Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГЕОСИСТЕМ И ТЕХНОЛОГИЙ»
(СГУГиТ)

Кафедра управления и предпринимательства

Бакалаврская работа соответствует установленным требованиям и направляется в ГАК для защиты

Заведующий кафедрой _____О.Н. Мороз
(подпись)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ (ПО МАТЕРИАЛАМ АО «СИБИРСКИЙ АНТРОЦИТ»)

Выпускник _____ Э.Т. Рагимова
(подпись)

Руководитель _____ И.В. Нитяго
(подпись)

Нормоконтролёр _____ О.Н. Мороз
(подпись)

Новосибирск – 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГЕОСИСТЕМ И ТЕХНОЛОГИЙ»
(«СГУГиТ»)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой управления и предпринимательства
_____ О.Н. Мороз

«_____» _____ 20____г.

ЗАДАНИЕ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

в форме _____бакалаврской работы_____

(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту (ке) __Рагимовой Эльмире Тельман гызы_____

Группа БЭ-41 Институт геодезии и менеджмента_____

Направление 38.03.01 «Экономика» _____

(код, наименование)

Код квалификации 62 Квалификация бакалавр_____

Тема ВКР_ Оценка эффективности кадровой политики предприятия (по материалам АО «Сибирский Антроцит»)_____

Руководитель _Нитяго Ирина Васильевна_____

Ученое звание, ученая степень руководителя _ к.э.н., доцент_____

Место работы, должность руководителя _СГУГиТ, кафедра управления и предпринимательства, доцент _____

Срок сдачи полностью оформленного задания на кафедру __30. 04. 2016_____

Задание на ВКР (перечень рассматриваемых вопросов):

1 Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия_____

2 Анализ использования кадровой политики на предприятии АО «Сибирский Антроцит»_____

Перечень графического и иллюстративного материала:

таблицы, рисунки, формулы, приложения_____

Исходные данные к бакалаврской работе (перечень основных материалов) планы, отчеты организации, статистические данные, первичные документы бухгалтерской отчетности, учетная политика организации

ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ВКР

№ этапа	Этапы ВКР	Срок исполнения
1.	Начало выполнения ВКР	30.04.2016
2.	Подбор литературы и исходных материалов	03.05.2016
3.	Выполнение исследовательских, экспериментальных, расчетных работ (нужное подчеркнуть)	12.05.2016
4.	Выполнение графических (иллюстративных) работ	12.05.2016
5.	Текстовая часть ВКР (указать ориентировочные названия разделов и конкретные сроки их написания)	03.05.2016 – 12.05.2016
5.1	Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия	06.05.2016
5.2	Анализ использования кадровой политики на предприятии АО «Сибирский Антроцит»	09.05.2016
6.	Первый просмотр руководителем	12.05.2016
7.	Второй просмотр руководителем	22.05.2016
8.	Срок сдачи ВКР на кафедру	30.05.2016

«30» апреля 2016 г.

Руководитель: _____
(подпись)

Консультант: _____ (ФИО, подпись)

Задание принял к исполнению и с графиком согласен _____
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Рагимова Эльмира Тельман гызы. Оценка эффективности кадровой политики предприятия (по материалам АО «Сибирский Антроцит»).

Место дипломирования: Сибирский государственный университет геосистем и технологий, кафедра управления и предпринимательства.

Руководитель – канд. эконом. наук, доцент СГУГиТ Нитяго И.В.

2016 г., направление 38.03.01 «Экономика», квалификация – Бакалавр экономики.

55 с., 17 табл., 32 источника, 2 приложения.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПЕРСОНАЛ, КАДРЫ, ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ, КАДРОВОЕ СОСТОЯНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Цель бакалаврской работы заключается в оценке показателей эффективности кадровой политики организации на основе интергированного анализа управления персоналом в рыночных условиях.

В бакалаврской работе рассмотрены теоретические основы, нормативное регулирование, а также методический инструментарий кадрового управления. Проведен анализ и оценка основных показателей эффективности кадровой политики АО Сибирский Антроцит», разработаны мероприятия по стимулированию эффективности и предложены инновационные направления развития.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ……8
1.1 Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом 8
1.2 Сущность, цель и задачи кадровой политики предприятия 13
1.3 Методы формирования кадрового состояния 19
2 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АО «СИБИРСКИЙ АНТРОЦИТ»……23
2.1 Краткая характеристика предприятия 23
2.2 Анализ эффективности экономической деятельности организации 26
2.3 Анализ управления персоналом предприятия 28
2.4 Основные мероприятия, способствующие и стимулирующие эффективности кадровой политики на предприятии 37
2.5 Инновационные направления совершенствования кадровой политики и управления персоналом в рыночных условиях 39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 48
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... ..50
ПРИЛОЖЕНИЕ А (обязательное) БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС 54
ПРИЛОЖЕНИЕ Б (обязательное) ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ АО «СИБИРСКИЙ АНТРОЦИТ»..... ..55

ВВЕДЕНИЕ

Формирование конкурентоспособной компании постоянно сопряжено с персоналом, который функционирует в компании. В настоящее время все без исключения уделяют деловой оценке кадров равно как при приеме на работу, так и в процессе ее выполнения – данный факт обусловлен необходимостью предоставить наиболее высококачественные итоги работы компании. Кадры считаются двигателем каждой компании, и погрешности при работе с персоналом – в особенности если разговор идет об управляющих должностях – стоят очень дорого.

Координация возможностей компании заключена в новейших способах управления и находится в зависимости с определенными людьми, познаниями, зонами ответственности, квалификацией, выдержкой, мотивировкой, возможностями разрешать трудности. Этим фактом и разъясняется значимость выбранной темы. Одним из основных условий, оказывающих большое влияние на степень производительности работы, а, таким образом, и на эффективности производства, считаются кадровый состав компании.

Кадровый состав – наиболее значимая и существенная доля полезных мощностей сообщества. В общем результативность компании находится во взаимосвязи с квалификацией персонала, их функциональным нахождением и применением, это то, что воздействует на количество и темпы прироста продукции, вырабатываемой на предприятии, а также применение материально-технических средств. В данном случае использование сотрудников непосредственным способом сопряжено с переменой показателя производительности работы. Увеличение данного показателя считается важным обстоятельством формирования производительных сил государства и основой увеличения национального дохода.

Таким образом, в бакалаврской работе рассматривается важная в настоящий период тема управления кадровой политикой организации. *Актуальность* обусловлена тем, что наиболее важным фактором развития организации является

грамотно разработанная и слаженная профессиональная стратегия, содержащая в себе концепции набора, подготовки и совершенствования.

Цель бакалаврской работы заключается в оценке показателей эффективности кадровой политики организации на основе интегрированного анализа управления персоналом в рыночных условиях.

Для достижения цели необходимо решить следующие *задачи*:

– изучить методологию формирования кадровой политики предприятия с помощью методов и приемов кадрообразования;

– провести анализ использования кадровой политики организации и ее эффективности;

– выявить организационные аспекты управления АО «Сибирский Антрацит»;

– определить основные направления совершенстововования кадровой политики АО «Сибирский Антрацит»;

– разработать основные мероприятия по стимулированию эффективности деятельности АО «Сибирский Антрацит».

Объектом наблюдения в данной работе служит кадровая политика управления АО «Сибирский Антрацит».

Предмет исследования – процессы кадрового управления, процессы движения персонала в организации.

Методической основой работы явились законодательные и нормативные документы РФ, труды отечественных и зарубежных экономистов в области менеджмента, управления персоналом: Аблязова Н. О., Гарнов А.П., Зайцева Т. В., Кибанов А. Я. и другие.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом

В широком смысле кадровой политикой называют систему норм и правил в сфере работы с персоналом предприятия, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы. Кадровая политика приводит трудовые ресурсы в соответствие со стратегией предприятия.

Такой трактовкой отражают интеграцию сферы управления трудовыми ресурсами в общую деятельность фирмы, а также факт осознания правил и норм кадровой работы всеми участниками фирмы.

Более узкая трактовка понятия кадровой политики - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работников и организации [6, с. 81].

Кадровая политика подразумевает образование стратегии кадровой работы, формирование целей и задач, определение всех принципов подбора, расстановки и развития сотрудников компании, совершенствование форм и методов работы с персоналом в определенных рыночных условиях на том или ином этапе развития компании.

Цель кадровой политики фирмы заключается в обеспечении оптимума между процессами обновления и сохранения качественного и численного состава рабочих кадров, развития его согласно потребностями фирмы, положением на рынке труда и требованиями законодательства.

Важным назначением кадровой политики фирмы является своевременное формулирование цели, которая соответствует стратегии развития фирмы, а также формулирование проблем, задач, нахождение методов и формирование достижения целей.

Важными направлениями кадровой политики фирмы являются:

− маркетинговая деятельность в сфере рабочего коллектива;

− планирование потребности фирмы в рабочем коллективе;

− прогнозирование формирования новых мест для сотрудников с учетом интегрирования новых технологий;

− организация вербования, отбора, анализа и аттестации рабочих кадров, а также профессиональная ориентация и его трудовая адаптация;

− подбор и сотрудников фирмы и его расстановка;

− формирование мотивационных систем и систем стимулирования, а также механизмов увеличения заинтересованности сотрудников в стратегии фирмы и удовлетворенности оплатой за работу;

− оптимизация затрат на рабочий коллектив фирмы;

− формирование программ развития рабочего коллектива, которые необходимы для решения настоящих и находящихся в перспективе задач фирмы, улучшая при этом обучающую систему;

− организация труда и формирование рабочего места для сотрудников фирмы;

− разработка и внедрение программ занятости;

− разработка и внедрение социальных программ на фирме;

− оптимальное распределение и рациональное использование занятых на фирме рабочего коллектива, рационализация объема персонала;

− контроль над инновациями в кадровой работе на фирме;

− обеспечение безопасности рабочего коллектива и охраны его здоровья;

− оценка факторов высвобождения рабочего коллектива и выбор наиболее оптимальных его вариантов;

− обеспечение высокого уровня качества труда, коллективной жизни и результатов труда;

− разработка проектов улучшения управления персоналом компании и оценка социальной и экономической эффективности [7, с. 24].

