

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Совершенствование системы профессионального мастерства  
работников в современной организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В. Федоровых  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Исполнитель:  
Полищук Елена Алексеевна  
Студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения, направление  
«38.03.03 - Управление  
персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Захарова Л.А.,  
канд. физ.-мат. наук,  
доцент кафедры АиМ

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «КУМЗ»</b> .....	6
1.1. Общая характеристика деятельности АО «КУМЗ».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в АО «КУМЗ».....	18
1.3. Анализ повышения профессионального мастерства в АО «КУМЗ»....	32
Выводы по 1 главе.....	38
<b>ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА В АО «КУМЗ»</b> .....	40
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ».....	40
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ».....	44
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ».....	46
Выводы по 2 главе.....	48
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	50
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	51
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	56

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому, современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Переход страны на рыночные отношения изменил концепцию управления персоналом, выбор средств и методов практической реализации задач управления персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности предприятия. На результативность деятельности предприятия (организации, фирмы), конечно, определяющее влияние продолжает оказывать экономический аспект в управлении персоналом. Именно с ним связано формирование численности персонала, его профессионально–квалификационного состава (в увязке с применяемой техникой, технологией, организаций производства и труда), эффективное использование персонала по времени, по квалификации, уровню образования и т.д.

Управление персоналом базируется на объективно присущих эффективному управлению производством методах, принципах, процедурах. Вместе с тем управление персоналом имеет свою специфику, свой объект и субъект управления, свою технологию. Ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем и прежде всего тех, которые связаны с человеком.

Поэтому понятно то внимание, что уделяется концепции управления, в центре которой находится человек, рассматриваемый как наивысшая ценность. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что

является основой эффективной деятельности предприятия (организации, фирмы). Действительно, использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его знаний, умений, навыков, определяющих такой качественный показатель как его профессиональное мастерство.

Итак, можно сделать вывод: «Профессиональное мастерство работников – один из основных факторов, определяющих успех организации».

Из этого вытекает, что повышение профессионального мастерства работников является составной частью системы управления персоналом как одного из видов ресурсов, призванная обеспечить высокую производительность труда работников и соответственно должна служить инструментом эффективного управления.

*Проблема:* состоит в невозможности эффективной деятельности организации по повышению профессионального мастерства персонала без исследования методов повышения профессионального мастерства.

*Объектом исследования* является совершенствование профессионального мастерства работников.

*Предметом исследования* является деятельность руководителя, направленная на совершенствование профессионального мастерства сотрудников.

*Целью данной работы* является анализ повышения профессионального мастерства в АО «КУМЗ» и его совершенствование.

Для реализации данной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) проанализировать систему управления персоналом и повышение профессионального мастерства в АО «КУМЗ»;
- 2) описать формы и методы, применяемые руководителем в АО «КУМЗ» для совершенствования профессионального мастерства работников;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ».

В данной работе применялись - теоретические *методы исследования*: экономическая и управленческая литература, исследования зарубежных и отечественных исследователей о методах повышения профессионального мастерства персонала и анализ кадровой документации в АО «КУМЗ», эмпирические: интервью, анкетирование, экономико-математические расчеты.

*Структура работы.* Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирован процесс повышения профессионального мастерства работников АО «КУМЗ».

Во второй главе предлагается решение основных проблем по теме исследования и описаны мероприятия по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ», описано нормативно-правовое обеспечение этих мероприятий, а также рассчитана социально-экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 20 таблиц, 3 рисунка, список литературы из 51 источника, 2 приложения.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «КУМЗ»

## 1.1. Общая характеристика деятельности АО «КУМЗ»

Каменск - Уральский металлургический завод (КУМЗ) основан в 1944 году, зарегистрирован 30 ноября 1992 года, как Открытое Акционерное Общество. Расположен в промышленном регионе Среднего Урала. За свою полувековую историю АО КУМЗ стал одним из крупнейших металлургических предприятий страны.

Предприятие выпускает разнообразный ассортимент полуфабрикатов из высокопрочных алюминиевых и магниевых сплавов, обладает уникальной технологией производства высококачественных слитков, листов, штамповок, прессованных полуфабрикатов из алюминий-литиевых сплавов, освоены все виды полу непрерывного литья : плоские, круглые, сплошные и полые слитки.

Важнейшие достижения в области металлургической технологии, многие передовые разработки и технические решения внедрены на КУМЗе:

- освоен промышленный выпуск алюминий-литиевых сплавов;
- в технологический процесс производства сплавов внедрена вакуумная обработка расплава;
- создана система управления процессом изотермического прессования прутков и труб из трудно - деформируемых сплавов;
- освоена технология производства труб из высокопрочного сплава В96ц и бурильных труб из сплава Д16;

Каменск-Уральский металлургический завод занимает 138,65 гектаров общей площади, имеет замкнутый металлургический цикл и состоит из следующих цехов:

- литейного, прокатного, прессового, кузнечного, по производству испарителей, потребительских товаров, инструментального, окраски

строительных алюминиевых профилей, строительных конструкций и других вспомогательных цехов.

АО «КУМЗ» – успешно развивающееся предприятие с большими производственными возможностями.

В сфере качества на АО «КУМЗ» используются 8 основных принципов менеджмента качества: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Цель системы менеджмента качества – обеспечение преимуществ АО «КУМЗ» в конкурентной борьбе за счет повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

Сезонный характер основной деятельности у предприятия отсутствует.

Завод специализируется на изготовлении полуфабрикатов из алюминиевых и магниевых сплавов, и выпускает:

- слитки, не требующие механической обработки, диаметром от 55 до 190 мм;
- плоский прокат из всей номенклатуры алюминиевых сплавов, толщина листов 0,8-10,0 мм, плит - до 100 мм;
- прессованные изделия, номенклатура которых насчитывает несколько десятков тысяч наименований, в т. ч. специального, строительного и декоративного назначения;
- трубы сварные из алюминиевых сплавов и стали диаметром от 18 до 51 мм;
- легкоплавкие бурильные трубы диаметром от 72,5 до 172 мм со стальным замком;
- прутки из алюминиевых сплавов различного сечения;
- проволоку из алюминиевых сплавов диаметром от 4 до 10 мм;

- поковки кольцевые из алюминиевых сплавов диаметром от 550 до 4500 мм и толщиной стенки от 40 до 200 мм;
- штамповки различной конфигурации по требованию заказчика, в том числе диски для грузовых автомобилей;
- теплообменники для бытовых холодильников, всех выпускаемых в России моделей, геометрия рисунков каналов выполняется по желанию Заказчика;
- широкий ассортимент товаров народного потребления, в т. ч. посуду с внутренним противопригарным покрытием;
- окрашенные алюминиевые строительные профили и конструкции из них.

Уставный капитал АО «КУМЗ» составляет 24 144 тыс. руб.

Уставный капитал общества состоит из 21 464 шт. обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1000 руб., и 5360 привилегированных акций номинальной стоимостью 500 руб.

Таблица 1 – Перечень недвижимого имущества АО «КУМЗ»

Тип помещения	Год постройки	Общая площадь, м. <sup>2</sup>	Остаточная стоимость, руб.
Производственный корпус 1	1950 - 1950	12 200	4 166 533.9
Производственный корпус 2	1953 - 1953	13 208	6 036 925.61
Производственный корпус 3	1965 - 1965	5 845	4 150 242.03
Производственный корпус 4	1979 - 1979	4 157	4 830 030.64
Пристрой корпуса 4	2000 - 2000	800	2 397 000.52
Здание заводоуправления	1956 - 1956	2 434	1 056 544.87
Здание столовой	1980 - 1980	1 630	3 798 236.85
Здание производственной вставки (цех 22)	1989 - 1989	3 210	4 314 835.43
Пристрой к котельной	1990 - 1990	438	1 519 879.17
Здание травильного отделения	1982 - 1982	745	1 630 384.09
Здание участка теплостойких производств	1978 - 1978	6 289	6 237 605.77
Профилакторий	1984 - 1984	1 339	9 438 936.94
Гараж-стоянка для легковых а/м	1992 - 1992	815	1 907 134.38
Итого		53 110	51 484 290.2

В реестре акционеров зарегистрировано 32 владельца (физических лиц) именных ценных бумаг АО «КУМЗ» и 1 юридическое лицо. Структура распределения акций АО «КУМЗ»: юридическое лицо – 95,4 %, физические лица – 4,6 %.

В таблице 1 представлен укрупненный перечень недвижимого имущества предприятия.

Как видно из данных таблицы 1, предприятию принадлежит ряд объектов недвижимого имущества, используемого в процессе производства.

В таблице 3 представлена информация об основных средствах завода.

Таблица 2 – Основные средства АО «КУМЗ» за 2014 г.

