

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
« ___ » _____ 2017 г.

Обучение производственного персонала смежным профессиям
на примере ЗАО «Сталепромышленная компания»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 1407 ВКР

Руководитель
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
« ___ » _____ 2017 г.

Автор
студент группы ЭУ–429
_____ / Н.В. Тимченко
« ___ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
« ___ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность системы обучения производственного персонала смежным профессиям.....	8
1.2 Особенности отечественного опыта системы обучения производственного персонала смежным профессиям.....	19
1.3 Анализ зарубежного опыта системы обучения персонала смежным профессиям	29
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «СТАЛЕПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ»	
2.1 Характеристика предприятия ЗАО «Сталепромышленная компания».....	34
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия ЗАО «Сталепромышленная компания».....	39
2.3 Кадровый аудит предприятия ЗАО «Сталепромышленная компания».....	61
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ В ЗАО «СТАЛЕПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ»	
3.1 Анализ системы обучения персоналом на предприятии ЗАО «Сталепромышленная компания».....	71
3.2 Предложения по совершенствованию системы обучения смежным профессиям производственного персонала ЗАО «Сталепромышленная компания»	77
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы обучения смежным профессиям производственного персонала.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В условиях неустойчивости рынка, вызванной кризисными явлениями в экономике, возникают и трудности, как в управлении, так и в разработке стратегии развития предприятий. Одним из ресурсов предприятия, который способен обеспечить его стратегические цели является персонал. Поэтому возникает потребность в создании механизмов его развития, что является основой в разработке эффективной системы управления. На сегодняшний день основными требованиями к работникам должны стать: конкурентоспособность и способность адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды. Все эти факторы побуждают предприятия активнее внедрять программы обучения персонала.

Для достижения максимального соответствия возможностей работника и требований к нему, для персонала должны быть созданы условия обучения, которые подразумевают: повышение квалификации, подготовку персонала, адаптацию для новых сотрудников, обучение корпоративным ценностям с целью достижения стратегических целей организации.

Большое количество литературы по проблемам обучения персонала сопровождается многообразием точек зрения по данному вопросу. Что, несомненно, предопределяет большой интерес к исследуемой проблеме.

Цель исследования: Разработка системы обучения производственного персонала смежным профессиям в ЗАО «Сталепромышленная компания».

Объект исследования: ЗАО «Сталепромышленная компания».

Предмет исследования: система обучения производственного персонала в ЗАО «Сталепромышленная компания».

В исследовании поставлены следующие задачи:

- раскрыть сущность системы обучения персонала смежным профессиям;
- провести анализ зарубежного и отечественного опыта системы обучения персонала;
- дать характеристику предприятия ЗАО «Сталепромышленная компания»;

- провести анализ внешней и внутренней среды ЗАО «Сталепромышленная компания»;
- провести кадровый аудит ЗАО «Сталепромышленная компания»;
- проанализировать существующую систему обучения в ЗАО «Сталепромышленная компания»;
- разработать проект совершенствования системы в рамках проекта: Обучение производственного персонала смежным профессиям на примере ЗАО «Сталепромышленная компания».

Вопросы обучения и развития персонала широко освещали в научной литературе отечественные и зарубежные ученые. В данной работе делается упор на следующих из них: Бирюк А., Борисова Е., Ильин Е.П., Кибанов А.Я., Кулагин О. А., Маслов Е.В., Мишурова И.В., Померанцева Е.П., Ярных В. и др.

Методы исследования, используемые в работе: анализ, обобщения, сравнения, расчет.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность системы обучения производственного персонала смежным профессиям

В условиях, когда требования к профессиональным навыкам постоянно меняются, способность организации постоянно повышать квалификацию своего персонала является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным развитием, за последние 20 лет, стало одним из ключевых элементов управления современной организацией.

Профессиональная подготовка персонала является важным элементом системы управления современной крупной компанией и позволяет решать не только экономические и производственные, но и социальные задачи компании, в частности, снижать социальную напряженность, связанную с постоянной интенсификацией производственной деятельности, минимизировать социальные конфликты, формировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

В связи с этим все большее значение приобретает внутрифирменное обучение, позволяющее рабочим и специалистам промышленных предприятий повысить квалификацию или пройти профессиональную переподготовку и получить профессию или специальность, дающую право работать в новой сфере деятельности или же совмещать, соответствуя запросам рынка труда.

Понятие смежной профессии часто путают с повышением квалификации. На самом деле это разные вещи. При прохождении курсов повышения квалификации работник приобретает новые знания по своей специальности и в итоге может выполнять более сложную работу.

Приобретение смежной профессии состоит в прохождении определенных курсов, обычно краткосрочных, которые дают возможность расширить свои трудовые навыки и выполнять работу на другой должности.

Обучение смежным специальностям может производиться не только в сфере производства, но и в других сферах. Так, как например происходит в

компании УК «Альфа-Капитал» (информация представлена в параграфе 1.2).

Рассмотрим несколько определений, чтоб понять, что такое смежная профессия, что такое обучение, кого и с помощью чего мы собираемся обучать.

Смежная профессия - дополнительная профессия, которой овладевает работник в процессе совмещения профессий и расширения трудовых функций. Для смежных профессий характерны технологическая или организационная общность с основной профессией. К таким профессиям (смежным и основным) относятся, например - станочник-наладчик, токарь-слесарь по ремонту оборудования и др.[23].

Производственный персонал – часть трудоспособного населения, входящая в состав промышленного предприятия и обеспечивающая выполнение всех функций, связанных с производственным процессом, начиная от планирования производственных запасов материальных ценностей, участия в основных и вспомогательных технологических операциях процесса производства продукции, услуг и управления хозяйственной деятельностью и вплоть до реализации готовой продукции. [14]

Одним из наиболее известных, является определение обучению смежным профессиям, прописанное в положение о непрерывном профессиональном и экономическом обучении кадров. Обучение работников вторым (смежным) профессиям – это обучение лиц, уже имеющих одну профессию, другой профессии с начальным либо средним уровнем квалификации. Работники обучаются вторым (смежным) профессиям для того, чтоб расширить свое профессиональное мастерство. Работодатель, исходя из конкретных условий производства, с учетом мнения представительного органа работников, утверждает перечень вторых (смежных) профессий, по которым производится обучение работников [30].

Более новое определение, прописано в ТК РФ. Обучение вторым (смежным) профессиям - это обучение лиц, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям организуется для расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации и оплаты труда, а также по совмещаемым профессиям. Перечень вторых (смежных) профессий, по которым проводится обучение рабочих, определяется предприятиями, исходя из условий производства [28].

Ерёмина Е.В. и Ретинская В.Н. предлагают такое определение обучению: целенаправленный процесс двусторонней деятельности педагога и учащегося по передаче и усвоению знаний [6].

Макашева Н.П. и Нестерова О.А. представляют обучение, как целенаправленный процесс овладения новыми знаниями, навыками и умениями [18, с 156].

Веснин В.Р. определяет обучение, как метод подготовки персонала, направленной на повышение эффективности работы организации. [3, с. 239].

На основе представленных определений внутрифирменного обучения составим сравнительную таблицу 1.1

Таблица 1.1 – Сравнение понятий внутрифирменное обучение

Авторы	Общее	Различие
Ерёмина Е.В. и Ретинская В.Н.	Определяют обучение как процесс, направленный на развитие персонала в целом	Предлагают обучение, как процесс двусторонней деятельности по получению и передаче знаний
Макашевич Н.П. и Нестерова О.А.		Представляют обучение, как процесс овладения новыми знаниями, в общем
Веснин В.Р.		Характеризует обучение, как процесс, направленный на повышение эффективности работы организации

Обучение позволяет:

- повысить эффективность и качество работы;
- снизить потребность в контроле;
- решить проблему дефицита кадров;
- сократить текучесть и затраты на персонал [3, с. 239].

Основные задачи профессионального обучения персонала фирмы:

- обучение для овладения новыми направлениями деятельности;
- обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций;
- обучение перед выходом на пенсию для облегчения адаптации к новым условиям.

Обучение охватывает как вновь принятых, так и уже работающих сотрудников [3, с. 240].

Согласно ст.197 Трудового кодекса различают три вида обучения рабочих (производственного персонала) на производстве: подготовка, переподготовка и повышение квалификации[31].

Рассмотрим подробнее эти виды обучения.

1. Подготовка новых рабочих на производстве - это первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии.

Направление на учебу осуществляется на основе профессионального отбора с учетом склонности и психофизиологических свойств личности, направляемой на обучение. Сроки обучения при подготовке новых рабочих устанавливаются до шести месяцев и указываются в Перечне профессий.

Подготовка новых рабочих на производстве проходит в курсовой и индивидуальной формах обучения. Подготовка заканчивается сдачей ими квалификационных экзаменов.

Подготовка работников, связанных с обслуживанием объектов котлонадзора и подъемных сооружений (машинисты котлов, машинисты кранов, стропальщики и др.) проводится только в техникумах и учебных центрах [12, с.66-70].

2. Переподготовка рабочих осуществляется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми рабочими, которые не могут продолжать работать по имеющимся у них профессиям, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Формы переподготовки рабочих аналогичны применяемым при подготовке новых рабочих [13, с.202].

3. Повышение квалификации рабочих - это обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, а так же рост мастерства по имеющимся профессиям.

Помимо выше представленных видов обучения, существует положение показывающее необходимость изучения вторых (смежных) профессий. Рассмотрим выписку из представленного положения.

Работодатель с учетом мнения представительного органа работников определяет конкретные формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, а также перечень профессий и специальностей, по которым осуществляется профессиональное обучение на производстве.

Отметим, что обучение женщин и несовершеннолетних проводится только по профессиям и для тех производств и работ, на которых разрешается применение их труда (см.ст. 253,265ТК) [29].

Цели обучения персонала:

1. Повышение квалификации – получение дополнительных знаний и навыков;
2. Обеспечение кадрового резерва;
3. Рост инновационного потенциала сотрудников обеспечение взаимозаменяемости сотрудников, на различных рабочих местах;
5. Повышение идентификации сотрудников со своей организацией.

Мы видим, что задача профессионального обучения состоит в том, чтоб дать возможность рабочим овладеть выбранными профессиями, вооружить их знаниям, научить применять полученные теоретические знания и практические навыки в работе и на этой основе создавать условия для дальнейшего роста производительности труда, снижения себестоимости и улучшения качества продукции.

При этом не стоит забывать о том, что рабочие имеют разный уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки и нуждаются в профессиональном развитии [27, с.144].

В процесс обучения входит:

1. Определение потребности в обучении, исходя из целей организации.

2. Составление бюджета обучения.

3. Определение целей и планирование обучения: определение критериев оценки, определение содержания обучения: планирование учебных программ и модулей обучения, выбор форм и методов обучения выбор учебного заведения и преподавателей, расчет финансового бюджета учебных программ.

4. Реализация обучения: учебно-методическое, материально-техническое, информационное и кадровое обеспечение учебных программ, комплектование учебных групп и организация учебного процесса.

5. Профессиональные знания, навыки и умения.

6. Контроль и оценка эффективности учебных проектов. [9, с 84]

По месту проведения выделяют внутреннее обучение и внешнее.

Внутреннее обучение проводится на территории организации, внешнее – с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала.

Внутреннее обучение – особая схема организации подготовки персонала. Как правило, программы (внутренние курсы и внешнее обучение) подготовки внутри фирмы создаются специально для определенного предприятия и ориентируются на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. [3, с. 46]

Внутренние курсы дают информацию постепенно, позволяют адаптировать обучение к потребностям конкретной группы, помогают в осуществление практики. [3, с. 241-242]

Преимущества обучения на рабочем месте (внутренние курсы): содержание и время обучения; возможность использования реального технологического оборудования; учебный материал, связанный с работой - это экономически выгодно. [9, с.84]

Преимущества обучения вне работы (внешнее обучение): участники могут обмениваться информацией, делиться опытом решения проблем, можно использовать недоступное предприятию дорогостоящее учебное оборудование,

квалифицированный обучающий персонал, в нейтральной обстановке участники охотно обсуждают вопросы. [9, с.84]

Действующая система подготовки должна быть мобильной, учитывать происходящие на рынке труда изменения спроса на рабочую силу, постоянно соответствовать данным требованиям как с качественных, так и с количественных позиций. Новому этапу развития рыночной экономики, новой технике, технологии и организации производства должны в полной мере соответствовать системы, формы, содержание и методы подготовки персонала [5].

Сравним внутреннее обучение и внешнее обучение.

Таблица 1. 2 – Внутреннее обучение и внешнее обучение.

Внутреннее обучение	Внешнее обучение
Позволяет приспособить содержание и сроки обучения к потребностям организации.	Отсутствует прямая связь с потребностями организации, отрыв от практики, навязывание программ и методов обучения.
Позволяет приостановить обучение в связи с производственной необходимостью и отозвать работника.	Невозможность отзыва работника.
Психологическая скованность обучаемых.	Психологическая раскованность обучаемых.
Позволяет использование оборудования и технологий компании, не достаточное количество новой информации.	Возможность использования специальных средств обучения и тренажеров, получить новую информацию.
Экономия средств при большой аудитории.	Экономичность при небольшом количестве обучаемых.
Ограничен выбор квалифицированных преподавательских кадров.	Широкий выбор и высокая квалификация преподавателей.

Согласно российскому законодательству основными разновидностями обучения работников на производстве являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка. Рассмотрим формы обучения работников подробно:

1. Индивидуальная форма обучения – обучающего прикрепляют либо к квалифицированному работнику (в том числе к руководителю – т.е. речь идет о стажировке), либо включают в группу (бригаду), где с ним занимается работник

высокой квалификации (бригадир или член другой бригады). Теоретический курс обучаемый осваивает самостоятельно (при консультации с соответствующими специалистами).

2. Групповая форма обучения – объединяют обучаемых (стажирующихся) в специальные группы, занятия с которыми проводят работники высокой квалификации [3, с. 242].

Обучение рабочих по повышению квалификации может осуществляться:

- на производственно-экономических курсах;
- на курсах целевого назначения.

Производственно - экономические курсы (ПЭК) создаются в целях увеличения профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рабочих для получения более высоких тарифных разрядов (классов, категорий) в соответствии с требованиями производства. На этих курсах проходят также обучение рабочие, у которых фактический уровень квалификации не в полной мере соответствует имеющемуся у них тарифному разряду [20, с.84-85].

Курсы целевого назначения (КЦН) организуются на предприятии для освоения вторых и смежных профессий, повышения квалификации работников по новой технике и технологии производства, новых методов планирования и управления производством и многих других четких целей, например освоения передовых методов труда, изучения зарубежного опыта и т. д.

КЦН и ПЭК используются в опыте компаний: ЗАО «Завод «Людиновкакабель» и ОАО "РПЗ" (информация представлена в параграфе 1.2), этот опыт мы можем использовать в нашей компании.

Продолжительность профессиональной подготовки рабочих на производстве определяется сроками ученического договора и временем в течение которого, будет достигнута требуемая квалификация, как правило, первого или второго разряда. За неделю время ученичества не должно превышать нормы рабочего времени, установленной для работников, соответствующего возраста, профессии и специальности. Те оаботники, которые проходят обучение в своей организации,

могут по соглашению работодателя полностью освободиться от работы по трудовому договору или выполнять данную им работу на условиях неполного рабочего времени [5].

Все методы обучения можно разделить на три группы:

1. Методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы – обучение на рабочем месте. К ним можно отнести: направленное приобретение опыта и знаний; производственный инструктаж (адаптация); ротация; подготовка стажеров; подготовка в проектных группах; наставничество; делегирование полномочий; использование учебных методик и инструкций.

2. Методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей). Их можно разделить на традиционные методы: лекции, семинары и т.п.; активные методы обучения, с практической отработкой преподаваемых знаний и навыков: тренинги, ролевые и деловые игры, групповые обсуждения; компьютерное обучение; ролевое моделирование и разбор практических ситуаций.

3. Методы, в равной степени подходящие для двух предыдущих групп.

Приведем методы профессионального обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Рассмотрим подробнее характеристику каждого метода обучения (табл. 1.3 и 1.4).[8, с. 432]

Таблица 1.3 – Методы обучения персонала

Методы обучения персонала на рабочем месте	
Метод обучения	Характерные особенности метода
1	2
1. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2. Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
3. Смена рабочего места (ротаций)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)

1	2
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач
Метод обучения персонала вне рабочего места	
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2. Программированные курсы обучений	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3. Конференции, семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5. Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
7. Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

Более детально изучим метод обучения вне рабочего места. За последние годы существенно возросло значение методов обучения квалифицированных кадров, в которых, рабочие группы (до 10 человек), регулярно встречаются вне рабочего места и обсуждают рабочую ситуацию, вместе занимаются поиском

возможностей для ее решения (речь идет о японском методе «кружок качества», который применяется в США и Европе). В Германии этот метод называется «вместо учебы». Оба метода схожи в том, что рабочие группы хотят управлять самостоятельно. В рабочих группах отсутствует производственная иерархия, все результаты работы группы представляют вышестоящим инстанциям. Цель у каждой группы разная. «Кружок качества» обращает внимание в первую очередь на результат экономической эффективности обучения квалифицированных кадров, в то время как группа «вместо учебы» ставит главной задачей элементы обучения квалифицированного работника, ориентированные на личность, т.е. выработку манеры поведения, способы общения.

Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров, стоит отметить важные моменты. Такие как, обучение квалифицированных кадров эффективно, если связанные с ним издержки будут в перспективе меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. В силу того, что определение достигнутых результатов, с помощью обучения квалифицированных кадров, тесно связано с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые можно точно рассчитать. Так же, обучение квалифицированных кадров касается важных факторов социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства имеет положительное влияние на гарантии сохранения рабочего места, продвижения по карьерной лестнице, расширению внешнего рынка труда, на величину доходов организации, на чувство собственного достоинства у сотрудников и возможности их самореализации.

Вывод: Таким образом, разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Выбор

конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами. Рассмотрев подробно определения обучения и видов обучение, можно предположить, что для нашей организации наилучшим образом подходит обучение по средству ротации кадров.

1.2 Особенности отечественного опыта системы обучения производственного персонала смежным профессиям

Все большее число компаний в России относятся к процессу обучения персонала «сознательно» т.е. уделяют особое внимание обучению, все чаще понимая средства вложенные в обучение не как затраты (издержки), а как инвестиции в развитие бизнеса, как реальный рычаг (инструмент) повышения доходности бизнеса, качества работы с клиентами и т.п. Таким образом, обучение становится одним из приоритетов в развитии все большего числа российских компаний. Справедливости ради отметим, что приоритеты эти редко удерживаются первыми лицами компаний, ложась скорее на плечи сотрудников HR-департаментов. «Сознательность» отношения к обучению позволяет говорить и о проактивном (в отличие от реактивного) характере программ обучения: не «затыкать дыры», а опережающим образом формировать навыки «завтрашнего дня». Вспомним известное высказывание, что жизнь есть в первую очередь усилие воли, то увидим, что воля к обучению у российских компаний уже очевидна.

Для анализа систем обучение персонала смежным профессиям были взяты три крупные российские компании:

- 1 ЗАО «Завод «Людиновокабель»;
- 2 ОАО «РПЗ»;
- 3 УК «Альфа-Капитал».

Рассмотрим более подробно систему обучение на данных предприятиях.