Кадровой политикой фирмы называют генеральную тенденцию кадровой работы, систему принципов, способов, форм, механизма по формированию целей

и задач, которые рассчитаны на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на образование профессионального и высокопроизводительного рабочего коллектива, который способен дать реакцию своевременно на постоянно изменяющиеся требования рынка с учетом стратегии развития фирмы.

Кадровая политика трудового коллектива со всеми сферами деятельности фирмы связана весьма тесно. Из первоначальной цели кадровой политики трудового коллектива можно извлечь подцели с целью управления трудовыми ресурсами, к примеру, предоставить персонал конкретного качества и количества к установленному сроку, на указанный период, на конкретные рабочие места. Посредством данных целевых установок можно определить содержание кадровой политики в компании.

Главный принцип кадровой политики заключается в одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.

Существуют следующая классификация кадровой политики рисунок 1.

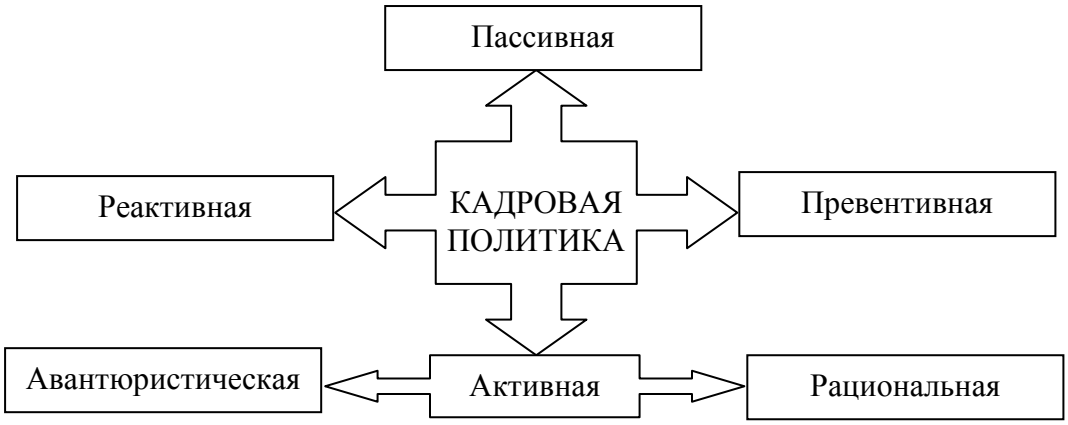

Рисунок 1 – Типы кадровой политики

В зависимости от уровня осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий:

а) пассивная кадровая политика. Она связана с отсутствием у менеджмента компании конкретной программы действий в отношении с персоналом. Данная политика сводится к ликвидации негативных последствий в области работы с кадрами;

б) реактивная кадровая политика. Менеджмент компании осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;

в) превентивная кадровая политика. Она связана с наличием у менеджмента компании обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;

г) активная кадровая политика. Для данной кадровой политики характерно наличие у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде:

а) открытая кадровая политика. Для нее характерно прозрачность компании для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления;

б) закрытая кадровая политика. Характеризуется непроницаемостью для новых сотрудников на средних и высших уровнях управления.

Кадровая политика предусматривает образование стратегии управления персоналом организации, учитывающая стратегию ее деятельности. Стратегия управления персоналом предполагает:

− формирование целей управления персоналом - в случае принятия решений в области управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты компании и потребности и интересы сотрудников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

− определение идеологии и принципов кадровой работы - оформляется в виде документа (как в качестве набора этических норм, которые не подлежат нарушению в работе с кадрами) и реализуется повседневно руководителями структурных подразделений компании.

− формирование условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования персонала в компании [11, с. 92].

Для стратегии кадровой политики выделяют следующие концепции:

− стратегия управления персоналом определяется стратегией организации.

Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, заключающаяся в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для компании персонала.

− стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

− синтез двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей компании либо ее кадровая политика [14, с. 38].

Зарубежный опыт исследователей показывает, что на сегодняшний день особое значение имеет каждый сотрудник, увеличивается влияние качества его труда на конечные результаты всей компании, следовательно, моральное и материальное стимулирование, основным аспектом кадровой политики должны быть социальные гарантии.

Выплата надбавок и система участия сотрудников в распределении прибыли должны обеспечить высокую заинтересованность их в конечных результатах деятельности компании. Для активного руководства над персоналом необходимо обеспечить постоянный обмен информацией между различными уровнями управления по вопросам персонала. Кадровую политику проводят на всех уровнях управления: высший менеджмент, линейные руководители и служба управления персоналом.

По мнению английского специалиста в сфере кадрового менеджмента Д. Греста кадровая политика компании должна обеспечить следующее:

− организационную интеграцию: высший менеджмент и линейные руководители принимают сформированную и хорошо скоординированную

стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной работе, тесно взаимодействуя с функциональными подразделениями;

− высокий уровень ответственности всех сотрудников, под которым понимают как идентификацию с базовыми ценностями компании, так и настойчивую, индуктивную реализацию определенных целей в практической работе;

− функциональность: вариантность функциональных заданий, которая предусматривает отказ от традиционного, жесткого разграничения разных видов работ, а также использования разнообразных форм трудовых контрактов;

− структуру: адаптация к непрерывной учебе, организационным изменениям, гибкость организационно кадрового потенциала, высокое качество работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержание работы, удовлетворенность рабочего) [9, с. 206].

1.2 Сущность, цель и задачи кадровой политики предприятия

В настоящее время содержание, вкладываемое в понятие «кадровая политика», обогатилось. Однако, прежде чем раскрыть качественно новое содержание этого термина, отметим, что в научной литературе существуют различные точки зрения на эту проблему.

Мнение ряда исследователей склоняется к тому, что кадровая политика это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период. Они выделяют также понятие «кадровая работа», включая в ее содержание подготовку кадров, их подбор, расстановку, использование, переподготовку, воспитание, организацию творческого роста, создание кадрового резерва, планирование движения кадров, их переаттестацию.Есть исследователи, понимающие под кадровой политикой систему принципов и вытекающих из них форм, методов, направлений и

критериев работы с управленческим персоналом, направленных на обеспечение общественного производства и других сфер народного хозяйства высококвалифицированными управленческими кадрами, обладающими необходимыми политическими и деловыми качествами. При этом важно подчеркнуть, что в понятие «кадры» они включают «всех работников, занятых в системе управления». Однако встречаются и более полные трактовки состава кадров. Кадровая политика в узком смысле - это работа администрации и общественных организаций предприятия со всем коллективом, с его социальными и функциональными группами, с каждым человеком.

Кадровая политика как инструмент управления - это организующая деятельность, имеющая целью слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач. В данном случае авторы распространили понятие «кадры» на всех работников предприятия, на весь коллектив с его группами, но только на уровне предприятия.

Если сгруппировать все имеющиеся точки зрения на эту проблему, то можно достаточно четко выделить три подхода к определению кадровой политики в управлении:

Во-первых, как подбор и расстановка «всех работников, занятых в системе управления», т.е. руководителей, специалистов и технического персонала;

Во-вторых, как подбор, расстановка и использование руководителей, специалистов и рабочих, т.е. охватывает всех без исключения работников, занятых на промышленных предприятиях, в объединениях и министерствах;

В-третьих, как процесс социального управления производственным коллективом с его профессиональными группами для решения поставленных перед ним задач.

Большинство авторов рассматривают кадровую политику как подбор, расстановку и выдвижение кадров, занятых выполнением управленческих функций на разных уровнях управления.

Какую роль призвана выполнять кадровая политика? Представляется, что кадровая политика дает возможность увязать (объединить, согласовать)

управленческие действия при проведении технической и экономической политики в отраслях народного хозяйства.

Для эффективного управления кадровой политикой в отраслях народного хозяйства создается система оперативного учета и анализа кадров, отражающая в каждый конкретный момент деятельности действительное положение за определенный промежуток времени на всех уровнях управления: от предприятия до министерства. Получаемая с ее помощью информация позволяет периодически оценивать тенденции изменения состава кадров в отрасли; разрабатывать научно обоснованные и комплексные прогнозы и планы потребности в кадрах и на этой основе формировать кадровую политику, согласующуюся с планами социального развития отраслей народного хозяйства [31, с. 44].

Организационные функции подбора, расстановки, выдвижения и подготовки кадров, занятых в управлении, все в большей степени ориентируются на социальные процессы. Это способствует повышению единства и сплоченности действий, ответственности за порученную работу, росту эффективности управленческого труда в целом и в конечном итоге росту эффективности системы управления.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является - персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их

профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства [24, с. 67].

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

− увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

а) переводить на сокращенные формы занятости;

б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;

в) направлять на длительную переподготовку и т.п.

− подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

− набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

− набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

− требования производства, стратегия развития предприятия;

− финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;

− количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

− ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

− спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

− влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

− требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки,

развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

− требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

− отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

− отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

− отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;

− отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики:

Связь со стратегией;

Ориентация на долговременное планирование;

Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную

рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственный;
- финансово- экономический;
- социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами [17, с.148].

1.3 Методы формирования кадрового состояния

В рамках кадрового планирования, являющегося элементом обшей системы планирования организации, решаются задачи обеспечения ее рабочей силой

необходимой численности и качества, эффективного использования, совершенствования социальных отношений.

На основании изученного материала, можно сделать вывод о том, что кадровое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием. Оно позволяет: предвидеть перспективу развития организации на будущее, более рационально использовать все ресурсы предприятия, избежать риска банкротства, повышать эффективность производства и улучшать финансовое состояние предприятия. Но для того, чтобы кадровое планирование могло выполнить эти положения, оно должно быть построено на научных принципах и методах.

Процесс планирования персонала, как и планирование, вообще, базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления [11, с.99].

Под принципами кадрового планирования понимаются основные правила, которыми следует руководствоваться в процессе кадрового планирования на предприятии. Все принципы построения системы кадрового планирования реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования кадрового планирования в организации. На основании проанализированного материала мы выявили принципы кадрового планирования, представленны.

Основным из них сегодня считается непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. В соответствии с этим принципом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс.

Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив. Кроме этого, следует учитывать, что данные планы послужат основой составления планов в будущем, а очередные планы будут базироваться на предшествующих, согласовывать результаты их выполнения, т. е. необходимо соблюдать определенную преемственность.

Непрерывность планирования позволяет реализовать такой его принцип, как гибкость, подразумевающий возможность постоянного внесения корректив в ранее принятые кадровые решения или их пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «подушки», дающие при необходимости свободу маневра в определенных пределах

Принцип прогрессивности, обеспечивает соответствие системы кадрового планирования передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Предприятие всегда должно идти вперед, к своим глобальным целям, поэтому принцип перспективности кадрового планирования должен учитьгоать перспективы развития предприятия.

В построении системы кадрового планирования необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, состояние объекта управления и внешние факторы), здесь важен принцип комплексности.

Единство и взаимосвязь деятельности отдельных частей организации требует соблюдения в планировании такого принципа, как согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции. Координация осуществляется «по горизонтали» - между подразделениями одного уровня, а интеграция - «по вертикали», между выше- и нижестоящими. Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

Принцип оперативности позволяет выполнять своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию кадрового планирования, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения. Многовариантная проработка предложений по кадровому планированию, и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства, обеспечивает

принцип оптимальности. Принцип прямоточности позволяет упорядочить необходимую информацию по выработке определенного решения.

Важным принципом планирования является экономичность, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана по персоналу были меньше эффекта, получаемого при его выполнении. То есть, экономичность предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию кадрового планирования, повышение работоспособности производства. В случае, если после проведения мероприятий по совершенствованию кадрового планирования увеличились затраты на управление, эти затраты должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате осуществления данных мероприятий [19, с.70].

2 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АО «СИБИРСКИЙ АНТРОЦИТ»

2.1 Краткая характеристика предприятия

«Сибирский Антроцит» — один из ведущих производителей высококачественного Ultra High Grade (UHG) антрацита, обладающий многолетним опытом самостоятельного освоения и развития угольных месторождений. Компания занимается добычей, обогащением и реализацией антрацитового угля, добываемого на месторождениях Западно-Сибирского региона России.

Высококачественный антрацит находит широкое применение в металлургии. UHG антрацит, благодаря своим уникальным физико-химических свойствам, а именно — высокому содержанию углерода и низкому содержанию серы, летучих веществ и золы, является наиболее подходящим для металлургии.

Суммарные запасы антрацитового угля на месторождениях «Сибирского Антроцита» составляют более 342,4 млн. тонн по состоянию на 31 декабря 2014 года (по стандартам JORC).

Основные производственные мощности компании расположены в Искитимском районе Новосибирской области. Добыча ведется на месторождениях Горловского угольного бассейна. Предприятие объединяет 5 угольных разрезов, 2 обогатительные фабрики, парк современной техники и оборудования. «Сибирский Антроцит» является крупнейшим угольным предприятием в Новосибирской области, обеспечивающим более 2 200 рабочих мест.

Продукция «Сибирского Антроцита» поставляется в адрес более 50 предприятий в России и на экспорт: в страны Европейского Союза, Китай, Японию, Южную Корею, Индию и Бразилию.

В настоящее время в компании реализуется широкомасштабная инвестиционная программа, включающая в себя инвестиции в оборудование,

строительство, развитие транспортной инфраструктуры и социальной сферы. В данный момент производственные мощности компании позволяют добывать более 5 млн. тонн рядового антрацита в год. Результатом реализации инвестиционной программы станет увеличение объемов добычи до 9,5 млн. тонн в 2019 году.

Особое внимание в компании уделяется развитию социальной инфраструктуры, защите окружающей среды, финансированию социальных проектов и благотворительности. На протяжении многих лет предприятие входит в состав учредителей и постоянных партнеров НП «Новосибирский Хоккейный Клуб «Сибирь».

«Сибирский Антрацит» обладает многолетним опытом управления крупным промышленным предприятием, глубоким пониманием производственного процесса и необходимых действий, связанных с его развитием, полным комплексом возможностей по организации и управлению планируемым расширением производства, высококвалифицированным управленческим и техническим персоналом.

Долгосрочный успех компании напрямую влияет на социальную стабильность Новосибирской области. Создание дополнительных производственных мощностей «Сибирским Антрацитом» позволит увеличить налоговые поступления в бюджеты Новосибирской области и Искитимского района.

Приоритеты внутренней социальной политики:

- создание новых рабочих мест;
- поддержание достойного уровня заработной платы;
- профессиональный рост сотрудников, повышение их «стоимости» на рынке труда;
- обеспечение охраны, безопасности и условий труда;
- соблюдение экологических требований и международных норм.

«Сибирский Антрацит» обеспечивает достойный уровень жизни своим сотрудникам. Расходы, выделяемые компанией на финансирование социальной сферы, включают в себя:

– компенсацию расходов трудящихся и их детей на санаторно-курортное лечение и отдых;

– проведение за счет предприятия ежегодных профилактических медицинских осмотров;

– проведение культурно-массовых спортивных и праздничных мероприятий;

– поощрение передовиков производства, обучение и повышение квалификации персонала за счет средств предприятия;

– благотворительную и материальную помощь;

– компенсацию коммунальных услуг работникам, льготы пенсионерам за энергоресурсы [25].

Анализ основных показателей деятельности АО «Сибирский Антрацит» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Финансово-хозяйственные показатели деятельности АО «Сибирский Антрацит»

Показатели	2014 г.	2015 г.	Абсолютные отклонения	Темпы роста, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	15 038 923	17 388 329	2 349 406	115,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3 189 507	4 209 784	1 020 277	131,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5 394 806	4 496 417	- 898 389	83,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 112 465	3 211 471	- 900 994	78,1
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	12 736 909	14 418 275	1 681 366	113,2
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %	78,79	75,78	- 3,01	96,2
Рентабельность активов, %	32,29	22,27	- 10,02	68,9

Анализируя данные таблицы 1 можно сделать вывод о том, что в 2015 г. стоимость активов предприятия выросла на 1 681 366 тыс. руб. Показатель величины выручки от продаж показал темп роста в размере 115,6 %.

Себестоимость реализованной продукции повысилась в отчетном периоде на 1 020 277 тыс. руб., или на 31,9 %, что поспособствовало снижению прибыли и рентабельности предприятия. В результате рентабельность продаж снизилась на 3,01 % по сравнению с 2014 г., а рентабельность активов компании снизилась на 10,02 %.

2.2 Анализ эффективности экономической деятельности организации

Для выявления динамики изменения отчетных данных проведем горизонтальный анализ баланса АО «Сибирский Антрацит» за 2014 – 2015 гг.

Таблица 2 – Динамика изменения статей баланса АО «Сибирский Антрацит», тыс. руб.

Статьи баланса	2014 г.	2015 г.	Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
1. Внеоборотные активы	7 858 040	9 569 089	1 711 049	121,77
Нематериальные активы	185 689	172 716	- 12 973	93,01
Финансовые вложения	7 414 924	8 859 441	1 444 517	119,48
Прочие внеоборотные активы	2 500	11 313	8 813	452,52
2. Оборотные активы	4 878 869	4 849 186	- 29 683	99,39
Запасы	1 236 823	1 298 930	62 107	105,02
НДС	260 883	333 477	72 594	127,83
Дебиторская задолженность	1 176 171	1 443 313	267 142	122,71
Финансовые вложения	-	7 515	7 515	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	2 157 099	1 716 395	- 440 704	79,57
Прочие оборотные активы	47 893	49 556	1 633	103,47
Баланс	12 736 909	14 418 275	1 681 366	113,21
3. Капитал и резервы	6 347 440	8 628 911	2 281 471	135,94
Уставный капитал	207 975	207 975	-	-
Резервный капитал	10 399	10 399	-	-
Нераспределенная прибыль	6 129 066	8 410 537	2 281 471	137,22
4. Долгосрочные обязательства	4 068 150	2 246 459	- 1 821 691	55,22

Продолжение таблицы 2

Статьи баланса	2014 г.	2015 г.	Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Заемные средства	3 814 543	2 009 029	- 1 805 514	52,66
Отложенные налоговые обязательства	253 607	237 430	- 16 177	93,62
5. Краткосрочные обязательства	2 321 319	3 542 905	1 221 586	152,62
Заемные средства	1 594 089	2 539 246	945 157	159,29
Кредиторская задолженность	630 428	908 698	278 270	144,14
Доходы будущих периодов	30 779	26 768	- 4 011	86,97
Оценочные обязательства	66 023	68 193	2 170	103,29
Баланс	12 736 909	14 418 275	1 681 366	113,21

В отчетном периоде валюта баланса увеличилась на 1 681 366 тыс. руб., или на 13,21 %, в том числе внеоборотные активы - на 1 711 049 тыс. руб. (на 21,77 %). В составе внеоборотных активов снижение произошло только в стоимости нематериальных активов на 12 973 тыс. руб., или на 6,99 %. Стоимость оборотных активов снизилась в результате уменьшения денежных средств и денежных эквивалентов на 20,43 % (на 440 704 тыс. руб.). Одновременно увеличилась величина запасов, дебиторской задолженности и финансовых вложений.