№ п/п	Наименование группы объектов основных средств	Первоначальная (восстановительная) стоимость, руб.	Сумма начисленной амортизации, руб.
1	Библиотечные фонды	0,00	0,00
2	Вычислительная техника	2 009 713,45	1 648 149,36
3	Жилищный фонд	9 340 804,95	0,00
4	Здания	108 049 719,51	33 374 559,48
5	Земельные участки	2 201 613,90	0,00
6	Измерительные и регулирующие приборы	3 632 573,61	1 503 763,13
7	Машины и оборудование	105 813 922,23	62 322 596,94
8	Передаточные устройства	4 331 154,09	1 706 869,86
9	Производственный и хозяйственный инвентарь	1 865 646,02	705 265,16
10	Силовые машины	2 292 408,73	1 284 100,08
11	Сооружения	19 791 046,39	9 432 667,81
12	Транспортные средства	4 598 179,70	2 404 240,27
Итого, руб.:		263 926 782,58	114 382 212,09

В 2013 г. произошло увеличение стоимости основных фондов за счет модернизации парового котла общей стоимостью 3,5 млн. руб. Существенных изменений в стоимости основных фондов не произошло.

В 2014 г. убыток от прочей деятельности составил 9,62 млн. руб. и снижен на 14,52 млн. руб. относительно уровня 2011 г. (таблица 3).

Валюта баланса уменьшилась на 52,25 млн. руб. относительно 2013 г. и составила 453,78 млн. руб. Изменение актива баланса обусловлено: уменьшением запасов на сырье, материалы на 33,31 млн. руб.; уменьшением затрат в незавершенном производстве на 5,54 млн. руб.; уменьшением запасов готовой продукции на 19,42 млн. руб.; уменьшением дебиторской задолженности на 32,05 млн. руб., в т.ч. покупателей и поставщиков на 18,49 млн.руб.; увеличением стоимости внеоборотных активов на 43,68 млн. руб. Уровень кредиторской задолженности составил 65,96 млн. руб. и уменьшился на 77,83 млн. руб. относительно уровня на начало периода. Объем привлеченных кредитов снижен на 32,7 млн. руб. Коэффициент текущей ликвидности возрос с 1,3 до 1,66. Соотношение заемных и собственных средств снижено с 0,97 до 0,44, что означает снижение заемных источников в общем объеме используемых финансовых ресурсов.

Таблица 3 – Анализ прибыли (убытка) от внереализационной деятельности  
АО «КУМЗ» за 2013-2014 гг.

Наименование	2013 факт	2014 факт	Отклонение (+,-)
Проценты к уплате	6 078	5 604	-474
Прочие доходы и расходы			
Операции с ценными бумагами		5 705	
Реализация МПЗ	-16	268	284
Доходы от возвращенных из производства ТМЦ (металлолом)		491	491
Продажа кап.вложений	60		
Реализация ОС и НМА	23		
Ликвидация основных фондов		-242	-242
Услуги кредитных организаций	-1 115	-1 166	-51
Курсовые разницы	208	-83	-291
Прибыли (убытки) прошлых лет	-307	-86	221
Списание задолженности	-624	2 966	3 590
Результат инвентаризации	2 898	1 299	-1 599
Нарушение плана перевозок и хоз.договоров	-33	22	55
Расходы на собственные нужды	-11 483	-7 352	4 131
Уплата штрафов и пеней по налогам и сборам	-3 005	-1	3 004
Списание бракованной продукции в отходы	-2 662	-82	2 580
Прочие доходы и расходы	-2 008	-5 754	-3 746
Итого прочие доходы и расходы	-18 062	-4 015	14 047
Всего:	-24 140	-9 619	14 521

Начислено налоговых платежей (включая НДС) в размере 122,5 млн. руб., уплачено 113,5 млн. руб. Просроченной задолженности по срокам платежей нет. Согласно плановым показателям (табл. 4) на 2014 г. предприятием были предусмотрены плановые убытки по содержанию объектов социальной сферы в размере 10,6 млн. руб. В отчетном периоде убыток от содержания объектов социальной сферы составил 8 млн. руб. Снижение убытка связано с превышением доходов от оказания услуг над плановым уровнем на 2,02 млн. руб. и уменьшением расходов на содержание объектов на 0,64 млн. руб.

Таблица 4 – Сравнение плановых и фактических показателей, тыс. руб.

	2014 г.		
	план	факт	отклонение
Расходы	13 530	12 888	-642
Доходы	2 900	4 917	2 017
Убытки	10 630	7 971	-2 659

Таблица 5 – Результаты финансово-хозяйственной деятельности АО «КУМЗ», прибыли и убытки за 3 квартал 2015 г.

Наименование показателя	30.09.2015
Выручка, тыс. руб.	782 728
Валовая прибыль, тыс. руб.	135 859
Чистая прибыль, тыс. руб.	39 881
Рентабельность активов, %	9,1
Рентабельность собственного капитала, %	20,6
Коэффициент чистой прибыльности, %	5,1
Рентабельность продукции (продаж), %	9,2
Сумма непокрытого убытка на отчетную дату, тыс. руб.	0
Соотношение непокрытого убытка на отчетную дату и валюты баланса	0,0

Итак, по данным таблицы 5, выручка от реализации составила 1537,56 млн. руб. (без учета НДС), что составляет 93,4% от запланированного. Прибыль от продаж составила 85,52 млн. руб., что на 21,7 млн. руб. ниже планового показателя. В 2014 г. предприятием получена прибыль до налогообложения в размере 75,9 млн. руб.

Таблица 6 – Отчет по группам нематериальных активов АО «КУМЗ» на  
конец периода 3 кв. 2015 г.

№ п/п	Наименование группы нематериальных активов	Полная стоимость	Величина начисленной амортизации
1	Патенты и свидетельства на полезную модель	53410	47428,28
2	Свидетельство на товарный знак	15000	3000
3	Прочие	3603,15	2402,4
Итого, руб.:		72 013,15	52 830,68

Предприятие использует оборотный капитал и запасы для обеспечения непрерывного процесса производства, поддержания стабильного спроса на продукцию и развития предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает, сколько раз в среднем продаются запасы предприятия за некоторый период времени. Коэффициент оборачиваемости запасов = Себестоимость реализованной продукции / Среднегодовая стоимость запасов.

Формула расчета по данным нового бухгалтерского баланса:

$$\text{Коз} = \frac{\text{с.2110 Форма 2}}{(\text{с.1210 н.Форма 1} + \text{с.1210 к.Форма 1} + \text{с.1220 н.Форма 1} + \text{с.1220 к.Форма 1})}, (1)$$

$$\text{Коз} = 646\,869 / 0,5 \times 465\,360 = 646\,869 / 232\,680 = 2,78.$$

Чем выше оборачиваемость запасов компании, тем более эффективным является производство и тем меньше потребность в оборотном капитале для его организации. В нашем случае оборачиваемость запасов высокая.

Финансовое положение АО «КУМЗ» устойчиво. У завода нет задолженности во внебюджетные фонды. Финансовые результаты деятельности положительные, уровень рентабельности на высоком уровне. Все это указывает на высокую эффективность деятельности предприятия.

Стоит также отметить наличие на предприятии резервного фонда. Резервный фонд сформирован в размере 37000 руб. при реорганизации АО «КУМЗ» в соответствии с требованиями законодательства и учредительными документами, за период деятельности не использовался и не расходовался.

Фонд потребления: 1263033 руб.; начислено: 836192 руб.; израсходовано: 1034936 руб.; остаток: 1064249 руб. Фонд накопления: 10694190 руб.; начислено: 1292627 руб.; израсходовано: 0 руб.; остаток: 11986817 руб. Фонд социальной сферы: 7025387 руб.; начислено: 1500000 руб.; израсходовано: 1519040 руб.; остаток 7006347 руб.

Рассмотрим также возможные риски для деятельности предприятия.

Отраслевые риски на внутреннем рынке: ухудшение общей ситуации на рынке; повышение цен на продукцию естественных монополий; рост транспортных тарифов; износ основных фондов и потребности в модернизации; недобросовестность партнеров по бизнесу.

На международном рынке: ухудшение внешнеэкономической конъюнктуры.

Основные действия предприятия для снижения отраслевых рисков: оптимизация объемов продаж на внутреннем и внешнем рынке; диверсификация рынков сбыта по регионам с целью снижения уровня зависимости от конкретного потребителя, региона; разработка программ по снижению затрат на производство и реализацию продукции; проведение инвестиционной политики в части обновления производственной базы.

Региональные риски: географическое местоположение АО «КУМЗ» можно охарактеризовать как относительно благоприятное, что обусловлено региональной приближенностью предприятия к потенциальным потребителям Западно-Сибирского региона, и, одновременно, жесткой конкурентной напряженностью в регионе местонахождения.

