

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию элементов системы управления персоналом (на примере ПАО «Тольяттиазот»)

Обучающийся

М.А. Арефьев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

О.А. Головач

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М.А. Арефьев

Тема работы: Разработка мероприятий по совершенствованию элементов системы управления персоналом (на примере ПАО «Тольяттиазот»).

Научный руководитель: Л.Л. Кифа.

Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка использованной литературы из 26 источников и 3х приложений.

Основной целью исследования выступает - Разработка мероприятий по совершенствованию элементов системы управления персоналом.

В качестве объекта исследования было выбрано ПАО «Тольяттиазот», градообразующее предприятие, основной деятельностью которого выступает выпуск химической продукции и минеральных удобрений. Система управления персоналом в организации- является предметом данного исследования. Методы исследования – факторный анализ, синтез, выявление основной стратегической цели ПАО «Тольяттиазот», для аутентификации процессов, связанных с управлением персоналом.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Первая глава состоит из двух параграфов, посвященных системе управления персоналом на производстве и теоретическим основам системы в целом. Второй глава содержит в себе характеристику и анализ основных экономических показателей рассматриваемого предприятия, анализируется система управления персоналом ПАО «Тольяттиазот» и выявляются недостатки данной системы. Третья глава бакалаврской работы посвящена мероприятиям, направленным на совершенствование элементов системы управления персоналом, приводятся рекомендации по совершенствованию данной системы и доказываемая экономическая эффективность.

Abstract

Bachelor's work was completed by: M.A. Arefiev

R&D: Development of measures to improve the elements of the personnel management system (on the example of PJSC "Togliatti-azot").

Scientific adviser: L.L. Kifa.

The bachelor's thesis consists of an introduction, 3 sections, conclusion, a list of references from 26 sources and 3 applications, the total amount of work, without applications, is 68 pages of typewritten text, including 9 tables.

The main purpose of the study is - Development of measures to improve the elements of the personnel management system.

PJSC Togliatti-Azot, a city-forming enterprise whose main activity is the production of chemical products and mineral fertilizers, was chosen as the object of study. The personnel management system in the organization is the subject of this study. Research methods - factor analysis, synthesis, identification of the main strategic goal of PJSC Togliattiazot, for authentication of processes related to personnel management.

Brief conclusions on the bachelor's work:

The first chapter consists of two paragraphs devoted to the personnel management system in production and the theoretical foundations of the system in general. The second section contains a description and analysis of the main economic indicators of the enterprise in question, the personnel management system of PJSC Togliattiazot is analyzed and the shortcomings of this system are identified. The third chapter of the bachelor's work is devoted to activities aimed at improving the elements of the personnel management system, recommendations are given for improving this system and economic efficiency is proved.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические аспекты организации системы управления персоналом на предприятии.....	8
1.1 Понятие и структура управления персоналом	8
1.2 Основные принципы и методы построения системы управления персоналом.....	18
Глава 2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «Тольяттиазот» ...	26
2.1 Краткая характеристика и анализ основных экономических показателей предприятия	26
2.2 Анализ элементов системы управления персоналом.....	34
Глава 3. Совершенствование элементов системы управления ПАО «Тольяттиазот»	41
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию элементов системы управления персоналом ПАО «Тольяттиазот»	41
3.2 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий.....	52
Заключение	60
Список используемой литературы	64
Приложение А «Организационная структура ПАО «Тольяттиазот»»	67
Приложение Б «Схема информационных связей директора ЦПиПКК».....	68
Приложение В «Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры»	69

Введение

Актуальность исследования подтверждается ролью человека в производственных процессах. Управление персоналом один из основных процессов каждого предприятия, ведь организация не сможет существовать без высококвалифицированных сотрудников с опытом, а рациональность в области кадров повышает производительность труда, что дает предприятию дополнительный материальный ресурс- прибыль (за счет увеличения объема продаж и снижения себестоимости продукции). Именно поэтому «сильный» управляющий высоко ценится на рынке.

В настоящее время проблема хорошего управления стоит очень остро в организациях, особенно реализующих свою деятельность в производственной сфере. Новое развитие отношений между рынком, миром труда и их участие на международном уровне требует эффективных систем управления, простых и точных, с разработкой мер по улучшению экономики.

Можно сказать, что каждая организация в современных реалиях нуждается в качественной, эффективной и приносящей результат системе управления, которая будет построена на специфике предприятия. От грамотности построения системы кадрового использования будет зависеть качество и эффективность деятельности любой организации.