В составе источников средств основное увеличение произошло за счет роста капитала и резервов на 2 281 471 тыс. руб. (44,78 %). Показатель кредиторской задолженности увеличился на 278 270 тыс. руб.

Определим тип финансовой устойчивости АО «Сибирский Антрацит» за 2014 - 2015 гг. с помощью таблицы 3.

Таблица 3 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости АО «Сибирский Антрацит»., тыс. руб.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение (+, -)
Собственный капитал	6 444 242	8 723 872	2 279 630
Внеоборотные активы	7 858 040	9 569 089	1 711 049
Собственные оборотные средства	- 1 413 798	- 845 217	568 581

Продолжение таблицы 3

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Изменение (+, -)
Долгосрочные обязательства	4 068 150	2 246 459	- 1 821 691
Собственные долгосрочные заемные средства	2 654 352	1 401 242	- 1 253 110
Краткосрочные заемные средства	1 594 089	2 539 246	945 157
Общие источники формирования запасов	4 248 441	3 940 488	- 307 953
Запасы	1 236 823	1 298 930	62 107
Обеспеченность собственными ОС	- 2 650 621	- 2 144 147	506 474
Обеспеченность собственными и заемными ДС	1 417 529	102 312	- 1 315 217
Обеспеченность общими источниками формирования запасов	3 011 618	2 641 558	- 370 060
Трехфакторная модель финансовой устойчивости	S (0;1:1)	S (0;1:1)	-

Данные таблицы 6 показывают, что в обществе наблюдается финансовое состояние, характеризующееся нормальной финансовой устойчивостью, так как наблюдается излишек общей величины основных источников для формирования запасов и затрат, но существует нехватка собственных оборотных средств. Анализ показал сохранение типа финансовой устойчивости в 2015 г. в сравнении с 2014 г.

2.3 Анализ управления персоналом предприятия

В настоящий момент на предприятиях «Сибирский Антрацит» работает более 2 200 человек. С вводом в действие новых мощностей и реализацией инвестиционной программы развития компании к 2019 г. будет создано дополнительно около 1 800 рабочих мест.

Организационная структура управления АО «Сибирский Антрацит» представлена в Приложении Б.

Менеджмент компании представлен:

− генеральным директором;

- руководителем Коммерческого департамента;
- директором по развитию бизнеса;
- руководителем Администрации;
- директором по производству;
- заместителем Генерального директора — Главным инженером;
- главным геологом.

По штатному расписанию в главном отделении АО «Сибирский Антрацит» работает 47 сотрудников. Проанализируем качественный состав персонала на 1 января 2015 г.: по образованиию – таблица 4.

Таблица 4 – Качественный состав персонала по образованию

Численность	Всего	Высшее	Среднее профессиональное	Среднее	Неполное среднее
Человек	47	12	28	5	2
(%)	100,0	25,5	59,6	10,5	4,2

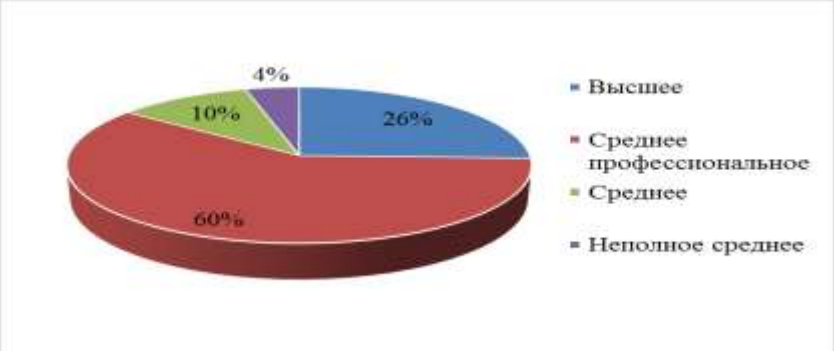

Рисунок 2 – Качественный состав работников по уровню образования

Таблица 5 - Качественный состав персонала по возрасту

Численность	Всего	До 20 лет	21 - 40	41 - 50	51 - 60
Человек	47	1	35	9	2
(%)	100	2,1	74,4	19,1	4,2

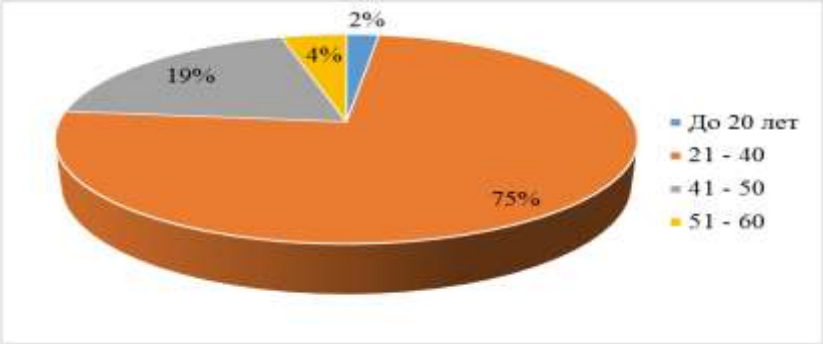

Рисунок 3 - Качественный состав работников по возрасту

Таблица 6 – Качественный состав персонала по стажу работы

Численность	Всего	до 1 года	1 - 3 года	3 - 5 лет
Человек	47	3	34	10
(%)	100,0	6,3	72,4	21,3

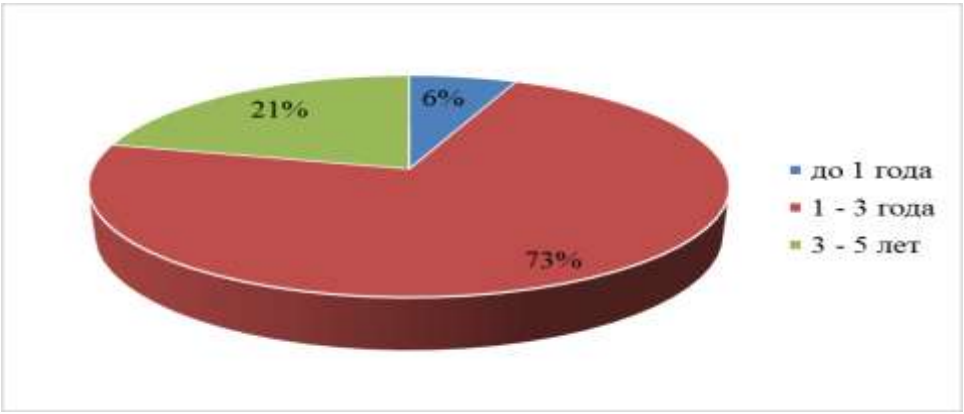

Рисунок 4 - Качественный состав работников по стажу работы

Таблица 7 – Качественный состав персонала по категориям

Численность	Всего	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
Человек	47	7	26	6	8
(%)	100,0	14,9	55,3	12,8	17

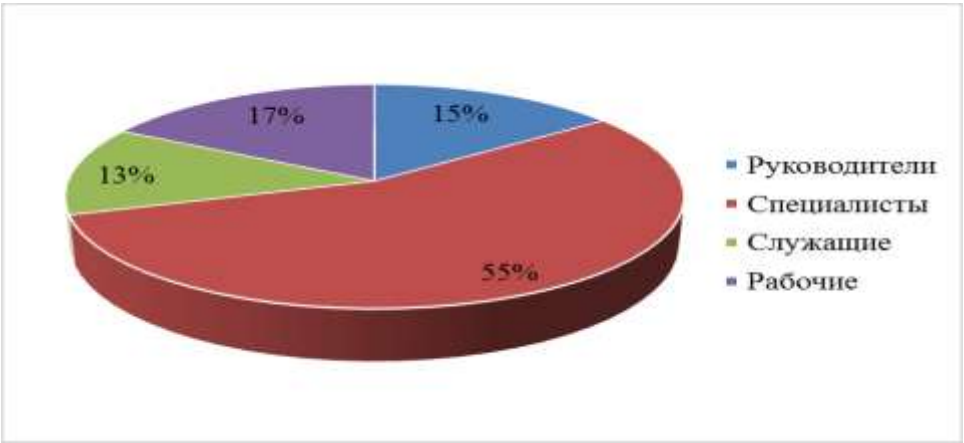

Рисунок 5 – Качественный состав работников по категориям

Таблица 8 – Качественный состав работников по полу

Численность	Всего	Мужчины	Женщины
Человек	47	44	3
(%)	100,0	93,6	6,4

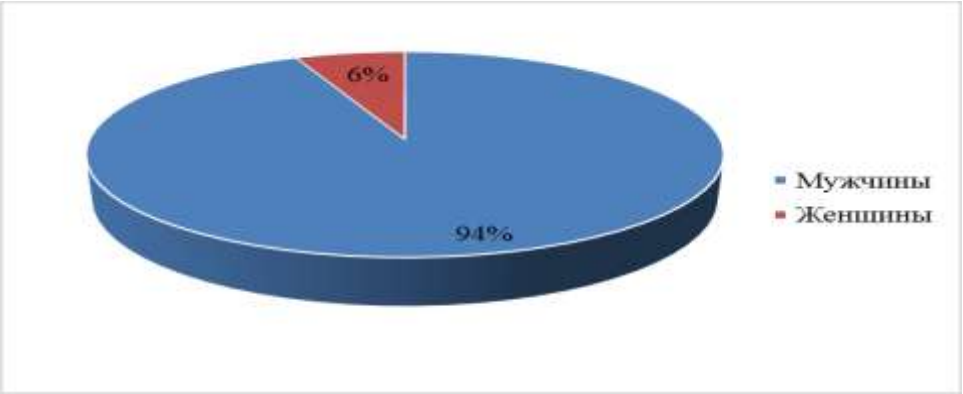

Рисунок 6 - Качественный состав работников по полу

Планирование персонала в АО «Сибирский Антрацит».

