300	13271677	12311747	11279487
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1410	2356256	2116940	1952254

Продолжение таблицы 4

Отложенные налоговые обязательства	1420	74038	67337	27329
Оценочные обязательства	1430	42897	35467	67360
Итого по разделу IV	1400	2473191	2219744	2046943
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
Заемные средства	1510	162142	598367	76118
Кредиторская задолженность	1520	2277666	1737457	1954746
Доходы будущих периодов	1530	0	37	-
Оценочные обязательства	1540	169882	162718	143170
Итого по разделу V	1500	2609690	2498579	2174034
<b>Баланс</b>	1700	18354558	17030070	15500464
Наименование показателя	Код строки	За 2022 год	За 2021 год	
Выручка	2110	21734192	21934319	
Себестоимость продаж	2120	(18849565)	(19099480)	
Валовая прибыль (убыток)	2100	2884627	2834839	
Коммерческие расходы	2210	(1323282)	(918156)	
Управленческие расходы	2200	(652845)	(683659)	
Прибыль (убыток) от продаж	2220	908500	1233024	
Проценты к получению	2320	129454	377514	
Проценты к уплате	2330	(121188)	(167908)	
Прочие доходы	2340	401751	52634	
Прочие расходы	2350	(270965)	(411689)	

Продолжение таблицы 4

<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	1047552	1083575
Налог на прибыль	2410	-218439	-209350
В т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(219603)	(169726)
Прочее	2460	129351	159538
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	958464	1033763
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	3325	14647
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	19	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	961808	1048410
<b>Справочно</b>			
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	128	138

Заключение, исходя из данных таблицы: сравнительный анализ бухгалтерского баланса о финансовых результатах предприятия АО Белорецкий металлургический комбинат (АО «БМК») за 2020 – 2022 гг., содержащихся данных в ФНС. Главной задачей данного предприятия является – изготовление продукции, такой как: проволока, канаты, гвозди, лента и т.д. Опираясь на все приведенные виды отрасли, проведен анализ сравнения конкретной отрасли и сферы деятельности в Российской Федерации. Опираясь на данные 2020 года, составлены среднероссийские и среднеотраслевые показатели и значения данной организации.



При расчете среднеотраслевых данных, брались в расчет только те организации, где величина активов свыше десяти тысяч рублей. А также, выручка предприятий не менее ста тысяч рублей в год. В расчет не брались организации с неправильной системой расчетов, либо с нарушениями на уровне законодательства. Исходные данные отчета, их подсчет и анализ позволяют рационально произвести оценку производству АО «БМК».

Производство АО «БМК» имеет самый лучший показатель на 2022 год по Российской Федерации по производству проволоки, канатов, строп, гвоздей и ленты. В соответствии с планом выполнимых работ по принципу холодного волочения – код по ОКВЭД 24.34. Финансовое состояние на момент 31.12.2022 года значительно улучшилось, исходя из данных за 2020 год. Такой темп роста – значителен для предприятия. Этому имеется множество объяснений, таких как: сотрудничество с другими предприятиями, работа с заводами оборонной промышленности, импортозамещение.

Особенности управления персоналом в организации АО «БМК».

Как и все крупные предприятия Российской Федерации, АО «БМК» характеризуется широким спектром моделей оплаты заработной платы. Учитывая такие моменты, как обязательное выполнение плана и перевыполнение, таким сотрудникам оплата производится по системе сдельно-повременной формы. По путевым листам оплата происходит сотрудникам железнодорожного цеха. У вспомогательных цехов (слесари, электрики и т.д.) форма оплаты труда повременная.

В период декабря 2004 года по май 2005 года, автоматизировалась система управления персоналом. Множество вариантов предлагалось, анализировалось и постепенно тестировалось в рабочее для всех сотрудников время. Актуальным вопросом являлось – выбор программного обеспечения управленческого аппарата на производстве.

Программное обеспечение должно было оптимальным для всех и менее затратным для производства. Для сотрудников, обучение происходило за счет отдела кадров, где были созданы кабинеты и преподаватели, которые обучали

необходимым программам всех бухгалтеров, руководителей, экономистов и т.д. Учет и оплата труда была полностью пересмотрена и на уровне ПО и формировались программы на базе – Microsoft Excel. Для остальных же сотрудников программным комплексом послужила система «КОМПАС». Первым первооткрывателем данной программы являлся Ижевский завод. Имея хорошие показатели в работе, данную программу начали принимать другие предприятия – АО «БМК», тоже оказался в их числе. В мае 2005 года руководители предприятия приняли все системные обеспечения и подписали договор с поставщиком данной программы, отметив все прелести и удобство в работе.

Первый этап проекта был нелегким. Большая часть сотрудников предприятия, требовали срочного обучения программе, из-за этого следовало организовывать в срочном порядке курсы в рабочее время по изучению и проведение экзаменов оказалась не быстрой процедурой.

Вторым этапом являлась смена принципов работы всех кадровых служб. «Учет кадров» до этого был в письменной форме, теперь все данные необходимо было внести в компьютер. На данную процедуру потребовался не один день, что было сложностью, так как на предприятии в тот момент работало свыше 10000 человек.

Третий этап был не сложным. В него заключалась функция – построения системы пропускного режима, где полностью учитывался вход на территорию в начале рабочей смены и выход за пределы проходной.

Четвертый этап заключался в учете рабочего времени. Где отслеживались нарушения со стороны работников предприятия (опоздания, ранний выход). Электронное заполнение всех необходимых данных, которые участвовали в отчетной деятельности.

Пятый этап – распространение и владение информацией руководящих лиц. Электронный табель, расчеты заработной платы, пропускной режим и т.д.

Специфические особенности проекта АО «БМК» при использовании данной системы:

1. расчет заработной платы сотрудников, где формируются вычеты столовых, буфетов, налогов, Профсоюзных организаций и т.д. (таких позиций около 150);

2. Возможность совмещать профессии и получать доплаты за недостающий штат;

3. Изменение тарифов на территории предприятия и полное управление ими;

4. Премия 2-х видов для сотрудников производственных помещений с вредными условиями труда.

В 2022 году на предприятии АО «БМК» – открылась дополнительная, вспомогательная организация – ООО «Мечел-Бизнессервис». Целью данной организации является переход всех отделов на электронный документооборот. Это во многом улучшило условия труда, сократило время и оптимизировало затраты на многие виды оформления отчетов, отпусков, графиков структурирования и т.д.

Так же в организации – АО «БМК» появилась возможность использования личного кабинета за счет использования телефонов и компьютеров. Удобство заключается в том, что сотрудник теперь может:

- видеть свои расчетные листы (не ранее 10 дней от начала месяца);
- запрашивать справки организации;
- отслеживать график работы;
- просматривать свою трудовую инструкцию;
- управлять собственным отпуском;
- просматривать историю кадровых перемещений;
- работник может сам создавать необходимые заявки.

## **2.2. Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии АО «БМК»**

АО «БМК» – открытое акционерное общество, являющееся крупным предприятием в России. Комбинат входит в структуру холдинга «Мечел» и является его дочерним предприятием (доля «Мечел» в уставном капитале АО «БМК» составляет 90%).

ПАО «Мечел» — крупный промышленный холдинг, объединяющий в единую производственную цепочку более 20 предприятий по производству и реализации угля, стали и сплавов, железной руды, а также электрической и тепловой энергии. Компания является одним из лидеров экспортных поставок и обладает обширной инфраструктурой, которая включает порты и подвижные составы. По итогам 2022 года в холдинге трудилось около 65 тысяч человек.

Холдинговая компания (холдинг) – это система коммерческих организаций, которая включает в себя "управляющую компанию", владеющую контрольными пакетами акций или паями дочерних компаний, и дочерние компании. Управляющая компания может выполнять не только управленческие, но и производственные функции.

Хозяйственное общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом.

Высшим органом управления АО «БМК» является общее собрание его акционеров, которое собирается ежегодно. На нем решаются следующие вопросы:

1. избрание директоров;
2. избрание ревизионной комиссии;
3. утверждение аудиторов;
4. утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности;

5. распределение прибыли, объявлении дивидендов и убытков общества.

Правление общества формируется советом директоров общества.