Анализ, совершенствование и оптимизация процессов, связанных с человеческими ресурсами, должен производиться постоянно. За данные процессы отвечает кадровый менеджмент или управление персоналом (УП). Под данным термином понимают реализуемые внутри предприятия процессы, связанные с каждым штатным и внештатным сотрудником, где руководство отталкиваясь от персонала организации выстраивает рабочие процессы, направленные на коммерциализацию и развитие предприятия в целом.

Адаптационный период у каждого нового сотрудника проходит по-разному, некоторые могут встретить различные трудности и проблемы во время обучения и стажировки, поэтому необходимо производить

полноценный анализ каждого этапа деятельности отдела управления персоналом предприятия. Достичь максимального уровня подготовки персонала возможно лишь при анализе, исправлении, внедрении и апробации социально-экономических механизмов.

В сфере управления человеческими ресурсами в организационной структуре ежегодно происходят реформации, особенно в теоретических данных и подходах, которые применяются специалистами данного направления. Переоценка личностных ценностей, менеджмента, а также реформация области информационных и производственных технологий положило начало преодолению спорных моментов среди организаций и сотрудников, ведь сила организации в основном заключена в человеческом капитале и ресурсах каждого сотрудника.

Цель данного исследования заключается в изучении особенностей управления персоналом на производстве и совершенствовании данной системы. Будут разработаны мероприятия, нацеленные на оптимизацию системы управления персоналом на примере ПАО «Тольяттиазот» в г. Тольятти.

Для максимально эффективного результата рассмотрим поставленные в работе задачи:

- рассмотрение и изучение теоретических аспектов существующей системы управления персоналом на предприятии;
- анализ системы управления персоналом, выявление достоинств и недостатков предприятия в рамках бакалаврской работы;
- анализ основных экономических показателей и кадрового состава организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом;
- сделать экономическое обоснование предложенным мероприятиям.

Для выполнения данной работы применялись нормативные документы и законодательные акты РФ, а также научные работы, посвященные проблемам, возникающим в процессах систем управления персоналом на предприятиях, которые подробно рассматриваются отечественными и зарубежными учеными: Ю.Г. Одегова, М.И. Магура, В.Р. Веснина, Н.Н. Богдана, М.И. Бухалова, В.Я. Горфинкель и др.

В процессе написания бакалаврской работы использовались данные учета и отчетности Центра подготовки и повышения квалификации кадров ПАО «Тольяттиазот».

Бакалаврская работа состоит из 3-х глав, посвященных системе управления персоналом предприятия.

Первая глава- теоретические основы организационных и подготовительных процессов и способы повышения кадровой квалификации в целом. Вторая глава посвящена общей характеристике и анализу основных экономических показателей и кадрового состава ПАО «Тольяттиазот». Основываясь на предыдущие анализ и проведенные в них аналитические данные, в третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, а также обоснована их экономическая эффективность.

Глава 1. Теоретические аспекты организации системы управления персоналом на предприятии

1.1 Понятие и структура управления персоналом

Эффективная структура кадрового менеджмента, от которой напрямую зависит повышение экономического потенциала всего предприятия, чего и требует социально-экономическое развитие страны, должна постоянно модернизироваться и своевременно выявлять недостатки совокупности всей структуры. Коммерциализация каждого процесса предприятия — первостепенная задача, стоящая перед каждым руководителем. На руководителе стоит задача подобрать организационные, экономические и социально-психологические компоненты, создав общую компонентную совокупность, создающую внутреннюю организованность, процессную ориентацию и построенную таким образом структуру работы персонала, которая определит успех компании и повлечет масштабирование и экономическую выгоду организации. Стоит отметить, что важным элементом системы управления персоналом выступает мотивация. Грамотный руководитель должен выявить мотивы к выполнению трудовой деятельности у своих подчиненных и создать условия для их достижения.

Автор утверждает: «Мотивы труда разнообразны. Они различаются: потребностями, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности; видами благ, которые ему необходимы для удовлетворения своих нужд; ценой, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. В общем для них является то, что удовлетворения потребности всегда связана с трудовой деятельностью» [22].

Множество различных определений и понятий составляют термин «управление персоналом», ученые во всем мире заинтересованы в раскрытии данного термина, ведь данная область важна для абсолютно любой сферы и организации независимо от типа выполняемых услуг или работ.