Планирование в АО «Сибирский Антрацит» подразделяется на технико-экономическое и оперативно-производственное.

Технико-экономическое планирование определяет, направляет и организует производственную деятельность АО «Сибирский Антрацит». Его задачей является разработка перспективных и текущих планов. Данная организация не имеет самостоятельного структурного подразделения, выполняющего функцию технико-экономического планирования. Общее руководство по разработке и согласованию планов возложено на начальника службы, а организационное и методическое руководство планированием – на организационно-техническую группу предприятия.

Оперативно-производственное планирование АО «Сибирский Антрацит» является развитием технико-экономического планирования. Оба вида планирования в сочетании обеспечивают достижение наилучших результатов деятельности службы, равномерный характер и качество выполняемых работ, экономный расход производственных и трудовых ресурсов.

Отбор и найм персонала.

На исследуемом предприятии используют как внешние источники найма, так и внутренние. Но больший упор делается все-таки на внутренние источники. На естественно высвобождаемые места (уход на пенсию, увольнение) переводят работников с сокращаемых должностей, стажируют, обучают их. Это намного выгодней, чем создавать целый отдел по отбору и найму персонала. Так как стоимость отбора определяется стоимостью рабочего времени сотрудников, задействованных в отборе, стоимостью внешних ресурсов, а также величиной потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

– предварительная беседа с непосредственным руководителем и начальником службы;

– заполнение бланка заявления;

– проверка послужного списка;

– обязательный медицинский осмотр;

– принятие решения.

Адаптация персонала в АО «Сибирский Антрацит».

Адаптация персонала в АО «Сибирский Антрацит» проводится в форме наставничества. При поступлении на работу, или переводе на другое место проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25 % от должностного оклада стажируемого.

Период стажировки не может быть менее двух недель. Обычно ее продолжительность – один месяц, для молодых специалистов по решению начальника службы стажировка может быть продолжительней.

Во время стажировки новичка знакомят с руководящими документами, должностной инструкцией, с инструкциями по резервированию оборудования, по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать.

По окончании стажировки комиссией оцениваются знания стажера, полученные в период стажировки, и оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе.

Такая форма адаптации полезна для трех сторон: для организации, для обучаемого, для наставника.

В целом можно говорить об эффективности адаптации работника в АО«Сибирский Антрацит». За короткое время он осваивает оборудование, руководящую документацию. Инструкции описывают алгоритмы действий в нестандартных ситуациях (отключение электроэнергии, чрезвычайные происшествия) и всегда, согласно требованию руководящих документов, находятся на рабочем месте. Все это позволяет работнику быстро влиться в производственный процесс.

Повышение квалификации и производственное обучение персонала.

Повышение квалификации – ключевой инструмент, с помощью которого работники развиваются вместе с развитием науки и техники, совершенствованием технологий.

На основании заявок начальников узлов составляется план повышения квалификации на год, в этом плане отражаются и расходы.

Согласно годовой отчетности повышение квалификации в АО «Сибирский Антрацит» в течении трех лет 2013 – 2015 гг. прошло – 17 человека (таблица 9).

Таблица 9 – Количество работников повысивших свою квалификацию

2013 год	2014 год	2015 год
7 человек	5 человек	5 человек

По сути это вполне нормальные показатели количества работников, повысивших свою квалификацию, за этот период времени, в данной организации.

Мотивация персонала.

Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его

семьи. Все положения о материально-денежном стимулировании должны быть закреплены в официальном документе.

В АО «Сибирский Антрацит» правовым актом, регулирующим трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работниками и работодателем является «Коллективный договор», который затрагивает все аспекты стимулирования работников, как материального, так и нематериального.

Основной раздел «Коллективного договора» - система оплаты труда.

Под системой оплаты труда понимают способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или результатами труда.

Тарифная система оплаты труда применяется в данной организации в повременно-примеальной форме.

Материально-денежное стимулирование:

1. В организации действует повременно- премиальная система оплаты труда.

2. Устанавливаются следующие виды доплат:

− за выполнение обязанной временно отсутствующих работников по причине болезни, ученических отпусков, беременности и родам, уходом за ребенком не менее 10 % от должностного оклада замещаемого;

− за работу в ночное время в размере 45 % часовой тарифной ставки за каждый час работы;

− работникам, осуществляющим стажировку специалистов при приеме на работу в размере 25 % от оклада стажируемого на период подготовки специалистов.

3. Предприятие выплачивает ежемесячное вознаграждение за выслугу лет, в зависимости от продолжительности непрерывного стажа работы на предприятии:

5 % от 3-5 лет, 10 % от 5-10 лет, 15 % от 10-15 лет, 20 % от 15 лет и выше.

4. Работникам предоставляются:

− дополнительные отпуска за вредные условия труда и ненормированное рабочее время до 14 календарных дней;

– дополнительные отпуска сроком на 3 календарных дней в связи с рождением ребенка, похороны близких родственников, вступление в брак, провод детей в армию;

– один оплачиваемый день – 1 сентября (женщинам или одиноким мужчинам, имеющим детей до 10 лет.

Материально-неденежное стимулирование:

1. Премирование и поздравление к празднику 9 мая (участников ВОВ), дню пожилого человека, 23 февраля, 8 марта, новогодние праздники, приобретение детских подарков.

Нематериальное стимулирование:

1. Предоставляется возможность повышения квалификации.

2. Рабочие места достаточно оснащены, однако значительная часть помещений нуждается в ремонте и модернизации.

3. Организация комнат отдыха и приема пищи.

4. Страхование работников от случаев травматизма на производстве, профессиональных заболеваний.

При оценке мотивационной системы персонала не достаточно перечислить методы стимулирования, необходимо знать, как они работают. В этом может помочь персонал предприятия. Разработана небольшая анкета, на вопросы которой легко и быстро ответить, а главное она покажет, насколько действенна система стимулирования на данном предприятии.

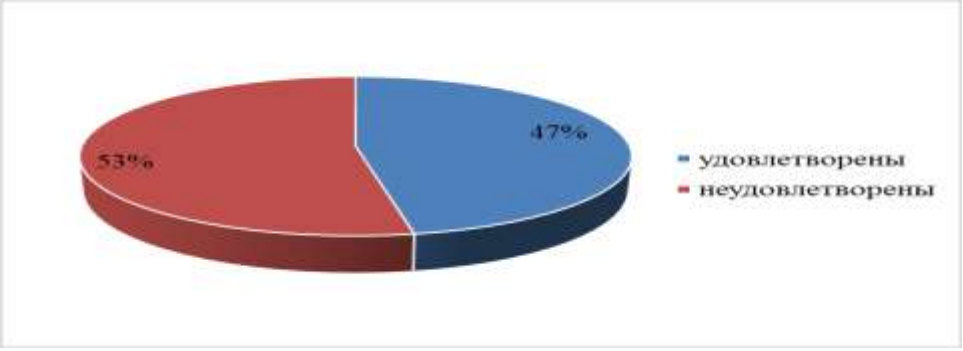

Рисунок 8 – Удовлетворенность персонала условиями труда

На вопросы анкеты согласились ответить все работники организации, то есть 3 женщины и 44 мужчины. В анкетировании были охвачены все категории персонала от рабочих до руководителей. Большая половина опрошенных высказала неудовлетворение условиями труда (комфорт, ремонт помещений, оснастка рабочих мест).

В коллективе очень хорошая теплая обстановка, работники удовлетворены отношениями меду собой, и отношением руководителей к ним.

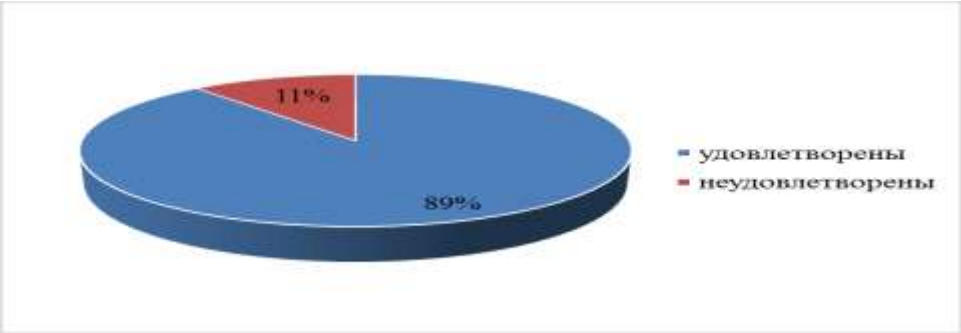

Рисунок 9 – Удовлетворенность отношениями меду работниками, между работниками и руководителями

На вопрос анкеты, какие дополнительные услуги со стороны предприятия вам необходимы, многие хотели бы, чтобы со стороны предприятия уделялось внимание спортивно-оздоровительным мероприятиям (покупка абонементов в бассейн, в фитнес-клубы и т.д.), организовывались бесплатные или частично оплачиваемые обеды.