Правление общества в соответствии с действующим законодательством и уставом АО «БМК»:

- осуществляет руководство текущей деятельностью общества,
- разрабатывает и представляет на утверждение совета директоров общества проекты планов финансово – хозяйственной, производственной, инвестиционной и иной деятельности, отчеты об исполнении планов,
- принимает решения о совершении от имени общества сделок, связанных с приобретением или отчуждением имущества, стоимость которого составляет от 1 до 10 процентов балансовой стоимости активов общества.
- разрабатывает и представляет на утверждение совета директоров общества проекты организационной структуры общества, проекты решений о создании филиалов, учреждении и ликвидации дочерних и зависимых хозяйственных обществ,
- разрабатывает Правила внутреннего трудового распорядка
- разрабатывает штатное расписание и Положение о структурных подразделениях,
- Правление обязано в срок предоставить совету директоров годовой отчет, годовой баланс, счет прибылей и убытков, распределение прибылей и убытков, бизнес – план на следующий год, информацию о ситуации, складывающейся в обществе, которая может иметь важное значение для экономической безопасности и стабильности.

Вышеуказанные звенья относятся к высшему институциональному уровню управления организацией.

На рисунке 1 приведены функции отделов на предприятии АО «БМК».

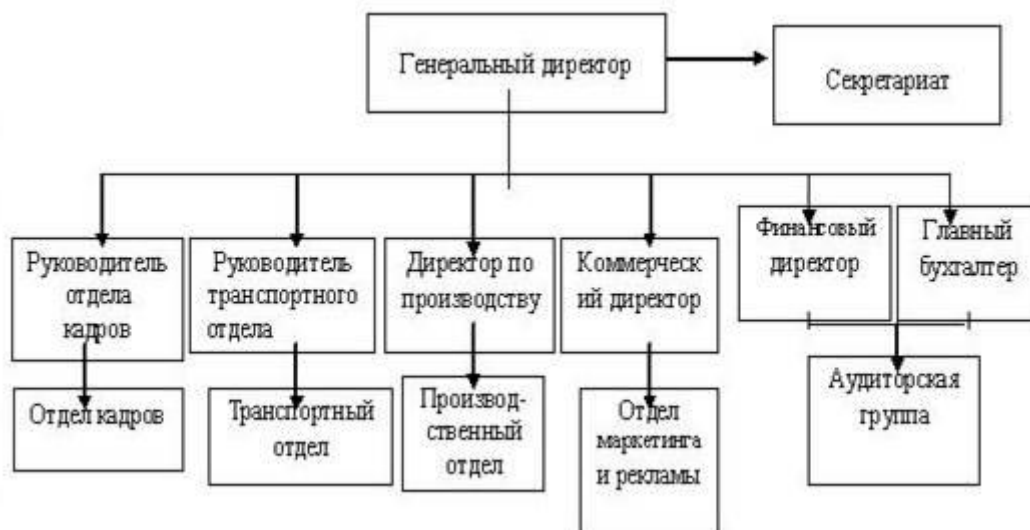


Рисунок 3 – Линейная организационная структура предприятия АО «БМК»

К управленческому уровню относятся главный инженер, коммерческий директор, заместитель генерального директора по экономике и финансам, директор по персоналу, директор по продажам, директор по организации сбыта, директор по безопасности. Рассматриваемая организация относится к линейно функциональным структурам. Организационная структура предприятия разделена на основные функциональные области, которые подчиняются непосредственно генеральному директору. Первая функциональная область связана с процессом производства стальной продукции, а вторая – с обслуживанием процесса производства, организацией работы комбината и обеспечением его оптимального функционирования.

К генеральному инженеру АО «БМК» относятся: технический директор; директор по ремонтам; директор по качеству, директор по производству, управление промышленной безопасности и экологии.

Генеральному директору подчиняются: управление информационных технологий; цех связи; правовое управление; отдел загрузки производства; отдел внутреннего аудита и контроллинга; отдел общественных связей и информации; помощник ГДК; административно – хозяйственный отдел.

У технического директора в подчинении: технический отдел; центральная исследовательская лаборатория; центральная лаборатория метрологии; центральная заводская лаборатория.

Директору по ремонтам подчиняются: главный энергетик; главный механик; проектно – конструкторский отдел; отдел капитального строительства и ремонтов; участок централизованного ремонта нового оборудования.

Управлению промышленной безопасности и экологии подчиняются: отдел охраны труда и техники безопасности; отдел промышленной безопасности; газоспасательная станция; отдел охраны окружающей среды; лаборатория защиты водного и воздушного бассейнов.

Директору по качеству подчиняются: отдел сертификации продукции и управления качеством; отдел технического контроля.

Директору по производству подчиняются: производственный отдел; прокатный цех; канатный цех № 3; сталепроволочный цех № 1; сталепроволочный цех № 4; канатный цех № 17; цех микропровода; цех высокопрочной проволоки; цех легированной проволоки; цех холодного проката ленты; цех обеспечения производства.

Коммерческому директору подчиняются: отдел материально – технического обеспечения; отдел комплектации оборудования; группа планирования балансов и расчетов; цех подготовки производства; автотранспортный цех.

Главному бухгалтеру подчиняется главная бухгалтерия.

Директору по экономике подчиняется планово – экономический отдел.

Директору казначейства подчиняется казначейство.

Заместителю генерального директора по экономике и финансам подчиняется: отдел внутреннего контроля и управления рисками; отдел арендной собственности, арендных и земельных отношений.

Директору по персоналу подчиняются: отдел труда и заработной платы; отдел кадров; отдел работы с персоналом; горнолыжный комплекс.

Управлению продаж внутреннего рынка подчиняются: отдел продаж проволоки; отдел продаж проволоки рядового сортамента; отдел продаж канатов.

Директору по продажам подчиняются: отдел планирования продаж; отдел экспорта.

Директору по организации сбыта подчиняются: отдел планирования и комплектации; отдел обеспечения отгрузки; цех отгрузки готовой продукции; ЖДЦ.

Директору по безопасности подчиняются: второй отдел; отдел корпоративной безопасности; управление гражданской защиты; бюро пропусков.

С учетом вышеуказанных данных компания относится к *линейным организационным структурам управления*, т.к.:

1. Основана на принципах единоначалия и централизма и предусматривает выполнение одним руководителем всех функций управления и подчинение ему всех нижестоящих функций.

2. Руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него.

Структура подчинения звеньев управления – АО «БМК»:

1. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений.

2. Доминирующий принцип подчинения – вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и четкость подчинения.

Для каждого подразделения разработано положение о подразделении. Положение о подразделении представляет собой документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения: его задачи, права, функции, ответственность, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями. Необходимо отметить, что для положений о подразделениях в АО «БМК» характерна единая структура документа. В него



входят: общие положения, состав отдела, основные задачи и функции, права отдела, руководство и ответственность. В таблице 5 приведены данные по положениям.

Таблица 5 – Положения о подразделениях в АО «БМК»

Тип документов	Вид документов
Нормативно-справочные	Гражданский кодекс; ТК; Закон РФ «О рекламе»; Закон РФ «О защите прав потребителей»; Российский рекламный кодекс
Организационно-распорядительные	Правила внутреннего распорядка; Трудовой договор; Штатное расписание
Организационно-регламентирующие	Положение о подразделении; Должностная инструкция; Тарифно-квалификационная характеристика
Организационно-методические	Рекомендации по организации подбора и отбора персонала; Положение о системе оплаты труда; Инструкция по соблюдению правил техники безопасности
Экономические	Положение о премировании работников

Показатели управления персоналом на предприятии – АО «БМК», приведены в таблице 6

Таблица 6 – Основные показатели системы управления персонала в АО «БМК»

Функция	Показатели	2020 год	2021 год	2022 год
Планирование	Наличие кадрового резерва	+	+	+
	Укомплектованность штата организации, %	96	97	98
Отбор персонала	Текущность персонала среди новых сотрудников	180	264	298
	Время закрытия вакансии, дн	7	5	4
Мотивация	Текущность персонала	240	359	479
	Удовлетворенность сотрудников мотивацией, %	65	70	58

Продолжение таблицы 6

Адаптация	Процент брака среди новых сотрудников, %	28	31	47
	Процент должностей, охваченных системой адаптации, %	22	19	29
	Процент сотрудников успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу занятых, %	41	38	36
Обучение	Затраты на обучение персонала, тыс. руб.	597 992	691 257	774 708
Оценка персонала	Процент брака, %	7	9	12
	Процент соответствия профессиональным компетенциям, %	79	83	89
	Периодичность оценки персонала	1 раз в год	1 раз в год	1 раз в год
Организация труда	Удовлетворенность сотрудников организацией труда	79	81	71
	Достаточность инструментов для персонала, %	81	75	69

Исходя из данных таблицы, следует отметить, что высокая текучесть кадров приходится на новых сотрудников. Связана она с низкой удовлетворенностью сотрудников предприятия мотивацией, а также недостаточно хорошей организацией труда.