Основные действия для снижения страновых и региональных рисков: проведение инвестиционной политики в части обновления парка оборудования; оптимизация объемов продаж на внутреннем и внешнем рынке; диверсификация рынков сбыта с целью снижения уровня зависимости от конкретного потребителя или региона.

Социальные риски: кадровые проблемы, связанные с недостаточным количеством квалифицированных специалистов; недостаточный приток молодых специалистов.

Правовые риски: изменение валютного регулирования, налогового законодательства, правил таможенного контроля и пошлин, а также существующие требования по лицензированию основной деятельности АО «КУМЗ», не могут негативно сказаться на результатах его деятельности.

Таким образом, финансовое положение АО «КУМЗ» устойчиво. У завода нет задолженности во внебюджетные фонды. Финансовые результаты деятельности положительные, уровень рентабельности на высоком уровне.

Основным условием оплаты продукции является предоплата, также допускаются другие варианты, такие как: комбинированная оплата (50% - предоплата, 50% - по факту изготовления). Выбор применяемой системы зависит от «истории» контрагента, объема и номенклатуры заказа. Продажа осуществляется с использованием гибкой системы скидок, которая позволяет подобрать для каждого клиента индивидуальные условия. Оценка поставщиков проводится в зависимости от их способности удовлетворять требованиям на закупку материалов.

Список кредиторов, на долю которых приходится не менее 10% от общей суммы кредиторской задолженности, представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Список кредиторов АО «КУМЗ»

Наименование	Место нахождения	Сумма кредиторской задолженности, руб., и условия	Аффилированное лицо
ООО «УГМК-Холдинг»	Свердл. обл. г. В-Пышма, ул.Ленина, 1	12852743 Задолженность не просрочена	является
ЗАО СП «Катур-Инвест»	Свердл. обл. г. В-Пышма, ул.Ленина, 1	17777381 Задолженность не просрочена	не является

Список поставщиков АО «КУМЗ», на которых приходится не менее 10% всех поставок сырья (материалов), представлен в табл. 8.

Таблица 8 – Список поставщиков АО «КУМЗ»

Поставщики (наименование, место нахождения)	3 кв. 2014 г.
ООО «УГМК – Холдинг» Россия, г.Верхняя–Пышма, Свердлов. обл.	Доля в общем объеме поставок: 31 %
ЗАО СП «Катур-Инвест» Россия, г.Верхняя–Пышма, Свердлов. обл.	Доля в общем объеме поставок: 29 %
ОАО «Объединенная Компания РУСАЛ- Торговый Дом». Россия, г.Москва	Доля в общем объеме поставок: 10 %
ИМПОРТ	Доля импорта в поставках 3%

Потребители, на оборот с которыми приходится более 10% общей выручки от реализации продукции предприятия, и их доли в общем объеме реализации: ООО ЕЗРА (Завод радиотехнической аппаратуры) – 16% от ежемесячного объема реализованной продукции; ЗАО Уралвагонзавод – 10% от ежемесячного объема реализованной продукции.

Организационная структура управления представлена на рисунке 1.

Контрольный орган – ревизионная комиссия в составе 5 чел.



Рисунок 1 – Организационная структура управления АО «КУМЗ»

Как видим (рис. 1), выбрана линейно-функциональная структура управления, которая основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – руководителем.

За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (генеральный директор), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы (специалисты) вносили свой вклад в его достижение.

Линейные полномочия выражены в отношениях между руководителями, отвечающими за деятельность организации и основных ее структурных подразделений. Функциональное разделение труда проявляется в двух направлениях: между категориями работников, входящих в состав персонала предприятия, и между основными и вспомогательными работниками.

В данной организации децентрализованное управление применимо для ускорения процесса принятия решений. При децентрализованном управлении право принятия решений по конкретным вопросам деятельности предоставляется тому уровню управления, на котором данная деятельность осуществляется. Децентрализованное управление позволяет улучшить качество решений, принимаемых как на высшем, так и более низших уровнях. Такое управление дает возможность высшим должностным лицам уделять больше времени вопросам эффективного планирования и финансирования. Работники низших уровней управления участвуют в выполнении решений, влияя, таким образом, на деятельность руководства.

Организационная структура и штатное расписание цеха утверждается Генеральным директором АО «КУМЗ».

Обязанности между работниками цеха распределяются начальником цеха и регламентируются должностными инструкциями о трудовых обязанностях и настоящим Положением.

Начальник цеха осуществляет руководство производственной деятельностью и поддерживает в рабочем состоянии систему менеджмента качества цеха с целью постоянного улучшения результативности и эффективности деятельности цеха.

Зам. начальника цеха по термообработке и упаковке осуществляет процессный подход с целью обеспечения эффективного проведения технологического цикла продукции с учетом требований потребителя.

Зам. начальника цеха по производству анализирует процесс подготовки производства и производственного процесса с составлением плана корректирующих предупреждающих мероприятий.

Технологическая группа цеха обеспечивает выпуск продукции, максимально удовлетворяющей требованиям потребителя, анализирует качество продукции, составляет планы корректирующих и предупреждающих мероприятий, исключая выпуск несоответствующей продукции.

Менеджер по системе качества обеспечивает соответствие всех элементов системы качества цеха требованиям МС ИСО 9001, подает предложения по повышению результативности и эффективности функционирования системы качества в подразделения цеха.

Старший мастер организует подготовку и проведение производственного процесса на участке согласно действующей нормативной и сопроводительной документации;

Сменный мастер организует подготовку и ведение производственного процесса согласно действующей нормативной и сопроводительной документации;

Бригадир и члены бригады выполняет технологические операции в соответствии с требованиями технологических инструкций, стандартов предприятия и др. документации.

Общее руководство осуществляет Совет директоров, за исключением вопросов, отнесенных Уставом к компетенции общего собрания акционеров.

Единоличным исполнительным органом является генеральный директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью предприятия. Генеральный директор подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров. Генеральный директор решает все вопросы текущей деятельности, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров и к компетенции Совета директоров.

Генеральный директор избирается общим собранием акционеров сроком на 3 года, без доверенности действует от имени Общества, в т.ч. представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками.

Права и обязанности генерального директора по осуществлению руководства текущей деятельностью определяются правовыми актами РФ, Уставом, Положением о генеральном директоре и трудовым договором.

## 1.2. Анализ системы управления персоналом в АО «КУМЗ»

Система управления персоналом представлена отделом кадров.



Рисунок 2 – Схема отдела кадров

Характеристика отдела кадров указана в таблице 9.

Таблица 9 - Система управления персоналом

Наименование подразделения	Отдел кадров
Цель	Обеспечение предприятия специалистами и рабочими необходимой профессии и квалификации, участие в расстановке и подготовке персонала, способного решать тактические и стратегические задачи, а также учет персонала и ведение кадровой документации предприятия.
Решаемые задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и реализация целей и стратегии управления персоналом;</li> <li>- обеспечение успешного функционирования и развития предприятия путем качественного подбора персонала;</li> <li>- создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции всего персонала, для достижения стратегических целей предприятия;</li> <li>- ведение кадрового документооборота и учета личного состава предприятия.</li> </ul>
Функции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование потребности в персонале;</li> <li>- подбор, трудоустройство персонала;</li> <li>- адаптация персонала;</li> <li>- организация аттестационных мероприятий;</li> <li>- обучение и развитие персонала;</li> <li>- разработка системы мотивации персонала;</li> <li>- подготовка кадрового резерва;</li> <li>- разработка кадровой документации;</li> <li>- обеспечение кадровой документацией структурных подразделений;</li> <li>- организация и осуществление архивного дела (хранение личных дел работников предприятия), связь с государственными архивными и социальными организациями;</li> <li>- ведение учета личного состава предприятия, его подразделений;</li> <li>- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководства предприятия;</li> <li>- формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью;</li> <li>- заполнение, учет и хранение трудовых книжек, произведение подсчета трудового стажа, выдача справок для предъявления по месту требования.</li> </ul>
Количество сотрудников	6 чел.

Целью кадровой политики АО «КУМЗ» является эффективная организация производства, направленная на выпуск качественной, конкурентоспособной продукции, на обеспечение наивысшей прибыльности хозяйственной деятельности предприятия.

Принципы кадровой политики АО «КУМЗ»:

Единство производственно-технологической и кадровой политики:

Соответствие профессиональной подготовки персонала современным и перспективным требованиям производства.

Пропорциональность инвестирования производства и персонала.

Конкурентоспособность рыночных характеристик персонала.

Отметим, что сотрудниками предприятия создан профсоюзный орган, который входит в структуру объединенного профсоюза «Электропрофсоюз».