Опрос респондентов показал, что удовлетворенность работой на предприятии в целом высокая, не многие хотели бы сменить место работы, неудовлетворенность в основном высказывали молодые сотрудники с высшим образованием, и это закономерно, ведь на предприятии не ведется планирование карьеры.

Анализ удовлетворенности существующей системой оплаты труда и системой премирования показал, что системой оплаты труда работники предприятия не удовлетворены (100 % опрошенных), существующая система оплаты учитывает квалификацию работников и условия труда (вредность, режим работы, продленный ресурс оборудования, расширение зоны обслуживания), но

основным фактором роста заработной платы на предприятии является не рост эффективности производства, а темпы инфляции, так как рост происходит только за счет увеличения прожиточного минимума по Российской Федерации. Положение о премировании хоть и предусматривает выплату премий, но конкретно не оговаривает ни сроков, ни размер премии. За последний год премия не выплачивалась.

Анализ системы мотивации показал, что руководству предприятия следует уделить внимание системе премирования, размеру заработной платы, условиям труда работников (ремонт помещений, комфорт на рабочем месте, оснастка рабочих мест необходимыми инструментами), организации питания.

2.4 Основные мероприятия, способствующие и стимулирующие эффективности кадровой политики на предприятии

Анализ существующей системы управления персоналом в АО «Сибирский Антрацит» показал, что требуется совершенствование существующей системы оплаты труда, необходимо уделить внимание подготовке кадрового резерва, повышению эффективности нематериального стимулирования.

Рекомендации по совершенствованию оплаты труда.

Эффективной системой оплаты труда будет система, которая:

– тщательно отработана с учетом потребностей организации и ее работников;

– подразумевает ответственность на всех уровнях среди руководителей и рядовых сотрудников;

– разработана, установлена и поддерживается при участии представителей работников.

Но, система оплаты труда будет стимулировать мотивацию персонала в том случае, если она будет восприниматься персоналом организации как справедливая. Когда речь идет об оплате труда, справедливость означает честный подход к выплате денег работникам. Несправедливость в любой форме может

привести к проблемам в моральном климате. Если работники ощущают, что их работа оплачивается не по справедливости, они могут уволиться. Еще больший вред делу могут причинить работники, которые не уходят, но тормозят усилия организации. В любом случае результатам деятельности организации в целом наносится урон.

Рекомендации по подготовке кадрового резерва.

Первым шагом в организации работы по подготовке кадрового резерва является разработка положения о подготовке кадрового резерва в АО«Сибирский Антрацит».

Работа с резервом предполагает:

- анализ потребности в резерве;
- формирование и составление списка резерва;
- подготовку кандидата.

Анализ потребности в резерве заключается в необходимости определения текущей и перспективной потребности в резерве и оптимальной численности резерва кадров. Дальнейшая работа состоит из формирования списка резерва.

Формирование и составление списка резерва включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности

В процессе формирования резерва следует определить

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. Профессиональная подготовка может проходить под руководством вышестоящего руководителя, в виде стажировки в должности, на курсах повышения квалификации и т.д. Для каждого кандидата должна быть

составлена индивидуальная программа подготовки, включающая теоретическую и практическую подготовку, а также задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений.

Состав резерва в конце каждого года должен пересматриваться и пополняться в процессе ежегодного анализа расстановки руководящих кадров и специалистов, а также оценки их деятельности.

Система кадрового резервирования решит следующие задачи:

- обеспечит службу необходимым составом руководителей и специалистов;
- мотивация персонала;
- достижение большей гибкости в использовании персонала;
- совершенствование кадрового потенциала;
- обеспечение непрерывности процесса управления;
- обеспечение управления карьерой персонала.

Рекомендации по совершенствование нематериального стимулирования:

Большая часть персонала участвовавшего в анкетировании, высказала свое мнение по поводу проведения спортивно-оздоровительных мероприятий. Чтобы простимулировать повышение производительности и результативности труда, повышение уровня дисциплины работников можно ввести ежемесячное премирование лучших работников абонементами на посещение бассейна или фитнес-клуба. В конце месяца с каждого узла выбирается лучший работник и премируется.

Таким образом, задачи соответствуют целям кадровой службы АО«Сибирский Антрацит», но она еще далека от совершенства, так как выполняются не все функции, которыми наделен отдел кадров.

2.5 Инновационные направления совершенствования кадровой политики и управления персоналом в рыночных условиях

Системы мотивации и стимулирования труда используются как инструмент в определении поведения работников на производстве, его ценностных установок, в

конечном итоге для отбора работников по личностным характеристикам.

АО «Сибирский Антрацит», если позволяют денежные средства, проводит мероприятия по повышению квалификации (тарифного разряда) работников путём их дополнительного обучения, так же выделяет денежные средства на премирование.

Целью премирования является материальное поощрение работников за образцовое выполнение трудовых обязанностей, продолжительную работу, активное участие в общественной жизни предприятия. Премии работникам основного производства выплачиваются за выполнение утвержденного плана, а работникам вспомогательных цехов за рост объёма товарной продукции.

С этой целью устанавливаются основные положения для вовлечения работников в производство продукции, а именно:

– усиление материальной заинтересованности и повышение личной ответственности работников за выполнение установленных заданий;

– повышение профессионализма работников в решении вопросов, связанных с производством;

– развитие прогрессивных форм организации и оплаты труда;

– экономию всех видов материальных ресурсов, внедрение передовой технологии, новой техники, механизации и автоматизации производственных процессов, повышение технического уровня производства и производительности труда.

В дополнении к заработной плате завод предоставляет своим работникам выплаты социального характера, т.е. дополнительные блага, повышающие уровень жизни работника. К которым относятся: доплата к больничным листам из прибыли, единовременные пособия уходящим на пенсию, компенсации за проездные билеты, пособия женщинам по уходу за детьми.

Первым этапом разработки системы трудовой мотивации является ранжирование работ по сложности и важности их выполнения.

Так как ранжирование производится на основе субъективных оценок приводящих его специалистов, достаточна, велика вероятность ошибки в оценке

значимости того или иного рабочего места, игнорирование одного фактора, например, ответственности и, наоборот, преувеличение важности другого, например, условий труда. Поэтому на предприятии следует применять систему разрядов, которая учитывает также и важность выполняемых функций, вклад в достижение целей предприятия.

Система ранжирования для АО «Сибирский Антроцит» представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Ранги выполнения работ АО «Сибирский Антрацит»

Ранг	Должности
1	Уборщики, водители, ученики
2	Мастера, рабочие, бригадиры
3	Начальники отделов, цехов, специалисты по экономике, производству, продажам
4	Начальник производства, начальник отделов продаж, снабжения, главный бухгалтер
5	Генеральный директор, заместитель директора, начальник юридического отдела

Для разработки сетки соотношений в оплате труда необходимо выявить, какие критические факторы наиболее значимы, а какие наименее значимы. С этой целью применим бальный метод оценки работы работников шахты.

Разработанная нами матрица показывает, какое количество балов соответствует субфактору и каждому уровню важности.

Баллы распределены таким образом, чтобы можно было определить значимость и весомость того или иного фактора, т.е. как пропорционально – минимум 25 % от максимального числа баллов по каждому фактору, низкий уровень – 50 %, средний – 75 %, так и непропорционально – минимум – 10 %, низкий уровень – 35 % и средний – 60 % от максимального числа баллов по каждому фактору.

Самому наиболее важному субфактору присваивается максимальное число баллов и таким образом можно определить значение каждого фактора и его весомость. Результаты расчетов представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Разряды по степени сложности и важности выполнения работ на Сибирский Антрацит

Описание разряда	Должности
1	2
Самая высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требует высокого уровня образования в области управления и опыта работы на руководящих должностях. Ответственность за развитие предприятия и его результаты.	Разряд 6 Генеральный директор, директор по экономике и финансам, начальник юридического отдела, главный бухгалтер, главный инженер
Высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требует высокого уровня специального образования (ВУЗ), опыта работы. Аналитического мышления и навыков общения. Высокая степень самостоятельности и инициативы. Ответственность за развитие и результаты функции (направления)	Разряд 5 Начальник ПДО, начальник планово – экономического отдела, начальник отдела кадров, начальник отдела сбыта, начальник ОМТС, начальник ОТИЗ, ФО, ТО, ОВЭС
Достаточно сложная работа, требующая самостоятельности в рамках согласованных целей. Требует высокого уровня общения и специального образования. Аналитическое мышление и навыки общения. Ответственность за результаты подразделения. Достаточный уровень самостоятельности и инициативы.	Разряд 4 Заместители начальников отделов, начальники цехов по производству
Работа средней сложности, выполняется под общим руководством в рамках согласованных целей. Требует высокого / среднего уровня общего и специального образования. Ограниченный уровень самостоятельности и инициативы.	Разряд 3 Специалисты по экономике, продажам, бухгалтерскому учету, маркетингу; мастера
Работа достаточно простая и в основном повторяющаяся. Требует среднего уровня общего образования и определенной специальной подготовки. Ответственность за собственные результаты и развитие, а также за оборудование. Низкий уровень самостоятельности и инициативы.	Разряд 2 Секретари, бригадиры, служба охраны
Работа очень простая и повторяющаяся. Требует среднего общего образования и специальной подготовки на рабочем месте. Ограниченная ответственность за собственные результаты и развитие, а также за оборудование. Минимальный уровень самостоятельности и инициативы.	Разряд 1 Рабочие – сдельщики, рабочие – повременщики, уборщики, охрана, водители, ученики