Для более подробного изучения текучести кадров на предприятии – АО «БМК», был проведен опрос уволенных сотрудников в отделе кадров. При изучении данного вопроса, была задействована беседа и заранее заготовленные бланки с вопросами в виде теста. Подведенные итоги описаны в таблице 7

Таблица 7 – Опрос причин увольнения сотрудников предприятия – АО «БМК», с чем связана текучесть кадров в период 24.11.2023 – 21.12.2023 гг.

Причина увольнения	Количество человек	Удельный вес
Низкая оплата труда	70/237	29,5%
Конфликты с коллективом либо руководителем	49/237	20,7%

Продолжение таблицы 7

Карьерный рост невозможен, либо труднопреодолим	38/237	16%
Нет возможности самовыражаться; быть участником проектов; лидером	37/237	15,6%
Отсутствие поощрений; мотивации; эмоциональное выгорание	29/237	12,3%
Рутинность; отсутствие интереса к выполняемой работе	11/237	4,6%
Состояние здоровья (опасные и вредные условия труда)	3/237	1,3%

На рисунке 4, можно увидеть основные причины увольнения сотрудников с предприятия – АО «БМК», исходя из данных проведенного опроса



Рисунок 4 – основные причины увольнения сотрудников с предприятия – АО «БМК» на период 24.11.2023 – 21.12.2023 гг.

В опросе от 24.11.2023 г. – 21.12.2023 г. принимали участие уволенные сотрудники предприятия – АО «БМК» в количестве 237 человек. Из них, 93% людей, уволились по собственному желанию, остальные 7% за несоблюдение техники безопасности и нарушение трудового режима. Так же, 3 человека отказались принять участие в данном опросе. Анализируя данные, текучесть

кадров выражена в первую очередь с неудовлетворенностью в размере заработной платы, конфликтными ситуациями в рабочее время, невозможностью карьерно расти, отсутствием проявления себя в самостоятельной разработке проектов, недостаточной мотивацией со стороны руководства, рутинностью и неподходящим графиком работы.

Особенностью подбора кандидатов на предприятии – АО «БМК», является – обращение к внешнему рынку труда. На крупных предприятиях, это часто встречающаяся практика.

Так же, предприятие – АО «БМК», является основателем учебного заведения – Белорецкий металлургический колледж, за счет чего, будущие кадры формируются за счет студентов данного учебного заведения. По регламенту многих должностей, прохождение практики периодом от 3 месяцев до 1 года, является положительной чертой, в связи с тем, что будущие сотрудники уже благодаря практике обучаются своей профессии не только на теории. Изучение производства, техники безопасности, правил поведения и т.д. формируются за короткий период.

Анализ численности источников подбора персонала в АО «БМК» приведены в таблице 8

Таблица 8 – Анализ численности источников подбора персонала на предприятие – АО «БМК»

Источник	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (темпы прироста, %)		
				2020 г.	2021 г.	2022 г.
Ознакомление в учебном заведении - АО «БМК»	Проведение собраний каждый квартал	Проведение собраний каждый квартал	Проведение собраний каждый квартал	28%	31%	34%
Объявление в газетах	40	45	59	12%	21%	23%
Радио	20	31	39	5%	7%	18%
Социальные сети, сайты подбора работы	28	50	72	2%	6%	12%

*Продолжение таблицы 8*

Портал «Работа России»	15	19	28	1%	8%	11%
------------------------	----	----	----	----	----	-----

Благодаря данным из таблицы, следует отметить, что самым эффективным источником подбора персонала в организацию – АО «БМК», является – ознакомление студентов Белорецкого металлургического колледжа с будущим местом работы, затем: объявления в газетах и на радио; размещение в социальных сетях и иных источниках информации сети Internet; портал «Работа России».

Несмотря на то, что на предприятии кадровый резерв создается и обновляется своевременно, число высококвалифицированных сотрудников желает оставлять лучшего. Данная проблема связана с тем, что предприятие находится в условиях небольшого города, с малым количеством живущих в нем людей. Недостаточный уровень знаний металлургии связан так же с разностью в сфере полученного образования. Металлургический колледж, находящийся на территории города Белорецк – является единственным учебным заведением в городе, готовящим специалистов на металлургические должности.

Большая текучесть кадров приходится на ту группу лиц, опыт и стаж работы которых подходит лучше всего на занимаемые должности. Данная проблема существует уже с 2020 года. Изначально, сложностью являлась пандемия коронавируса, начавшаяся в 2019 году. Проявлялось это простым образом: работники, со сдельной формой оплаты труда перестали получать заказы в связи с приостановкой процессов заготовки металла, логистики, производственных функций, обслуживания цехов и т.д. Переход на простой в производстве послужил тем, что многие люди, были вынуждены, находится без работы долгие месяцы. Так как большая часть возрастной категории (35–45 лет), чаще всего имеют обязанности перед банками и семьи, многие из них были вынуждены поменять место работы и организацию в целом.

Начиная свою карьеру на предприятии – АО «БМК», будущий сотрудник должен ознакомиться с внутренним порядком организации и такими документами, как:

1. трудовой договор;
2. должностная инструкция;
3. правила внутреннего трудового распорядка;
4. техника безопасности;
5. пожарная безопасность;
6. положение об оплате труда;
7. карта оценки труда и опасных условий нахождения на предприятии (для конкретной группы лиц).

Отделом кадров и заместителем директора по персоналу были разработаны буклеты для новичков при трудоустройстве. За счет данной документации, будущий сотрудник, узнает всю необходимую информацию (график работы и отдыха, общие принципы работы каждого подразделения, внутренние контакты сотрудников предприятия).

SWAT – анализ предприятия – АО «БМК, поможет выделить сильные и слабые стороны организационной структуры, а также определит возможные угрозы со стороны внешней среды

Таблица 9 – SWAT-анализ АО «БМК»

<b>Внутренние сильные стороны (S):</b>	<b>Внутренние слабости(W):</b>
Лидерство на мировом рынке	Высокие затраты на производство
Адекватные финансовые источники	Зависимость от цен на сырье
Высокое искусство конкуренции	Экологические проблемы
Разнообразие продукции	Высокая текучесть кадров
Признанный рыночный лидер	Относительно высокая цена продукции
Четко сформулированная стратегия	Изношенное оборудование, механическое устаревание
Использование экономии на масштабах	Потеря гибкости управления
Собственная уникальная технология	Слабая сеть распределения

Продолжение таблицы 9

Внешние возможности (О):	Внешние угрозы (Т):
Обслуживание новых потребителей	Ослабление роста рынка
Инновации и развитие новых продуктов	Регулятивные ограничения
Растущий спрос на продукцию	Ожесточение конкуренции
Снижение барьеров входа на рынок	Появление иностранных конкурентов
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление законодательства	Законодательное регулирование цены

Так как в условиях высокой конкуренции обостряется проблема кадровой политики предприятия, необходимо эффективно выполнять свои служебные обязанности каждому сотруднику организации – АО «БМК». Управленческому аппарату необходимо постоянно адаптироваться и совершенствоваться не только самому, но и разрабатывать все необходимые проекты, нацеленные на сохранение лидирующих позиций на рынке.

Трудоустроенные сотрудники без опыта работы на предприятии проходят обязательную стажировку. Длительность стажировки зависит от типа и вида работы и варьируется сроком от одного до 6 месяцев. При положительной работе стажера, начальник участка распоряжается к допуску самостоятельной работы сотрудника. В таблице 10 приведены данные адаптировавшихся сотрудников – стажеров, за период работы 2020 г. – 2022 г.