1. Закрытое акционерное общество «Завод «Людиновкабель» — это прогрессивное, инновационное, быстро развивающееся предприятие по производству энергетических проводов и кабелей. Завод является производственным подразделением группы компаний «Людиновкабель». Предприятие находится в живописном месте центральной полосы России.

На данный момент, численность работников составляет более 1200 чел., а номенклатура производства свыше 3000 наименований. Продукция, которую выпускает предприятие, применяется во многих отраслях российской промышленности [8].

Каждый год на ЗАО «Завод «Людиновкабель» проводится плановое непрерывное профессиональное обучение кадров. Цель которого: постоянное приведение уровня квалификации в соответствие с изменяющимися производственными условиями, формирование высокого профессионализма. Вся работа, которая связана с организацией и подготовкой методического руководства, переподготовкой и повышением квалификации кадров осуществляет группа подготовки сотрудников в отделе кадров ЗАО «Завод «Людиновкабель».

Состав группы подготовки сотрудников трое человек, в том числе:

- главный специалист по подготовке кадров - руководитель группы;
- ведущий инженер по подготовке кадров;
- инженер по подготовке кадров 1-й категории.

Определение потребности и планирование в обучении кадров проводится следующим образом: на основании поданных заявок подразделений формируется годовой план, который утверждается приказом генерального директора. По утвержденному плану рассчитывается смета затрат на подготовку кадров. Обучение рабочих кадров проводится в соответствии со стандартом предприятия. Структурные подразделения определяют потребности в обучении кадров и представляют в группу по подготовке кадров отдела кадров заявки на подготовку и повышение квалификации кадров.

План обучения кадров включает следующие разделы:

- подготовка новых рабочих;
- переподготовка рабочих;
- освоение вторых профессий;
- производственно-экономические курсы (ПЭК);
- курсы целевого назначения (КЦН);

Рабочие учебные программы разрабатываются на базе типовых программ. Составляются работниками подготовки кадров совместно с ведущими специалистами завода и Людиновским индустриальным техникумом. Утверждаются программы главным инженером ЗАО «Завод «Людиновкабель». Обучение работников на заводе проводят:

- специалисты завода - внештатные преподаватели;
- специалисты Людиновского индустриального техникума;
- квалифицированные рабочие - инструктора производственного обучения;
- специалисты, приглашенные из других организаций.

Преподаватель знакомится с программой обучения, устанавливает объем учебного материала, подлежащего изучению, распределяет его по темам, определяет время на изучение каждой темы, готовит лекционный материал, учебно-материальную базу для проведения занятий.

Переподготовка (переобучение) организуется с целью освоения новых профессий высвобождающимися рабочими, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицам, изъявившим желание сменить профессию с учетом потребности производства.

Основные профессии, по которым проводится подготовка и переподготовка рабочих кадров:

- прессовщик кабелей и проводов пластикатами и резиной;
- волочильщик проволоки;
- скрутчик изделий кабельного производства;
- монтер кабельного производства;
- каменщик;

- стропольщик;
- плотник;
- укладчик-упаковщик;
- монтажник по монтажу стальных и железобетонных конструкций;
- другие профессии.

Подготовка и переподготовка рабочих непосредственно на предприятии проводится по индивидуальной, курсовой формам. Индивидуальная и курсовая формы подготовки включают производственное и теоретическое обучение. Обучение проводится по программам, которые разработаны непосредственно на заводе, на основании типовых программ.

Производственное обучение обучаемый проходит на рабочем месте под руководством инструктора производственного обучения - высококвалифицированного рабочего, не освобожденного от основной работы, работниками группы по подготовке кадров ученик закрепляется за инструктором производственного обучения, заключается трудовое соглашение, которое утверждается начальником управления кадров и воспитательной работы. Учет обучения ведется инструктором в дневнике производственного обучения.

Теоретическое обучение ученика проводится путем индивидуальных консультаций внештатным преподавателем из числа специалистов завода, с которыми также заключается трудовое соглашение на проведение теоретического обучения. Учет занятий ведется преподавателем в журнале учета теоретического обучения путем индивидуальных консультаций.

В конце срока обучения ученик выполняет пробную квалификационную работу, соответствующую присваиваемому квалификационному разряду.

Продолжительность обучения - от 1 до 5 месяцев без отрыва от производства.

При курсовой подготовке обучения проводится в учебной группе. Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям - производится с целью получения новой профессии к уже имеющейся у работника профессии для расширения

профессиональных возможностей рабочих, производственной необходимости, совмещения профессий.

Обучение в основном проводится по освоению профессий: станочники; слесарь - сборщик РЭА и приборов; монтажник РЭА и приборов; лифтер; регулировщик РЭА и приборов; другие профессии.

Продолжительность обучения:

- при индивидуальном обучении от 1 до 2,5 месяцев с отрывом и без отрыва от производства;

- при групповом обучении от 0,5 до 2 месяцев без отрыва от производства.

Теоретическое и производственное обучение аналогично обучению при подготовке и переподготовке рабочих.

Повышение квалификации рабочих осуществляется в форме:

- производственно - экономических курсов;

- курсов целевого назначения.

Производственно-экономические курсы создаются в целях углубления и расширения знаний, навыков и умений рабочих по имеющимся у них профессиям. Успешное их окончание является необходимым условием для сдачи экзамена квалификационной комиссии на присвоение очередного квалификационного разряда.

Курсы организуются без отрыва от производства.

Курсы целевого назначения создаются для изучения новых изделий, технологических процессов, средств механизации и автоматизации, применяемых в производстве, правил и требований их безопасной эксплуатации, организации труда, охраны труда. Комплектование учебных групп производится в соответствии с тематической направленностью обучения. Продолжительность занятий на курсах от 9 до 60 часов.

Занятия проводятся без отрыва, с частичным отрывом от производства.

2. Открытое акционерное общество «Раменский приборостроительный завод» – одно из ведущих предприятий по производству современных пилотажно-

навигационных приборов, систем и комплексов для самолетов, вертолетов военной и гражданской авиации, а также изделий для космических аппаратов и сухопутной военной техники [22].

Подготовка персонала осуществляется для достижения целей, определенных политикой ОАО "РПЗ" в области качества производимой продукции и предоставляемых услуг. Администрация ОАО "РПЗ" организует подготовку персонала на производстве или в учебных заведениях за счет ОАО "РПЗ" согласно Трудового кодекса РФ. Подготовка персонала проводится в системе профессионально-технического обучения, носит непрерывный характер и проводится в течение всей трудовой деятельности работающего.

Подготовка персонала охватывает следующие категории рабочих:

- все категории рабочих;
- контролеров;
- МОП;
- руководителей всех уровней;
- специалистов;
- служащих;
- молодых специалистов;
- учащихся общеобразовательных учебных заведений (школ, лицеев, гимназий и т.п.);
- учащихся ССУЗ (техникумов, колледжей, профессиональных лицеев, профессионально-технических училищ и т.п.);
- студентов, курсантов ВУЗов (институтов, университетов, академий и т.п.)

Управление организацией профессионально-технического обучения персонала на ОАО "РПЗ" осуществляет отдел подготовки кадров (ОПК). Все виды обучения, связанные с подготовкой персонала, обязательно проводятся через ОПК. ОПК строит свою работу по подготовке персонала в соответствии с Положением N 60-58.00.000-2003

Подготовка персонала ОАО "РПЗ" может проводиться как непосредственно на предприятии, так и в учебных заведениях, на фирмах, других предприятиях и организациях. Основанием для организации всех видов обучения персонала является приказ или распоряжение по ОАО "РПЗ", распоряжение по подразделению, заявка (служебная записка) подразделения в ОПК

На ОАО «РПЗ» осуществляются следующие виды профессионального обучения рабочих:

- подготовка новых рабочих и контролеров (начальная подготовка);
- переподготовка рабочих и контролеров;
- обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации рабочих и контролеров

Установлены следующие организационные формы обучения рабочих, обеспечивающие его непрерывность:

- для начальной подготовки, переподготовки рабочих и обучения их вторым (смежным) профессиям
 - производственно-технические курсы (ПТК);
 - для повышения квалификации
 - производственно-технические курсы (ПТК),
 - курсы целевого назначения (КЦН).

Подготовка новых рабочих и контролеров. Для обучения принимаются:

- а) вновь поступившие на предприятие неквалифицированные рабочие;
- б) работающие на предприятии неквалифицированные рабочие, желающие получить профессию;
- в) учащиеся средних специальных профессиональных учебных заведений (ССПУЗ- техникумов, технических училищ, технических лицеев, колледжей и т.п.) при прохождении производственного обучения на производственной базе завода.

Основанием для начала профессиональной подготовки нового рабочего и контролера служит приказ о приеме на работу или приказ о производственной

практике для получения рабочей профессии (учащимся ССПУЗ).
Профессиональное обучение состоит из двух этапов:

- теоретическое обучение;
- производственное обучение.

Ученики получают необходимые теоретические знания в учебных группах при ОПК или индивидуально, а практические навыки и умения при производственном обучении непосредственно на рабочих местах в цехах и отделах. Теоретическое и производственное обучение производится по учебным планам и программам. Продолжительность обучения учеников устанавливается в зависимости от профессии и наличия производственного опыта от трех до пяти месяцев.

Переподготовка (переобучение) рабочих. Переподготовка проводится при наличии направления отдела кадров (при переводе из одного подразделения в другое) или служебной записки администрации подразделения и заявления самого рабочего. Учебные планы и программы для переподготовки (переобучения), а также сроки переподготовки (переобучения) выбираются применительно к учебным планам и программам для подготовки новых рабочих по соответствующим профессиям. При этом допускается сокращение программ за счет исключения ранее изученного материала с учетом фактического уровня профессиональных знаний, умений и навыков обучаемых.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям организуется для расширения их профессиональных знаний, подготовке к работе в условиях применения прогрессивных форм организации и оплаты труда, а также по совмещаемым профессиям, исходя из условий конкретного производства.

Курсы целевого назначения КЦН организуется с целью изучения рабочими теоретических и практических вопросов, связанных с освоением и внедрением новых изделий, технологических процессов, материалов, новых средств измерений и методов испытаний, новых форм и организации труда и производства.

3. Управляющая компания «Альфа-Капитал» является частью консорциума «Альфа-Групп», который входит в число самых крупных и надежных финансово-промышленных структур России.

Характеристика компании:

- Год основания компании 1996
- Число частных клиентов» 1,1 млн человек
- Количество точек продаж 400
- Суммарный объем активов» 167 млрд. [32]

На вопрос «Чему учить?» компания «Альфа-Капитал» ответила необычно. Все сотрудники крупнейшей в России финансовой компании проходят обязательное обучение. Предметы самые разные — от изучения фондовых рынков до курсов по развитию кругозора.

Сотрудники Управляющей компании и банков-партнеров не только обучаются тому, как работают фондовые рынки, но и учатся разбираться в вине и коллекционных напитках, искусстве, смотрят выступления известных спикеров на конференциях TED, а также мастер-классы по лидерству. Специалисты компании создали систему обучения, включающую 126 курсов. В каждом курсе есть видеоролик, учебник и тесты. Курсы доступны всем сотрудникам компании.

Примечательно, что на момент начала сотрудничества с iSpring компания «Альфа-Капитал» уже два года успешно проводила дистанционные курсы. Новую СДО выбирали по таким критериям: легкость обслуживания, простота инструментов, широкий функционал, богатая визуальность и клиентоориентированный подход компании-разработчика.

Остановились на платформе iSpringOnline, на базе которой сотрудники «Альфа-Капитал» продолжают учиться и сейчас.

В системе есть три сертификационные программы и несколько модульных программ, которые включают в себя более 40 курсов. Курсы по профессиональным знаниям обязательные, их нужно пройти за определенный срок. Курсы для расширения кругозора факультативные, но практика показывает,

что это самый популярный раздел. Альфа-Капитал планирует регулярно добавлять в систему обучения новые курсы.

Рассмотрим структуру обучение УК «Альфа-Капитал» на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура обучение на предприятие УК «Альфа-Капитал»
Общее количество курсов составляет 126. Система имеет три преимущества:

1. Доступ с мобильного и любого ПК по логину и паролю.
2. Интерактивные 10-минутные видео-курсы
3. Всестороннее непрерывное развитие сотрудников

Вывод: Три рассмотренные компании активно участвуют в привлечении и реализации новых систем обучение персонала, которые, дают результаты и достаточно эффективны в сложившихся условиях. Так же можно заметить, востребованность в обучении смежным профессиям не только на промышленном производстве, но и в других сферах деятельности. Все три компании используют ротацию кадров в подготовке своих сотрудников. Стоит обратить внимание, что ЗАО «Завод Людиновокабель» и АОО «РПЗ» используют инструктаж, а УК «Альфа-Капитал» и АОО «РПЗ» используют дополнительно стажировку.

Информация об обучении проходящем в компаниях, представленных выше позволяет показать актуальность выбранной темы. Опыт данных компаний можно применить на ЗАО «Сталепромышленная компания» (смотрите ссылки на опыт данных компаний в главе 2).

1.3 Анализ зарубежного опыта системы обучения персонала смежным профессиям

В зарубежных фирмах обучению работников придается огромное значение. Образование и профессиональная подготовка имеют огромное значение для повышения эффективности производства. Быстрые технологические изменения требуют поддержки и расширения профессиональной подготовки без отрыва от производства. Многие программы обучения и профессиональной подготовки осуществляются самими фирмами. Но большая их часть основана на сотрудничестве производства с учебными заведениями или профессиональными училищами.

Некоторые традиционные формы профессиональной подготовки, например, ученичество, доказали свою жизнеспособность благодаря использованию новых, необычных для них инструментов. Речь идет о некоторых гибридных формах, при которых непосредственная передача навыков сочетается с теоретической подготовкой.

К ученичеству относятся весьма серьезно во многих западноевропейских странах и в Северной Америке. В таких странах, как Германия, Австрия и Швейцария, ученичество, или «двойная система», охватывает, по крайней мере, три четверти соответствующих возрастных групп [1, с.106].

Для зарубежных концернов характерна организация специальных центров, ведущих профильную подготовку кадров. В частности, во Франции существуют отраслевые, а в Германии межзаводские центры, которые обычно являются мощными подразделениями корпорации. Программы обучения строятся исходя,

из запросов предприятий и связаны с процессом структурной перестройки и технического перевооружения производства.

Иногда «кустовые» формирования объединяются в так называемый пул. Считается, что это дешевле и результативнее, чем обращаться к услугам рекрутерских агентств. К примеру, автомобильная корпорация «Форд» и французская «Рено» своими силами полностью обеспечивают себя квалифицированными кадрами[26].

Что касается содержания обучения, то обычно выбираются наиболее приоритетные направления. Например, на «Сименс» подготовка ведется по 50 дефицитным профессиям, у концерна «Крупп» персонал проходит 4 ступени в зависимости от квалификационной и базовой профессионально-образовательной подготовки, а на «Дженерал-Электрик» образовательная сеть включает 1000 курсов, индивидуализированных под разные категории работников.

Профильная подготовка кадров обычно контролируется профессиональными ассоциациями, которые тесно сотрудничают с консультативными фирмами, благотворительными фондами, бесприбыльными организациями. Они формируют банк данных об учебных программах и проводят их аккредитацию, устанавливая степень соответствия последним требованиям производств.

В зарубежных странах есть центры оценки для аттестации управленческого персонала. Задача центров выявление с помощью экспертов и на основе специальных тестов и упражнений потенциальные способности работников. Существуют 3 группы оценок: оценка работника (потенциал); должностные требования (нормативы); фактическое функционирование (результат). С помощью их сравнений анализируется потребность в подготовке, повышении квалификации или проведении других организационных мероприятий[20].

В США в системе повышения квалификации на производстве существуют жесткие экономические критерии, они ориентируются на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы. Повышение квалификации осуществляется в

двух основных формах – тренинга (тренировки профессиональных навыков) и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка (переподготовка) работника к следующей профессии (должности). Огромная часть программ рассчитана непосредственно на обучение профессиональным навыкам, необходимым для выполнения профессиональных функций (тренинга работника). Цель тренинга всегда конкретна: получение немедленного эффекта от вложенных средств через повышение производительности труда и качества производимой продукции.

Рассмотрим пример тренинга в зарубежной компании. Компания «Моторола» прошла путь от использования программ тренинга до создания собственного университета и соответственно обратила свой 7-миллионный бюджет в 120-миллионный ежегодные капитальные вложения в образование. Десять лет назад компания нанимала рабочих для выполнения заданий, точно определенных и не требующих особой подготовки. Если машина ломалась, подходил аварийный мастер и фиксировал неполадку. Контроль качества представлял собой элементарный процесс выбраковки, выявления дефектов перед отгрузкой продукции. Большинство рабочих обучались своей профессии, наблюдая, приобретая опыт методом проб и ошибок.

Первый шаг внедрения тренинга означал обучение основам производства. Затем пришлось переоценить критерии подхода к корпоративному тренингу и образованию, дабы не отстать и приспособиться к изменениям. Рабочим пришлось, как следует разобраться в содержании выполняемых ими операций и возможностях используемого оборудования. В компании пришли к выводу, что в новых условиях нужны не инструкции, а компетентность. Компания в настоящее время рассчитывает на то, что ее рабочие знают оборудование и сумеют самостоятельно справиться с несложным ремонтом. Теперь управление качеством видится, как процесс, который позволяет избежать дефектов. Это – общий стиль поведения, единый как для охранников и секретарей, так и для производственных рабочих.

Из рассмотренного выше примера можно сделать вывод, что тренинг рабочей силы – основная задача системы обучения, и что именно производство наиболее подходящее место для проведения тренинга.

В развитии внутрифирменного обучения за рубежом большую роль играет тесная зависимость между уровнем образования, профессиональным статусом и уровнем жизни работника. В США в среднем почти половина изменений величины заработка у каждого работника определяется базовым и трудовым обучением. Обучение на производстве значительно влияет на заработную плату. У лиц, получивших такое образование, заработок увеличивается примерно на 25%, не говоря уже о возможности продвижения по службе или получения более выгодной работы. Влияние этого фактора более длительно. Так, если воздействие школьного образования ощущается в течение 8 лет, то обучение на рабочем месте – в течение 13 лет [19,с82].

Вывод: Опыт зарубежных компаний показывает, как можно строить обучение, чтоб получать качественный результат. Эффективность опыта зарубежных фирм, так же показывает положительные результаты. К примеру, в опыте США на примере компании «Моторолла» можно увидеть, как повышается организованность работников, уменьшаются затраты и увеличивается оборот. Рассмотрев, как именно, производится обучение в зарубежных компаниях, можно заметить, что большинство компаний успешно практикуют обучение своих сотрудников как без отрыва от производства, так и с отрывом от производства, за счет собственных сил. Предприятия за пределами Российской Федерации в сравнении с находящимися в пределах, используют все выше перечисленные методы обучения, делая основной акцент на ученичество, ротацию кадров и деловые игры. Российский компании же, только стремятся, к тому, чтоб использовать все методы подготовки кадров, однако мы можем заметить, что так же, как и зарубежные делают акцент на ротации кадров и ученичестве. Опыт зарубежных предприятий поможет в разработке и реализации проекта для нашего предприятия, так же как и опыт российских предприятий.