Так как численность работников шахты – значительно, то матрица баллов будет разделена на две: одна для управленческих и инженерных работников,

другая для рабочих. Результаты расчетом для управленческих и инженерных работников представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Матрица баллов АО «Сибирский Антрацит» управленческих и инженерных инженерных работников

Критические факторы	Уровни			
	минимальный	низкий	средний	высокий
1. Степень специализации:				
Однородная узкоспециализированная;	10	20	30	40
Разнородная по отдельным разделам определенной сферы;	15	30	45	60
Разнородная по всему кругу задач подразделения	25	50	75	100
2. Степень самостоятельности выполнения работ:				
Выполнение работы: под непосредственным руководством начальника;	20	40	60	80
В полном соответствии с инструкцией или под общим руководством;	28	56	85	115
Полностью самостоятельно	40	80	120	160
3. Степень ответственности:				
Ответственность: только за свою работу;	28	54	68	90
За работу группы	48	96	120	160
За весь коллектив подразделения	60	120	150	200
4. Степень новизны:				
Работа: регулярно (в течение квартала) повторяемая;	28	55	85	120
Нерегулярно повторяемая;	42	85	125	180
Вновь начинаемая	70	140	210	300
5. Степень творчества:				
Труд: технический;	45	90	135	180
Формально – логический;	65	125	190	250
Творческий	90	180	270	360
Итого				1 960

Результаты расчетов для рабочих представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Матрица баллов рабочих в АО «Сибирский Антрацит»

Критические факторы	Уровни			
	минимальный	низкий	средний	высокий
1. Физическая нагрузка: труд				
простой ручной;	5	5	8	10
механический;	6	9	12	15
автоматизированный	13	25	37	50

Продолжение таблицы 13

Критические факторы	Уровни			
	минимальный	низкий	средний	высокий
Творческий	20	35	50	13
3. Навыки и сноровка:	8	12	20	20
Владеет лишь основными операциями;	30	60	90	65
Свободно владеет всеми операциями				
4.Обучение навыкам профессиональное обучение, опыт работы:				
Имеет лишь основы проф. знаний;	10	18	27	36
Знаний достаточно для выполняемой работы, но запас незначителен;	13	23	35	45
Владеет профессией в совершенстве	45	90	135	180
5.Воздействие окружающей среды:				
Условие труда: хорошие;	12	22	35	45
Удовлетворительные;	17	33	50	67
Неудовлетворительны	55	110	165	220
6. Производительность труда и качество труда:				
Низкие	23	45	66	87
Средние	38	75	110	145
Высокие	48	90	135	175
Очень высокие	75	150	220	290
Итого				1 725

На основе матрицы баллов разработаем факторно–критическую модель оценки сложности выполнения работ. Данная модель также будет разбита на две: для управленческих и инженерных работников и для рабочих. Эта модель позволит определить коэффициент сложности выполнения работ.

Результаты расчетов представлены в таблице 14 и 15.

Таблица 14 – Факторно – критическая модель оценки сложности управленческих и инженерных работ

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость фактора
Степень специализации	0,10	Работа: однородная узкоспециализированная; Разнородная по отдельным разделам определенной сферы; Разнородная по всему кругу задач подразделения.	0,40 0,60 1,00
Степень самостоятельности	0,20	Выполнение работы: под непосредственным руководством	0,50

выполнения работ		начальника;	

Продолжение таблицы 14

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость фактора
Степень самостоятельности выполнения работ		В полном соответствии с инструкцией или под общим руководством; Полностью самостоятельно.	0,70 1,00
Степень ответственности (в зависимости от уровня руководства)	0,25	Ответственность: только за свою работу; За работу группы (подразделения); За весь коллектив .	0,45 0,80 1,00
Степень новизны	0,30	Работа: регулярно (в течение квартала) повторяемая; Нерегулярно повторяемая; Вновь начинаемая.	0,40 0,60 1,00
Степень творчества	0,33	Труд: технический; Формально – логический; Творческий.	0,50 0,70 1,00
Производительность труда и качество труда	0,38	Низкие; Средние; Высокие; Очень высокие.	0,40 0,50 0,65 0,80

Значение каждого субфактора определяется в процентах от максимального балла по каждому их факторов. Например, для степени специализации:

1) однородная узкоспециализированная: 40 / 100 % = 0,4;

2) разнородная по отдельным разделам определенной сферы: 60 / 100 % = 0,6;

3) разнородная по всему кругу задач подразделения: 100 / 100 % = 1,0.

Таблица 15 – Факторно – критическая модель оценки сложности для рабочих

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость фактора
Физическая нагрузка	0,10	Труд: простой ручной; Механический; Автоматизированный.	0,20 0,30 0,35
Умственная нагрузка (ответственность, внимание)	0,20	Труд: технический; Формально – логический; Творческий.	0,20 0,30 0,35
Навыки и сноровка	0,25	Владеет лишь основными операциями;	0,20

		Свободно владеет всеми Операциями.	0,35

Продолжение таблицы 15

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость фактора
Обучение навыкам, профессиональное обучение, опыт работы	0,30	Имеет лишь основы профессиональных знаний; Знаний достаточно для выполняемой работы, но запас незначителен; Владеет профессией в Совершенстве.	0,20 0,25 0,35
Воздействие окружающей среды	0,33	Условие труда: хорошие; Удовлетворительные; Неудовлетворительные.	0,20 0,30 0,35
Производительность труда и качество труда	0,38	Низкие; Средние; Высокие; Очень высокие.	0,30 0,50 0,60 0,70

На основании полученных таблиц составляется сетка соотношений в оплате труда работников АО «Сибирский Антрацит» путем умножения весомости фактора на его значимость. Диапазон сетки рассчитан таким образом, чтобы работники стремились повысить свою производительность и качество труда, свой профессионализм.

Результаты представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Сетка соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп АО «Сибирский Антрацит»

разряды	Квалификационные группы работников					
	1	2	3	4	5	6
вилка значений	0,5-0,59 Кср=0,54	0,55-0,67 $К_{ср}$=0,61	0,65-0,78 $К_{ср}$=0,715	0,75-0,84 $К_{ср}$=0,79	0,88-1,32 $К_{ср}$=1,10	1,28-1,60 $К_{ср}$=1,44
1	X	X				
2		X	X			
3			X	X		
4				X	X	
5					X	X
6						X

Для стимулирования работников к повышению производительности труда в данной системе применяются повышающие и понижающие коэффициенты.

В таблице 17 представлены повышающие и понижающие коэффициенты, разработанные с учетом интересов предприятия для каждого работника.

Таблица 17 – Повышающие и понижающие коэффициенты

№ п./п.	Наименование показателей	Коэффициенты
	Повышающие показатели	
1	Перевыполнение производственного задания	0,30
2	Отсутствие брака выпускаемой продукции	0,15
3	Оказание практической помощи молодым рабочим	0,10
4	Освоение новой техники и новых технологических процессов	0,15
5	Экономия сырья и материалов	0,30
6	Проявление инициативы в выполнении общих задач подразделения и полученной работы, высокий профессионализм и эффективность труда	0,2 – 0,5
7	Увеличение прибыли	0,30
	Понижающие коэффициенты	
1	Несвоевременное выполнение обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями	0,30
2	Нарушение правил безопасности	0,2 – 0,4
3	Нарушение производственной и трудовой дисциплины	0,50
4	Неэффективное использование оборудования, инструментов	0,10
5	Отсутствие инициативы, инертности в работе	0,2 – 0,5
6	Необеспечение сохранности выпускаемой продукции и материальных ценностей	0,20
7	Другие нарушения, отрицательно сказывающиеся на результатах работы подразделения	0,15

Разработанная матрица баллов показывает, какое количество балов соответствует фактору и каждому уровню важности в разрядах, что помогает определить рейтинг важности факторов в факторно-критической модели оценки сложности выполнения работ.

Построенная модель оценки показывает связь личного вклада работников и их ответственности к труду, что непосредственно отражается на их заработке, так как выполнение той или иной работы включает их в определённую «вилку» соотношений в оплате труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Сибирский Антрацит» можно сделать следующие выводы:

– в 2015 г. стоимость активов предприятия выросла на 1 681 366 тыс. руб.;

– показатель величины выручки от продаж показал темп роста в размере 115,6 %;

– в обществе наблюдается финансовое состояние, характеризующееся нормальной финансовой устойчивостью.

В АО «Сибирский Антрацит» создается гибкая система управления персоналом, ориентированная на работу предприятия в рыночных условиях. Функционирование этой системы, включающей в себя решение комплексных управленческих, трудовых, социально-экономических, образовательных и многих других проблем, в рыночных отношениях невозможно без концепции, определяющей основные положения кадровой политики:

– создание единых принципов стратегического управления и развития персонала в отрасли;

– интеграция кадровой политики при стратегическом планировании предприятий с учетом кадровой работы на всех уровнях управления;

– разработка экономических стимулов и социальных гарантий;

– защита прав и гарантий работников общества;

– исследование проблем в области развития человеческих ресурсов;

– подготовка нормативных и методических материалов обеспечения высокого уровня управления кадрами.