Таблица 10 – Процент адаптировавшихся сотрудников за 2020–2022 гг. в АО «БМК»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г. / 2019 г.	2021 г. / 2020 г.	2022 г. / 2021 г.
Число принятых чел.	60	47	52	78,33	110,64	86,67
Адаптировавшиеся сотрудники, чел.	34	29	28	85,29	96,55	82,35

*Продолжение таблицы 10*

Процент адаптировавшихся сотрудников, %	56,67	61,70	53,85	108,89	87,27	95,02
---	-------	-------	-------	--------	-------	-------

Процент адаптировавшихся сотрудников за период исследования сокращается с 56,57 % до 53,85 %, что свидетельствует о проблемах в адаптации на предприятии.

По имеющимся данным можно рассчитать коэффициент выбытия кадров за 2022 год:

$$\text{КВК} = 46/169 \times 100\% = 27,2 \%$$

Данный показатель на 2022 год составил 27,2%, что не входит в пределы нормы промышленных предприятий.



## Вывод по второй главе

Во второй главе магистерской диссертации изучался организационно – управленческий характер деятельности предприятия АО «БМК». Анализировалась и оценивалась эффективность системы управления персоналом на предприятии – АО «БМК».

Адрес организации: Республика Башкортостан, г. Белорецк, индекс: 453500, ул. Блюхера, дом 1.

АО «БМК» относится к системе качества менеджмента ISO 9001:2015. Главной задачей такой системы является – изготовление продукции, в соответствии с ГОСТ, реализуемая в установленные заказчиком сроки, производимая по всем технологиям с применением людей, оборудования, компьютеризации. Повышенная эффективность при изготовлении товаров и услуг производится строго по регламентам, прописанным в должностных инструкциях всех работников производства. Не допускается нарушение рабочего порядка, остановка производства, соблюдается план проведения работ.

Экономическая эффективность производства на момент 2022 года: выручка от реализации продукции увеличилась на 74,6 процента и составляет 8396228 тысяч рублей. Себестоимость реализованной продукции так же возросла на 75,8 процента или на 7700183 тысячи рублей. Валовая прибыль выросла на 63,7 процентов или 696045 тыс. руб. Темп роста себестоимости продукции 75,8 процентов, над выручкой от реализации продукции 74,6 процентов. Соответственно, повышена затратоемкость производства продукции. Это является отрицательным фактором для предприятия.

Отмечается рост прибыли от продаж на 422491 тысячу рублей или на 180,4 процентов. Следовательно, производственный потенциал вырос и увеличился по производству продукции.

Число работников на предприятии заметно сократилось в сравнении с прошлыми годами. На момент 2022 года число сотрудников стало на 838 человек меньше.

На предприятии – АО «БМК» используется линейная организационная структура управления. Преимуществами данной структуры являются: четкое распределение обязанностей между отделами и людьми, согласованные действия в выполнении поручений, единственный и единый для всех канал связи, оперативное принятие решений, исполнительность людей, работающих на производстве и т.д.

Минусами данной системы, относящимися конкретно к изучаемому производству – АО «БМК» относятся: высокая нагрузка на рабочих и управленческий аппарат, отсутствие гибкости, большая затрата времени на выполнение некоторых обязанностей, постоянное давление на сотрудников организации вышестоящими должностями и т.д.

Разработанный опрос позволил определить степень текучести кадров и основные причины. В опросе от 24.11.2023 г. – 21.12.2023 г. принимали участие уволенные сотрудники предприятия – АО «БМК» в количестве 237 человек. Из них, 93% людей, уволились по собственному желанию, остальные 7% за несоблюдение техники безопасности и нарушение трудового режима. Большая часть уволившихся сотрудников приходится на возраст 25–35 лет.

Связано это в первую очередь, с низкой формой оплаты труда, отсутствием мотивации и продвижению по карьерной лестнице. Так как в организации открытая кадровая политика, многие высококвалифицированные специалисты остаются незамеченными долгие годы и эмоционально перегорают к собственной работе. На предприятии так же отмечают недостаточно хорошую организацию труда.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕР ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «БМК»

#### 3.1. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия АО «БМК»

В связи с выявленными недочетами и недостатками предприятия – АО «БМК», отражавшимися на высокой текучести кадров, необходимо провести ряд мероприятий, способствующих улучшению кадровой политики организации.

В таблице 11 приведены мероприятия, опираясь на которые, можно улучшить состояние кадровой политики предприятия – АО «БМК».

Таблица 11 – Мероприятия по совершенствованию кадрового состава предприятия АО «БМК»

Проблема	Мероприятия
Низкая оплата труда	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Обеспечивать равный уровень оплаты за выполнение одинаковой работы;</li><li>2. Дифференциация заработной платы;</li><li>3. Обеспечение роста реального уровня зарплаты;</li><li>4. Установление справедливой зависимости между зарплатой и качеством и количеством выполненной работы;</li><li>5. Материальные поощрения за успехи в работе, а также за дополнительные вклады сотрудников;</li><li>6. Индексация заработной платы в связи с инфляцией;</li><li>7. Материальная помощь членам профсоюза</li></ol>
Конфликты с коллективом или руководителем	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Положение о корпоративной этике и профессиональном поведении работников при трудоустройстве предоставляется всем сотрудникам. Если конфликтные ситуации выходят из под контроля, необходимо решать их незамедлительно, опираясь на основные правила поведения:</li></ol>

*Продолжение таблицы 11*

	<p>Компромисс – это рациональный способ уравнивания противоположных взглядов.</p> <p>Переговоры – мирная беседа сторон, где принимаются пути решения проблемы.</p> <p>Посредничество – использование третьей стороны в разрешении конфликта.</p> <p>Арбитраж – обращение к наделенному специальными полномочиями органу власти за помощью.</p> <p>Применение силы, власти, закона той стороной, которая считает себя сильнее.</p> <p>Общение руководителя с подчиненными должно происходить в деловом стиле, но при этом необходимо соблюдать взаимную вежливость, внимательность и доброжелательность. Это залог здоровой атмосферы в коллективе и расположение к сотрудничеству.</p>
<p>Карьерный рост невозможен, либо труднопреодолим</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ротация кадров.</li> <li>2. Выявление сотрудников, которым интересен и важен карьерный рост и дальнейшее развитие на благо не только собственных желаний, но и интересов предприятия.</li> </ol>
<p>Нет возможности самовыражаться; быть участником проектов; лидером</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставлять возможность самовыражаться сотрудникам и слушать новые идеи.</li> <li>2. Мотивировать и стимулировать успешные проекты, нацеленные на благо предприятия.</li> <li>3. Организовывать возможности участия на выставках, собраниях, организационных встречах и т.д.</li> </ol>

Продолжение таблицы 11

Отсутствие поощрений; мотивации, эмоциональное выгорание	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивировать.</li> <li>2. Стимулировать.</li> <li>3. Поощрять.</li> <li>4. Оказывать поддержку не только материального, но и морального характера.</li> </ol>
Рутинность; отсутствие интереса к выполняемой работе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставление возможности перехода на новый уровень профессии.</li> <li>2. Предоставление рабочего места, исходя из интересов человека и его существующих навыков, уровня образования и т.д.</li> </ol>
Состояние здоровья (опасные и вредные условия труда)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставление прохождения медицинской комиссии и обследования здоровья за счет работодателя (профосмотры 1 раз в год);</li> <li>2. Предоставление путевок в санатории и профилактории</li> </ol>

Высокая текучесть кадров на предприятии – АО «БМК» является одной из существенных проблем на сегодняшний день. Негативными последствиями является процессы:

1. трудность работы в коллективе из-за высокой нагрузки, вызванной нехваткой кадров;
2. ухудшение психологического климата внутри коллектива;
3. упадок имиджа на рынке труда и отсутствие к организации интереса среди будущих соискателей;
4. затраты на найм, адаптацию и обучение новых работников;
5. низкая конкурентоспособность;
6. снижение производительности и качества труда, а также предоставляемых услуг.

Именно поэтому, приведенные в таблице 11 мероприятия, необходимы для улучшения кадровой политики предприятия АО «БМК».