Вывод по главе один. В первой главе были изучены сущность обучения производственного персонала смежным профессиям: цели и задачи обучения персонала, отличие внутриорганизационного обучения и обучения с отрывом от работы, методы обучения работников; опыт крупных российских компаний по обучению смежным профессиям; международный опыт внутрифирменного обучения персонала смежным профессиям. Был сделан краткий анализ внедрения и использования в российских компаниях обучения смежным профессиям; проведен краткий сравнительный анализ российских методов обучения и зарубежных. Из всего изученного, мы увидели, как можно работать, с чем и для чего это нужно. Примеры положительного опыта компаний, как зарубежных, так и российских, такие как УК «Альфа-Капитал» и «Моторола», показывают нам, насколько востребована и актуальна выбранная тема. Изучив основные понятия и методы подготовки кадров, а после проделав анализ российских и зарубежных предприятий, мы выявили наиболее актуальные и эффективные на сегодняшний день методы. Такие как: ротация, инструктаж, ученичество, деловые игры и стажировка. Использование данных методов подготовки персонала, поможет нам легко, быстро и эффективно усилить существующую систему обучения на ЗАО «Сталепромышленная компания».

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «СТАЛЕПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ»

2.1 Характеристика предприятия ЗАО «Сталепромышленная компания»

ЗАО «Сталепромышленная компания» – крупная независимая компания, осуществляющая поставки металлопроката на рынки РФ и государств СНГ. Фирма занимается оптовой и розничной торговлей металлопроката, помимо этого развивает производственное направление перерабатывает металл и изготавливает множество профилей

ЗАО «Сталепромышленная компания» работает на рынке металлоторговли России с 1991 года. Сегодня СПК представляет собой вертикально интегрированную дивизиональную сеть предприятий, осуществляющих переработку и поставку металлопроката на рынки России и Казахстана. Управляющая компания находится в Екатеринбурге.

Филиалы и представительства Компании функционируют практически во всех субъектах федерации, в 50 городах России и зарубежья. С 2001 года ЗАО «Сталепромышленная компания» является членом Российского союза поставщиков металлопродукции (РСПМ) и по оценкам журнала Forbes входит в число 200 крупнейших компаний России.

На долю ЗАО «Сталепромышленная компания» компании приходится 5% рынка металлопотребления в России.

На складах ЗАО «Сталепромышленная компания» постоянно находится в общей сложности 250 000 тонн металлопродукции, более 10 000 наименований и типоразмеров.

ЗАО «Сталепромышленная компания», является одним из лидеров по реализации нержавеющей проката в Уральском регионе. Нержавеющий прокат, предлагаемый СПК, находит своих клиентов так же в Поволжье и других регионах России. Для удобства клиентов на складах СПК поддерживается запас 1000 тн. плоского нержавеющей проката.

Основными поставщиками являются ACERIOX и YC INOX, производящими нержавеющей прокат для СПК по прямым контрактам. Так же к реализации предлагается сортовой и трубный нержавеющей прокат.

ЗАО «Сталепромышленная компания» занимает 92-е место в списке крупнейших российских частных компаний по данным за 2011 год (Forbes).

Согласно рейтингу Эксперт-400, ЗАО «Сталепромышленная компания» поднялась на 58 строчек и заняла 187 место среди четырехсот крупнейших компаний России из всех основных сфер экономики по итогам работы в 2011г.

ЗАО «Сталепромышленная компания» входит в Российскую Ассоциацию Металлоторговцев с 2001 года.

Компания имеет 248 600 кв. м. складских площадей, из них 108 000 кв. м. – крытые складские комплексы; 136 объектов промышленной недвижимости; 40 земельных участков.

Значительная часть складских и офисных помещений находится в собственности Компании.

Основными поставщиками Компании являются крупнейшие металлургические комбинаты России и стран СНГ, в их числе: ММК, группа НЛМК, АрселорМиттал, Евраз, Северсталь, группа ТМК, группа ЧТПЗ, ОМК. Относительная независимость от поставщиков позволяет Компании оптимизировать логистику поставок и объединять доставку заказов в различные регионы в пулы для минимизации издержек.

Общая численность сотрудников Компании составляет 2340 человек.

ЗАО «Сталепромышленная компания» имеет линейно-функциональную организационную структура, которая внедрена по всех филиалам Компании.

Далее рассмотрим организационную структуру предприятия на рисунке 2.1.

РИСУНОК 2.1

Все сотрудники Компании стремятся к достижению поставленных целей и осуществлению стратегии ЗАО «Сталепромышленная компания».

ЗАО «Сталепромышленная компания» ставит перед собой следующие стратегические цели:

1. Удержание ведущих позиций на российском рынке металлоторговли.
2. Повышение экономической эффективности бизнеса на 10% за счет развития сервисной составляющей к 01.09.2019.
3. Формирование эффективной структуры управления производственными бизнес-единицами за 2017-2018 года.
4. Диверсификация бизнеса за счет освоения более доходных производственных направлений к 2020 году.

Реализация стратегии ЗАО «Сталепромышленной компании» предполагает выполнение следующих стратегических задач:

1. Расширение географии присутствия филиальной сети СПК, включающей торговые представительства и сервисные металлоцентры.

2. Развитие сервисной составляющей услуг металлоторговли. Данное направление деятельности предполагает усиление контроля за эффективностью бизнеса по предоставлению услуг (резка металла, упаковка и доставка продукции клиенту). Менеджмент СПК планирует провести дооснащение крупнейших складских помещений СПК более производительным оборудованием, выстроить систему сбыта и расширить номенклатуру предоставляемых услуг, а также создать собственную логистическую компанию, парк которой будет насчитывать не менее 250 автотранспортных средств.

3. Развитие производственного направления. В рамках данной задачи менеджмент СПК планирует в 2015 - 2018 годах реализовать проект по созданию 10 листовых и арматурных сервисных металлоцентров на территории Российской Федерации, который позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции. Металлоцентры будут укомплектованы производственными линиями продольной и поперечной резки листа, линиями по профилированию рулонного проката, а

также оборудованием для производства арматурных сеток и каркасов для заказчиков строительного сектора.

4. Реформирование юридической структуры СПК с целью повышения прозрачности и качества корпоративного управления [2].

Стратегические цели компании направлены на повышение прибыли предприятия и построение эффективной системы управления персоналом.

Вывод: ЗАО «Сталепромышленная компания» существует на протяжении нескольких десятков лет. Стремясь к своим целям Компания увеличивает прибыль, за счет сплоченности персонала и командного духа. Качественное выполнение работ дает определенные конкурентные преимущества:

1. Развитая филиальная сеть. Филиальная сеть СПК представлена во всех федеральных округах РФ и считается одной из крупнейших сетей металлотрейдеров в РФ. Территориальная близость к покупателю, а еще экономия на транспортных издержках, в случае если организация доставки производится личными силами, считаются главными причинами увеличения клиентской базы СПК.

2. Наличие личных производственных площадок. Присутствие личных производственных мощностей, позволяющих обрабатывать металл по желанию клиента, дают возможность СПК предлагать покупателям большое количество индивидуальных сервисных решений.

3. Крупнейший самостоятельный металлотрейдер СПК считается одним из крупнейших металлотрейдеров в РФ. Размещение на металлургических комбинатах больших партий заявок дает возможность СПК получать выгодные предложения в сравнении с региональными компаниями.

4. Широкий ассортимент реализуемой продукции. Ассортимент реализуемой СПК продукции содержит примерно 10 тыс. позиций. Широкая номенклатура предлагаемой металлопродукции в сочетании с вероятностью формирования сборных партий в среднем до 20 позиций, так же и в малом объеме дают

возможность СПК предлагать подходящие для клиента условия выполнения заказа [2].

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия ЗАО «Сталепромышленная компания»

Экономическое состояние многих предприятий в стране усугубилось из-за кризиса, что характеризуется потерей клиентов, снижением годовых объемов и получаемых средств. Кризис затронул все направления, не обошел стороной и «Сталепромышленную компанию». В таблице 2.1 приведены технико-экономические показатели ЗАО «Сталепромышленная компания».

Таблица 2.1 – Техничко-экономические показатели ЗАО «Сталепромышленная компания»

Показатели	Года	2014	2015	2016
Годовой объем производства (т)		195 431,687	146 831,790	147 023,596
Среднесписочная численность (чел)		103	116	96
Производительность труда одного рабочего:				
1. Натуральное выражение (т)		1 897,4	1 265,8	1 531,5
2. Стоимостное выражение (руб)		11 946 306	78 482 267,1	99 547 226,5
Годовой фонд оплаты труда (руб)		15 624 000	15 884 400	16 275 000
Среднегодовая заработная плата (руб)		151 689,32	136 934,48	169 531,25
Себестоимость 1 единицы продукции (р/т)		59 000	62 000	65 000
Годовая прибыль от реализации продукции (руб)		11 530 469 533	9 103 942 980	9 556 533 740

Исходя из данных, которые мы видим в представленной таблицы, можно сделать вывод, что наравне со снижением годового объема и прибыли, так же снизилась численность предприятия. Сокращение персонала на предприятие объясняется, кризисным явлением в стране. Производительность труда, в натуральном выражении уменьшилась, но увеличилась в своей стоимости. Это

способствовало повышению заработной платы, а так же себестоимости за единицу продукции.

На ЗАО «Сталепромышленная компания» имеется экономическая проблема снижения прибыли. Для выявления причин существующей проблемы проведем анализы внешней и внутренней среды организации.

Внешняя среда – сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность, совокупность «факторов влияния» вне организации. На них руководство предприятия не может влиять непосредственно.

Анализ макроэкономического окружения применяется для определения возможностей и угроз для предприятия, скрывающегося в его внешнем окружении, а также является важнейшим процессом стратегического планирования и управления.

В методологии стратегического управления факторы внешней среды, делят на прямые (оказывающие непосредственное влияние на деятельность предприятия) и косвенные (действующие опосредованно и оказывающие влияние на функционирование предприятия через воздействие на другие факторы).

Начнем рассмотрение состояния внешней среды ЗАО «Сталепромышленная компания» с анализа косвенных факторов, другими словами: STEP-анализа. STEP является аббревиатурой названия таких факторов: социальных (S –social), технологических (T–technological), экономических (E – economic), политических (P – political). Основные положения STEP-анализа:

1. Экономические факторы. Их можно подразделить на следующие виды:

а) экономическая обстановка в стране. По данным Минэкономразвития РФ, к концу 2015 года отмечалось замедление темпов роста экономики России, о чем свидетельствует уменьшение прироста ВВП, индекса промышленного производства и инвестиций в основной капитал [21, с. 6]. Следует отметить, что данная ситуация сопровождается замедлением роста реальных располагаемых денежных доходов населения с 4,6% в 2015 г. до 3,3% в 2016 г. при сохранении уровня инфляции по продовольственным товарам на уровне 7,1% [11, с. 1], [21, с.

б)]. Вероятно, что смещение предпочтений потребителей в сторону продовольственных товаров вследствие роста цен на социально-значимые группы товаров привело к общему снижению уровня экономического развития страны;

б) экономическая ситуация в металлургической отрасли. Острейшей проблемой для металлургической отрасли в мировом масштабе является избыток производственных мощностей. Данная ситуация неизбежно приводит к усилению глобальной конкуренции и к необходимости поиска новых рынков сбыта для целей обеспечения рентабельности предприятий отрасли.

Проблема избытка мощностей не обошла стороной и русскую металлургическую индустрию. Специалисты «Русполимет» отмечают, что избыток мощностей имеется буквально по всем направлениям прокатной продукции: по сортовому прокату - 4,7 млн. тонн, по холоднокатаному прокату - 1,5 млн. тонн, по кузнечно-прессовому производству - 0,5 млн. тонн [10, с. 64]. Помимо проблем избытка мощностей, обстановка ухудшается еще и вводом новых производственных мощностей на существующих предприятиях и строительстве мини-заводов (преимущественно по выпуску сортового проката строительного назначения), а еще невысоким уровнем использования металла в отдельных отраслях.

Следствием переизбытка производственных мощностей и усиления конкуренции идет снижение рентабельности в отрасли, которое оценивается Д. Ляховским в 9% по результатам 2015 года напротив 25% в этап 2010-2011 г., а так же увеличение долговой нагрузки, что ограничивает последующие развитие и вложения [16, с. 11]. В критериях узости внутреннего рынка фирмы изготовители и фирмы металлоторговли начинают ориентироваться на вывоз продукции и осваивать малые ниши. В прочем выход компаний на международные рынки связан с затруднениями ввиду санкций ЕС и США в отношении российской металлопродукции.

По состоянию на 1 января 2016 года 18 государств использовали 79 ограничительных мер против отечественной продукции, в том количестве 38

антидемпинговых мер, больше пятидесяти процентов из которых введены в отношении русских черных металлов и металлических изделий, штампованной продукции [21, с. 215-216].

2. Политические факторы. В рамках данных факторов следует выделить:

а) политический кризис на Украине и реакция государств Евро Союза на действия РФ. Эскалация инцидента на Украине и присоединение Крыма Российской Федерацией привели к вступлению финансовых и политических санкций в отношении РФ со стороны США и государств Евросоюза, а еще замораживанию планов в области научно-технического сотрудничества. Д. Ляховский выделяет, что вступление ограничений на денежных рынках привело к оттоку зарубежных вложений из экономики РФ и к отсутствию зарубежных кредитов [16, с. 13]. Не обращая внимания на то, что по состоянию на 2016 год ввод санкций прекращен, невозможно вычеркивать вероятность повторения аналогичного сценария и их реализации вновь. В случае вступления запретов в отношении поставок российской металлургической продукции на международные рынки, металлургические фирмы станут обязаны ориентироваться на то, чтоб удовлетворить все потребности на внутреннем рынке, что приведет к ужесточению конкуренции и может усугубить рыночное состояние компаний, и привести к понижению характеристик их деятельности;

б) вступление России в ВТО. Вступление России во Всемирную Торговую Организацию и по сей день является предметом многочисленных споров и дискуссий. Вступив в данную организацию, Россия потеряла возможности для применения нетарифных методов ограничения импорта, что в свою очередь может привести к обострению конкуренции на российском рынке и захвату его иностранными конкурентами. В арсенале средств для борьбы с захватом рынка иностранными производителями могут выступать установление таможенных пошлин и инициация антидемпинговых расследований. Однако практика показывает, что антидемпинговые расследования не всегда разрешаются в пользу инициаторов.

Следует отметить, что вступление России в ВТО может повлиять на деятельность металлоторговли не только напрямую посредством усиления конкуренции на рынках металлов, но и опосредованно, посредством усиления конкуренции на внутреннем рынке между отечественными и иностранными производителями продукции и изделий из металлов. Данная ситуация может привести к падению спроса на металлопродукцию со стороны отечественных потребителей, повышению уровня избытка металлургических мощностей и росту внутренней конкуренции металлоторговли, что приведет к снижению рентабельности отрасли и возможной санации рынка;

в) денежно-кредитная политика государства. Политика Центрального Банка РФ по состоянию на 2016 год направлена на противодействие возможному росту темпов инфляции. В совокупности с финансовыми санкциями со стороны европейских банков, данная ситуация может существенно ограничить возможности отечественного рынка предприятий металлоторговли по привлечению кредитных ресурсов;

г) финансовая модель муниципального управления. На совещании представителей российского бизнеса в рамках Российского союза промышленников и предпринимателей министр финансов РФ А. Силуановым заявил о том, что государство не будет главным источником денежных ресурсов для владельцев русских фирм [17, с. 11]. Исходя из программы становления отдельных секторов экономики, можно понять, что металлургическая ветвь не рассматривается в качестве объекта для экономного финансирования [25]. На предоставленном совещании доктором МГУ А. Бузгалиным была определена модель передового муниципального управления экономикой. Он обусловил ее как праволиберальную финансовую модель с теневым уклоном и ручным управлением и обратил внимание на то, что жители не имеют способности воздействовать на муниципальную финансовую политическую деятельность [15, с. 15]. По воззрению А. Бузгалина, важна смена финансового уклада для увеличения производительности функционирования русской экономики [17, с. 15];

д) политического деятеля в области металлургии и соседних секторов экономики. Металлургическая индустрию считается одним из индикаторов становления экономики страны и имеет возможность рассматриваться в качестве базиса для становления металлопотребляющих секторов экономики. Государственная регулировка металлургической индустрии объединяется для разработки долговременных стратегий и программ становления металлургической ветви. В рамках данных стратегий и программ указывается, что металлургическая отрасль обязана поставлять сырье внутренним отраслям, а работа страны станет связана со стимулированием внутреннего спроса на российский металл. В муниципальных программах отмечается надобность технологической модернизации предприятий металлургической отрасли, ориентация на импортозамещение и увеличение энергоэффективности металлургического изготовления [24]. Специалисты же скептически относятся к способности реализации данных программ, указывая на не согласованность программ становления секторов экономики, невозможности планирования функционирования отрасли на долгий срок по причине изменчивости среды и смещения в худшую сторону финансового состояния компаний металлоторговли, что ограничивает их способность инвестирования [16, с. 10-15].

3. Технические факторы. Н.И. Новиков и Л.В. Загороднова, проводившие анализ технического состояния крупных предприятий в отрасли, указывают, что большинство инноваций, осуществляемых на металлургических предприятиях носят улучшающий характер и не являются прорывными [7, с. 241].

4. Социокультурные факторы. По данным ВЦИОМ в период с 2011 по 2015 гг. спрос на иномарки увеличился с 24% до 41%. Данные тенденции могут ухудшить состояние российских автомобилестроительных заводов с полным циклом производства. Учитывая тот факт, что производство иномарок в России осуществляется преимущественно путем узловой сборки и с использованием иностранного металла, вытеснение российских автомобилестроительных предприятий с рынка и ухудшение их финансового положения приведут к

снижению спроса на металл, усилению конкуренции между предприятиями металлоторговли и падению рентабельности предприятий металлоторговли.

Таблица 2.2– STEP-анализ ЗАО «Сталепромышленная компания»

Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможные ответные меры предприятия
1	2	3	4
1. Экономические	Рост курса доллара	Трудности с получением долгосрочных кредитов	Сокращение капитального строительства
	Дефицит государственного бюджета	Отсутствие оплаты за продукцию	Лоббирование в органах государственного управления; Улучшение качества технико-экономических обоснований проектов по новейшим методикам
	Спад производства	Дефицит и удорожание ресурсов; Банкротство поставщиков и покупателей	Стимулирование оказания услуг по кооперации и поставок с помощью кредитов поставщикам смежникам
	Рост безработицы	Удешевление рабочей силы. Высвобождение работников	Формирование рациональной кадровой структуры.
2. Политические	Ориентация на рыночное регулирование экономики	Ослабление дисциплины платежей и поставок	Страхование поставок, стимулирование партнеров
3. Социальные	Рост мобильности населения	Отток работников в том числе с вредных и тяжелых производств	Совершенствование системы стимулирования; Автоматизация и механизация труда
4. НТП (научно-технический прогресс)	НТП в сфере производства	Появление новых материалов, оборудования, технологии	Дополнительные вложения в инновационные технологии и обновление мощностей

В результате анализа макросреды сделаем вывод, что изменения, которые вероятнее всего могут произойти и повлиять на жизнеспособность компании, находятся в экономической и социальных группах факторов. Наиболее агрессивными факторами влияющими на предприятие являются: спад производства, дефицит государственного бюджета.

Поэтому компания должна больше уделять внимания этим воздействиям, стараясь как можно быстрее адаптироваться к происходящим изменениям.