Основные показатели численности работников АО «КУМЗ» по категориям представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные показатели численности работников по категориям

Наименование показателей	Ед. изм.	Период		Отклонение, %
		2014 г.	2015 г.	
Среднесписочная численность персонала, в т.ч.:	чел.	727	688	105,7
промышленный персонал	чел.	679	631	107,6
Из них:				
Рабочие	чел.	532	491	108,4
Руководители	чел.	56	62	90,3
Специалисты	чел.	87	76	114,5
Служащие	чел.	4	2	200
непромышленный персонал	чел.	48	57	84,2
Выработка на одного работающего ППП				
в действующих ценах	руб.	481,4	338,7	142
в фиксированных ценах	руб.	770,1	649,3	119
по весу меди	тн.	7,6	6,8	112

Среднесписочная численность работников АО «КУМЗ», включая работников его филиалов и представительств, за 2014 г. составила 727 чел., что составляет 105,7% от показателя 2015 г. (таблица 10).

Средний возраст сотрудников компании составляет 40,3 года, при этом немногим более трети работников – молодые люди в возрасте до 35 лет.

Среднемесячная заработная плата в 2015 г. составила 23 233 руб., что выше уровня 2014 г. на 11,5 %.

Данные по использованию рабочего времени в АО «КУМЗ» представлены в табл. 11.

Таблица 11 – Использование рабочего времени в АО «КУМЗ»

№ п/ п	Показатели	Расчетный период				
		всего в год	по кварталам			
			I	II	III	IV
1	Календарный фонд времени, дн.	365	90	91	92	2
2	Количество нерабочих дней	62	15	17	14	5
	в том числе: праздничных	10	3	4	0	
	Выходных	52	12	13	14	3
3	Номинальный фонд времени, дн.	303	75	74	78	6
4	Планируемые невыходы на работу, дн.	37	0	10	27	
	в том числе: дополнительные и очередные отпуска	27	0	0	27	
	Болезни	10	0	10	0	
5	Число явочных дней в году	266	75	64	51	6
6	Продолжительность рабочего дня (номинальная), ч.	8				
7	Сокращение рабочего дня в соответствии с законодательством, ч.	1				
	в том числе в предпраздничные дни	7	1	3	0	
8	Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего, ч.	2121,8				

$$T_{\text{ср раб. дня}} = (F_{\text{ном.}} - D_{\text{предпр.}}) * 8 + D_{\text{предпр.}} * 7, (2)$$

$$T_{\text{ср раб. дня}} = ((303-7)*8+7*7)/303 = 7,98$$

$$F_{\text{эф.}} = F_{\text{яв.}} * T_{\text{ср раб. Дня}}, (3)$$

$$F_{\text{эф.}} = 266 * 7,977 = 2121,85$$

Невыходы на работу и внутрисменные потери рабочего времени отсутствуют, т.к. работники выходят посменно, в соответствии с графиком.

Потребность в персонале в долгосрочной перспективе не определяется, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.

К персоналу предприятия предъявляются в целом следующие требования:

– профессиональная компетентность (сочетание теоретических знаний с практической деятельностью);

- устойчивое осознанное позитивное отношение к своей профессии, стремление к постоянному совершенствованию уровня профессионализма;
- творческий подход к решению профессиональных задач;
- коммуникативность (умение пользоваться компьютерной техникой и другими видами орг.техники, знание этики делового общения, навыки управления коллективом).

Рассматриваем категорию «рабочие» 491 чел (2015 г.) 532 чел (2014 г.).

Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые должности или при необходимости замены уволенных сотрудников. Подбор может проводиться и без наличия вакансий, в целях сбора информации о потенциальных кандидатах, имеющихся на рынке труда, для формирования и пополнения банка данных.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий)

Всего вакансий – 187, принято – 154 чел., следовательно, в АО «КУМЗ» 82,35 % заполненных вакансий.

В АО «КУМЗ» высокий показатель заполняемости кадрами, т.е. менеджер по персоналу закрывает показатель по набору персонала. Это положительно характеризует его работу, так как он выбирает и реализует эффективные методы подбора персонала. Выбор методов осуществляет менеджер по персоналу по согласованию с руководителем СП с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала.

Таблица 12 – Средние затраты на заполнение одной вакансии:

Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, тонер для принтера, файлы)	25 000 руб.
Стоимость размещения рекламы	Собственный сайт – 0 руб. Интернет-порталы – 2 000 руб. Газеты – 1 000 руб.
Всего	28 000 руб.

Потребность в персонале в долгосрочной перспективе не определяется, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.

Выбор методов осуществляет менеджер по персоналу по согласованию с руководителем СП с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала. Внутренний набор предполагает анализ внутренних ресурсов среди сотрудников с целью: сокращения расходов (временных и материальных) на поиск и упрощения процедуры подбора; профессионального развития сотрудников.

Внутренний набор осуществляется путем: информирования сотрудников об открытии вакансии; сбора и анализа информации о сотрудниках, желающих участвовать в отборе на замещение вакантной должности; собеседования кандидатов с должностными лицами компании (менеджером по персоналу, руководителем СП, в котором существует вакансия, директором по направлению, при необходимости – с директором); принятие окончательного решения о переводе кандидата на вакантную должность; информирование сотрудников Компании о закрытии вакансии. Поиск с помощью базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющихся в базе кандидатов, ранее обращавшихся в компанию по поводу поиска работы.

В АО «КУМЗ» адаптация персонала проводится в рамках повышения квалификации сотрудников (1 этап). Если прибывший вновь сотрудник имеет высшее образование, сотрудник проходит тестирование, адаптационный период (стажировка на рабочем месте). Так как адаптация проходит в комплексе с другими функциями управления персоналом, она является эффективной.

Число уволенных рабочих составляет 96 человек, следовательно, коэффициент текучести кадров ( $96 \text{ чел.} / 491 \text{ чел.} * 100\%$ ) составляет 19,55 %.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$129 \text{ чел.} / 154 \text{ чел.} * 100 \% = 83,76 \%$$

Текущее состояние кадров находится чуть выше нормы, для ее понижения необходимо выявить причины текучести и разработать мероприятия по их устранению. Качество адаптации находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

В АО «КУМЗ» ведется работа по профориентации среди старшеклассников города. В 2015 году на работу было принято 28 выпускников. Следовательно,  $(28 \text{ чел.} / 154 \text{ чел.}) * 100 \% = 18,2 \%$  от всех принятых рабочих за год.

Данный показатель находится на низком уровне, так как даже с учетом проведения профориентационной работы, большинство выпускников уходят учиться в университеты и колледжи, и лишь часть из них идут устраиваться на завод.

С целью совершенствования системы по отбору, повышению квалификации и расстановки кадров на предприятии, определения уровня и профессиональной подготовки, соответствия работников занимаемым должностям, наиболее рационального использования деловых и личных качеств специалистов отделом кадров разработано и утверждено генеральным директором в октябре 2009 г. Положение об аттестации работников АО «КУМЗ».

Требования к компетентности персонала определяются на основании ЕТКС с учетом специфики деятельности компании.

Оценке подлежат:

- кандидаты на вакантные должности и рабочие профессии;
- руководители, специалисты и рабочие предприятия.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала в табл. 13.

Таблица 13 - Показатели эффективности оценки и аттестации персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат
1	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	105 чел. / 491 чел. * 100%	21,38 %
2	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	57 чел. / 491 чел. * 100%	11,61 %
3	процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	96 чел. / 491 чел. * 100%	19,55 %

Организацией и планированием деловой карьеры и аттестации непосредственно занимается менеджер по персоналу АО «КУМЗ». Реализуется планирование и ведение сотрудника организации с момента приема его на работу, разработаны карьерограммы. Организация нерегулярно проводит оценку и аттестацию персонала, что влияет напрямую на качество персонала. Но при этом оценка сотрудников и аттестация персонала проводится на высоком уровне, позволяя выявить все недочеты в работе.

Для оценки кандидатов на вакантные должности и рабочие профессии проводятся мероприятия, позволяющие проанализировать соответствие знаний, умений, профессионально важных качеств кандидатов требованиям должности, рабочей профессии и условиям работы.

Для вновь принятых работников устанавливается испытательный период, цель которого оценка и сопоставление умений и навыков работника с целями и требованиями работы.

Для руководителей и специалистов компании проводится аттестация с целью определения уровня квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности.

Основными критериями при проведении аттестации в компании служат квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей.

Аттестация проводится один раз в два года. При необходимости возможна внеочередная аттестация, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (например, при введении новых условий оплаты труда).

Подготовка проведения аттестации осуществляется отделом по работе с персоналом и включает в себя:

- подготовку необходимой документации;
- разработку сроков и графиков работы аттестационной комиссии;
- подготовку приказа о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии;
- организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Процедура проведения аттестации:

Отдел по работе с кадрами выбирает для каждого аттестуемого группу экспертов (от 3 до 5 человек) – специалистов в оцениваемой области деятельности.