Первый шаг для устранения проблем, связанных с текучестью кадров – разработка, анализ и проведение необходимых мероприятий, нацеленных на повышение заработной платы работникам в связи с неудовлетворенностью оплаты труда на предприятии – АО «БМК»;

Второй шаг – недопущение и полное отсутствие конфликтов в коллективе и с руководителями подразделений. Необходимо создавать благоприятные условия для труда каждого сотрудника предприятия, без морального давления в рабочее время. Придерживаться деловой этики и деловому этикету;

Третий шаг – предоставление возможности высококвалифицированным специалистам карьерно развиваться и расти. Необходима ротация кадров;

Четвертый шаг – создавать проекты, мотивировать, вовлекать в процессы людей, чья работа поможет не только самовыражаться, но и приносить успехи предприятию и самому человеку достигать новых высот в области развития профессии и личности;

Пятый шаг – за успехи в работе и помощь коллегам поощрять и стимулировать сотрудников, предотвращать эмоциональное выгорание сильных кандидатов. Предоставлять возможность выражать собственную позицию и направлять ее в нужное русло;

Шестой шаг – позволять сотрудникам организации переводиться на те специальности, уровень и подготовка к которым наиболее подходит человеку, чем прошлое место работы;

Седьмой шаг – помогать сотрудникам с вредными и тяжелыми условиями труда на производстве, получать должную медицинскую помощь при необходимости. Организовывать и предоставлять путевки в профилактории и санатории с необходимыми процедурами для улучшения общего состояния и самочувствия.

### 3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций и мероприятий

Рассчитаем социально – экономическую эффективность предложенных мероприятий в АО «БМК». Предложенные мероприятиям финансируются за счет средств выручки предприятия и будут иметь отношение к себестоимости продукции. При создании системы мотивации, привлечена консалтинговая фирма – ООО «Консалтинггруп». Расходы на услуги, предоставлены в таблице 12 и равны 300 700 руб.

Таблица 12 – Затраты на создание системы мотивации в АО «БМК», руб.

Затраты	Сумма, руб.
Проведение исследований	146000
Разработка новой системы мотивации	150000
Документальное оформление	4700
Всего	300700

Таблица 13 – Затраты на проведение ротации кадров и проведение мероприятий для поощрения сотрудников, чья работа приносит дополнительные блага в отношении предприятия АО «БМК»

Мероприятия (в расчете на 1 человека)	месяц	квартал	год
1. Ротация кадров, всего:	2800	8400	33600
Из них			
Документальное оформление (канцтовары, оформление отпусков и т.д.)	830	2490	9960
Обучение персонала	965	2895	11580
Оплата наставника	1240	3720	14880
2. Создание системы мотивации персонала	X	X	7250
Грамота	X	1800	7200
Чествование сотрудников	X	2300	9200
Документальное оформление	X	270	1080
3. Создание системы контроля и анализа текучести кадров на предприятии	860	2580	10320
Всего	6695	24455	104990

Из таблицы 13 видно, что затраты на ротацию кадров составляют 43560 рублей на одного человека в год. Для мотивации одного сотрудника

потребуется в год 7250 рублей. Исходя из данных таблиц 12 и 13, следует отметить, что:

1. создание системы мотивации сотрудников предприятия АО «БМК» – 300700 рублей;
2. проведение ротации предприятия АО «БМК» – 33600 рублей в год на одного человека;
3. проведение мероприятий по поощрению одного сотрудника за хорошие показатели в работе на предприятии – 7250 рублей;
4. создание системы контроля и анализа текучести кадров на предприятии – АО «БМК» – 10320 рублей в год.

В ходе опроса и анализа предложенных мероприятий, существует большая вероятность снижения текучести кадров на предприятии – АО «БМК». Опираясь на результаты проведенного опроса уволившихся по собственному желанию сотрудников, следует вывод: ротация кадров, мотивация персонала – необходимые меры на предприятии. В ходе анализа, опроса и наблюдения, сделав все необходимые выводы и применив мероприятия на производстве, следует заметить темп прироста числа новых сотрудников. Посмотрим, как измениться картина движения персонала на предприятии благодаря предложенным методам.

Таблица 14 – Показатели движения рабочей силы в АО «БМК» до и после предположенных мероприятий

Показатели	2023 год факт	2024 год прогноз	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Среднесписочная численность, чел.	4300	4800	+500	+11,6
Численность на начало года	4500	4500	0	+0
Численность на конец года	4000	5000	+1000	+25
Число принятых, чел.	30	70	+40	+133,3
Число уволенных всего, чел. Из них	50	20	-30	-60



Число уволенных по собственному желанию, чел.	30	0	-30	0
---	----	---	-----	---

*Продолжение таблицы 14*

Число уволенных по сокращению персонала, чел.	0	0	0	0
Число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	10	10	0	+100
Число уволенных не прошедших испытательный срок, чел.	10	10	0	+100
Коэффициент по общему обороту(Копв)	18,6	18,8	+0,2	+1,1
Коэффициент оборота по приему персонала (Коб.пр)	7	14,6	+7,6	+108,6
Коэффициент оборота по выбытию (Коб.ув)	11,6	6,25	-5,35	-46,1
Показатели	2023 год факт	2024 год прогноз	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Коэффициент текучести кадров (Ктекуч.)	9,3	2,1	-7,2	-77,4
Коэффициент замещения (Кз)	0,6	3,5	+2,9	+483
Коэффициент постоянства кадров (Кпост)	93	89,6	-3,4	X

В прогнозируемом году (2024 из таблицы), вырастет среднесписочное количество сотрудников на 11,6%. Число персонала к концу года вырастет на 25%. Число принятых на предприятие рабочих будет стремительно расти только в положительном направлении. Рост сотрудников, в прогнозируемом году будет составлять 133,3%, в сравнении с прошлым годом. Текучесть кадров не будет четко выраженной и уменьшится на 60% в сравнении с 2023

годом. За нарушение трудовой дисциплины и не прошедших испытательный срок, по-прежнему останется прежнее количество (10 человек).

Расчет показателей движения персонала на предприятии – АО «БМК» в прогнозном 2024 году:

1. Коэффициент по внешнему обороту.

$$\text{Копв} = \text{Чприн.} + \text{Чувол.} / \text{Чср.спис.} * 100\%, (1)$$

где Копв – коэффициент по общему обороту; Чприн – число принятых сотрудников на предприятие; Чувол – число уволенных сотрудников за текущий год; Чср.спис – число среднесписочных числившихся сотрудников.

$$2024 \text{ год: } \text{Копв} = (7 + 2 / 48) * 100\% = 18,8\%$$

Рост интенсивности движения рабочей силы на предприятии – АО «БМК» составит 1,1%.

2. Коэффициент по обороту персонала на предприятии.

$$\text{Коб.пр.} = \text{Чприн.} / \text{Чср.спис.} * 100\%, (2)$$

где Коб.пр. – коэффициент оборота по приему; Чприн. – число принятых работников; Чср.спис. – число среднесписочных числившихся сотрудников на производстве.

$$2024 \text{ год: } \text{Коб.пр.} = (7 / 48) * 100\% = 14,6\%$$

Следовательно, наблюдается рост удельного веса сотрудников, принятых на работу и равняется 108,6% в сравнении с прошлым годом.

3. Коэффициент оборота по выбытию.

$$\text{Коб.ув.} = \text{Чувол.} / \text{Чср.спис.} * 100\%, (3)$$

где Коб.ув. – коэффициент оборота по увольнению; Чувол. – число уволившихся сотрудников за год; Чср.спис. – число среднесписочных числившихся сотрудников.

$$2024 \text{ год: } \text{Коб.ув.} = (3 / 48) * 100\% = 6,25\%$$

В сравнении с фактическим годом, число выбывших сотрудников в прогнозируемом году будет составлять 46,1%.

4. Коэффициент текучести кадров на производстве.

$$\text{Ктекуч.} = (\text{Чув.с.ж.} + \text{Чув.нар.дис.}) / \text{Ч ср.сп.} * 100\%, (4)$$

где Ктекуч. – коэффициент текучести кадров на предприятии; Чув.с.ж. – число уволенных по собственному желанию; Чув.нар.дис. – число уволенных по нарушению трудовой дисциплины или правил порядка на производстве; Чср.сп. – число среднесписочных работников.

$$2024 \text{ год: Ктекуч.} = (1 / 48) * 100\% = 2,1\%$$

Текучесть кадров на прогнозируемый год будет благоприятной, в сравнении с предыдущими годами и снизится до 77,4%.