На данный момент для ЗАО «Сталепромышленная компания» необходимо проводить следующие мероприятия:

- грамотное использование ресурсов;
- стимулирование всех работников на достижение целей на основе профессионального развития, вовлечения в процесс управления качеством, удовлетворенности результатами труда и социальных гарантий;
- обеспечение гарантий эффективности, надежности и ликвидности для инвесторов;
- завоевание лидирующих позиций в области разработки и внедрение новых технологий;
- повышение эффективности производства профнастила.

Рекомендации ЗАО «Сталепромышленная компания» должны быть направлены в первую очередь на разработку (совместно с топ-менеджерами) стратегии роста, в данном случае ориентированной на географическую экспансию; построение системы формальных

В таблице 2.3 представлена бальная оценка факторов макросреды.

Таблица 2.3 – Бальная оценка факторов макросреды ЗАО «Сталепромышленная компания»

Факторы	Оценка степени влияния	Вероятностная оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Экономические факторы			
экономическая обстановка в стране	-4	0,6	-2,40
экономическая ситуация в отрасли	-3	0,4	-1,20
Итого		1	-3,6
Политические факторы			
политический кризис на Украине и реакция стран Европейского союза на действия России	-5	0,3	-1,50
вступление России в ВТО	+3	0,2	+0,6
денежно-кредитная политика государства	-4	0,3	-1,20
экономическая модель государственного управления	+3	0,1	+0,3

1	2	3	4
политика в области металлургии и смежных отраслях	+4	0,1	+0,4
Итого		1	-4,0
Социокультурные факторы			
Повышение уровня образования	+2	0,4	+0,8
Спрос на продукцию	+4	0,6	+2,4
Итого		1	+3,2
Технические факторы			
Инновационное развитие отрасли	+3	0,4	+1,2
Развитие Интернета	+2	0,2	+0,4
Появление новой продукции	+5	0,4	+2,0
Итого		1	+3,6
Итого (общее)		4	-0,8

На основе показателей таблицы 2.3 сделаем график профиля среды, чтоб выявить влияние факторов среды на организацию.

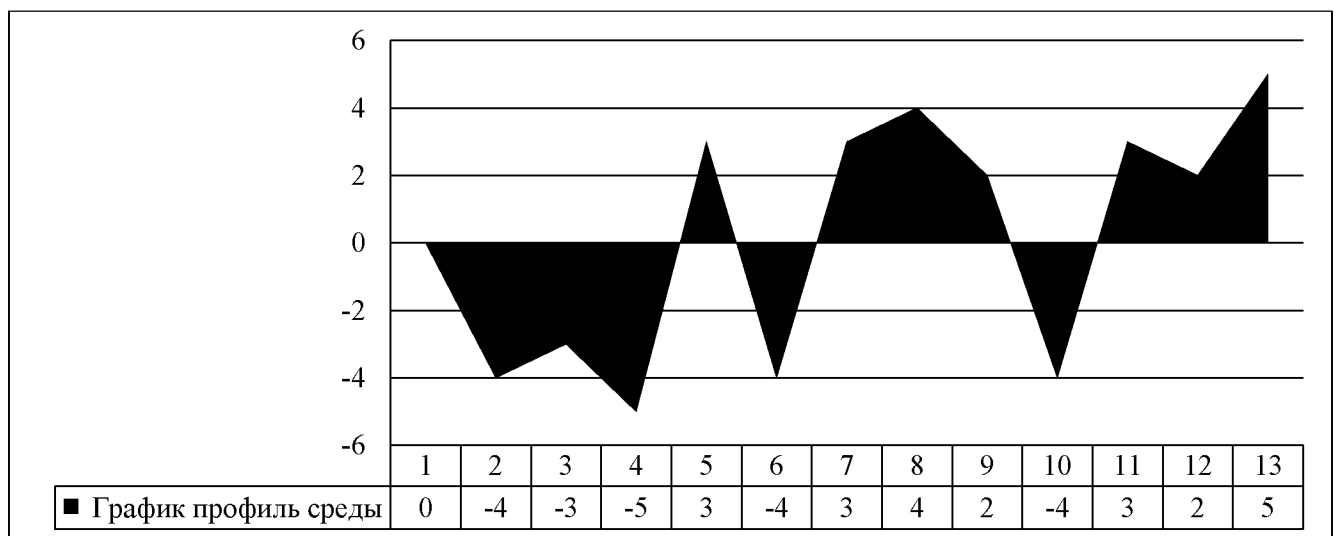


Рисунок 2.2 – График профиля среды ЗАО «Сталепромышленная компания»

Таким образом, можно заметить, что площадь графика над осью, меньше чем площадь графика под осью (итоговая сумма - отрицательна, - 0,8), а значит, что для предприятия в целом складывается неблагоприятная ситуация. Особую опасность для предприятия представляет политический кризис на Украине и экономическая обстановка в стране.

Так же не стоит забывать, что предприятие терпит большие потери на рынке сбыта. Производимая продукция теряет бывалый спрос. Возможно, нужно снижать объемы производства, так как производимая продукция вся не выкупается. Анализируя значимость факторов, можно сделать вывод о том, что внешняя среда АО «Сталепромышленная компания» в целом является не благоприятной.

Следующим этапом в анализе внешнего окружения АО «Сталепромышленная компания» является построение пятифакторной модели Майкла Портера. Данная модель рассматривается для оценки конкурентоспособности компании и включает следующие факторы:

1. Конкуренция между участниками отрасли;
2. Угроза со стороны новых конкурентов;
3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей;
4. Конкурентное давление поставщиков;
5. Конкурентное давление потребителей.

1. Степень внутриотраслевой конкуренции:

Небольшое количество конкурентов. Они специализируются в том же направлении производства (есть небольшие отличия в производимых продукциях). Самые весомые конкуренты АО «Сталепромышленная компания»:

1. ООО «Северная звезда», Красноярский край, Красноярск
2. ООО «ИКАР», Пензенская область, Пенза
3. ООО "ГЛАВСПЕЦМЕТАЛЛ", Рязанская область, Рязань
4. ООО "ЭНЕРГОМЕТАЛЛИНВЕСТ", Новосибирская область, Новосибирск
5. ЗАО "МЕТАЛЛСЫРЬЕ", Пермский край, Пермь
6. ООО "САМАРАМЕТАЛЛПРОЕКТ", Самарская область, Самара
7. ООО "СИБМЕТАЛЛСНАБ", Новосибирская область, Новосибирск
8. ООО ПСС, Самарская область, Самара

Ввиду небольшого количества влиятельных конкурентов, мы можем сделать вывод, что первая сила имеет минимальные угрозы для нашего предприятия.

Угрозой является известность конкурентов на рынке и идентичность услуг у всех компаний.

2.Риск входа потенциальных конкурентов. Определение влияния на возможности входа в отрасль: большие масштабы производства; небольшое количество свободного квалифицированного персонала на рынке труда; непростой доступ к поставщикам; отсутствует государственная политика стимулирования появления новых игроков в данной сфере деятельности; сильная привязанность потребителей к определенным организациям.

Из всего выше перечисленного можно отметить, что риск входа новых конкурентов почти не возможен. Так как это очень серьезная и сложная сфера деятельности, и для того, чтоб в неё попасть придётся приложить много усилий, по всем выше перечисленным пунктам.

3.Угроза товаров-заменителей:

- Возможность приобрести другой товар по более низкой цене. В последнее время люди стали использовать пластиковые трубы, в место металлических, так как это намного выгоднее и прослужат они дольше. Цена на пластиковые трубы существенно ниже, чем на металлические, тем самым заинтересованность покупателей выше в их приобретении.

- Затраты на переход к производству другого продукта. Перейти на другое производство и бросить производство стали, очень дорогое удовольствие, и перейти почти невозможно. Переход возможен в том случае, если собственник готов потратить огромные вложения в дальнейшее развитие своего бизнеса. Так как продажа старого оборудования, на котором производилась сталь и другие виды продукции, будет не возможна;

- Готовность покупателя заменить используемый продукт другим. Все же нет сильнее сплава, чем сталь и можно отметить, что покупатели отходят от приобретения данного товара не быстро.

4.Влияние поставщиков на конкурентную борьбу в отрасли:

- Уникальность внешних поставщиков. Компания имеет большое количество крупных поставщиков, с которыми сотрудничает в течение долгого времени. В их числе ММК, Предприятия компании ЕВРАЗ и ТМК;

- Кроме изготовления труб, сталь может использоваться в машиностроении, энергетической промышленности. Но конкуренция за ресурс в данном случае слабая.

5. Влияние покупателей (потребителей) на конкурентную борьбу в отрасли:

- Повышенные требования к качеству. Каждый клиент, покупая какой бы то ни был товар или услугу, хочет в итоге получить хорошее качество;

- У потребителя есть возможность переключения на другого продавца без существенных затрат.



Рисунок 2.3 – Модель 5 сил Портера

Рынок достаточно заполнен разного рода производства стали. И то, что покупатели останутся с нами на долгое время, гарантии нет.

Все конкуренты всячески пытаются бороться за своих клиентов, которые и приносят им основную прибыль. Каждый производитель, пытается «перетянуть одеяло» в свою сторону, что бы оказаться в более выигрышном положении по отношению к конкурентам.

Таким образом, исходя из данных, касающихся 5 сил Портера, явно видно, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают экономические возможности потребителей и именно от них зависит функционирование компании. Именно из-за этого на данный момент предприятие терпит убытки, что не может реализовать продукцию в востребованном количестве.

Поэтому наиболее приоритетная задача компании становится обеспечение удовлетворенности потребителей, которая формируются посредством следующей формулы: Продукция + Эффективная работа сотрудников + Качество обслуживания.

Из этого следует, ЗАО «Сталепромышленная компания» работает в отрасли, где существует ограничения в экономических возможностях потребителей и поставщиков. И, конечно же, не стоит забыть об угрозе товаров заменителей, что в данный момент играет большую роль.

Далее рассмотрим положение продуктов ЗАО «Сталепромышленная компания» на рынке, используя матрицу БКГ.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке[4].

Благодаря Матрице БКГ мы сможем рассмотреть: наиболее популярные товары, которые помогают компании, расти, и товары, которые сдают позиции и являются менее востребованными.

На рисунке 2.4 представлена схема положений компании на рынке.

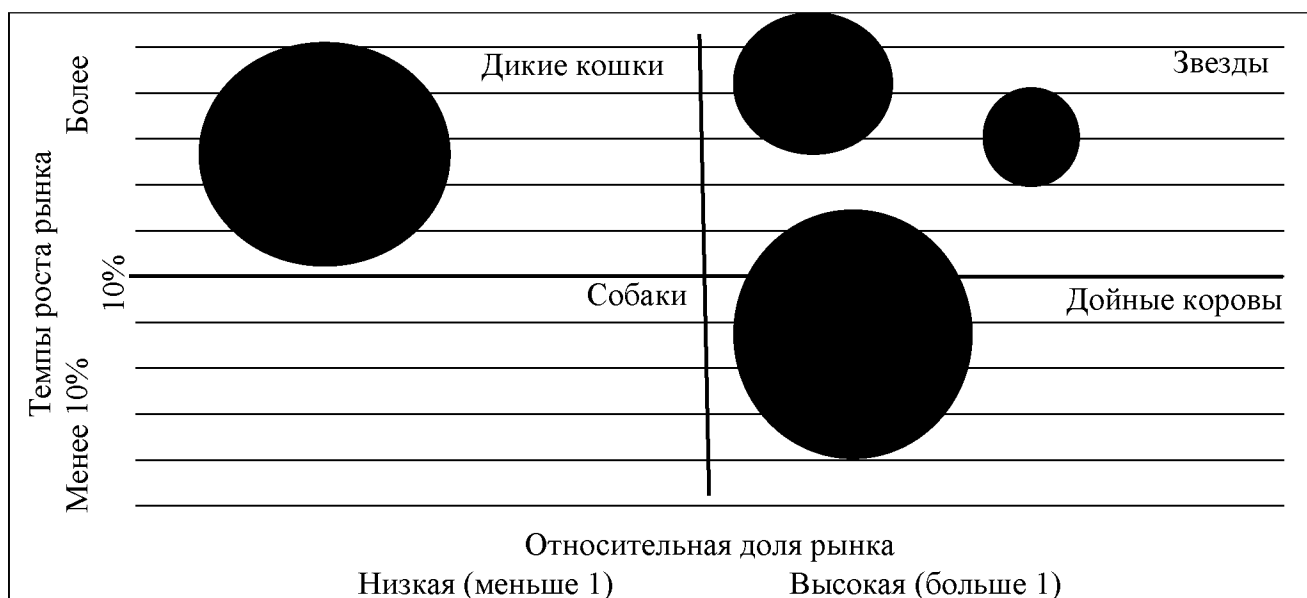


Рисунок 2.4 – Портфельный анализ

ЗАО «Сталепромышленная компания»

В зависимости от относительной доли рынка и темпов роста этого рынка продукты разделяют на:

1. «Звезды»;
2. «Дойные коровы»;
3. «Дикие кошки»;
4. «Собаки».

Подробнее о каждом виде продуктов. «Звезды» – продукты, характеризующиеся высокими показателями по обеим осям, то есть рынок развивается быстро и доля занимаемого продукта достаточно велика. Такие продукты необходимо поддерживать и укреплять, поскольку они приносят большую выручку. Но есть и недостаток: высокое развитие рынка требует больших инвестиций, тем самым повышая себестоимость продукта.

«Дойные коровы» – продукты с высокой долей рынка, но при низком росте рынка. Это продукты, приносящие деньги, но при этом бесперспективные, поскольку рынок не развивается, а значит и инвестиции в него не эффективны.

«Дикие кошки» – продукты с низкой долей рынка и быстрыми темпами развития. Для данных продуктов необходимо проводить дополнительные анализы

и оценки эффективности инвестицией, поскольку потенциально могут стать либо «звездами», либо «собаками».

«Собаки» – продукты, не приносящие значительных доходов или убытков. Необходимо по возможности отказываться, если нет острой необходимости в данном продукте.

Для ЗАО «Сталепромышленная компания» указанные выше продукты являются «Звездами» и «Дикие кошки».

Таблица 2.4 – Распределение продуктов по категориям

Категория	Число	Продажи	Инвестиции
«Звезды»	2	49400	14200
«Дойные коровы»	1	42700	15500
«Дикие кошки»	1	37900	17000
«Собаки»	0	0	0

«Дикие кошки» является ограждение. Стоит отметить, что это является основным продуктом компании, но насыщенном рынке разработчиков доля незначительна. Компания фокусируется на развитии данного продукта и вкладывает инвестиции в его развитие.

Также хотелось бы обратить внимание, что ограждение (один продукт) приносит компании больше прибыли, чем 2 других продуктов, кровельные и фасадные материалы, которые являются «Звездами» и также стабильно приносят прибыль компании при достаточном уровне инвестиций.

«Дойные коровы» представляют профили. Такие показатели говорят о том, что в фирме есть стабильный доход. Востребованный продукт на протяжении долгого времени приносит прибыль компании и хоть, его популярность снижается, присутствие таких продуктов является основополагающим критерием, для крупных предприятий.

Отсутствие «Собак» может говорить как об эффективности работы компании, то есть в компании нет продуктов, которые не приносили бы доход.

На этом анализ микроокружения заканчивается. Вся эта информация будет использована при проведении SWOT-анализа. Но до этого необходимо провести анализ на основе модели Мак-Кинси «7S».

Для анализа внутренней среды используем Мак-Кинси «7S»:

Strategy - стратегия	structure - структура
skills - навыки	systems - системы
hardvalues - общепризнанные ценности	staff - кадры
	style - стиль

Модель Мак-Кинси «7S» необходима для изучения и осмысления основных внутренних факторов компании ОАО «Уральская Сталь», которые оказывают влияние на настоящее положение и на будущее развитие компании.

Таблица 2.5 – Анализ «7C»

Элемент «7C»	Описание элемента
1	2
Стратегия	Как уже было отмечено выше, стратегия АО «Сталепромышленная компания» на ближайшие годы заключается в том, чтобы выйти на новые рынки сбыта, а также улучшить взаимоотношения с компаниями, которые являются клиентами. Компания целенаправленно движется к достижению поставленных целей. Это можно оценить исходя из данных о количестве заключенных партнерств и их стоимости, а также по доли рынка занимаемой АО «Сталепромышленная компания».
Структура	Линейно-функциональная организационная структура также была детально описана выше. Стоит отметить, что у АО «Сталепромышленная компания» множественная структура. Это обусловлено особенностями индустрии, а также клиентами, с которыми работает компания. АО «Сталепромышленная компания» имеет иерархическую модель подчинения сотрудников, что позволяет более эффективной работе персонала.
Система	Имеется налаженный доступ ко всем источникам информации, необходимой для полноценной деятельности сотрудников компании (телефонная связь, интернет; корпоративная сеть; бухгалтерский учет, архивирования данных, собранных в ходе реализации основной деятельности организации и т.д.) При этом набор систем, должен быть подобран и организован грамотно для поддержания скорости и уменьшения вероятности ошибок в работе организации
Сумма навыков	Наработан значительный опыт в области металлургии, а так же сформирована база лояльных клиентов, которые совершают покупки произведенной продукции. Для осуществления миссии и достижению сильных сторон компании сотрудники имеют необходимые навыки и способности. 1. АО «Сталепромышленная компания» производит достаточно большой спектр продуктов. Из этого следует, что компания может удовлетворить потребности различных клиентов. 2. Высокая техническая оснащенность. Новым оборудование предприятие обзаводится не часто. Подобное оборудование, которое имеется стоит очень больших вложений, но руководство компании по возможности проводят переоснащение.

1	2
Состав работников	Дружный коллектив работников, движимый одной идеей, способный осуществлять внедрение стратегии и достижение контрольных параметров. Подбор только квалифицированного персонала, постоянное обучение и повышение квалификации сотрудников. Также объективная оценка труда членов коллектива. Результатом будет формирование высокопрофессионального коллектива единомышленников с широкой сферой интересов, членов одной команды, получающих удовольствие от достойно оплачиваемой работы. Подробнее состав сотрудников компании будет рассмотрен в пункте 2.3
Стиль управления	Коллектив на данном предприятии лояльный и постоянно стремящийся к развитию. Корпоративно отмечают дни рождения и крупные праздники. Лояльное отношение со стороны руководства и гибкий рабочий график при необходимости.
Система ценностей	<ul style="list-style-type: none"> - Целостность Коллектив работает как единое целое. Командный дух позволяет сотрудникам лучше понимать друг друга и обязанности, свои и коллег. - Уважение личности Каждый сотрудник незаменим. Руководство прислушивается к мнению своих работников и старается идти на встречу в различных ситуациях. - Совершенство Сотрудники предприятия, все без исключения, стремятся достичь лучших показателей в своем деле. Самореализация позволяет работникам совершенствовать себя, а вместе с тем, они совершенствуют свою работу, выполняя общее дело. - Обучение Для того, чтоб сотрудник начал качественно выполнять свою работу, он должен знать что делать. АО «Сталепромышленная компания» заботится о своем персонале, предоставляя по максимум возможностей для получения всего необходимого, для реализации поставленных задач.

Анализ 7S МакКинси показал, что все элементы находятся в среднем на хорошем уровне и обеспечивают хорошую базу для развития организации. Каждый элемент показывает, на сколько компания успешна и развита в определенных направлениях.

В таблице 2.5 были рассмотрены такие элементы, как: структура, система, сумма навыков, стратегия, система ценностей, состав работник и стиль управления

Для более подробного изучения, рассмотрим анализ в виде схемы.