Для проведения аттестации в аттестационную комиссию поступает пакет документов на каждого аттестуемого: отзыв-характеристика с подписью аттестуемого, его непосредственного руководителя, аттестационный лист с результатами предыдущей аттестации, экспертная характеристика, должностная инструкция.

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала:

- процент рабочих, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности рабочих)

$$356 \text{ чел.} / 491 \text{ чел.} * 100\% = 72,51 \%$$

- соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы

Средняя з/п рабочего – 18 000 руб., из них фиксированная часть – 12 000 руб. (67 %), переменная часть – 6 000 руб. (33 %).

- процент увольнений по собственной инициативе

25 чел. / 491 чел. \* 100% = 5,1 %

Существует ежемесячная гибкая схема материального стимулирования и нематериальной мотивации персонала, благодаря чему работники стремятся к улучшению показателей эффективности. Низкий процент увольнения по инициативе работников говорит об удовлетворенности сотрудников своей работой. По сравнению с прошлым годом, это число сократилось на 3,2 %.

Формы оплаты труда, существующие в компании:

- специалисты, руководители, вспомогательные рабочие – окладно-премиальная система;

- рабочие основного производства - повременно-премиальная.

Ведется поддержка молодых специалистов и молодых семей. Руководством предприятия было принято решение о поддержке молодых семей и компенсации за содержание детей в детских дошкольных учреждениях. Ежемесячно с 1 марта 2014 г. компенсационные выплаты составляют 820 руб. за каждого ребенка.

На предприятии существует программа добровольного медицинского страхования.

В целях охраны здоровья работников, профилактики заболеваний и оказания медицинской помощи, заключен договор добровольного медицинского страхования со страховой компанией ООО СМК УГМК-Медицина. По данному договору в 2012 г. израсходовано 1 780 тыс. руб., более трети работников предприятия ежегодно получают вакцинацию против гриппа.

В компании реализуется политика управления затратами на персонал, направленная на обеспечение конкурентоспособности. Цель политики – эффективное расходование средств на персонал.

Для достижения цели реализуются следующие основные задачи:

1) Оптимизация численности и расходов на персонал с учетом текущей рыночной ситуации.

2) Обеспечение экономически обоснованного уровня оплаты труда.

3) Сохранение социально-экономической стабильности.

Порядок перевода работников предусматривает следующие основные этапы:

- предварительная договоренность о переводе заинтересованных сторон в лице директора или лица, им уполномоченного, начальника отдела работы с персоналом, руководителя СП, работника. Перевод на другую постоянную работу допускается только с письменного согласия работника. По соглашению сторон, заключаемому в письменной форме, работник может быть временно переведен на другую работу на срок до одного года, а в случае, когда такой перевод осуществляется для замещения временно отсутствующего работника, до выхода этого работника на работу. Временный перевод без согласия работника, может быть осуществлен только в случаях, предусмотренных частями 2 и 3 статьи 72.2 Трудового Кодекса РФ;

- при положительном решении вопроса о переводе работника – оформление соглашения с дополнениями и изменениями к трудовому договору работника и подписание его сторонами;

- оформление специалистом отдела кадров унифицированной формы № Т-5 приказа о переводе работника, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2011 № 1;

- передача приказа на подпись директору или лицу, им уполномоченному;

- ознакомление работника с приказом;

- внесение необходимой записи в раздел III личной карточки унифицированной формы № Т-2, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2011 №1, ознакомление работника с произведенной записью.

Рассмотрим показатели эффективности увольнения персонала в табл. 14.

Таблица 14 - Показатели эффективности увольнения персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат
1	текучесть кадров (по собственному желанию)	25 чел. / 491 чел. * 100%	5,1 %
2	текучесть кадров (по инициативе работодателя)	34 чел. / 491 чел. * 100%	6,92 %
3	текучесть по причине низкого профессионализма	35 чел. / 491 чел. * 100%	7,13 %
4	процент уволенных по независящим от воли сторон причинам	2 чел. / 491 чел. * 100%	0,41 %

Уровень текучести и выбытия персонала - низкий, следовательно, организация функционирует стабильно, но при этом незначительная текучесть способствует своевременному обновлению коллектива, что ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Дополнительно, рассчитан показатель текучести рабочих по причине низкого профессионализма, так как он отражает нежелание рабочими трудиться при отсутствии мероприятий, направленных на повышение их мастерства. Данный показатель вырос с 2014 г. на 6 %, что говорит о необходимости разрешения данной проблемы, так как уходят рабочие, показывающие эффективные результаты работы.

Для уменьшения уровня текучести кадров необходимо регулярно выявлять причины увольнения работников (что проводится в организации в виде анкетирования), вследствие чего вести общую статистику увольнений, разрабатывать мероприятия по выявленным проблемам для их устранения.

На наш взгляд, необходимо рассмотреть показатели по травматизму и браку в динамике, так как значения этих показателей увеличиваются из-за отсутствия повышения профессионального мастерства.

Для характеристики уровня производственного травматизма на предприятии используются относительные показатели (коэффициенты)

частоты, тяжести несчастных случаев и нетрудоспособности. Показатели рассчитываются на основе данных отчета о пострадавших при несчастных случаях (табл. 15).

Таблица 15 - Показатели (коэффициенты) частоты, тяжести несчастных случаев и нетрудоспособности

№	Название показателя	Формула	Результат
1	Показатель частоты несчастных случаев	$KЧ=H*1000/P$	$KЧ_{2014} = 35 * 1000 / 532 = 65,8.$ $KЧ_{2015} = 87 * 1000 / 491 = 177,2$
2	Показатель тяжести несчастных случаев	$КТ=Д/Н$	$КТ_{2014} = 76 / 35 = 2,05.$ $КТ_{2015} = 251 / 87 = 2,88.$

Физический смысл показателя частоты несчастных случаев заключается в том, что он оценивает число несчастных случаев, приходящееся на 1000 работающих в рассматриваемом структурном подразделении за отчетный период. Н - число несчастных случаев за рассматриваемый период с потерей трудоспособности на один день и более; Р - среднесписочное число работающих за этот же период.

Физический смысл показателя тяжести несчастных случаев заключается в том, что он оценивает среднее число дней нетрудоспособности, приходящееся на один несчастный случай (за рассматриваемый период). Д - суммарное число дней нетрудоспособности из-за несчастных случаев, произошедших в подразделении за рассматриваемый период; Н – число несчастных случаев за рассматриваемый период с потерей трудоспособности на один день и более.

В нашем случае основной причиной брака явилась недостаточная квалификация персонала.

Относительный размер потерь от брака увеличился на  $3,1 - 2,7 = 0,4\%$ .

Рассмотрим расчет показателей брака и потерь от брака (табл.16).

Таблица 16 - Расчет показателей брака

№ п/п	Показатель, ден. ед.	2014	2015
1	Себестоимость окончательного брака	10000	14000
2	Расходы по исправлению брака	800	750
3	Абсолютный размер брака (стр.1 + стр.2)	10800	14750
4	Стоимость брака по цене использования	3000	3500
5	Суммы, удержанные с лиц-виновников брака	—	500
6	Суммы, взысканные с поставщиков	—	800
7	Абсолютный размер потерь от брака (стр.3- стр.4 - стр.5 - стр.6)	7800	9950
8	Произведенная продукция по производственной себестоимости	290000	320000
9	Относительный размер брака (стр.3 / стр.8 * 100%)	3,7	4,6
10	Относительный размер потерь от брака (стр.7 / стр.8 * 100%)	2,7	3,1

Можно определить стоимость годной продукции, которая могла бы быть получена при отсутствии брака (Dq). Для этого следует фактический объем продукции в ценах предыдущего года (q1P0) умножить на долю окончательного брака в производственной себестоимости (do.б.).

Или:

$$Dq = q1P0 * do.б., (4)$$

$$q1P0 = 250\ 000 \text{ руб. / ед.}$$

Тогда:

$$Dq = 250000 * \frac{14000}{320000} = 11\ 000 \text{ руб. / ед.}$$

Следовательно, с каждой испорченной единицы брака, АО «КУМЗ» в случае отсутствия брака мог бы заработать в среднем 11 000 руб. / ед.

Таким образом, большинство рабочих АО «КУМЗ» работают достаточно давно и эффективно. Показатели текучести персонала низкие, коэффициент приема – высокий, следовательно, система управления персоналом – гибкая, но так же выявлены и проблемы в обучении персонала и повышении профессионального мастерства.