Рассмотрим термин «управление персоналом» через определения различных авторов и ученых в таблице 1.

Таблица 1 – Определение понятия «управление персоналом» отечественными и зарубежными учеными

Автор	Определение
Л.В. Балабанова	«Управление персоналом – это обеспечение организации необходимым количеством работников, выполняющих необходимые производственные функции» [2].
В.Р. Веснин	«Управление персоналом – это социально-экономическая система в организации, основными комплексными задачами и функциями которой является планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, его развитие, анализ средств мотивации, создание оптимальных условий труда, разработка организационной структуры управления, регулирования трудовых отношений, учет персонала, предоставление юридических услуг и развитие социальной инфраструктуры» [3].
А.В. Дейнека	«Управление персоналом – это часть менеджмента, которая касается работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия. Управление персоналом осуществляется ради реализации двух крупных и взаимосвязанных целей: повышение эффективности деятельности организации; повышение качества трудовой жизни персонала» [4].
А.Я. Кибанов	«Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации на разработку концепции, стратегии кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами» [6].
Е.В. Маслов	«Управление персоналом – это совокупность механизмов, форм и методов взаимодействия при формировании, развитии и деятельности персонала организации, реализуется как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности» [7].
Л.Б. Миротин	«Управление персоналом – это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественные характеристики, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей» [8].
И.В. Савельев	«Управление персоналом – это комплексная система мер, направленных на повышение профессионально-квалификационного уровня, мотивации, стимулирования персонала и полное использование его возможностей для осуществления управления развитием предприятия» [9].

«Эти определения имеют много различий, они принадлежат к разным аспектам управления персоналом: некоторые авторы определяют, что управление персоналом – это часть управления, самостоятельной деятельности и даже специальная наука; другие говорят, что это совокупность процедур, методов и мероприятий управления» [1].

Для качественного рассмотрения данной темы, выделим термин «персонал». Персоналом организации выступает сотрудник (ки) работающий в организации и имеет определенные характеристики, такие как трудовые обязанности, подтвержденные юридическим соглашением (договором) и рабочие отношения с работодателем.

Термин «Развитие персонала», можно рассмотреть со стороны личностного развития всего кадрового состава и каждой личности в целом, через комплекс инклюзивных мероприятий. Данные процессы происходят через знание, обучение и улучшение качества имеющихся навыков и знаний, необходимую переподготовку и опережающее планирование работников организации. От данных процессов напрямую будет зависеть развитие каждого сотрудника, рост по карьерной лестнице и общая ситуация всей организации в соответствии с её целями и стратегией развития.

Хотя понятие «система управления персоналом» делает основной акцент на организации труда, которое при правильной организации приносит доход предприятию, единого определения этого понятия не существует. Существует множество определений, использование которых зависит от выбранной сферы и аспектов для формулирования данного определения.

Управление человеческими ресурсами включает в себя методы, приемы и методы, связанные с работниками компании. Он должен быть тщательно изучен и улучшен. При этом важно следить за состоянием метрополитена, иначе неизбежны серьезные конфликты, негативное влияние на работу, доступность товаров или услуг. Представим основные цели системы управления персоналом на рисунке 1.

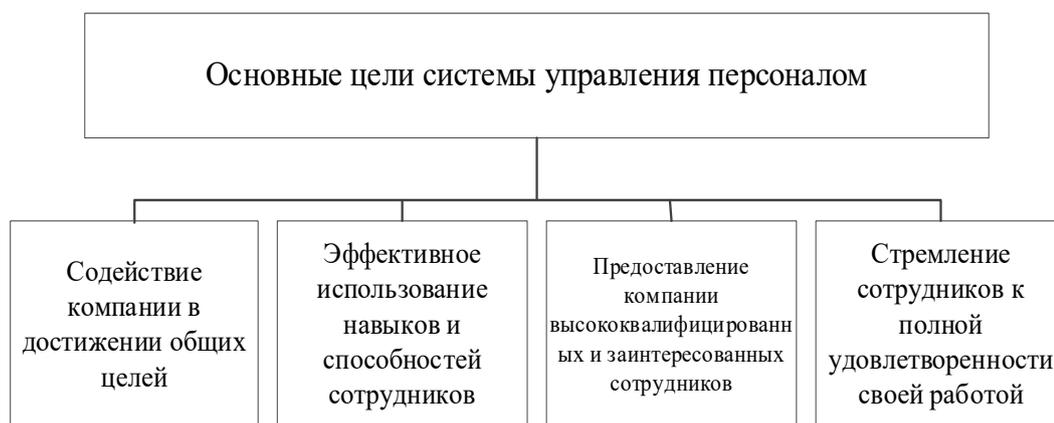


Рисунок 1- Основные цели системы управления персоналом

Система управления персоналом имеет основную цель – поиск, подбор, найм и дальнейшее руководство высококвалифицированным персоналом. Для достижения данной цели необходимо учитывать данные параметры:

- культура организации;
- количество сотрудников организации;
- производительность предприятия и необходимые нормативы;
- требования к персоналу: возраст, пол, уровень образования и квалификации, стаж;
- методы мотивации, используемые на предприятии и бюджет.

Система управления персоналом является многогранной и имеет элементы, которые требуют подробного рассмотрения. Важнейшей частью системы управления персоналом являются технологии, способные сбалансировать все процессы компании. [24]. Выбранная для реализации на предприятии стратегия построения системы управления персоналом, зависит от понимания способов реализации систем деятельности, выбора методов, приемов и навыков работы с людьми.

К элементам системы управления персоналом относятся элементы управления, его задачи, структуры, процессы и процедуры управления. Управление сотрудниками как системой означает наличие множества неразрывно связанных и постоянно взаимодействующих элементов.

При правильном рассмотрении, элементы системы управления персоналом представляют собой механизмы, позволяющие дать общие характеристики сложности, эффективности, предсказуемости, уровня знаний и вариантов управления. Важно отметить, что команды и методы управления командой являются общими. Но административные функции должны использоваться экономно и только в организациях, где преобладающая сила участвует в выполнении задач, поставленных руководством.

Рассматривая структуру системы управления персоналом, необходимо более подробно рассмотреть основные элементы данной системы, которые представлены на рисунке 2.

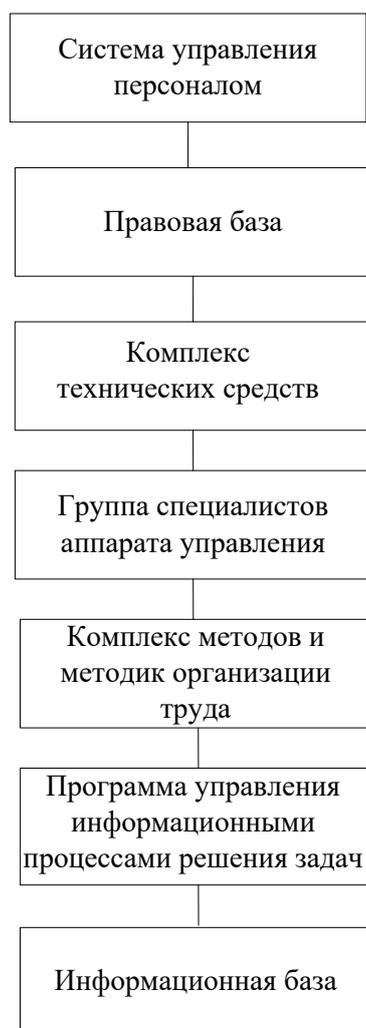


Рисунок 2 - Основные элементы системы управления персоналом

Основные элементы системы управления персоналом состоят из:

- получение установки (задачи) и поиск/решение данной цели;
- противодействие или взаимодействие через построение коммуникаций;
- разработка и внедрение подходящих под тип и цели организации методов, влияющих на персонал;
- постоянная работа над задачами от руководства предприятия.

Элементы системы управления персоналом не заканчиваются на представленных выше, данная система многогранна и ежегодно появляются новые элементы, зависящие от структуры организации или предприятия, его коммерческой направленности, составляющих организационного пространства и множества неописанных факторов.

Процесс управления - это непрерывный процесс, в котором один человек или группа людей (лидер) влияет на других, побуждая к действиям и достижению целей, но лидер несет ответственность за осуществление полномочий. В остальном все пункты одинаковые. Если одно звено обрывается, это влияет на всю цепочку.