На рисунке 3.5 представлена схематичная модель 7S McKinsy.

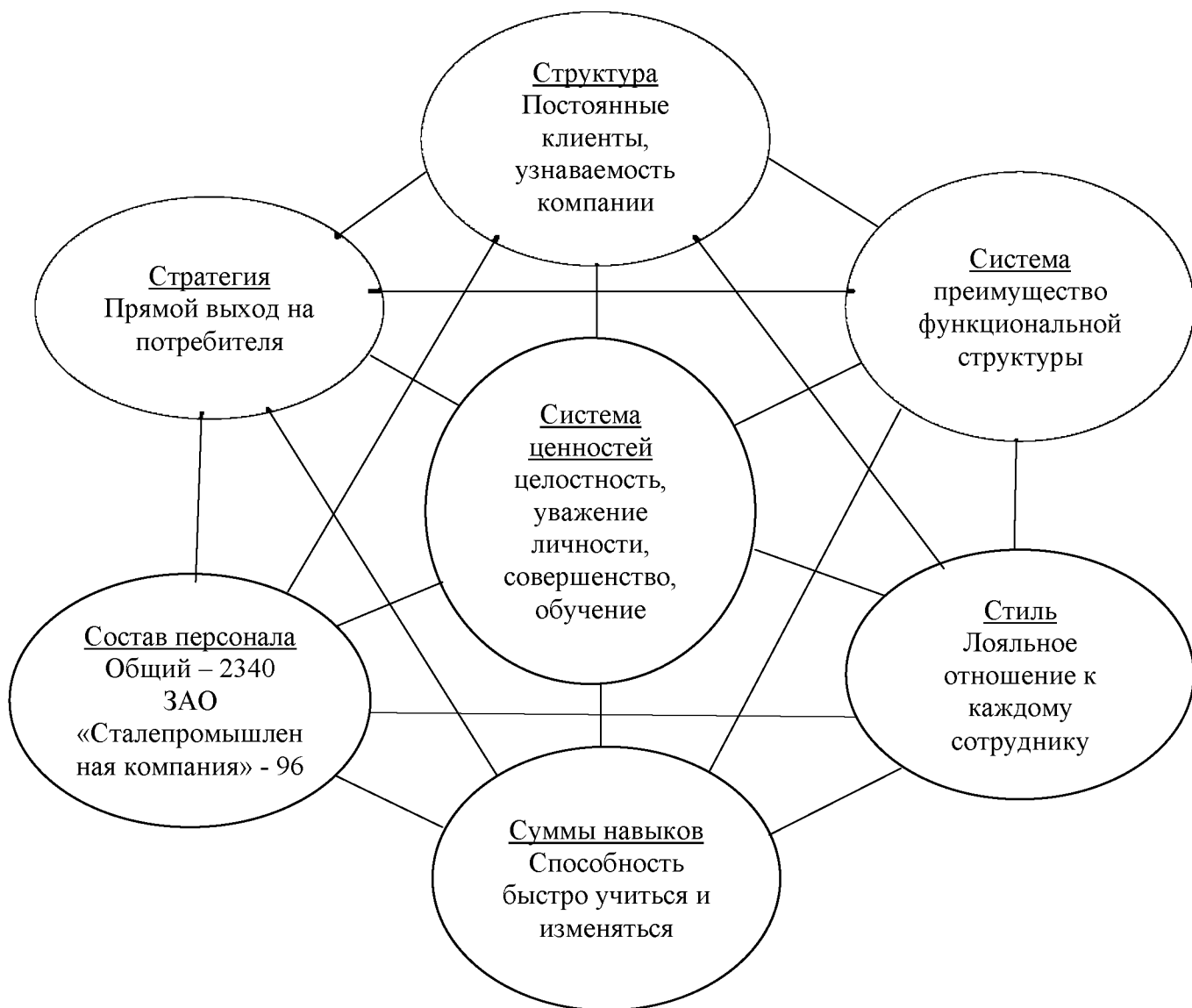


Рисунок 2.5 – Модель 7S McKinsey

Изучив внутренние элементы которые оказывают влияние на организацию и проведя их анализ, с помощью анализа 7S McKinsey, продолжим изучение ЗАО «Сталепромышленная компания».

Далее для иллюстрации результатов анализа внутренней среды компании, проведём SNW-анализ. Данный анализ качественно оценивает состояние внутренней среды организации по определённым позициям.

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия.

Задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Таблица 2.6 – SNW- анализ ЗАО «Сталепромышленная компания»

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	S			N	W		
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1.	Система адаптации персонала				X ↔ O			
2.	Условия труда				X ↔ O			
3.	Мотивация и стимулирование персонала			X ↔ O				
4.	Текучесть кадров		O ↔ X					
5.	Квалификация персонала		O ↔ X					
6.	Оценка качества работы персонала			O ↔ X				
7.	Социальный пакет			X ↔ O				
8.	Потери рабочего времени	O ↔ X						
9.	Информационное обеспечение			X ↔ O				
10.	Организация маркетинга на предприятии			O ↔ X				
11.	Организационная структура предприятия				O ↔ X			
12.	Дилерская сеть				X ↔ O			
13.	Объемы производства		X ↔ O					
14.	Численность персонала		O ↔ X					
15.	Финансовая устойчивость предприятия	X ↔ O						
16.	Объемы продаж		O ↔ X					
17.	Сроки выполнения заказов		O ↔ X					
18.	Зависимость от потребителей	X ↔ O						
19.	Ориентация на потребителя		O ↔ X					
20.	Стратегия развития предприятия		O ↔ X					

где X – состояние компании ЗАО «Сталепромышленная компания»

O – компания конкурент «Металл Экспорт»

К сильным сторонам компании можно отнести: систему адаптации персонала, условия труда, мотивация и стимулирование персонала так же находится на высоком, проработанном уровне, финансовую устойчивость, независимость от поставщиков, высокие объемы производства и реализации продукции, однако

наблюдается высокая текучесть персонала, которую можно объяснить неэффективностью обучения.

К «пассиву» (слабым позициям) ЗАО «Сталепромышленная компания» относятся:

1. Недостаточно эффективное использование рабочего времени.
2. Сильная зависимость от потребителей.
3. Отсутствие стратегии развития.

Каждый их «пассивов» может негативно отражаться на деятельности и прибыли компании, что ведет к неэффективности предприятия. Из выше представленной таблицы мы увидели, что самое большое негативное влияние оказывает неэффективность системы обучения персонала и высокая зависимость от поставщиков.

Для крупных организаций, таких как ЗАО «Сталепромышленная компания» система обучения персонала играет очень важную роль, так как с нее начинается работа каждого сотрудника.

Таким образом, несмотря на большой потенциал развития ЗАО «Сталепромышленная компания», данное предприятие имеет как сильные, так и слабые стороны, устранение которых позволит достичь состояния экономической устойчивости.

Далее выявим наиболее сильные и слабые стороны ЗАО «Сталепромышленная компания», которые могут являться, ее возможностями или угрозами. Это позволит нам рассмотреть стратегии развития компания и решения существующих проблем.

Для того чтоб выявить все выше перечисленные элементы проведем SWOT – анализ деятельности ЗАО «Сталепромышленная компания».

В таблице 2.7 представлен вариант SWOT - анализа деятельности ЗАО «Сталепромышленная компания».

Таблица 2.7 – Матрица SWOT- анализа ЗАО «Сталепромышленная компания»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Позитивный прогноз развития экономики региона - возможный рост потребления стали 2) Рост покупательной способности рубля 3) Стабилизация курса доллара 4) Большой рынок рабочей силы высокой квалификации 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Повышение требований к качеству и ценам 2) Рост числа конкурентов 3) Нестабильность цен поставщиков 4) Риск использования конкурентами современных технологий 5) Повышение цен на энергоносители
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Широкий ассортимент продукции 2) Широкий рынок сбыта 3) Комплексная поставка продукции 4) Гибкая система скидок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост объёмов производства за счет широкого ассортимента продукции. 2. Более эффективное использование производственных мощностей за счет возможности обучения кадров 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение занимаемых позиций и уровня конкурентоспособности за счет повышения требований к качеству и ценам, широкого рынка сбыта и гибкой системой скидок.
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Неэффективное использование ресурсов 2) Неэффективное использование рабочего времени 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение эффективности использования рабочего времени за счет привлечения к работе высококвалифицированных кадров. 2. Эффективное использования денежных ресурсов, нормирование системы закупок и мониторинг материальных ресурсов, за счет стабилизации курса доллара и большого рынка рабочей силы высокой квалификации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение эффективности производственной деятельности за счет слаженной работы предприятия

Проведённый количественный SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что сильные стороны предприятия, такие как: широкий ассортимент продукции и широкий рынок сбыта, и возможности среды, такие как: рост покупательной способности рубля и стабилизация курса доллара, позволят ЗАО «Сталепромышленная компания» преодолеть слабые стороны.

К слабым сторонам мы можем отнести: неэффективное использование ресурсов и простои из-за неэффективного использования рабочего времени.

Как видно из табл. 2.7, отличаются 2 блока (сильные и некрепкие стороны), в которые в соответствии с этим вычеркивают все обнаруженные на первом рубеже анализа стороны предприятия.

В верхней части матрицы еще отличаются 2 блока (возможности и угрозы), в которые в соответствии с этим вычеркивают все обнаруженные способности и опасности. На пересечении блоков образуются 4 поля: С и В (сила и возможности), С и У (сила и угрозы), Сл и В (слабость и возможности), Сл и У (слабость и угрозы).

В любом из данных полей нужно разглядеть все вероятные парные композиции и отметить те, которые обязаны быть предусмотрены при разработке стратегии становления. Для этого создается таблица взаимосвязей характеристик, когда выявляются попарно вероятные лестные моменты (возможности) и негативные моменты (угрозы) риска наружные и внутренние, свойственные конкретному бизнес-процессу.

Вывод: По результатам всех проведенных выше анализов, было выявлено, что ЗАО «Сталепромышленная компания» находится на хорошем рыночном положении. В портфельном анализе, присутствуют продукты, разных видов востребованности. Компания имеет прямую зависимость от политических и экономических факторов, что показывает нам, ее сильные и слабые стороны. Предприятие так же зависит от влияние потребителей, что показывает прямую зависимость от качества выполнения работ.

Итогом всех наших исследовательских работ стал SWOT-анализ, который показал слабые и сильные стороны. Такие как: рост покупательной способности рубля и стабилизация курса доллара, неэффективное использование ресурсов и слабую систему обучения. На основе всех вышеизложенных материалов, мы увидели внешнюю и внутреннюю среды предприятия.

Для того, чтоб более точно определить проблемы компании, и понять, какие меры стоит предпринимать для их устранения, проведем кадровый аудит.

2.3 Кадровый аудит предприятия ЗАО «Сталепромышленная компания»

В ЗАО «Сталепромышленная компания» существует экономическая проблема. Чтоб выявить, насколько существенны для нас потери рассмотрим анализ потерь рабочего времени.

Далее представлен анализ потерь рабочего времени ЗАО «Сталепромышленная компания».

Таблица 2.8 – Анализ потерь рабочего времени ЗАО «Сталепромышленная компания»

Показатели	Года	2014	2015	2016
Пропуски (раб.дни)				
Отпуск		20	22	22
Болезни		12	15	20
Перебои электричества		2	3	3
Случайные простои		4	4	5
Ремонт		9	9	9
Простой (%)				
Человеческий ресурс		13	15	17
Общие		19	21	23
ФПРВ (%)		81	79	77
Потери в деньгах (руб.)				
Человеческий ресурс		1 499 898 475	1 369 518 000	1 624 350 000
Общие		2 202 871 200	1 961 742 000	2 281 825 000

Таким образом, мы видим, что человеческий капитал на производственном предприятии, как и на любом другом, является одним из самых важных и дорогих капиталов. Прибыль любого предприятия напрямую зависит от человеческого капитала, качества работы сотрудников и производительности труда.

Так как при проведении анализа внешней и внутренней среды ЗАО «Сталепромышленная компания» причиной экономической проблемы стала некачественно разработанная система управления персоналом, то в данном

параграфе мы проведем кадровый аудит, рассмотрим, как работает каждая из подсистем, и поймем, какая из них является барьером для эффективного функционирования компании.

Итак, поставим задачи, которые необходимо реализовать, проведя кадровый аудит в ЗАО «Сталепромышленная компания»:

1. Изучить штатное расписание, чтобы увидеть, какие должности в компании, на конец, 2016 года.
2. Проанализировать категории персонала и их движение в компании;
3. Выстроить структуру персонала по полу и возрасту;
4. Характеризовать потенциал персонала;
5. Изучить квалификацию персонала
6. Провести дополнительное исследование при появлении новых фактов в ходе кадрового аудита.

При изучении штатного расписания 2016 года были выявлены следующие должности (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Должности в ЗАО «Сталепромышленная компания» на конец 2016 года

Название должности	Количество человек	Доля сотрудников, %
1	2	3
Директор филиала	1	1%
Директор металлбазы	1	1%
Финансовый директор	1	1%
Менеджер по персоналу	1	1%
Главный бухгалтер	1	1%
Бухгалтер	3	3
Руководитель отдела	4	3,1%
Начальник финансового отдела	2	4,2%
Начальник службы безопасности	4	2,1%
Охранник	4	1%
Ревизор	4	4,2%
Логист	2	4,2%
Менеджеры по продажам	28	2,1%

1	2	3
Секретарь-ремонтник	1	29,2%
Электрик	2	1%
Слесарь	2	2,1%
Водитель	2	2,1%
Мастер ППР	7	2,1%
Дворник	1	7,3%
Слесарь	1	3,9%
Уборщица	2	1%
Инженер по ОТ	1	2,1%
Крановщик	5	1%
Слесарь-станочник	4	5,2%
Газорезчик	2	4,2%
Стропальщик	12	2,1%
Итого	96	12,5%

Из этой таблицы видно, что численность персонала на конец 2016 года составляет 96 человека. Самой многочисленной должностной единицей производственного персонала является стропальщик – 12,5% от общей численности. Все эти должности можно разбить по трем категориям: руководители, специалисты и рабочие. Распределим их по этим категориям в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Категории персонала в ЗАО «Сталепромышленная компания» и их численность

Категория	Количество человек	Доля сотрудников, %
Руководители	11	11,5%
Специалисты	39	40,6%
Рабочие	46	47,9%
Итого	96	100%

Следовательно, самая многочисленная категория персонала – это сотрудники, занятые на производстве.

На основании данных этой таблицы можно сказать, что производственный персонал является основой компании, то есть той частью, от которой в большей степени зависит эффективность деятельности.

Кроме того, экономическую проблему в низкой рентабельности из-за высокого уровня простоя в большей степени можно связать с производственным персоналом.

На уровень простоя могут влиять косвенно и другие категории персонала, но все-таки по большей части именно качество работы производственного персонала влияет на уровень простоя.

Это была фактическая численность. Но компания растет, и открываются новые должностные единицы.

Рассмотрим плановую численность персонала, то есть сколько, по идее, должно было работать наконец 2016 года (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Среднесписочная численность персонала, на конец, 2016 года

Категория	Факт	План	Неукомплектованность
Руководители	11	12	2,5%
Специалисты	39	40	2,5%
Производственный персонал	46	50	8%

По каждой из этих групп прослеживается неукомплектованность персонала, а это отрицательно сказывается на производительности и качестве производства. С чем это связано, будем выяснять далее в процессе исследования.

Для изучения движения персонала в динамике, то есть за период три года, будем использовать среднесписочную численность. Изменение среднесписочной численности (рисунок 2.6).

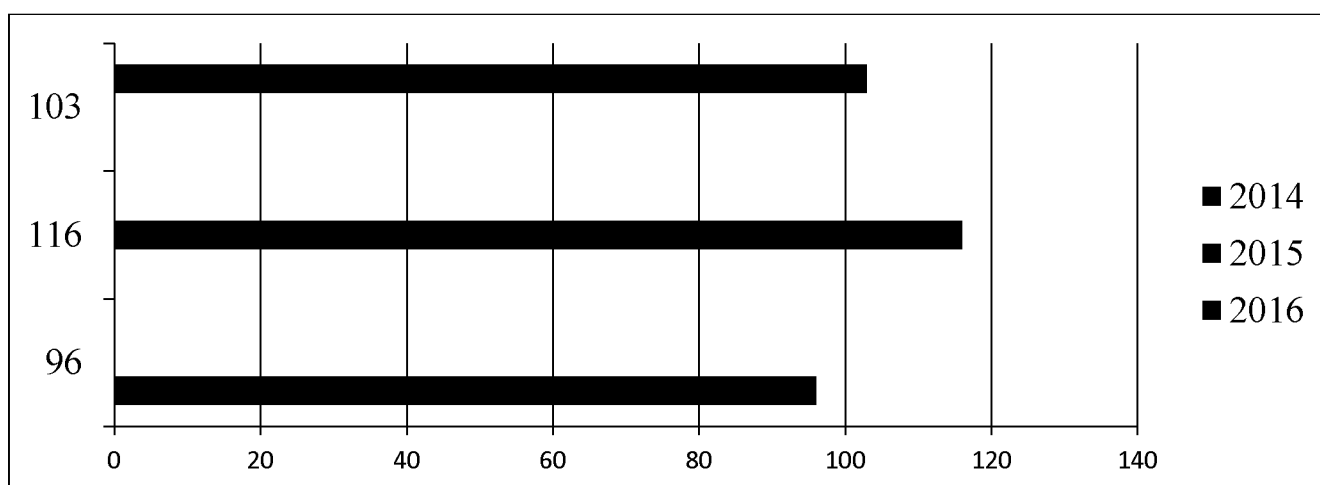


Рисунок 2.6 – Среднесписочная численность персонала, человек

Рисунок 2.6 отражает изменение среднесписочной численности в ЗАО «Сталепромышленная компания». По сравнению с 2014 годом среднесписочная численность уменьшилась на 7%.

Теперь рассмотрим динамику численности персонала по категориям на конец каждого года анализируемого периода (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Динамика численности персонала по категориям в ЗАО «Сталепромышленная компания»

Категория	2014		2015		2016	
	Кол-во, чел	Доля,%	Кол-во, чел	Доля,%	Кол-во, чел	Доля,%
Руководители	11	10,6	12	10,3	11	11,5%
Специалисты	42	40,8	44	37,9	39	40,6%
Рабочие	50	48,6	60	51,8	46	47,9%
Итого	103	100	116	100	96	100

Данные, представленные в таблице, говорят о том, что производственный персонал всегда составлял самую многочисленную категорию персонала. Изучая движение персонала, очень важно проанализировать показатель текучести кадров (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Текучесть персонала в ЗАО «Сталепромышленная компания» по категориям

Период	Руководители	Специалисты	Производственный персонал
2014	0%	8,1%	10,2%
2015	3,2%	5,4%	12%
2016	0,5%	3,6%	7,8%

Текучесть персонала среди руководителей и специалистов крайне низка, не смотря на показатель, так как получается, что за год сменялся максимум один человек. Производственный персонал имеет более высокую текучесть, чем руководители и специалисты, однако не критичную, в пределах нормы.