Деятельность отдела кадров основывается на трудовом праве. Оно определяет порядок установления и прекращения трудовых правоотношений

работников, порядок организации их труда в организациях, устанавливает продолжительность рабочего дня, размеры оплаты труда не ниже установленного законом минимального размера; правила внутреннего трудового распорядка; предусматривает меры поощрения за добросовестный труд и меры наказания за нарушение дисциплины труда; определяет порядок рассмотрения трудовых споров и устанавливает обязательные правила охраны труда.

### **1.3. Анализ повышения профессионального мастерства в АО «КУМЗ»**

Рассмотрим показатели оценки системы обучения персонала:

- процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников)

114 чел. / 491 чел. \*100% = 23 %

- затраты на обучение 1 сотрудника

1 459 200 руб. / 114 чел. = 12 800 руб./ чел.

- доля работников, участвующих в профессиональных конкурсах

18 чел. / 491 чел. \* 100% = 3,6 %

В АО «КУМЗ» низкий процент обученных сотрудников, что сказывается на ценности человеческих ресурсов организации и позволяет сделать вывод о невысокой степени охвата системой обучения персонала. Средняя стоимость обучения на 1 рабочего составляет 12 800 рублей.

В различных профессиональных конкурсах участвуют только 3 % от числа рабочих, так как участие приходится оплачивать за собственный счет и руководство не информирует о проводимых конкурсах.

На сегодняшний день осуществляется обучение студентов на базе УрФУ для дальнейшего трудоустройства на завод в новый металлопрокатный комплекс.

При анализе документов, которыми руководствуются сотрудники СУП в области профессионального обучения кадров, можно сделать вывод, что этот процесс носит непрерывный характер и осуществляется системно, в течение всей трудовой деятельности работников организации.

Повышение профессионального мастерства и квалификации сотрудников АО «КУМЗ» проходит на общих условиях.

Повышение квалификации сотрудников осуществляется в четыре этапа (таблица 17).

Таблица 17 - Повышение квалификации сотрудников АО «КУМЗ» на примере менеджера отдела сбыта

Этап	Период	Содержание этапа
1 этап Адаптация сотрудника	2 месяца	Вновь поступивший сотрудник, который не имел высшего образования, поступал в должность младшего менеджера на условиях испытательного срока. Стажировка нового сотрудника осуществлялась по месту работы. Знакомство с коллективом Знакомство с организацией Изучение условий работы Изучение ассортимента Освоение основ профессии, на которую поступил новый сотрудник
этап Повышение квалификации сотрудника (обучение)	6 месяцев	После адаптационного периода, сотрудник вступает в должность. В течение указанного периода сотрудник проходит обучение на курсах по повышению квалификации и переподготовке кадров для сотрудников при любом вузе города, с которым заключен договор (от 2 недель до 1 месяца).
3 этап Аттестация сотрудников	2 недели	Аттестация сотрудников осуществлялась по месту работы, на рабочем месте. Учитывались: навыки овладения профессией; достижения за прошедший период; теоретические основы освоенной профессии.
4 этап Присвоение квалификации	-	Начальный этап продвижения по карьерной лестнице

Если прибывший вновь сотрудник имеет высшее образование, сотрудник проходит тестирование, адаптационный период (стажировка на

рабочем месте), аттестация сотрудника на должность специалиста проводится через 6 месяцев.

В организации есть Положение об обучении персонала, состоящее из разделов: планирование и организация обучения, оценка эффективности обучения, ответственность. На наш взгляд данное Положение необходимо расширить.

Было проведено исследование с целью определения развития профессионального потенциала персонала АО «КУМЗ».

Исследование проводилось при помощи метода анкетирования в электронном виде. Такая форма проведения позволяет охватить большее количество персонала, а также уменьшить время его проведения (Приложение 1). Результаты исследования отражены в таблице 18.

Таблица 18 - Показатели исследования сотрудников

№ Вопроса	Специалисты				Основные рабочие				Вспомогательный персонал			
	+		-		+		-		+		-	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
1	64	84,6	12	15,4	384	78,3	107	21,7	50	80,0	12	20,0
2	47	61,5	17	38,5	470	95,7	21	4,3	37	60,0	25	40,0
3	8	30,8	68	69,2	448	91,3	43	8,7	50	80,0	12	20,0
4	35	46,2	41	53,8	64	13,0	427	87,0	25	40,0	37	60,0
5	64	84,6	12	15,4	448	91,3	43	8,7	50	80,0	12	20,0
6	76	100	0	0	470	95,7	21	4,3	62	100	-	-
7	47	61,5	17	38,5	470	95,7	21	4,3	37	60,0	25	40,0
8	8	30,8	68	69,2	491	100	-	-	-	-	62	100

В результате проведенного исследования было выявлены следующие соотношения в результатах.

В ответе на вопрос «Устраивает ли Вас размер оплаты труда?» сотрудники ответили следующим образом: 61,5% специалистов устраивает размер оплаты труда, однако 38,5% – не устраивает. 95,7% основных рабочих также довольны размером оплаты труда, а 4,3% из них испытывают

недовольство. Большинство вспомогательного персонала, а именно 60% согласны с размером оплаты труда, 40% – не согласны.

Мнения при ответе на вопрос «Соответствует ли существующая система материального стимулирования реальному вкладу сотрудников Вашего предприятия?» разделились следующим образом: 30,8% специалистов ответили, что довольны системой материального стимулирования, 91,3% из числа основных рабочих ответили положительно, 80% вспомогательного персонала также устраивает предложенная система материального стимулирования. Однако 69,2% специалистов, 8,7% из числа основных рабочих и 20% вспомогательного персонала ответили отрицательно.

Отвечая на вопрос «Устраивает ли Вас развитие Вашего профессионального мастерства на заводе?» 24,5% специалистов, 11,2% основных рабочих ответили, что используемые методы совершенствования профессионального мастерства их устраивают, 31,8% вспомогательного персонала на поставленный вопрос ответили также положительно. Те сотрудники, которые ответили отрицательно, обосновали свой ответ следующими вариантами:

- не все сотрудники привлекаются к развитию профессионального мастерства на заводе;
- обучение персонала происходит вне организации с отрывом от работы;
- не устраивает система аттестации персонала.

На вопрос «Устраивают ли Вас методы совершенствования мастерства?» 46,2% специалистов, 13,0% основных рабочих ответили, что используемые методы совершенствования профессионального мастерства их устраивают, 40,0% вспомогательного персонала на поставленный вопрос ответили также положительно. Однако можно заметить, что 53,8% специалистов и большинство основных рабочих (а именно 87,0%)

недовольны используемыми методами. Также 60,0% вспомогательного персонала ответили отрицательно на данный вопрос.

При ответах на вопрос «Удовлетворены ли Вы существующим графиком работы?» мнения разделились следующим образом: из числа всех опрошенных 85,3% удовлетворены существующим графиком работы, 14,7% хотели бы его изменить.

Следующие результаты были получены в ответах на вопрос «Что в большей степени влияет на эффективность работы?»: 100% специалистов и вспомогательного персонала, а также 95,6% основных рабочих считают, что в большей степени влияет хорошая зарплата, совершенствование профессионального мастерства. 69,2% специалистов, 82,6% основных рабочих и 100% вспомогательного персонала выделили, что на эффективность работы в большей степени влияет внимание и забота со стороны руководства. 92,3% специалистов, 52,2% основных рабочих и 100% вспомогательного персонала ответили, что это возможности получения дополнительных материальных благ. 53,8% специалистов, 34,8% основных рабочих и 40% вспомогательного персонала отмечают, что на эффективность работы влияет улучшение условий труда.

На вопрос «Существует ли в вашем подразделении несправедливое распределение комиссионных, прогрессивных надбавок и т.д.?» 61,5% из числа специалистов ответили, что существует, 38,5% специалистов так не считают. Из числа основных рабочих 95,6% на поставленный вопрос ответили положительно, 4,4% ответили отрицательно. И, наконец, 60,% вспомогательного персонала считают, что в организации имеет место несправедливое распределение комиссионных, но 40% с этим не согласны.

Отвечая на вопрос «Что бы Вы хотели изменить в существующей системе повышения квалификации сотрудников?» специалисты в числе 30,8% хотели бы внести изменения в условия адаптационного периода и стажировки, с ними согласны 100% основных рабочих, хотя 100% вспомогательного персонала так не считают. Изменить условия обучения

хотели бы 76,9% специалистов, с ними также согласны 100% основных рабочих и 80% вспомогательного персонала. Внести изменение в условия аттестации, согласны 100% всех сотрудников. С утверждением, что изменения в существующей системе повышения квалификации сотрудников не требуются, ни кто не согласен.

И так, обобщая полученные данные, мы можем сделать вывод о том, что специалистов устраивает предложенная форма оплаты труда, но методы совершенствования профессионального мастерства не устраивают более половины специалистов, поэтому были внесены предложения по изменению условий обучения и аттестации.