#### 5. Коэффициент замещения.

$$\text{Кз} = \text{Чприн.} / \text{Ч увол.}, (5)$$

где Кз – коэффициент замещения; Чприн. – число принятых сотрудников; Чувол. – число уволенных сотрудников

$$2024 \text{ год: Кз} = 7 / 2 = 3,5$$

Замещение персонала на момент 2024 года резко возрастет до 483%. Это охарактеризовано за счет того, что принятый персонал и выбывший персонал за одинаковый промежуток времени будет превалировать.

Динамику коэффициентов движения можно увидеть на рисунке 5

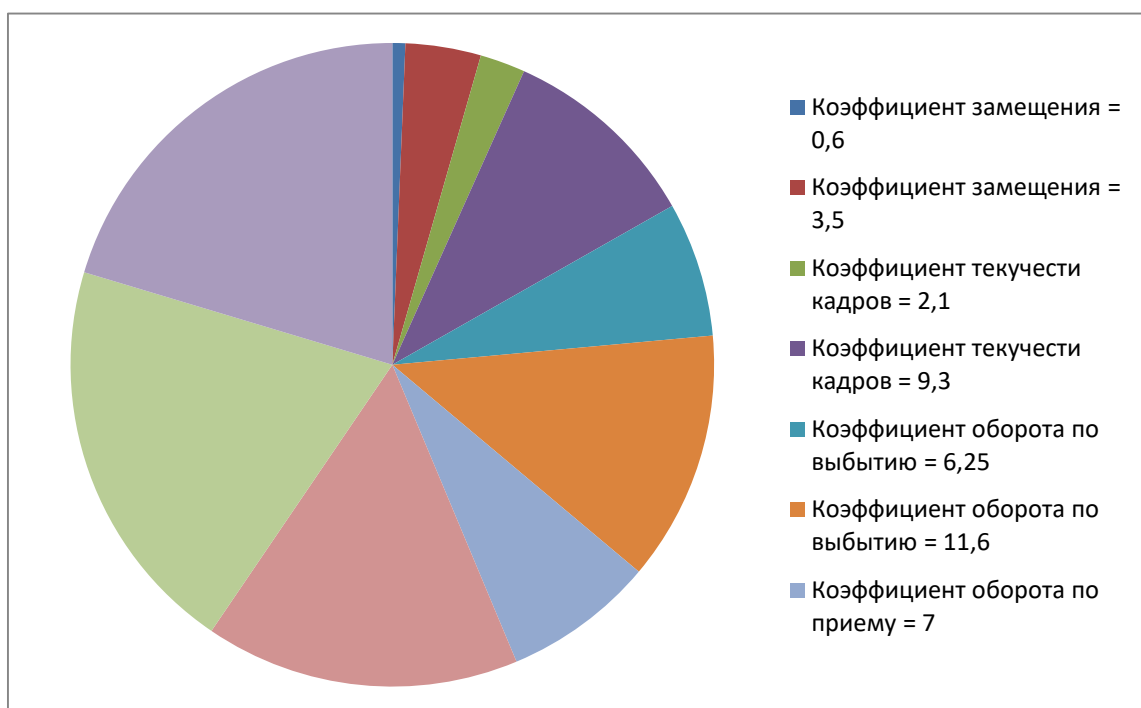


Рисунок 5 – Динамика коэффициента движения – АО «БМК» после проведения предложенных мероприятий по совершенствованию текучести кадров.

6. Коэффициент постоянства кадров.

$$K_{\text{пост.}} = ( \text{Ссп.числ.н.} - \text{Чувол.} ) / \text{Чср.спис.} \times 100\%, (6)$$

где  $K_{\text{пост.}}$  – коэффициент постоянства кадров; Ссп.числ.н. – списочная численность на начало периода, чел.; Чувол. – число уволенных за период, чел.; Чср.спис. – среднесписочная численность за этот период, чел.

$$2024 \text{ год: } K_{\text{пост.}} = (45 - 2 / 48) / 100\% = 89,6$$

Коэффициент постоянства кадров характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде. Коэффициент постоянства кадров в – АО «БМК» в 2024 году составит 89,6% – показатель остался высоким, хотя и снизился на 3,4%. Он характеризует степень стабильности трудового коллектива.

Необходимые предприятию – АО «БМК» затраты для реализации предложенных методов совершенствования кадровой политики:

1. создание системы мотивации персонала: 300700 рублей в год;
2. ротация кадров (из вычислений на 1 человека): 33600 в год;
3. мероприятие по поощрению выдающихся рабочих: 7250 рублей на 1 человека в год;
4. создание контроля текучести кадров и анализ причин: 10320 рублей в год.

Внедрение предложенных мероприятий для совершенствования кадровой политики предприятия на примере организации – АО «БМК», являются эффективными и приведут к следующим результатам:

1. будут приняты новые сотрудники на производство, где недостаток штата;

2. произойдет снижение уровня увольнений работников по отрицательным причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) на 77,4%;

3. увеличится число занятых и сократится количество безработных людей.

### **Вывод по третьей главе**

При исследовании предприятия – АО «БМК», была выявлена проблема, связанная с повышенной текучестью кадров. Из опроса ранее уволенных сотрудников, были выявлены основные причины, с чем связано увольнение по собственному желанию. Основными ответами были: низкая оплата труда; конфликты в коллективе и с руководителями; отсутствие карьерного развития и роста; нет возможности самовыражаться; отсутствует мотивация и стимулирование сотрудников со стороны руководства за успешность в работе; рутинность; ухудшение самочувствия и здоровья в силу тяжелой физической работы.

Вышеперечисленные причины связаны с тем, что на предприятии нет мотивационной системы, отвечающей за удовлетворенность работников и руководителей условиями труда. В связи с этим, на предприятии – АО «БМК», не повышается экономическая эффективность.

Необходимые мероприятия для совершенствования кадровой политики предприятия АО «БМК»:

1. ротация кадров;
2. введение корпоративной компенсационной политики, основанной на жесткой зависимости заработка от результатов и качества выполняемой работы сотрудников предприятия;
3. проведение мероприятий по поощрению сотрудников за выдающиеся достижения и идеи, а также высокие результаты в работе.

Учитывая внешние и внутренние условия на рынке труда, предприятие АО «БМК», разрабатывает и заранее заготавливает определенные меры, относящиеся ко всем видам деятельности. Система нормативно – правового регулирования деятельности предприятия имеет ограниченные сроки.

Затраты на проведение предложенных мероприятий оцениваются:

1. на создание системы мотивации персонала: 300700 рублей в год;
2. ротация кадров: 33600 рублей на одного человека;
3. поощрение выдающихся сотрудников на одного человека: 7200 рублей;
4. создание системы контроля и анализа текучести кадров на производстве: 10320 рублей в год.

Данные мероприятия в АО «БМК», принесут положительные успехи, так как:

1. увеличится штат сотрудников за счет принятых новых специалистов;
2. число увольнений на предприятии снизится на 77,4%;
3. увеличится число занятых и сократится количество безработных людей.

## Заключение

В выпускной квалификационной работе изложены теоретические основы и практические аспекты совершенствования кадровой политики предприятия. Проведен анализ организационной структуры управления предприятием, а также разработан проект мероприятий по совершенствованию кадровой политики на примере предприятия АО «БМК».

АО «БМК» – предприятие чёрной металлургии в Белоречке, специализируется на выпуске металлоизделий. С 2003 года входит в состав ПАО «Мечел». Является градообразующим предприятием. В состав комбината входят прокатный, сталепроволочный и канатный цехи, а также вспомогательные подразделения. Работают волочильные, прядевьющие и канатные машины, термотравильные и термоцинковальные агрегаты, гвоздильные станки, механизированные и автоматизированные поточные линии, металлорежущие станки с ЧПУ. В 1980 запущен автоматизированный прокатный цех с непрерывным проволочным станом. Комплекс зданий, построенных на территории завода в XVIII–XIX веках, является памятником архитектуры федерального значения (включён в список объектов культурного наследия РФ под № 0300368000).