Далее проанализируем квалификацию персонала по категориям. Для этого сведем все данные на рисунке 2.7

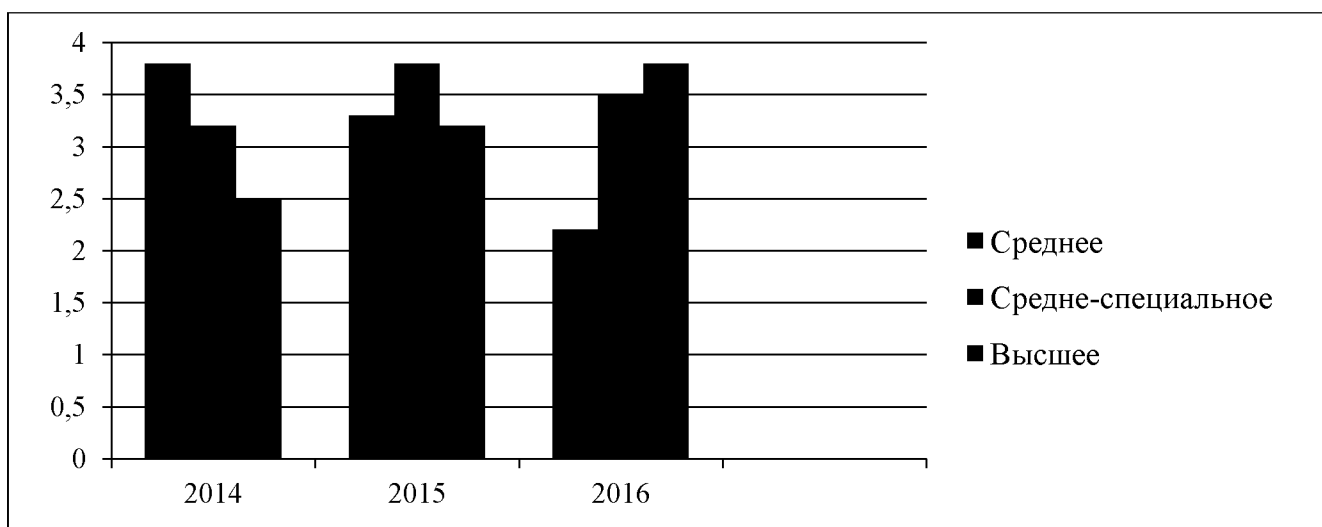


Рисунок 2.7 – Квалификационная структура персонала
ЗАО «Сталепромышленная компания»

Из диаграммы видно, что количество сотрудников, обладающих только средним образованием, за эти три года уменьшилось с 40% до 25%. Уменьшение количества таких сотрудников приводит к тому, что уровень образования повышается, так как увеличивается количество сотрудников со средне-специальным, незаконченным высшим и высшим образованием.

Так же из этого рисунка видно, что буквально несколько человек еще обучаются, все остальные уже получили какое-либо образование.

В 2016 году заметно, что акцент переходит на набор сотрудников с высшим, а не средне-специальным образованием.

Все это положительно сказывается на профессионализме сотрудников ЗАО «Сталепромышленная компания».

Однако, уровень квалификации еще не достаточен для данной сферы, поэтому необходимо увеличивать доли сотрудников с высшим образованием, искоренять со средним и уменьшать долю со средне-специальным.

Необходимой частью кадрового аудита является построение гендорной структуры персонала. Первоначально рассмотрим соотношение мужчин и женщин в ЗАО «Сталепромышленная компания» (рисунок 2.8).

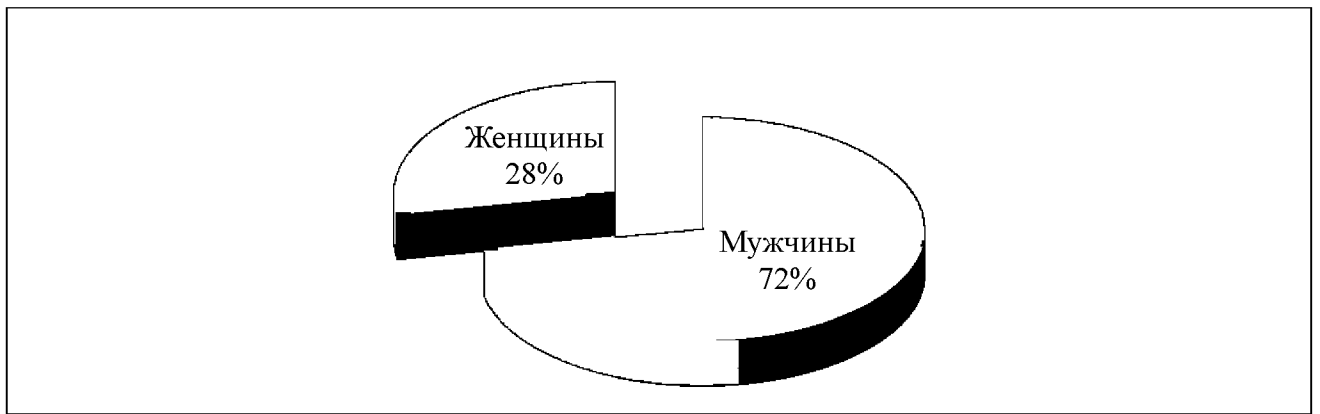


Рисунок 2.8 – Гендерная структура персонала
в ЗАО «Сталепромышленная компания»

Таким образом, абсолютное большинство сотрудников являются мужчины. Это связано со спецификой деятельности предприятия ЗАО «Сталепромышленная компания», которая отражается в производстве и обработке металла.

В таблице 2.14 рассмотрим, как изменялся возраст сотрудников в компании.

Таблица 2.14 – Изменение возрастного состава персонала ЗАО
«Сталепромышленная компания»

Категория	2014		2015		2016	
	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %	Кол-во, чел	Доля, %
До 25 лет	4	3,9	6	5,8	2	2,1
От 25 до 30 лет	16	15,5	19	16,8	15	15,6
От 30 до 40 лет	47	45,6	51	44	45	46,9
От 40 до 50 лет	24	23,3	26	22,4	22	23
Старше 50 лет	12	11,7	14	12	12	12,5
Итого	103	100,0	116	100,0	96	100,0

На протяжении всего периода самой многочисленной группой были сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет. Так же многочисленной группой являются сотрудники от 40 до 50 лет. Присутствуют группы и более молодые от 20 до 30 лет, но их процент существенно ниже.

Из представленных данных видно, что постепенно происходит омоложение персонала: растет количество сотрудников от 20 до 40 лет и уменьшается количество от 40 и выше лет.

В следующей таблице рассмотрим возрастную структуру персонала по категориям.

Таблица 2.15 – Возрастной анализ по категориям персонала в 2016 году

Категория	Руководители	Специалисты	Рабочие
	Кол-во, чел	Кол-во, чел	Кол-во, чел
До 25 лет	-	3	5
От 25 до 30 лет	3	12	9
От 30 до 40 лет	6	14	16
От 40 до 50 лет	2	8	16
Старше 50 лет	-	2	7
Средний возраст	36,6	31,2	36,7

Самой молодой возрастной группой являются специалисты, так как их средний возраст равен 31,2, у руководителей и производственного персонала средний возраст практически равен. Однако, стоит отметить, что сотрудники с возрастом более 50 лет встречаются в основном в производственном персонала.

Вывод: Такие задачи как изучить движение персонала, половозрастную структуру, квалификацию были выполнены. Итоги, которые можно подвести на этом этапе аудита:

1. Самой многочисленной категорией персонала является производственный персонал;
2. Прослеживается уменьшение общей численности персонала;
3. Не укомплектованность штата;
4. Уровень текучести персонала находится в пределах нормы;
5. Повышение квалификации персонала, но она находится еще не на достаточном уровне;
6. Работают в компании, в основном мужчины;
7. Происходит омоложение персонала;

8. Только в категории «производственный персонал» работают сотрудники с возрастом свыше 50 лет.

Если связать эти выводы с нашей экономической проблемой, то выделяются следующие проблемные подсистемы УП:

Найм был выделен по той причине, что в компании существуют вакансии, которые не закрыты. Это приводит к недостатку персонала, невыполнению ряда функций или выполнению их неквалифицированным персоналом, ориентацией на количество, а не на качество. Соответственно, увеличивается количество ошибок, то есть уровень простоя.

Обучение. Если в компании существует проблема с простоями, то одной из основных причин этого, как правило, бывает недостаток в системе обучения. Тем более было выявлено, что по уровню образования персонал не достаточно квалифицирован. Это должно компенсироваться внутренним обучением. Кроме того, сфера, в которой находится ЗАО «Сталепромышленная компания», характеризуется необходимостью специальных знаний, освоению новых технологий.

Мотивация. Проблема в этой области возможна, если персонал не заинтересован в качестве производимой продукции.

После определения круга подсистем, в которых с большей вероятностью и кроется причина экономической проблемы ЗАО «Сталепромышленная компания», изучим эти подсистемы более подробно.

Выводы по главе два: ЗАО «Сталепромышленная компания» – одна из крупнейших независимых компаний, осуществляющая поставки металлопроката на рынки России и стран СНГ. Компания занимается оптовой и розничной торговлей металлопроката, а также развивает производственное направление: осуществляет переработку металла и производит различные профили.

На данный момент для ЗАО «Сталепромышленная компания» необходимо проводить следующие мероприятия: грамотное использование ресурсов; стимулирование всех работников на достижение целей на основе

профессионального развития, вовлечения в процесс управления качеством, удовлетворенности результатами труда и социальных гарантий; обеспечение гарантий эффективности, надежности и ликвидности для инвесторов; завоевание лидирующих позиций в области разработки и внедрение новых технологий; повышение эффективности производства профнастила.

К сильным сторонам компании можно отнести: систему адаптации персонала, условия труда, мотивация и стимулирование персонала так же находится на высоком, проработанном уровне, однако наблюдается высокая текучесть персонала, которую можно объяснить неэффективностью обучения.

По результатам произведенного SWOT-анализа ЗАО «Сталепромышленная компания» видно, достаточно перспективным видом деятельности это развитие связей с поставщиками и потребителями, обучение и повышение квалификации персонала.

ЗАО «Сталепромышленная компания» успешно существует на рынке металлопроката уже несколько десятилетий. Компания конкурентоспособна и имеет хорошие показатели по оборотам продукции. Сильные стороны компании безусловно помогают предприятию достигать поставленных целей, однако была выявлена экономическая проблема. Экономическая проблема снижения прибыли, по проведенным нами исследованиям, показала, что наибольшее проседание мы имеем в системе обучение персонала.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ В ЗАО «СТАЛЕПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ»

3.1 Анализ системы обучения персонала на предприятии ЗАО «Сталепромышленная компания».

В предыдущей главе мы описали деятельность компании ЗАО «Сталепромышленная компания», рассмотрели основные экономические показатели в динамике с 2014 по 2016 года, провели анализы внутренней и внешней среды, а также организационно-кадровый аудит компании.

Итогом стало выявление экономической проблемы заключающейся в снижении прибыли предприятия из-за значительного роста простоев, следствие которому является невозможность подмены персонала случае отсутствия одного или нескольких работников.

Основываясь на приведённых выше выводах можно сформулировать цель предлагаемого нами кадрового проекта: повешение прибыльности деятельности ЗАО «Сталепромышленная компания» посредством роста продаж на 5% до 26.02.2018г. основанной на возможности замене персонала друг другом, и снижения количества простоев в работе.

При данных экономических показателях ЗАО «Сталепромышленная компания» не имеет возможности значительно увеличить заработные платы сотрудникам и тем самым удерживать сотрудников и создавать конкуренцию их предложениям.

В связи с этим, для нас более привлекательна модель обучения персонала смежным профессиям, данный процесс позволит сделать рабочих производственных процессов более универсальными и при необходимости подменять друг друга, таким образом мы сможет сократить время простоя в случае отсутствия работника.

Далее, в рисунке 3.1, мы рассмотрим существующую систему обучения персоналом на ЗАО «Сталепромышленная компания».



Рисунок 3.1 – Существующая система обучения персонала в ЗАО «Сталепромышленная компания»

Анализирую рисунок 3.1, мы можем сделать вывод что, основные задачи существующей системы обучения персонала направлены на закрытие вакантных позиций через поиск заинтересованных сотрудников и обучение персонала на предприятии по заявленной специальности. Что касается субъектов данного обучения то ими являются персонал, который осуществляет обучение, либо занимается его организацией, а именно HR-специалисты отдела персонала, руководители проектов/команд, фирмы, осуществляющие обучение. Объектами обучения являются все сотрудники организации. Обучение проходит с помощью лекционных занятий, наставничества, производственного инструктажа и т.д.

Итогом обучение является повышение качества ПРР и снижение издержек, связанных с простоями организации.

Таким образом, бизнес процесс ЗАО «Сталепромышленная компания» выглядит следующим образом:

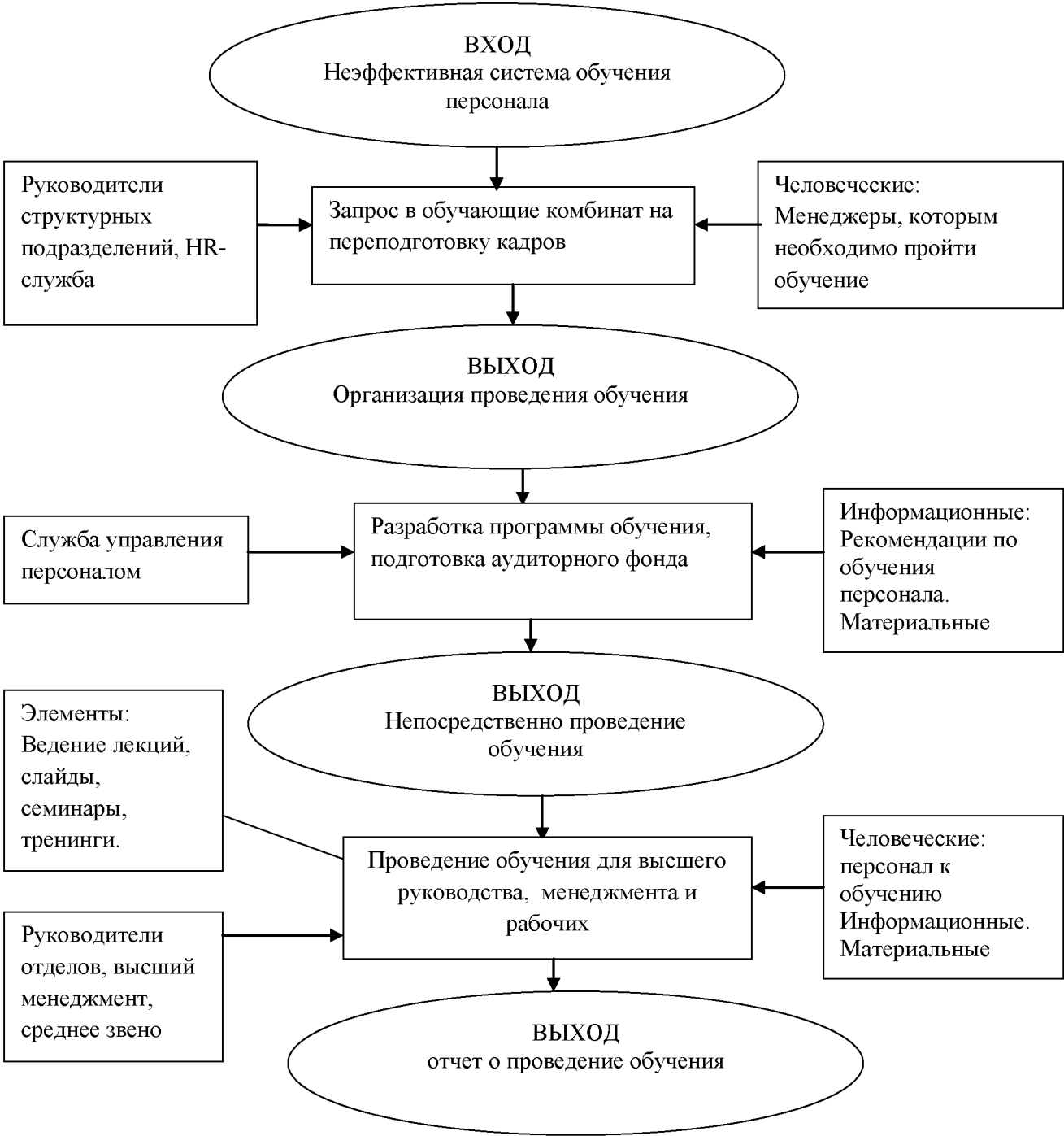


Рисунок 3.2 – Бизнес процесс ЗАО «Сталепромышленная компания» до реорганизации

Как видно из рисунка 3.2 в бизнес процессе присутствует тупиковая ветка, которая не позволяет произвести окончательный расчет с покупателями. Данная ситуация возникает в следствии отсутствия на рабочем месте необходимого производственного персонала.

На сегодняшний день процесс обучения персонала, в АО «Сталепромышленная компания» выстроен верно, но имеет ряд минусов:

1. Компания занимается обучением сотрудников только по заявленным должностям.

2. Обучение происходит внутри компании, в котором задействованы все сотрудники вместе. Тем самым производственный персонал, не получает должных компетенций.

3. Высокие временные и финансовые затраты на обучение персонала.

Имея данные о действующей системе обучения, рассмотрим эффективность проведения обучения в ЗАО «Сталепромышленная компания» (рисунок 3.2).

Таблица 3.1 – Отчет об эффективности проведения обучения сотрудников ЗАО «Сталепромышленная компания» за 2015 год

Обучившиеся	Довольны обучением	Не довольны	Необходимо продолжить обучение	Прошли полное обучение
Рабочие	51	-	19	6
Специалисты	20	3	5	2
Руководители	7	2	1	-
Итого - 116 человек	78	5	25	8

Данные таблицы 3.2 позволяют сделать вывод о том, что в 2015 году обучалось 116 сотрудников компании ЗАО «Сталепромышленная компания», из них 78 человек довольны обучением, это наибольшая часть обучающихся 70,1%. Остались не довольны обучением 5 человек. Необходимо продолжать обучение 25 сотрудникам, и полное обучение прошли 8 сотрудников.

На наш взгляд, процесс в таком виде функционирует неэффективно и нуждается в коррекции и доработке.

Первое, что необходимо добавить в процесс обучения персонала это создание базы данных сотрудников, их навыков и по возможности карьерных ожиданиях (данная информация может быть у HR-специалистов, а также у руководителей проектов). Далее эту информацию необходимо сопоставить с базой открытых вакансий для понимания того, насколько ожидания и потребности персонала соответствуют возможностям и потребностям компании. Данный анализ позволит понимать реалии с обеих сторон и создать план, отвечающий запросам и сотрудников, и компании.

Далее, подать заявку на обучение смежным профессиям, в компанию предлагающую данные услуги. При обучении на стороне, мы имеем возможность более эффективно использовать время обучения, и получаем сертифицированного специалиста, по разным видам деятельности.

Также, на наш взгляд, необходимо добавить участие сотрудников в тренингах. Например, для сотрудников, которые по истечении некоторого времени не могут найти подходящую роль, могли пройти тренинги как для укрепления уже имеющихся знаний и навыков, так и для получения новых. Это позволит более качественно закрывать вакансии, а так же будет способствовать получению сотрудниками необходимых знаний.

Но самое главное, что необходимо делать, так это проводить работу не только с уже имеющимся персоналом, но и с вновь прибывшим персоналом.