В зависимости от уровня согласованности всех процессов в организации, зависит развитие предприятия, выход на рынок и показатели прибыльности бизнеса в целом. Развитие элементов подсистем позволяет эффективно решать текущие и стратегические задачи без изменения всех свойств взаимосвязанной системы. Для более детального анализа рассмотрим важные для управления персоналом системные составляющие, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Составляющие системы управления персоналом

Составляющая	Описание
Постановка порядка взаимодействия персонала	Влияет на создание эффективного процесса взаимодействия для координации всех бизнес-процессов
Определение последовательности выполняемых функций	Менеджмент, построенный на процессе производства информации в организации

Продолжение таблицы 2

Составляющая	Описание
Распределение функциональных задач между сотрудниками	Соблюдение должностной инструкции
Модернизация технологического производственного процесса	Данная концепция производства помогает поддерживать экономическую стабильность и конкурентоспособность.
Построение системы снабжения, сбыта	Снабжение и сбыт – основные функции эффективной работы компании
Построение системы поддержания жизнедеятельности организации	Эффективная координация операций в единой системе управления
Построение управленческого функционала	Правильное построение системы управления персоналом через делегирование и распределение функций и задач
Создание миссии, стратегии, корпоративной культуры организации	Факторы, влияющие на сплочение коллектива, а также организацию системы направленного управления

Ознакомившись с параметрами системы управления персоналом и элементами данной системы, рассмотрим задачи, возложенные на систему работы с персоналом:

- организация и дальнейшее сопровождение оптимальных для коллектива рабочих условий;
- осуществление процессов подбора и дальнейших процессов найма компетентных сотрудников, способных эффективно работать на благо предприятия;
- развитие потенциала сотрудников, развитие личности и профессиональных компетенций каждого сотрудника;
- сохранение рабочего коллектива и процессы, связанные с данными процессами;
- разработка и апробация оптимальных условий труда.

Объектами системы управления персоналом являются:

- рабочие;
- управленцы;
- рабочие группы;

- трудовой коллектив.

«Субъектами системы управления персоналом являются:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал» [5].

Каждая организация с устойчивой системой управления персонала признает и продумывает систему повышения квалификации сотрудников, занимается развитием кадрового потенциала каждого, что в последствии принесет пользу всей организации.

Сегодня развитие кадрового потенциала можно считать отдельной наукой. Многие ученые и опытные управленцы посвящают данной сфере множественные научные труды, создаются пособия и книги для обучения и передачи опыта. Именно персонал становится ядром каждого предприятия. Особое внимание уделяется правильно-организованному процессу обучения и повышения квалификации сотрудников, ведь от факторов непосредственно связанных с деятельностью сотрудников предприятия зависит успех. Поэтому каждая организация старается должным образом подготавливать сотрудников и регулярно анализировать рабочие процессы, поставив во главу сильного управляющего, который сможет отслеживать и направлять все в нужное русло.

Отдельное внимание управляющего по отношению к персоналу уделяется квалификации сотрудников. Под уровнем квалификации принято понимать способность быстро адаптироваться в практических условиях для выполнения определенных трудовых задач. Квалификация показывает юридическую дееспособность разных сотрудников, а также развитие в целом.

Если рабочий коллектив обладает навыками, способностями и знаниями, которые приводят показатели предприятия к наилучшему результату, то управление организацией будет работой с высоким уровнем организации и эффективности. Поэтому обучение играет весомую роль в данной структуре. Предприятие нанимает только тех сотрудников, которые соответствуют нуждам и требованиям организации. В этом случае обучение дает возможность развиваться и приобретать новые ресурсы и навыки. Нет ничего

важнее, чем основная миссия организации, это должно вести всех сотрудников предприятия. Управляющий должен агрегировать результаты деятельности каждого члена команды организации, для достижения целей, ведь условия современного мира быстро меняются, поэтому руководителю организации приходится действовать быстро и осмысленно. Следует отметить, что меняются не только обстоятельства, но и требования к человеческим навыкам, которые необходимы предприятиям для эффективной работы [25].

Управление человеческими ресурсами является профессионально-специализированной областью, в которой основное внимание уделяется административным задачам отдельно взятого члена рабочего коллектива или отдельной группы в целом. Основы теории личности и всестороннего развития персонала через методики административного управления основополагают систему управления. Существует несколько видов в системе управления, рассмотрим основные из них:

- определение и апробация кадровой стратегии организации;
- создание кадрового резерва в соответствии с положением, уставом и правилами организации;
- разработка системы мотивации персонала;
- развитие организации через человеческий капитал;
- эффективность в решении возникающих проблемных моментов.