Проанализировав методы и принципы ведения кадровой политики на АО «Сибирский Антрацит», можно прийтий к выводу, что как таковая кадровая политика на предприятии ведется не равномерно. Она ведется спонтанно, и не систематично. Кадровая работа строится преимущественно без учета длительной перспективы и соответствующих прогнозов. Состав кадров на АО «Сибирский Антрацит» достаточно не стабилен. Что наглядно видно из расчета показателя (коэффициента) стабильности кадров.

Нестабильность кадров ведет за собой ухудшение производительности труда на предприятии, что связанно с адаптацией новых сотрудников в коллективе. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику.

И главное, необходимо провести меры по активизации персонала, его мотивации на труд, так как мало заметна заинтересованность каждого сотрудника в общем деле предприятия. Ведь одной из подзадач кадровой политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала. Мотивировать – значит затронуть их важнейшие интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая) [Электронный ресурс]: федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ: ред. от 31.12.2014 // Консультант Плюс: справ. - правовая система, разд. – Москва, 1992-2015. - Режим доступа: http://www.consultant.ru. – Загл. с экрана.

2 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 07.01.2002. - N 1 (Ч. 1). - Ст. 3. Режим доступа: http://www.consultant.ru. – Загл. с экрана.

3 Аблязова, Н.О. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин и др.; Под ред. А.П. Егоршина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 416 с.

4 Авдийский, В. И. Риски хозяйствующих субъектов: теоретические основы, методологии анализа, прогнозирования и упр. [Текст]: уч.пос. / В.И.Авдийский, В.М.Безденежных. -М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М,2013 - 368 с.

5 Бычин, В.Б. Регламентация и нормирование труда [Текст]: учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 188 с.

6 Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л.С. Вечер. – Минск: Выш. шк., 2013. – 352 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514173

7 Гарнов, А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / А.П. Гарнов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 365 с.

8 Дежкина, И.П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) [Текст]: учеб. пос. / И.П.Дежкина, Г.А.Поташева - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 122 с.

9 Добреньков, В.И. Методы социологического исследования [Текст]: учебник / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко - М.: ИНФРА-М, 2013. - 768 с.

10 Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с.

11 Журавлева, Ю.С. Кадровику: изменения в кадровой работе [Текст]: новая редакция Трудового кодекса РФ / Ю.С. Журавлева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 111 с.

12 Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012.

13 Иванова, С.И. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство [Электронный ресурс]: монография / С. И. Иванова. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 155 с.

14 Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошевая. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.

15 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

16 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда [Текст]: монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева; ГУУ - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.

17 Ковалевич, И.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учеб. пособие / И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич. - Красноярск : Сибирский федеральный ун-т, 2011. - 210 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514173

18 Когденко, В.Г. Корпоративная финансовая политика [Электронный ресурс]: монография / В. Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 615 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514173

19 Коробко, В.И. Теория управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. - М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 383 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514173

20 Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации [Текст]: монография / Кузьмина Н. М. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 168 с.

21 Кузьмина, Н.М. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход [Текст]: монография / Н.М. Кузьмина, О.В. Толстякова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 94 с.

22 Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие [Текст]: уч. пос. / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 255 с.

23 Левушкина, С. В. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс] : учебное пособие / сост. С.В. Левушкина; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. – 168 с. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514173

24 Михайлина, Г.И. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 3-е изд., доп. и перераб. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. - 280 с. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514173

25 Официальный сайт АО «Сибирский Антрацит» [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.sibanthracite.ru/

26 Петросян, Д.С. Институциональная экономика: управление формированием и развитием социально-экономических институтов [Текст]: учебное пособие / Д.С. Петросян. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 279 с.

27 Пихало, В.Т. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пос. / В.Т. Пихало и др.; Под общ. ред. В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцева. - М.: Форум, 2010. - 400 с.

28 Погорелова, М.Я. Экономический анализ: теория и практика [Текст]: учебное пособие / М.Я. Погорелова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 290 с.

29 Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управлен. Анализ [Текст]: моногр. / А.Н. Прошина - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 124 с.

30 Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика [Текст]: монография / К.Б. Фокин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 278 с.

31 Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций [Текст]: монография / О.Л. Чуланова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 122 с.

32 Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. - 398 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

Таблица А.1 – Отчет о финансовых результатах АО «Сибирский Антроцит»

Наименование показателя	Код	За отчетный период 2015 года, тысяч рублей	За аналогичный период предыдущего 2014 года, тысяч рублей
Выручка АО «Сибирский Антрацит»	2110	17 388 329	15 038 923
Себестоимость продаж	2120	4 209 784	3 189 507
Валовая прибыль (убыток)	2100	13 178 545	11 849 416
Коммерческие расходы	2210	8 241 207	6 027 871
Управленческие расходы	2220	440 921	426 736
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 496 417	5 394 806
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	16 637	36 059
Проценты к уплате	2330	139 798	136 064
Прочие доходы	2340	1 415 499	1 697 146
Прочие расходы	2350	1 831 611	1 870 762
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 957 144	5 121 188
Текущий налог на прибыль	2410	761 408	935 744
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	33 402	41 923
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	- 16 177	81 916
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Прочее	2460	442	-8 937
Чистая прибыль (убыток)	2400	3 211 471	4 112 465
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	3 211 471	3 211 471

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

АО «СИБИРСКИЙ АНТРОЦИТ»

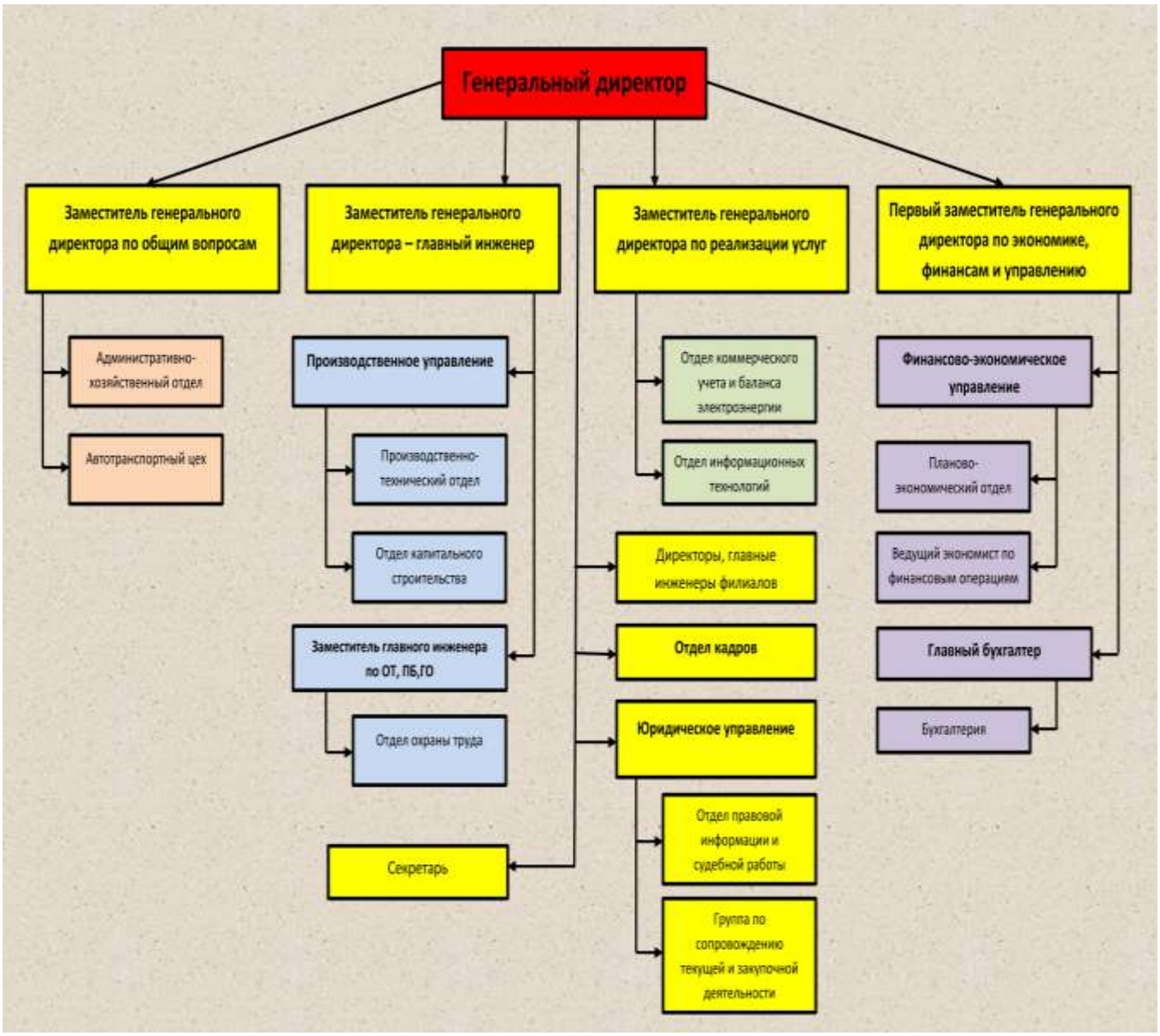

Рисунок Б.1 – Организацинная структура АО «Сибирский Антроцит»