Для проверки эффективности и получения максимально быстрого результата при значительных объемах, на наш взгляд, проект необходимо протестировать на одной смежной профессии. Показатели этой профессии должны быть средним или ниже среднего по численности персонала, отличаться нехваткой персонала и быть максимально приближен к основным процессам получения прибыли компанией.

Для выбора направления обучения смежной профессии необходимо проанализировать структуру производственного персонала АО «Сталепромышленная компания». Для этого обратимся к рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Структура производственного персонала
 ЗАО «Сталепромышленная компания»

Анализируя рисунок 3.3, мы видим, что количество крановщиков достаточно не велико, а это означает, что в случае отсутствия на работе одного из них возникает простой, и как итог фирма несет убытки. Такая же ситуация и с электриками. Таким образом, мы обнаружили основную проблему, связанную с производственным персоналом, и сформулировать ее можно следующим образом: простой производства в случае отсутствия на рабочем месте крановщика или электрика.

Решение вышеуказанной проблемы заключается в следующем. Необходимо обучить работников, смежной специальности, а именно стропальщиков на крановщиков, а слесарей на электриков. При этом нам не нужно обучать весь персонал. Необходимо выбрать лишь несколько стропальщиков и несколько слесарей, чтобы в случае форс-мажорной ситуации, они смогли подменить человека, который отсутствует на рабочем месте.

Поэтому представленный ниже кадровый проект будет рассчитан на бизнес-процесс «Обучение крановщика и электрика». Фактическая численность, которых составляет 5 человека и уровень простоев из-за отсутствия сотрудника на рабочем месте, в день составляет 4%.

Вывод: Рассмотрев обучение персонала как процесс и как систему, мы можем перейти к следующему шагу – разработке плана достижения поставленной цели по повышению рентабельности продаж. Работа группы кадрового администрирования ЗАО «Сталепромышленная компания» выстроена довольно

четко. На группе кадрового администрирования лежит ответственность за формирование высокого профессионализма и культуры управленческой деятельности, достижение укомплектованности предприятия квалифицированными, инициативными, высоконравственными работниками, Эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала предприятия, его сохранение и приумножение. Также за создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, его профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности. Несмотря на существующий положительный опыт организации внутрифирменного обучения персонала, в ЗАО «Сталепромышленная компания» существует ряд проблем: полученные знания остаются актуальными в течение пяти лет, если работник не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации; высокие затраты на обучение одного сотрудника; высоки затраты на поиск и адаптацию вновь поступающих работников.

3.2 Предложения по совершенствованию системы обучения смежным профессиям производственного персонала ЗАО «Сталепромышленная компания»

В предыдущем пункте мы доказали что ЗАО «Сталепромышленная компания» необходимо обучить часть своих слесарей электроманатажному делу, а строповщиков обучить работе на кране. Это позволит снизить издержки фирмы связанные с простоями в работе.

Мониторинг рынка образовательных услуг по производственным специальностям показал, что только 5 фирм удовлетворяют нашим запросам. А именно выдача лицензии, короткие сроки обучения, приемлемая цена, расположение в центре города. А именно это образовательные центры: «Перспектива», «Интер-проф», «Челябинский дорожно-строительный техникум», «Гео-практ» и «Институт труда». Из всех предложенных центров нам больше подходит «Перспектива», из-за своей гибкой ценовой политики.

Длительность обучения по специальности крановщик 1 месяц, при стоимости 25000руб. Что касается электрика, то длительность 1 месяц, стоимость 15000руб. В итоге стоимость обучения 3х крановщиков составит 75000 рублей, и 3х электриков 45000 рублей.

Ниже рассмотрим проект по совершенствованию системы обучения персонала.



Рисунок 3.4 – Предлагаемая система обучения персонала.

В сравнение с рисунком 3.1, в рисунке 3.4 мы можем заметить ряд изменений. Субъекты системы обучения являлись сотрудники компании и обучали по одной программе. В новом проекте мы предлагаем определенную программу для

обучения сотрудников узкого направления. Т.е. ранжирование производственного персонала и специалистов. Создание отдельной программы для производственного персонала позволит уменьшить потери рабочего времени и увеличить доход Компании. В технологии мы добавили помимо нового проекта, оценку потребностей, формирование плана обучения, и анализ эффективности. Рассмотрим более подробно:

1. Оценка потребности в персонале: проводится 1 раз в год, на основе анализа штатного расписания, планов по численности сотрудников), обучение и повышение квалификации сотрудников (оценка проводится 1 раз в год для каждого сотрудника, на основе индивидуальных квалификационных матриц и списков резерва кадров;

2. Формирование плана обучения: проводится на основе выявленной оценки потребности в обучении сотрудников и программ обучения;

3. Выбор сотрудников для прохождения обучения;

4. Поиск организации осуществляющую данную услугу;

5. Проведение обучения производственного персонала смежным профессиям: проводится в соответствии с планом обучения структурного подразделения;

6. Проверки знаний по результатам обучения: проводится непосредственно после проведенного обучения;

7. Анализ эффективности применения знаний: проводится в структурном подразделении на основе анализа улучшений в деятельности или степени овладения новыми навыками в течение определенного для данной обучающей программы срока) и документирование результатов обучения (проводится на основе результатов экзаменов и анализа эффективности применения знаний непосредственно после проведения анализа;

8. Оценка и анализ эффективности пройденного обучения и удовлетворенности обучением: проводится 1 раз в год на основе отчета об обучении персонала, оценки сотрудниками проведенного обучения и анализа

эффективности применения приобретенных знаний. Также добавились критерии определяющие на сколько качественно проходит обучение.

Каждый проект разрабатывается для того, чтоб достичь определенные цели. Для данного проекта все цели мы представим с помощью стратегической и счетной карты. С их помощью, нам будет на много проще составить план дальнейших мероприятий по проекту. Стратегическая карта поможет нам определить четкие бизнес - стратегии организации (таблица 3,4). Следующим шагом будет представление счетной карты (таблица 3.5).

Таблица 3.2 – Стратегическая карта организации

Финансы	1) К 2018 году повышение рентабельности на 5%; 2) Снижение убытков предприятия в следствии отсутствия простоев; 3) Общее повышение производственной эффективности рабочего процесса
Клиенты	1) Увеличение клиентской базы 2) Увеличение числа постоянных клиентов 3) Общее улучшения лояльности клиентов
Бизнес-процессы	1) Повышение производительности на 20% 2) Налаживание контактов с организацией осуществляющее образовательную услугу 3) поиск источников финансирования на осуществления обучения 4) Общее повышение производительности труда
Персонал	1) Повышение компетентности персонала 2) Приведение квалификационной численности к стратегическим целям

Анализируя таблицу 3.2 можно сделать вывод, что все ключевые компоненты стратегической карты имеют положительную динамику, данный факт позволяет полагать, что внедряемый проект целесообразен.

Рассмотрим счетную карту АО «Сталепромышленная компания» в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Счетная карта обучения персонала в условиях кризиса

	Показатели	Текущие значения	Целевые значения	Стратегические инициативы
1	2	3	4	5
Финансы	рентабельность продаж	3%	8%	* заключение дополнительных соглашений на предоставление услуг * снижение издержек на персонал * выход на новые рынки
	рост доходности	11%	14%	
	снижение издержек вследствие простоя	100%	80%	

1	2	3	4	5
Клиенты	Увеличение клиентской базы	100%	115%	* приток новых клиентов * повторные обращения уже имеющих клиентов
	Увеличение числа постоянных клиентов	100%	110%	
	Повышение лояльности клиентов	65%	70%	
Бизнес - процессы	уровень текучести персонала	7%	5%	* создание эффективной системы обучения персонала * проведение мероприятий по удержанию сотрудников * контроль качества предоставляемых услуг используя систему Глобалнетворк деливери модел (Global Network Delivery Model) * создание разных и справедливых условий внутреннего передвижения персонала
	Повышение производительности	26%	31%	
Персонал	удовлетворённость сотрудников от трудовой деятельности	62%	79%	* проведение опроса, исследования об удовлетворённости персонала работой и занимаемой должности * создание плана личностного и профессионального развития для каждого сотрудника * проведение мероприятий по перемещению персонала
	процент сотрудников с оправданными карьерными ожиданиями	58%	84%	
	обучение персонала	68%	85%	

Для достижения поставленной цели, на наш взгляд, необходимо усовершенствовать систему обучения персонала, что приведет к снижению издержек, повысит производительность и удовлетворённость персонала выполняемой работой, что позволит повысить удовлетворённость клиентов и партнёров предоставляемыми услугами, и как итог повысить доходность.

У каждого проекта есть факторы, которые могут способствовать или препятствовать его реализации. Их необходимо учитывать при планировании проектной деятельности, для того чтобы спрогнозировать возможные причины затруднений или промедлений в реализации.

Для оценки движущих и сдерживающих сил будет использована технология, предложенная Куртом Левиным.

Движущими силами проекта будут являться:

1. Заинтересованность сотрудников в реализации своих личностных и профессиональных интересов. Выбранный нами сотрудник из числа производственного персонала, получит дополнительную квалификацию, при этом сохранив з/п в течение обучения. Это позволит проекту получить максимальную обширную поддержку при реализации, поскольку будут учитываться интересы каждого сотрудника.

2. Потребность в квалифицированном персонале. Отсутствие персонала, способного в любой момент подменить сотрудника, который не вышел на работу негативно сказывается на производственной деятельности фирмы.

3. Поддержка руководства. Является достаточно, движущей силой. Без «желания» руководства, реализовать данный проект не получится. Так как он, решает появившуюся проблему, в данный момент он очень актуален.

4. Необходимость повышения рентабельности продаж. Данная организация существует для того, что бы получать прибыль, увеличение издержек ставит под сомнение данное намерение. Достичь положительного экономического эффекта, обеспечить предприятию долгосрочное благополучие вот что нужно для успешного существования организации.

Кроме движущих факторов у проекта есть и сдерживающие обстоятельства. В данной ситуации сдерживающими можно считать:

1. Сложность выбора конкретных работников, которые пройдут переобучение.

2. Неправильное понимание персоналом знание проекта. Довольно таки частый фактор, который встречается в большинстве реализуемых проектов. Если не правильно донести до персонала необходимость реализации данного проекта, и объяснить для чего это нужно, и что мы ждем после реализации, то персонал не правильно поймет необходимость проведения данного проекта.

3. Поиск финансового обеспечения для реализации процесса обучения.

Представим вышеперечисленные факторы в виде схемы (рисунок 3.5)



Рисунок 3.5 – Движущие силы проекта

Проведя анализ поля сил можно сделать вывод, что у данного проекта будет достаточный уровень поддержки, что говорит о его необходимости и релевантности.

Реализация любого проекта сопровождается опасностями и рисками. Некоторые риски могут быть незначительные и могут пройти незаметно для большой организации и ее клиентов, однако возможны и более серьезные риски, которые повлекут за собой серьезные последствия. Для этого необходимо просчитывать риски: вероятность их появления, а также серьезность последствий.

Для оценки рисков нами будут использованы следующие критерии:

Таблица 3.4 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	очень высокие – 0,9; высокие – 0,7; средние – 0,5; низкие – 0,3; очень низкие – 0,1
Серьезность последствий	очень серьезные – 0,8; серьезные – 0,4; средние – 0,2; незначительные - 0,1; очень незначительные -0,05.

Руководствуясь данными критериями и оценками, рассмотрим возможные риски при реализации нашего проекта:

Таблица 3.5 – Оценка рисков реализации кадрового проекта

№	Вид риска	Вер-ть появления	Сер-сть последствий	Кэф-т влияния
2	Соппротивление персонала	0,5	0,8	0,4
3	Сбои в обслуживании из-за процесса передачи знаний	0,3	0,8	0,24
4	Некачественный отбор персонала на новые позиции	0,3	0,4	0,12
5	Отказ сотрудников от предложенных позиций/несоответствие кандидатов после прохождения отбора, назначении на должность	0,1	0,4	0,04
6	Частичная потеря информации при перемещении	0,5	0,4	0,2
7	Создание нездорового эмоционального климата внутри проекта	0,3	0,4	0,12

Рассмотрев риски и их последствия необходимо проанализировать, какие из них наиболее вероятны и с самыми серьезными последствиями, для этого сведем данные в карту рисков.

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4
0,3	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08

Рисунок 3.6 - Карта рисков

Оценив рисунок 3.6 можно сделать вывод о том, что сильно значимых рисков в реализации проекта нет, но все же они присутствуют. Но проводить мероприятия направленные на минимизация рисков не обходимо. В процессе реализации проекта могут возникать различные риски которые могут нарушить

последовательность мероприятий и вовсе привести к их нарушению. Наиболее негативное влияние оказывают следующие риски:

1. Частичная потеря функций при их передаче;
2. Отказ потребителей от производимой продукции;
3. Ошибки в разработке проекта.

Итак, для минимизации рисков и повышения эффективности проекта, необходимо разработать план мероприятий (Таблица 3.6).

Таблица 3.6 – План мероприятий проекта

№	Мероприятия	Дата нач.	Дата окон.	Пр-ть	Пред. мер-е	Участники	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6	7	8
Подготовительный этап (инвестиционные затраты)							
1	Анализ ЗАО «Сталепромышленная компания»	03.07.2017г	07.07.2017г	5	0	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
2	Выявление проблем	10.07.2017г	14.07.2017г	5	1	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
3	Выбор обучающей организации	14.07.2017	17.07.2017	5	1	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
3	Формирование проекта по устранению выявленной проблемы в системе обучения	15.07.2017г	16.07.2017г	5	2	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
4	Разработка технико-экономического обоснования проекта	17.07.2017г	19.07.2017г	3	2	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
5	Определение основных участников проекта совершенствования системы обучения персонала	20.07.2017г	22.07.2017г	3	3	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
6	Выявление факторов, оказывающих влияние на работу персонала (введение новых стандартов, процедур, оборудования)	26.07.2017г	28.07.2017г	3	2	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
7	Информирование персонала: -проведение совещаний -проведение собраний акционеров	31.07.2017г	02.08.2017г	2	4,5	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
Этап внедрения (инвестиционные затраты)							
8	Диагностика системы управления персоналом	03.08.2017г	08.08.2017г	4	2,8	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
9	Анализ причин неэффективности системы обучения персонала	09.08. 2017г	15.08. 2017г	5	9	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
10	Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и подразделений для выявления уровня подготовки сотрудников, необходимого для их реализации	16.08. 2017г	18.08. 2017г	3	1	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
11	Оценка информации о производственном персонале, имеющаяся в службе управления персоналом (стаж, опыт, базовое образование, участие в программах обучения)	21.08. 2017г	25.08. 2017г	5	9,11	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
12	Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений	28.08. 2017	08.09. 2017г	10	5,11	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
13	Разработка методики предоставления оплаты обучения персонала за счет организации	11.09. 2017г	25.09. 2017г	11	3	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
14	Формирование документации: - разработка инструкции по охране труда - разработка трудовых договоров для работников смежных профессий	26.09. 2017г	06.10. 2017г	9	1,9	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
15	Оформление и подача заявки на обучение персонала в учебный комбинат	09.10. 2017г	20.10. 2017г	10	2,3,1 0	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
16	Согласование специалистов, которые будут проводить обучение	16.10.2017г	27.10.2017	10	5	Сотрудники учебного комбината	Специалист УК
17	Выбор места для проведения обучения	16.10.2017г	27.10.2017г	10	16	Сотрудники учебного комбината	Специалист УК
18	Разработка плана по проведению аттестации работников	23.10.2017г	31.10.2017г	7	0	Сотрудники учебного комбината	Специалист УК
Эксплуатационный этап (эксплуатационные затраты)							
19	Выбор рабочим приоритетных профессий	01.11.2017г	10.11.2017г	8	12,	Сотрудник проходящий обучение	HR-специалист
20	Чтение лекций в аудиториях	13.11.2017г	24.11.2017г	10	17,18, 20	Сотрудники учебного комбината	Специалист УК
21	Чтение лекций дистанционно	24.11.2017	27.11.2017	8	17,18	Сотрудники учебного комбината	Специалист УК
22	Тренинги на закрепление и проверку знаний	28.11.2017	07.12.2017	8	17,18	Сотрудники учебного комбината	Специалист УК
23	Стажировка на практике: - присутствие при погрузке и отгрузки металла - присутствие при обработке и резке металла	08.11.2017г	11.12.2017г	10	21	Сотрудник проходящий обучение	Специалист УК
24	Практическое занятие по работе с металлом (прием/обработка в зависимости от выбранной специальности)	11.12.2017г	22.12.2017г	10	21,22, 23	Сотрудник проходящий обучение	Специалист УК
25	Контроль прохождения обучения сот-ми учебного комбината	04.12.2017г	29.12.2017г	20	17	Сотрудники учебного комбината	Специалист УК
26	Закрепление полученных теоретических и практических знаний, выполнением контрольного задания	25.12.2017г	27.12.2017г	3	21,22, 23,24	Сотрудник проходящий обучение	Специалист УК

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
27	Сдача экзамена по эксплуатации	27.12. 2017г	29.12. 2017г	3	26	Сотрудник проходящий обучение	Специалист УК
28	Получение сертификата о пройденном обучении и получение диплома по второй изученной специальности (крановщик/электрик)	09.01. 2018г	09.01. 2018г	1	27	Сотрудник проходящий обучение	Специалист УК
29	Начало работы на предприятии по обеим специальностям	15.01. 2018г	-----	---- ---	28	Сотрудник проходящий обучение	HR-специалист
30	Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация)	Каждые три месяца			0	Сотрудники HR- отдела	HR-специалист
Этап завершения (инвестиционные/эксплуатационные затраты)							
31	Внедрение прохождения обучения смежным профессиям на учебном комбинате в рамках регламента	10.01. 2018г	12.01. 2018г	3	29	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
32	Обсуждение с руководством результатов проекта	26.01. 2018г	26.01. 2018г	1	29,31	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
33	Внесение в памятки, локально-нормативные акты	29.01. 2018г	02.02. 2018г	5	32	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
34	Внесение изменений в плановые показатели в течении нескольких лет	05.02. 2018г	07.02. 2018г	3	32	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
35	Мониторинг экономических показателей проекта	Каждые шесть месяцев			31,33, 34	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
36	Анкетирование персонала, для выявления эффективности системы обучения в организации	12.02. 2018г	23.02. 2018г	10	35	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист

В таблице 3.8 мы рассмотрели план мероприятий проекта. Определили, какие работы необходимы для реализации данного проекта. Так же рассчитали, сколько дней будет длиться каждое мероприятие и выявили ответственных.

Важно заметить, что предлагаемый план мероприятий не позволит стопроцентно оправдать ожидания сотрудников компании и обязательно будут сотрудники, которые не смогут найти интересующие их роли. Но при реализации данного проекта у сотрудников появится возможность заняться тем, что их интересует, а также почувствовать заинтересованность компании в их развитии и росте внутри организации. После внедренных мероприятий бизнес процесс ЗАО «Сталепромышленная компания» будет выглядеть следующим образом.