В профессиональных тестах для персонала, автор выявил, что «Структура управления персоналом различает три основные вида обучения персонала, в основном используемые на предприятиях нашей страны, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров» [10].

Рассмотрим каждый из них более подробно.

Процесс подготовки включает в себя доведенное до конца обучение, проведение которого организуется планомерно и с учетом внутренних требований предприятия, несущее в себе развитие в различных областях культуры и деятельности человека, в совокупности с умениями и навыками необходимыми для трудового процесса. Дополнительное обучение или

переобучение персонала требуется только тогда, когда сотрудник отбирается для предприятия, или, когда сотрудник продвигается по карьерной лестнице, назначается на более высокую должность или назначается для выполнения задачи, не относящейся к его прямым трудовым обязанностям. Также обучение необходимо тогда, когда рабочие места, на которых сотрудник не обладает необходимыми знаниями для выполнения трудовых обязанностей, а также когда в организации происходят серьезные изменения в политике, экономике или внешней деятельности. Обучение сотрудников включает в себя множество эффективных элементов, необходимых для развития всего предприятия.

Повышение квалификации положительно влияет на:

- чувство самореализации каждого заинтересованного в дополнительном обучении и карьерном росте сотрудника;
- зарплате и профессиональном развитии персонала;
- обеспечение сохранности рабочего места за сотрудником.

Переподготовка сотрудников – процесс в течении, которого сотрудниками происходит формирование новых знаний, навыков и методов коммуникации, связанных с новыми сферами деятельности или изменениями требований к содержанию и результатам работы.

Повышение квалификации – подготовка сотрудников организации к исполнению трудовых обязанностей, получению дополнительных знаний, навыков и коммуникативных навыков, связанных с растущими требованиями к работе или продвижению по службе.

На официальном сайте ПАО «Гольянттиазот» сказано, что «Единая структура повышения квалификации, создающая условия для совершенствования компетенций сотрудников, строится, учитывая воздействие на персонал на протяжении всего трудового времени» [11].

Таким образом, делая вывод вышеизложенному анализу, можно сказать, что управление персоналом один из основных процессов на каждом предприятии. При отборе, стажировке и дальнейшем трудоустройстве, работа

менеджера по управлению персоналом, должна заключаться в том, чтобы сосредоточиться на раскрытии трудового таланта всего рабочего коллектива, в соответствии с квалификацией персонала и отраслью в котором существует организация.

1.2 Основные принципы и методы построения системы управления персоналом

Для того чтобы система управления персоналом работала эффективно, необходимо использовать различные методы. Методы управления — это совокупность способов воздействия на объекты управления с целью достижения стратегических и тактических целей [12].

Рассмотрим содержание определения управление персоналом и отметим важность основывающихся данное определение понятиям:

- совокупность психологических, социальных, экономических и организационных порядков, оборот в рабочем пространстве которых влияет на повышение конкурентоспособности, затрагивая факторы качества работы сотрудников;
- создание стимулов для сотрудников, на основе факторов роста компании;
- в зависимости от факторов, процессов и направления деятельности организации, «воспитание» качественных сотрудников, способных реализовывать необходимые для предприятия функции;
- роль руководителя и его деятельности в организации всех процессов, связанных с персоналом предприятия, как мотивация, контроль и учет деятельности, поддержание и масштабирование имеющегося трудового потенциала, выявление потребности в новых сотрудниках, кадровая политика предприятия, управление затратами трудового сектора и пр.

Проанализировав понятие управление персоналом и его составляющие, можно сделать вывод, что первостепенное место на предприятии занимают сотрудники и их деятельности отводится колоссальное внимание, ведь от сотрудников будет зависеть результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

Система менеджмента персонала, которая будет работать качественно может строиться годами, ведь все индивидуально организовывается, апробируется и внедряется на предприятии, поэтому для эффективной организации системы используются различные методы. Под понятием методы управления, понимают взаимосвязь различных способов, влияющих на стратегические и тактические цели, которые необходимо направлять и постоянно поддерживать в нужном направлении для максимальной выгоды предприятия.