Основных рабочих устраивает форма оплаты труда и существующая система материального и нематериального стимулирования. Однако почти половину сотрудников не устраивают методы совершенствования профессионального мастерства, а именно условия обучения и аттестации.

Вспомогательного персонала также устраивает система стимулирования труда, однако должны быть внесены предложения по изменению условий обучения и аттестации.

Кроме того, все опрошенные сотрудники утверждали, что на эффективность работы в большей степени влияет хорошая зарплата и совершенствование профессионального мастерства.

Таким образом, проведенный опрос сотрудников предприятия показал, что в организации существует проблема в недостаточном развитии повышения профессионального мастерства работников, поэтому необходимо внедрить систему постоянного развития профессионального мастерства работников организации.

В коллективе преобладают сотрудники с квалификацией специалисты и сотрудники I категории, из них более 36% с высшим и неоконченным высшим образованием, 44,9% со средним специальным образованием.

Повышение профессионального мастерства сотрудников происходит в 4 этапа: адаптационный этап, этап обучения, аттестация и присвоение квалификации.

В результате анализа существующей системы совершенствования профессионального мастерства сотрудников были выделены следующие проблемы:

- недоработанное Положение об обучении персонала;
- отсутствие мотивации среднего управленческого звена в повышении профессионального мастерства рабочих;
- обучение персонала происходит вне организации с отрывом от работы, что сказывается на эффективности обучения.

### **Выводы по 1 главе**

Каменск - Уральский металлургический завод (КУМЗ) основан в 1944 году, зарегистрирован 30 ноября 1992 года, как Открытое Акционерное Общество. Расположен в промышленном регионе Среднего Урала. За свою полувековую историю АО КУМЗ стал одним из крупнейших металлургических предприятий страны.

Предприятие выпускает разнообразный ассортимент полуфабрикатов из высокопрочных алюминиевых и магниевых сплавов, обладает уникальной технологией производства высококачественных слитков, листов, штамповок, прессованных полуфабрикатов из алюминий-литиевых сплавов, освоены все виды полу непрерывного литья : плоские, круглые, сплошные и полые слитки.

По итогам работы предприятия в 2014 г. отмечается сокращение объемов производства как в денежном выражении (на 14%), так и в натуральном выражении по весу меди (на 20,4%) к соответствующему периоду 2013 г.

Уставный капитал АО «КУМЗ» составляет 24 144 тыс. руб.

Финансовое положение АО «КУМЗ» устойчиво. У завода нет задолженности во внебюджетные фонды. Финансовые результаты деятельности положительные, уровень рентабельности на высоком уровне. Все это указывает на высокую эффективность деятельности предприятия.

Среднесписочная численность работников АО «КУМЗ», включая работников его филиалов и представительств, за 2014 г. составила 727 чел., что составляет 105,7% от показателя 2013 г.

Деятельность отдела кадров основывается на трудовом праве. Оно определяет порядок установления и прекращения трудовых правоотношений работников, порядок организации их труда в организациях, устанавливает продолжительность рабочего дня, размеры оплаты труда не ниже установленного законом минимального размера; правила внутреннего трудового распорядка; предусматривает меры поощрения за добросовестный труд и меры наказания за нарушение дисциплины труда; определяет порядок рассмотрения трудовых споров и устанавливает обязательные правила охраны труда.

В результате анализа существующей системы профессионального мастерства сотрудников были выделены следующие проблемы:

- недоработанное Положение об обучении персонала;
- отсутствие мотивации среднего управленческого звена в повышении профессионального мастерства рабочих;
- обучение персонала происходит вне организации с отрывом от работы, что сказывается на эффективности обучения.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА В АО «КУМЗ»**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ»**

Анализ проблем повышения профессионального мастерства показал, необходимость решения следующих проблем:

- недоработанное Положение об обучении персонала;
- отсутствие мотивации среднего управленческого звена в повышении профессионального мастерства рабочих;
- обучение персонала происходит вне организации с отрывом от работы, что сказывается на эффективности обучения.

В рамках выделенных проблем были сформированы мероприятия по совершенствованию профессионального мастерства (табл. 19).

Рассмотрим каждое мероприятие программы в отдельности.

1. Разработать Проект Положения переподготовке и повышении квалификации персонала для структурирования повышения профессионального мастерства в АО «КУМЗ».

2. Создание центра знаний необходимо для аккумулирования и передачи этого опыта. Ими могут стать центры компетенции в цехах.

Задачи центра:

- составление карт знаний;
- корпоративных «желтых страниц» с указанием «экспертов» по отдельным профессиональным вопросам и их специализации;
- преобразование скрытых, индивидуальных знаний профессиональных рабочих в формальные документы, доступные большинству рабочих и специалистов;
- обеспечение эффективных коммуникаций для связи экспертов и специалистов;
- управление базами знаний цеха, каталогизация и индексация знаний;

- работа о смене поколений, систематическое обучение молодых сотрудников, передача опыта от экспертов к новичкам.

Таблица 19 – Мероприятия по совершенствованию профессионального мастерства

Мероприятие	Цель	Задачи	Сроки
Разработка Положения по подготовке, АО «КУМЗ»	Формулирование основных принципов работы по повышению профессионального мастерства в нормативный документ	1. Составление Проекта Положения переподготовке и повышении квалификации персонала 2. Доработка Проекта Положения и его утверждение	II-III квартал 2016 г.
Создание Центра знаний	Превращение неформализованных накопленных знаний в формализованные	1. Поиск образцов лучшего опыта на предприятии. 2. Документирование лучшего опыта. 3. Оценка лучшего опыта. 4. Распространение и применение лучшего опыта. 5. Разработка поддерживающей инфраструктуры.	IV квартал 2016 – I квартал 2017 г.
Создание движения «За бережливое производство»	Вовлечение персонала в процесс обучения принципам работы, ориентированным на эффективную и качественную работу. Формирование желание заинтересованно обучаться.	- наведение порядка на рабочих местах; - мониторинг производственного процесса для выявления моментов простоев каждого станка - обсуждение рабочими графиков простоев и причин; - внедрение предложений рабочих.	I квартал 2017 г.
Программа обучения среднего звена управленческого персонала (мастеров)	Разработка индивидуальных планов обучения мастеров	- формирование управленческого звена, нацеленного на вовлечение персонала в процесс активного обучения; - формирование у мастеров и бригадиров установки на сотрудничество с основными и вспомогательными рабочими; - развитие стремление к карьерному росту мастеров и бригадиров.	IV квартал 2016 года

В штат Центра знаний могут входить следующие единицы (рис. 3):

- руководитель Центра знаний;
- администратор по управлению знаниями;
- менеджер по управлению знаниями;
- координатор по знаниям;
- аналитик по управлению знаниями;
- системный администратор, разработчики программ, операторы ПК.



Рисунок 3 - Схема организационной структуры Центра знаний

Алгоритм деятельности Центра знаний может быть следующим:

1. Поиск образцов лучшего опыта на предприятии;
2. Документирование лучшего опыта;
3. Оценка лучшего опыта;
4. Распространение и применение лучшего опыта;
5. Разработка поддерживающей инфраструктуры;
3. Следующим направлением в повышении профессионального мастерства в АО «КУМЗ» может стать вовлечение рабочих в процесс

позитивных изменений на производстве и обучения принципам работы производства, ориентированного на эффективную и качественную работу.

В рамках создания обучающейся организации рабочие, бригадиры, начальники участков должны стать главной движущей силой изменений и, по сути, руководить предприятием, давая менеджменту и специалистам сигналы о том, что необходимо сделать для эффективного обслуживания.

Далеко не всем менеджерам (особенно среднего звена) нравится подобная смена ролей в компании, поэтому программу «бережливого производства» невозможно развернуть бесконфликтно. Для этого необходимо проведение ряда мероприятий:

Наведение и поддержание порядка на рабочих местах. Беспорядок на производстве – это масштабные потери. Значительную часть времени рабочий тратит на то, чтобы найти нужную деталь или инструмент. К тому же повсеместная грязь неизбежно рождает большую долю брака.

Провести мониторинг производственного процесса, привязав его к станку и установить закономерности. Фиксировать моменты простоя каждого станка.

Провести обсуждение с рабочими графиков простоя, неполадки, их причины, работу ремонтников, координации работы со смежниками.

Внедрение предложений рабочих, что может вызвать перелом в настроениях рабочих и желание заинтересованно обучаться.

Внедрение предложений оказалось сильнейшим мотивирующим инструментом. Когда рабочего награждают как рационализатора, он почти наверняка становится сторонником продолжения своих изысканий.

4. Следующим мероприятием по повышению профессионального мастерства в АО «КУМЗ» может стать целенаправленная работа с менеджерами среднего звена.