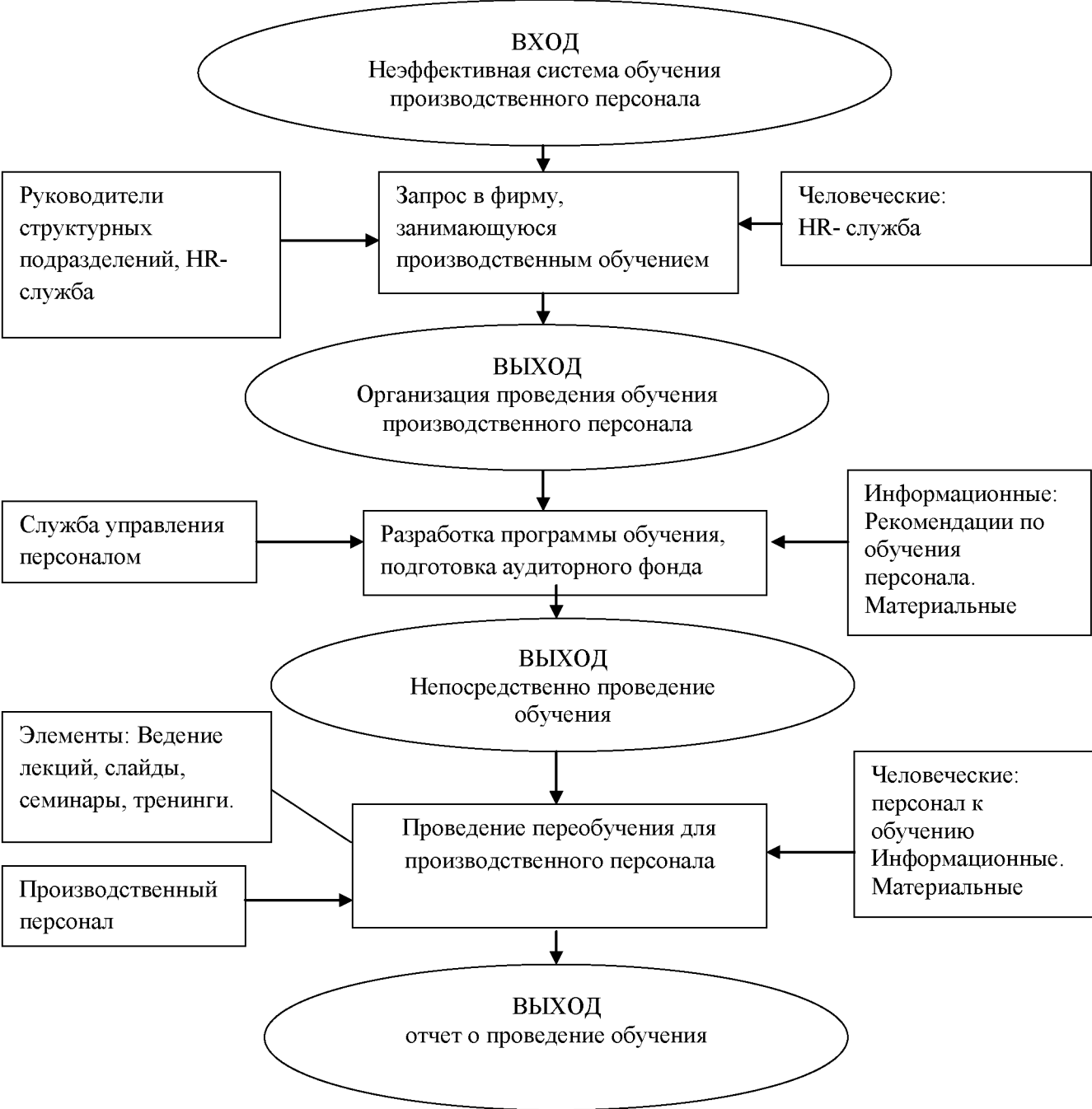


Рисунок 3.7 – Бизнес процесс после модернизации

Как видно из рисунка 3.7, бизнес процесс не имеет тупиковых веток развития. Все этапы процесса логично сводятся к выходу из него, что позволяет сделать вывод о необходимости предложенных мер

Вывод: Нами был разработан детальный план по достижению поставленной ранее цели. Планирование было осуществлено с применением системы сбалансированных показателей, отражающей необходимые шаги для достижения цели, а также их взаимосвязь и воздействие на разные элементы.

Был проведен анализ поля сил К.Левина, в результате которого было выявлено наличие достаточного уровня поддержки проекта. Движущими силами являются заинтересованность сотрудников в улучшении профессионального положения, потребность клиентов в новых сотрудниках.

Кроме того были выявлены 6 основных рисков, с высокой степенью влияния, но достаточно невысокой вероятностью появления, что не отменяет необходимости в проведении мероприятий по минимизации возникновения данных рисков.

Итогом параграфа стал план мероприятий проекта, в котором отражены шаги реализации проекта, необходимые временные и трудовые затраты, участники и ответственные лица. Также было дано описание основных мероприятий и расписаны моменты, которые на наш взгляд являются критичными для успешной реализации проекта.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы обучения смежным профессиям производственного персонала

Итогом предыдущего пункта стало разработанная система обучения производственного персонала. Данная система направлена на ликвидацию простоев в работе путем обучения слесарей и стропальщиков на электриков и крановщиков соответственно. Данная система подразумевает курс лекций, практические занятия и аттестацию сотрудников. После обучения мы получим сотрудников универсалов, готовых заменить основной производственный персонал в случае его отсутствия.

Рассмотрим период осуществления данного проект в наглядной форме с помощью диаграммы Гранта. Это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами. Данная диаграмма представлена в приложении А.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что выполнение данного проекта займет пример 8 месяца, что позволяет утверждать о его достаточно быстрой реализации.

В данной главе рассчитаем стоимость данного обучения, бюджеты и сметы проекта, а так же и возможные положительные экономические эффекты. Расчет затрат связанных с обучением отобразим в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Смета инвестиционных затрат на оплату труда

Мероприятие	Кол-во человек	Сотрудник	Стоимость руб./час	Итог, руб.
Обнаружение и диагностика проблемы	2	Специалист HR-отдела	150*8=1200	2400
Выбор сотрудников, которых необходимо обучить	1	Специалист HR-отдела	150*8=1200	1200
Анализ рынка обучения производственного персонала и выбор соответствующей компании	2	Специалист отдела внутреннего обучения	150*8=1200	2400
Процесс обучения	6	Стропальщики и слесари	25000*3=75000 15000*3=45000	120000
Аттестация сотрудников Аттестация сотрудников	2	Специалист HR-отдела	150*8=1200	2400
Стажировка сотрудников на новом рабочем месте	2	Крановщик и электрик	200*8=1600 130*8=1040	2640
Итог				131040

Исходя из таблицы 3.9 мы можем сделать вывод, что основные издержки связанные с обучением производственного персонала связаны с временными затратами, что касается финансовых затрат инвестиционного бюджета, то он относительно не велик 116040 рублей. Данные затраты позволят решить проблему связанную с простоем производственных процессов из-за отсутствия соответствующего работника на рабочем месте.

Для удобства отобразим обобщенную таблицу 3.10 по инвестиционным затратам.

Таблица 3.10 отображает инвестиционные затраты рассчитанные с точностью по месяцам.

Таблица 3.10 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	Июнь	Июль	Август	Сент.	Окт.	Ноябрь	Итог
1	Обнаружение и диагностика проблемы	2400	-	-	-	-	-	2400
2	Выбор сотрудников, которых необходимо обучить	-	1200	-	-	-	-	1200
3	Анализ рынка обучения производственного персонала и выбор соответствующей компании	-	-	2400	-	-	-	2400
4	Процесс обучения	-	-	-	60000	60000	-	120000
5	Стажировка сотрудников на новом рабочем месте	-	-	-	-	-	2640	2640
6	Итог	2400	1200	2400	60000	60000	2640	131040

Далее рассмотрим смету эксплуатационных затрат на поддержание уже полученных результатов в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Регулярность	Состав затрат, руб.	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
1	Аттестация обученного производственного персонала	1 раз в год	Оплата услуг аттестации сторонней организацией (всего 6 сотрудников) 24 ч. 200 * 24 = 4800	28800

Окончание таблицы 3.11

1	2	3	4	5
2	Повышение квалификации всего имеющегося производственного персонала	1 раз в год	Оплата услуг сторонней организации по повышению квалификации (10 сотрудников) 16ч. 150 * 16 = 2400	24000
3	Оценка лояльности производственного персонала к изменениям их должностных обязанностей	1 раз в год	Оплата работы специалистов HR – отдела 5ч 150*5=750	750
4	Мониторинг экономических показателей проекта	1 раз в год	Планово-экономический отдел 2ч 130*2 = 260	260
5	Итого			53550

Как таковых эксплуатационных затрат на данный проект нет, т.к. он направлен сугубо на кадры организации. Единственным существенным типом затрат, будут затраты связанные с поддержанием полученных навыков у сотрудников производственной сферы в надлежащем состоянии. Всего эксплуатационный бюджет на 1 календарный год составит 53550 рублей.

Для удобства составим обобщенную таблицу 3.12 эксплуатационных затрат.

Таблица 3.12 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь 2018	Итого
1	Аттестация обученного производственного персонала	28800	-	-	-	28800
2	Повышение квалификации всего имеющегося производственного персонала	-	24000	-	-	24000
3	Оценка лояльности производственного персонала к изменениям их должностных обязанностей	-	-	750	-	750
4	Мониторинг экономических показателей проекта	-	-	-	260	260
5	Итого	29550	750	24000	260	53550

Далее для наглядности необходимо составить полную смету всех затрат (инвестиционных и эксплуатационных) в одной таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Смета общих затрат

№	Мероприятие	Июль	Авг.	Сент.	Окт..	Нояб.	Дек.	Янв.	Фев.	Итог
1	Обнаружение и диагностика проблемы	2400	-	-	-	-	-	-	-	2400
2	Выбор сотрудников, которых необходимо обучить	-	1200	-	-	-	-	-	-	1200
3	Анализ рынка обучения производственного персонала и выбор соответствующей компании	-	-	2400	-	-	-	-	-	2400
4	Процесс обучения	-	-	-	60000	60000	-	-	-	120000
5	Стажировка сотрудников на новом рабочем месте	-	-	-	-	-	2640	-	-	2640
6	Аттестация обученного производственного персонала	-	-	-	-	28800	-	-	-	28800
7	Повышение квалификации всего имеющегося производственного персонала	-	-	-	-	-	24000	-	-	24000
8	Оценка лояльности производственного персонала к изменениям их должностных обязанностей	-	-	-	-	-	-	750	-	750
9	Мониторинг экономических показателей проекта	-	-	-	-	-	-	-	260	260
10	Итог	2400	1200	2400	60000	88800	26640	750	260	182450

Вывод: в параграфе 3.3 была рассчитана стоимость программы по совершенствованию процесса обучения производственного персонала смежным профессиям. Была построена диаграмма гранта, в которой отображены временные затраты на осуществления проекта. Также были составлены сметы инвестиционных затрат и эксплуатационных затрат. Все виды затрат рассчитанные в данном пункте привели к росту прибыли на 5% ежегодно, что является достаточно ощутимым результатом. Таким образом мы можем сделать вывод, что проблема связанная с отсутствием нужного персонала на рабочем месте, а следовательно и простоями производственных функция была полностью решена.

Вывод по главе три. В данной главе были рассмотрены проблемы связанные с производственным персоналом ЗАО «Сталепромышленная компания». Анализ показал, что проблемы возникают в связи с тем, что на предприятии часто возникают простои, связанные с отсутствием необходимого производственного персонала на рабочем месте. Было принято решение, которое заключается в обучение производственного персонала смежным профессиям. Данный проект позволит осуществлять взаимозаменяемость производственного персонала в случае отсутствия его на рабочем месте. Расчеты затрат данного проекта доказали его целесообразность. Финансовые затраты и временные затраты необходимые для осуществления обучения производственного персонала смежным специальностям гораздо меньше чем положительный эффект от внедрения данного управленческого решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования теоретических аспектов по проблемам построения системы обучения персонала следующие результаты и выводы.

В силу своего экономического происхождения, понятие системы обучения персонала, как и большинство экономических категорий, различными авторами интерпретируются по разному, что приводит к трудностям анализа данной проблемы.

На систему обучения персонала смежным профессиям оказывают влияния группы внешних и внутренних факторов, воздействия которых может ослаблять и вносит деструктив в разработки системы обучения результатом и, особенно, если влияние внутренних факторов дополняется взаимодействием с внешними и наоборот.

На следующем этапе разработки выпускной квалификационной работы были проанализирован опыт отечественных компаний и зарубежных фирм связанных с переобучением производственного персонала смежным профессиям. В этом же блоке, но ниже были расписаны плюсы и минусы различных систем обучения.

Далее в выпускной квалификационной работе были проанализированы все кадровый проблемы ЗАО «Сталепромышленная компания». Анализ проблем производился на основе данных о кадровом состоянии исследуемого объекта. По результату исследования был сделан вывод о том, что у ЗАО «Сталепромышленная компания» существует ряд проблем связанных с производственным персоналом.

Во-первых, периодическое отсутствие персонала на рабочем месте;

Во-вторых, простои связанные с отсутствием замены необходимого персонала.

Все эти проблем снижали производственные мощности фирмы, а следовательно и прибыльность компании.

В ходе тщательного исследования кадровых проблем связанных с производственным персоналом были приняты следующие меры:

- переобучить производственный персонал смежным профессиям;
- разработать программы по профессиональному и карьерному развитию персонала;
- обеспечить причастность сотрудников;

После предложения о нововведениях в системе обучения производственного персонала ЗАО «Сталепромышленная компания» был произведен расчет времени и ресурсов, которые необходимы для внедрения нововведений. Данный расчет показал, что предложенные меры для улучшения системы переобучения персонала ЗАО «Сталепромышленная компания» достаточно эффективны и мало затратны.

Разработка системы обучения персонала производственного персонала смежным профессиям очень важный аспект для любой компании, зная свои кадровые проблемы, компания может повлиять на них и улучшить себя каким-то образом свое финансовое положение. Компания ЗАО «Сталепромышленная компания» занимает на рынке достаточно прочную позицию. Но есть проблемы, которые необходимо решать в скором времени. И эти проблемы связаны с системой обучения производственного персонала персоналом. Все выше предложенные рекомендации для ЗАО «Сталепромышленная компания» помогут решить кадровые проблемы, достаточно эффективно и не потребуют много времени и большого количества финансовых ресурсов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алфтан, Т. Воздействие технических изменений на характер и организацию подготовки работников/Т. Алфтан//Человек и труд.–2007.–№3.–С.106
2. АО «Сталепромышленная компания» - [электронный ресурс] // URL: <http://www.spk.ru/uk/company/strategy/>
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика/В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688с.
4. Галяутдинов, Р.Р.Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать [Электронный ресурс]. //Сайт преподавателя экономики. [2014]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg/> (дата обращения: 17.03.2017).
5. Дайнеко, А. Управление персоналом [Электронный ресурс] // URL: <http://e-libra.ru/read/371417-upravlenie-personalom.html>
6. Ерёмина, Е.В. Учебно-методическое пособие по изучению курса «Управление персоналом»/А. Дайнеко, В.Н. Ретинская. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета.– 2007. – С.35
7. Загороднова, Л.В. Некоторые аспекты активизации инновационной политики по реализации стратегии развития (на примере предприятий черной металлургии)/Л.В. Загороднова, Н.И Новиков // Вестник КемГУ. - Кемерово: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Кемеровский государственный университет». –2015.– №4 (56) Т.1.– С. 239-242
8. ЗАО «Людиновокабель» - [электронный ресурс] // URL: <http://www.atoll.ru/> - Кабельный завод «Людиновокабель»
9. Захаров, В.Я. Управление персоналом: Учебное пособие/В.Я. Захаров.– Н.Новгород: Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т.– 2005. – С. 109
- 10.Игнатенко, Т.. Рынки плоского проката и труб/Т. Игнатенко, М Лобада // Металлоснабжение и сбыт.– 2016.– № 7-8.– С. 62-68
- 11.Информационный бюллетень «Инфляция на потребительском рынке» за декабрь 2015 г. [Электронный ресурс]. // Портал Центрального Банка РФ.

- Режим доступа: http://www.cbr.ru/statistics/infl/Infl_01122015.pdf (дата обращения 12.03.2016)
12. Катков, В.В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии/В.В. Катков // Управление персоналом. – 2000. - № 2. – С. 200.
 13. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. Учебник./А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М.–2010 – С. 637-695
 14. Краткий словарь экономиста. - М.:Инфра-М.Н.Л.Зайцев.2007. [электронный ресурс] // URL: <http://economist.academic.ru/646/ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ>
 15. Ляховский, Д. Критика стратегии-2030/ Д. Ляховский// Металлоснабжение и сбыт. –2014. –№6. С. 11-13
 16. Ляховский, Д. Мобилизационный сценарий для экономики/Д. Ляховский // Металлоснабжение и сбыт. –2015.– №4.– С. 10-15
 17. Ляховский, Д. Трубные Ноу-Хау/Д. Ляховский // Металлоснабжение и сбыт.–2015.– №3. –С. 5862
 18. Макашева, Н.П.Обучение и развитие персонала новые подходы и формы /Н.П. Макашеа, О.А Нестерова. – М.: Изд-тво Экономика.–2013.– С.153-157
 19. Минервин, И.В. Внутрифирменное обучение рабочих. /И.В. Миневрин /Экономист.– 2000– №2
 20. Могилевкин, Е.А.. Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий/Е.А. Могилевкин, А.А Новгородов // Управление человеческим потенциалом. – 2009. - №1 – С. 152;320
 21. Мониторинг «Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2013 году». [Электронный ресурс] // Портал Министерства экономического развития РФ (дата обращения 12.03.2016)
 22. ОАО «РПЗ» - [электронный ресурс] // URL: <http://rpz.ru/rpz-segodnja/>
 23. Понятие смежная профессия [электронный ресурс] // URL: <http://hr-portal.ru/varticle/smezhnaya-professiya>
 24. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении

- государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» от 15 апреля 2014 г. №328. [Электронный ресурс]. // Официальный Интернет-портал правовой информации (дата обращения 12.03.2016)
25. Программа «Жилье для российской семьи» стартует с 16 регионов России. [Электронный ресурс]. // Официальный портал федеральной целевой программы «Жилище» (дата обращения 12.03.2016).
26. Сообщество профессионалов. HR-portal[электронный ресурс] // URL <http://www.hr-portal.ru/tags/obuchenie-personala/>
27. Спивак, В.А. Управление персоналом: Практикум / Спивак В.А.. - СПб.: И В ЭСЭП, Знание. – 2000. – С.144
28. Типовое положение о непрерывном профессиональном и экономическом обучении кадров народного хозяйства Постановление Госкомтруда СССР, Гособразования СССР, Секретариат ВЦСПС от 15.06.1988 № 369/92-14-147/20/18-22 [электронный ресурс] // URL: <http://alexeyborisov.ru/dictionary/16944/>
29. Трудовой кодекс Российской Федерации Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (извлечение) с изменениями, внесенными Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. N 437-ФЗ Раздел IX Глава 31. Общие положения Статья 196. П.3
30. Трудовой Кодекс РФ – М ПРИОР 2001 комментарий 4 ст.197 [электронный ресурс] // URL: <http://www.hr-portal.ru/article/statya-197-pravo-rabotnikov-na-professionalnuyu-podgotovku-perepodgotovku-i-povyshenie>
31. Трудовой кодекс РФ.–М.:ПРИОИ.–2010.–С.250
32. УК «Альфа-Капитал» - [электронный ресурс] // URL: <https://www.alfacapital.ru/about/>

33. Шевчук, Д.А. Управление персоналом/Д.А.Шевчук. – СПб.: Питер.–2009. – С.350