Главной особенностью для всех организаций и предприятий является – сложность в управлении персоналом. Высокая текучесть кадров процесс незапланированного, неорганизованного перемещения рабочей силы, обусловленный неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации данным работником.

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

Объемы деятельности за период 2021–2023 года резко увеличиваются, в силу высокого качества продукции, а также отсутствия конкурентов. Но, не смотря на многие показатели эффективности производства, следует отметить повышенную текучесть кадров. Связано это с тем, что оплата труда не соответствует желаниям людей, отсутствует мотивация и стимулирование сотрудников, нет возможности карьерно развиваться, и расти, существуют конфликтные ситуации между сотрудниками и руководством.

АО «БМК» – является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации. Минусами такой организационной структуры являются:

1. неэффективный обмен информацией, затруднение связи многих инстанций;
2. большая нагрузка на высший уровень управления;
3. отсутствуют вспомогательные службы;
4. невозможно быстро реагировать на изменения в науке и технике, а также факторах внешней среды.

Анализируя качественный и количественный персонал предприятия – АО «БМК», выявлено, что имеется недостаток трудовых ресурсов. Связано это с тем, что на момент 2022 года уволилось 838 человек. Большую долю



персонала на производстве, составляет группа рабочих в возрасте от 31 до 40 лет. Мужчин больше чем женщин в два раза. Стаж персонала в среднем, до 5 лет.

Анализ социально-трудовых показателей предприятия показал: в 2020 году рост фонда оплаты труда и рост производительности труда; в 2021 году рост фонда оплаты труда, но снижение производительности труда. Этот факт говорит о снижении в 2022 году эффективности работы системы управления предприятием.

Анализ кадровой политики предприятия показал снижение удельного веса принятых сотрудников, высокую текучесть кадров. Данные показатели отражаются на низкой заинтересованности к предприятию среди соискателей, а также негативно влияют на имидж компании. Высокий уровень непостоянства кадров приводит к тому, что увеличивается безработица населения. Это связано с тем, что АО «БМК», является градообразующим предприятием, где большая часть населения работает именно на нем.

На основании проведенного исследования, были выделены основные проблемы предприятия – АО «БМК»:

1. проблема кадрового состава и движения персонала;
2. отсутствие мотивации и стимулирования сотрудников;
3. нет контроля, оценки, состояния процессов текучести кадров.

Для совершенствования кадровой политики предприятия, в ходе опроса уволенных сотрудников, были предложены следующие методы:

1. ротация кадров;
2. введение корпоративной компенсационной политики, основанной на жесткой зависимости заработка от результатов и качества выполняемой работы сотрудников предприятия;

3. проведение мероприятий по поощрению сотрудников за выдающиеся достижения и идеи, а так же высокие результаты в работе.

Учитывая внешние и внутренние условия на рынке труда, предприятие АО «БМК», разрабатывает и заранее заготавливает определенные меры,

относящиеся ко всем видам деятельности. Система нормативно – правового регулирования деятельности предприятия имеет ограниченные сроки.

Затраты на проведение предложенных мероприятий оцениваются:

1. на создание системы мотивации персонала: 300700 рублей в год;
2. ротация кадров: 33600 рублей на одного человека;
3. поощрение выдающихся сотрудников на одного человека: 7200 рублей;
4. создание системы контроля и анализа текучести кадров на производстве: 10320 рублей в год.

Данные мероприятия в АО «БМК», принесут положительные успехи, так как:

1. увеличится штат сотрудников за счет принятых новых специалистов;
2. число увольнений на предприятии снизится на 77,4%;
3. увеличится число занятых и сократится количество безработных людей.

В ходе исследования цель достигнута, задачи реализованы, гипотеза подтвердилась. Экономическая эффективность предложенных мер по совершенствованию кадровой политики предприятия показало свое положительное значение.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А.Д. Управление персоналом. Учебник. – М.: Синергия, 2019. – 192 с.
2. Башмаков В.Ю., Тихонова Е.Н. Управление социальным развитием персонала. Учебник. – М.: Академия, 2020. – 140 с.
3. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Инфра – М, 2018. 352 с.
4. Герасимов Б.Н. Методика исследования подпроцесса управления персоналом [Текст] / Б.Н. Герасимов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №3. – С. 46-48.
5. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для магистров [Текст] / Д.Ю. Знаменский. – М.: Юрайт, 2018. – 479 с.
6. Инструкция по кадровому делопроизводству Общества с ограниченной ответственностью «Горизонталь плюс».
7. Качкова О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности (для бакалавров) / О.Е. Качкова, М.В. Косолапова, В.А. Свободин. – М.: КноРус, 2019. – 288 с.
8. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Издательские решения 526/2015. – 526 с.
9. Коробейников К.А. Разработка эффективной кадровой политики предприятия (организации) / К.А. Коробейников. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2018. – №42 (228). – С. 208-210, – URL: <https://moluch.ru/archive/228/53081/> (дата обработки: 20.05.2021).
10. Куприянчук Е.Н., Щербаков Д.Д. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебник. – М.: Инфра-М, РИОР, 2019. – 256 с.
11. Кургаев Ж.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие / Кургаев Ж.Ю. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. – 96 с. ISBN 978 – 5 – 7882 – 2161 – 8. – Текст: электронный //

Электроннобиблиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL:<https://www.iprbookshop.ru/79298.html> (дата обращения: 19.05.2023).

12. Маслова, Е. Л. Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 332 с.

13. Менеджмент: век XXI: сб. статей / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова- — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. — 352

14. Менеджмент: Учебно-практическое пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, И.В. Вдовина, Е.В. Доценко. - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. - 284 с.

15. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет». Институт общественных наук - Кафедра акмеологии и психологии среды [Электронный ресурс]/Чайникова А.А./Воробьева М.А.,2019г. – Режим доступа: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/11381/2/2019chaynikova.pdf>. – Загл.с экрана.

16. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум [Текст] / Ю.Г. Одегов, М.Ю. Лабоджян – Москва: Высшая школа 2015. – 444 с.

17. Официальный сайт АО «БМК» (Белорецкий металлургический комбинат) <https://www.bmk.ru/>

18. Официальный сайт Общества с ограниченной ответственностью «Горизонталь плюс» <https://www.trubaremont.ru/>

19. Официальный сайт предприятия ПАО «Мечел» в России: база данных содержит общие сведения об организации, выписки из налоговых и бухгалтерских отчетов, а также сведения для соискателя: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mechel.ru/sector/steel/beloretskiy-metallurgicheskiy-kombinat/>

20. Патров, В. В. Бухгалтерский учет в общественном питании / В.В. Патров, Л.В. Нуридинова, Н.К. Тараненко. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 996 с.
21. Патров, В.В. Бухгалтерский учет товарных операций / В.В. Патров, М.Л. Пятов. - М.: Бухгалтерский учет, 2016. - 640 с.
22. Пизенгольц, М.З. Бухгалтерский учет в сельском хозяйстве / М.З. Пизенгольц. - М.: Финансы и статистика; Издание 4-е, перераб. и доп., 2019. - 896 с.
23. Пипко, В. А. Бухгалтерский учет и аудит внеоборотных активов / В.А. Пипко, Л.Н. Булавина. - М.: Финансы и статистика, СтГАУ "АГРУС", 2017. - 180 с.
24. Попкова Е.Ю. Исследование стратегии управления персоналом / Е.Ю. Попкова // В сборнике: Инвестиции, строительство, недвижимость как драйверы социально-экономического развития территории и повышения качества жизни населения. – 2019. – С. 939-941.
25. Райченко, А. В. Менеджмент / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. - М.: Форум, Инфра-М, 2018. - 368 с.
26. Резник, С. Д. Введение в менеджмент. Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Егошина. - М.: ИНФРА-М, 2023. - 416 с.
27. Репина, Е. А. Основы менеджмента. Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Дашков и Ко, 2023. - 450 с.
28. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: РИОР, Инфра-М, 2022. - 602 с.
29. Скрябин О.О. Менеджмент. Мотивация труда. Учебное пособие / Скрябин О.О. – М:РИОР, Инфа-М, 2013.-528.
30. Сорокин Д.С. Система управления кадровой политикой на предприятии // В сборнике: Научные механизмы решения проблем инновационного развития: сборник статей. Международной научно-практической конференции. – 2016 – С. 19-195.