Необходимо включать средний менеджмент в обсуждения, обмен опытом между участками, не допустить сопротивления среднего звена управленческого персонала. Внимание нужно не только рабочим.

Важным способом привлечения среднего менеджмента может быть кадровый рост. Человек, способный вовлекать персонал в позитивные изменения, достоин быть руководителем в современных условиях.

Задача – чтобы люди сами стали улучшать свои условия труда, оборудование, процессы, руководствуясь логичными правилами, разработанными с их участием, затем работа УП будет сводиться к тому, чтобы заниматься мониторингом и помогать в трудных случаях.

Основная часть изобретений, влияющих на эффективность производства и потребительские свойства продукта, зарождается на низовом уровне. Но в большинстве случаев этому «уровню» неохота использовать свои возможности на благо компании.

Проблемой руководителей и менеджеров в том, что они априори воспринимают рабочих как люмпенов, которые могут только пить и воровать. Никто даже не пытается установить с ними диалог.

Стремление к повышению квалификации у мастеров и бригадиров должно подкрепляться зависимостью программы индивидуального обучения и карьерным ростом. Для этого необходимо составление индивидуальных программ повышения профессионального мастерства в АО «КУМЗ».

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ»**

В нормативных документах обычно рассматривается повышение профессионального мастерства отдельных категорий персонала, таких как педагоги, водители, медицинские работники. Остальные нормативные документы ссылаются на обучение персонала.

Хоть правовое обеспечение обучения персонала и заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективного обучения и повышения квалификации, а также соблюдения прав и

обязанностей сторон, обеспеченных законодательством, оно схоже с правовым обеспечением повышения профессионального мастерства.

Функции правового обеспечения повышения профессионального мастерства на уровне организации выполняются:

- руководителем организации;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области обучения, развития и повышения профессионального мастерства являются:

- Трудовой кодекс РФ;
- и другие нормативно-правовые акты.

Кроме того, повышение профессионального мастерства регулируется указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

Основные профессиональные образовательные программы направлены на решение задач последовательного повышения профессионального и общеобразовательного уровней, подготовку специалистов соответствующей квалификации. В организации нормативным документом является «Положение об обучении/повышении профессионального мастерства/профессиональной подготовке» в котором прописана политика компании в области подготовки и развития персонала, цели и задачи, виды, планирование и организация обучения, индивидуальное обучение, оценка эффективности обучения и ответственность.

В рамках предложенных нами мероприятий был разработан Проект Положения по подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала АО «КУМЗ».

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ»**

Поскольку оценка эффективности вложений в повышение профессионального мастерства является темой мало разработанной, не получившей отражения в разработках и методиках применительно к большим промышленным предприятиям и машиностроительного комплекса, в частности, мы предлагаем рассмотреть экономическую эффективность мероприятия.

Общие затраты на совершенствование профессионального мастерства составят:

1. Создание Центра знаний (поиск и трудоустройство дополнительного персонала, обустройство рабочего помещения) - 86 000 руб.

Оплата труда дополнительного персонала в 1 год – 3 120 000 руб. с отчислениями во внебюджетные фонды (8 человек).

2. Обучение среднего звена управленческого персонала (мастеров) 62 человека в течение 2 лет:  $31 \times 15\,000 = 465\,000$  руб.

Для расчета влияния показателей эффективности при внедрении мероприятий по повышению профессионального мастерства проведем следующие расчеты (табл. 20).

Для проведения расчетов воспользуемся результатами и формулами из табл. 13, 15 и формулой 4.

Показатель частоты несчастных случаев КЧ:

$$КЧ_{2015} = 87 * 1000 / 491 = 177,2$$

$$КЧ = 60 * 1000 / 491 = 122,2$$

Показатель тяжести несчастных случаев КТ:

$$КТ_{2015} = 251 / 87 = 2,88$$

$$КТ = 125 / 60 = 2,1$$

$$\text{Относительный размер потерь от брака}_{2015} = 9950/320000 * 100 \% = 3,1$$

$$\text{Относительный размер потерь от брака}_{\text{план}} = 3565 / 164000 * 100 \% =$$

2,2.

Таблица 20 – Показатели несчастных случаев и брака до и после внедрения мероприятий по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ», %

№	Показатель	2014 г.	2015 г.	Прогноз
1	Показатель частоты несчастных случаев	65,8	177,2	122,2
2	Показатель тяжести несчастных случаев	2,05	2,88	2,1
3	Показатель размера брака	3,7	4,6	3,2
4	Показатель потерь от брака	2,7	3,1	2,2

По данным табл. 20 видно, что анализируемые показатели уменьшатся на 30 % после внедрения мероприятий по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ», так как это напрямую влияет на производительность труда и отсутствие несчастных случаев на производстве и брака.

Определим экономическую эффективность предложенных мероприятий и рассчитаем срок окупаемости.

Экономическая эффективность = Прогнозируемая чистая прибыль / Капиталовложения, (5)

На основании данных Отчета о финансовых результатах постоянный прирост чистой прибыли колеблется от 7% до 9%, а за последний год составила 8,2%.

Прогнозируемая чистая прибыль с учетом ежегодного роста на 8,2 % составит 43 151 тыс. руб. (табл. 5, стр. 11), Капиталовложения = 551 тыс. руб. (расчет п. 2.3.).

$$Ээ = 43\ 151 / 551 = 78,31 \text{ (а было } 72,38)$$

Срок окупаемости = Капиталовложения / Прогнозируемая чистая прибыль, (6)

$$\text{Ток} = 551 / 43\ 151 = 0,1, \text{ т. е. меньше месяца.}$$

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации:

1. Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников.
2. Повышение конкурентоспособности персонала.
3. Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой.
4. Формирование благоприятного имиджа организации.
5. Обеспечение стабильной занятости.

Позитивные социальные последствия могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

### **Выводы по 2 главе**

На основании проведенного анализа предлагаем мероприятия по совершенствованию профессионального мастерства в АО «КУМЗ»:

- разработка Положения по подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала АО «КУМЗ»
- создание центра знаний;
- организация движения «За бережливое производство»;
- разработка индивидуальных программ обучения среднего звена управленческого персонала (мастеров).

Целесообразность совершенствования повышения профессионального мастерства подтверждается проведенной оценкой социально-экономической эффективности. Была выявлена положительная социальная эффективность от реализации проекта: повышение содержательности труда и уровня мотивации персонала; реализация и развитие индивидуальных способностей

сотрудников; повышение конкурентоспособности персонала; обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой; формирование благоприятного имиджа организации; обеспечение стабильной занятости. Внедрение предлагаемых мероприятий несет высокий положительный эффект и дает окупаемость меньше, чем за месяц.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав необходимость повышения профессионального мастерства персонала, можно сделать следующие выводы.

1. Использование знания в качестве экономического ресурса, формирование новых моделей его производства и распространения предполагает изменения во всей социально-экономической структуре общества - в уровне доходов, характере труда, формах организаций и управления ими, мотивации деятельности.

Эти изменения становятся предпосылкой формирования нового типа человеческой личности, ориентированного на самосовершенствование, повышение своей квалификации и статуса, гибкое приспособление к постоянным переменам во внешней среде. Трансформирующаяся организация системы образования, появляющиеся новые и видоизменяющиеся традиционные образовательные учреждения распространяются на весь комплекс организаций и отраслей: фирмы, государственные учреждения, некоммерческие организации, выступая одним из главных факторов повышения конкурентоспособности в быстро меняющейся внешней среде. Можно выделить следующие типы обучающихся организаций: знающие, понимающие, думающие, обучающиеся.

2. Анализ повышения профессионального мастерства показал необходимость решения следующих проблем:

- недоработанное Положение об обучении персонала;
- отсутствие мотивации среднего управленческого звена в повышении профессионального мастерства рабочих;
- обучение персонала происходит вне организации с отрывом от работы, что сказывается на эффективности обучения.

3. Для активизации повышения профессионального мастерства необходимо проведение ряда мероприятий:

- разработка Положения по подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала АО «КУМЗ»
- создание центра знаний;
- организация движения «За бережливое производство»;
- разработка индивидуальных программ обучения среднего звена управленческого персонала (мастеров).

4. Анализ социально-экономической эффективности доказал целесообразность совершенствования повышения профессионального мастерства.

Социальная эффективность заключается в повышении содержательности труда и уровня мотивации персонала; реализации и развитии индивидуальных способностей сотрудников; повышении конкурентоспособности персонала; обеспечении согласования целей работников и администрации при управлении карьерой; формировании благоприятного имиджа организации; обеспечении стабильной занятости. Внедрение предлагаемых мероприятий несет высокий положительный экономический эффект и прогнозируется окупаемость меньше, чем за месяц.