31. Тавокин, Е. П. Управление. Социальное управление. Социология управления. Учебное пособие / Е.П. Тавокин. - М.: Либроком, 2018. - 554 с.
32. Тебекин, А. В. Менеджмент. Учебник / А.В. Тебекин. - М.: Дрофа, 2022. - 484 с.
33. Тебекин, А. В. Управление качеством / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2022. - 684 с.
34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) [Текст] // КонсультантПлюс.
35. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Горизонталь плюс».
36. Филиппова Т.А., Фролова Г.С. Сущность и задачи кадровой политики и кадровой стратегии предприятия // Гуманитарные научные исследования. 2016. №12 [Электронный ресурс]. URL:<https://human.snauka.ru/2016/12/18558> (дата обращения: 19.05.2023).
37. Хахонова, Н.Н. Основы бухгалтерского учета и аудита / Н.Н. Хахонова. - М.: Ростов н/Д Феникс", 2016. - 480 с.
38. Хвостик, Т. В. Бухгалтерский учет для юристов / Т.В. Хвостик. - Москва: Наука, 2016. - 556 с.
39. Хорнгрен, Ч.Т. Бухгалтерский учет управленческий аспект / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 711 с.
40. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Хохлова Т.П. - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 384 с.
41. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. Для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 370 с.
42. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах - 214 с. 2014.и таблицах / Ю. В. Щербатых. – М.: КНОРУС.
43. Щукин В. Мотивация персонала. // Управление персоналом. - №12, 2000-216 с.

44. Экономические и социальные проблемы России. Управление персоналом: поиск, отбор, оценка эффективности: Проблемно-тематический сборник. - М.: ИНИОН РАН, 2019. - 116 с.
45. Юрьева, Н. Профессиональный отбор. Виды профессионального отбора / Н. Юрьева / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.work.inforpiter.ru/articles/profotbor.html> / (Дата обращения 20.05.2023).
46. Юрьева О. С. Менеджмент организации в условиях кризиса / О. С. Юрьева / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spisok-literaturi.ru/istoriya-sozdannyh-spiskov-literatury/spisok-literaturyi-na-temu-obschiy-menedzhment-408854.html> /Дата обращения (21.05.2023).
47. Юхт, А.И. Русские деньги от Петра Великого до Александра I / А.И. Юхт. - М.: Финансы и статистика, 2022. - 336 с.
48. Bertchel, J. Personal Management / J. Bertchel. – Stuttgart:Schaf-fer - Poeschel, 2014. – 211.
49. Christopher WL Hart, "The Power of Unconditional Service Guarantee", Harvard Business Review, July - August 1988. p.551.
50. Dale Furtwangler. Personnel Certification. 100-minute training for a manager / Furtwangler Dale. – М.: Olymp-Business, 2017. – 441 p.
51. Derya A. Jacobs, Murat N. Silan and Barry A. Clemson, "An Analysis of Alternative Locations and Service Areas of American Red Cross Blood Facilities, Interfaces, May - June тысяча девятьсот девяносто шесть, p. 400.
52. Edward E. Lawierlll, The ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organizations (San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1992), p. 998.
53. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment; Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American journal of Industrial and Business Management №5, 2015 p. 138-147.
54. Schumpeter. The theory of economic development / – The McGrawHill Companies, 2010. – 567 p.

55. Thomas H. Davenport, "Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TOM", Planning review, May - June 1993, p.6-12.
56. Thomas M. Carroll and Robert D. Dean, Decisions Sciences, January 1990, p.87.
57. Tom Peters, Quality! (Palo Alto, CA: TPC Communications, 1986), p.10 - 12.
58. W. E. Sasser, R. P. Olsen and D. D. Wyckoff, Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings (Boston: Allyn and Bacon), p. 534-566.
59. Wickham Skinner, "The Focused Factory", Harvard Business Review May - June, 1974.
60. Woodruff Inberman, "Pay for Performance Boosts Quality Output", Industrial Engineering, October 1996, p. 35.



**Анкета увольняющегося сотрудника с предприятия – АО «БМК»**

**Цель анкеты:** определение причин повышенной текучести кадров. Результаты, полученные за счет данного анкетирования, помогут в разработке необходимых мероприятий для совершенствования кадровой политики – АО «БМК».

Отвечая на вопросы, будьте, пожалуйста максимально честны и рассудительны.

Спасибо за участие!

Должность \_\_\_\_\_ Подразделение \_\_\_\_\_

Выбирая подходящий пункт к вопросу, обведите его кружком.

**1. Работая на предприятии – АО «БМК» ожидания от выполняемой Вами работы были оправданы?**

- да
- нет
- свой вариант ответа \_\_\_\_\_

**2. Устраивала ли Вас обстановка внутри коллектива и с руководителем?**

- да
- нет
- свой вариант ответа \_\_\_\_\_

**3. Как давно Вы приняли решение уволиться?**

- за \_\_\_\_\_ недель до увольнения
- за \_\_\_\_\_ месяцев до увольнения
- спонтанно
- свой вариант ответа \_\_\_\_\_

**4. Оцените психологический климат в коллективе, в котором Вы работали:**

- теплые взаимоотношения друг с другом. Коллеги оказывают поддержку и помощь друг другу. Руководитель создает благоприятную

атмосферу для всех сотрудников предприятия. Склоки и перепалки отсутствуют в рабочее время

- отношения в коллективе дружеские, но присутствие руководителя заставляет чувствовать себя неуверенно и некомфортно. Действия со стороны начальника часто бывают некомпетентными.

- работа в коллективе хорошая, но общение не строится на уважении друг к другу. Отсутствует понимание во взаимоотношениях. Никто никому не помогает, каждый работает сам по себе.

- большая конкуренция между сотрудниками приводит к стычкам и перепалкам. Постоянно возникают споры. Руководитель не решает данные проблемы.

- эффективность работы крайне низкая по вине работников/руководителя. Никаких мер для улучшения условий и обстановки не принимается.

- свой вариант ответа \_\_\_\_\_

5. Что, на Ваш взгляд, необходимо изменить на Вашем рабочем месте:

- оборудование (технические средства труда)
- бытовые условия (что именно?) \_\_\_\_\_
- продолжительность рабочего дня (сократить до \_\_\_ часов,

увеличить до \_\_\_ часов)

- график работы
- заработную плату
- взаимоотношения в коллективе
- взаимоотношения с руководством

6. Что, на Ваш взгляд, следует оставить на прежнем уровне на вашем рабочем месте:

- оборудование
- бытовые условия
- продолжительность рабочего дня
- график работы

- заработную плату
- взаимоотношения в коллективе
- взаимоотношения с руководством

### **7. Основные минусы предприятия – АО «БМК»:**

(В данном вопросе Вы можете выбрать от 1-4 вариантов ответа)

- низкая оплата труда
- смена места жительства. Переезд
- не подходит режим работы. График работы не устраивает полностью
- далеко добираться от дома до работы
- высокая нагрузка. Много работы
- неоправданные требования к сотрудникам со стороны руководства. Большое количество неаргументированных требований
- неблагоприятная обстановка в коллективе
- недопонимания с руководством
- руководитель не поощряет за успехи, разработки, четкое и быстрое выполнение задач. Оставляет без внимания выдающихся сотрудников предприятия
- карьерный рост труднопреодолим или невозможен
- нет возможности изучать новые специальности. Проходить обучение за счет работодателя
- лидерские качества остаются незамеченными, нет похвалы и поддержки со стороны управленческого аппарата
- потеря интереса к занимаемой должности
- нет мотивации и стимулирования
- эмоциональное выгорание к работе из – за отсутствия перспектив
- ухудшение состояния здоровья, самочувствие неудовлетворительное из – за тяжелой работы и вредных условий труда
- свой вариант ответа \_\_\_\_\_

**8. Оцените работу бывших коллег, работающих на предприятии – АО «БМК»:**

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно
- очень плохо

**9. Оцените работу руководителя подразделения, в котором Вы работали:**

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно
- очень плохо

**Ваши предложения и пожелания**

---

---

---

**Вы вернулись бы на предприятие – АО «БМК», если Ваши предложения и пожелания были бы услышаны? Да/Нет (нужное выделить)**

*Благодарим за содействие!*

Дата \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.