Следует рассмотреть основные задачи, которые находятся под влиянием методов управления персоналом:

- инструкции от которых зависят обязательства, процессы и руководство к действию для сотрудников;
- организация рабочих процессов и компонентов;
- учет специалистов предприятия, подбор недостающего персонала и оценка квалификационного потенциала;
- установление и дальнейшая работа со стратегией работы предприятия;
- система бонусов, повышающих мотивационный настрой коллектива, через стимулирование специалистов с материальной и нематериальной стороны;
- разработка системы карьерного роста;
- управление совокупности функционального и технологического взаимодействия и персонала предприятия;

- составление рабочего графика и его внедрение в рабочий процесс организации;
- минимизация кадровых потерь, за счет улучшения условий труда;
- создание резерва предприятия;
- разработка и внедрение профессиональной подготовки и переподготовки кадрового состава предприятия;

Система кадрового менеджмента направлена на несколько следующих групп:

- административные;
- социально-психологические;
- экономические.

Менеджмент персонала организации- первостепенное направление в системе каждого предприятия. Кадровая политика содержит индивидуальные принципы, регламенты и основные подходы в созданном процессе управления персоналом всего предприятия, рассмотрим последние более подробно:

- методы и принципы, которые состоят в базе организации управленческого менеджмента, и являются основным инструментом, влияющим на кадровый состав предприятия. Данный подход используется для достижения стратегических целей и задач, от которых зависит масштабирование предприятия;

- оптимизированная форма влияния на кадровый состав, через систему управленческого менеджмента, затрагивая стратегию развития предприятия;

- принципы, методы, нормы и правила через призму управления с кадровым составом, сопоставляемые с целью развития организации и менеджменте по управлению персоналом.

Баланс между осуществляемыми процессами и профессиональным трудовым составом, с учетом потребностей потребителей, необходимыми нормами и требованиями рынка, а также постоянными независимыми от

предприятия процессами и событиями, являются целью кадровой политики. Объектом выступают сотрудники предприятия. Именно от уровня квалификации, трудового стажа и деловых качеств которого зависит эффективность финансово-хозяйственной деятельности всего предприятия.

Рассмотрев понятия связанные с методами управления персоналом, обратим отдельное внимание на принципы, связанные с организационной структурой управления на предприятия.

Практический опыт осуществляемой управленческой деятельности и информационные/ литературные источники дают возможность составить описание принципам, связанным с деятельностью управления и непосредственно связанным с сотрудниками организации. Рассмотрим каждый из выявленных принципов:

- принцип, основной деятельностью и итоговым результатом которого, является постоянное поддержание и обеспечение организационной системы управления на предприятии– организационный;
- принцип, в котором все особенности и процессы управления реализовываются и рассматриваются через процесс– процессуально-административный;
- принцип охватывающих специфику и индивидуальные особенности (причины, эмоциональное состояние, сторонние факторы и пр. индивидуальные особенности) каждого сотрудника, и позволяющий с учетом данных факторов при применении психологических аспектов построить качественный рабочий процесс- психолого-педагогический.

Принципы составляют некий механизм управления, потенциал которого будет зависеть от содержания данных принципов.

Всего насчитывается около 10 принципов основной целью которых является развитие предприятия, для выполнения задач, поставленных в данной работе, выделим непосредственно влияющие на систему управления

персоналом и рассмотрим содержание каждого из них более подробно в таблице 3.

Таблица 3- Принципы системы управления персоналом

Принцип	Содержание
Психолого-педагогический	Управление реализуется через социальную сферу. Становление личности человека через систему управления. Процессы взаимосвязывающие цели, связанные с личными и организационными мотивами. Процесс делегирования управленческих задач на персонал; Принятие во внимание менталитета сотрудников в системе управления.
Организационный	Процессы постоянного развития кадрового потенциала, включающие в себя переподготовку, повышение квалификации, развитие дополнительных навыков специалистов. Целесообразность. Стандартные нормы и стандарты системы управления.
Процессуально-административный	Процессы направленные на повышение эффективности системы управления. Проработка системы делегирования и использование специфики замещаемости. Объединение единой целью. Постоянство. Командная поддержка. Поддержание первостепенных мотивов.

Рассмотренные принципы и их содержание также требуют более подробного рассмотрения, так как затрагивают элементы системы управления персоналом и учитываются во всех сферах, где необходимы трудовые-человеческие ресурсы.

Для полноценного анализа данной сферы, необходимо ознакомиться с каждым принципом и его содержанием более подробно.

Психолого-педагогические принципы:

– это основные принципы гуманизации управления. Речь идет об уважении прав и свобод каждого работника, понимании возникающих проблем и возможных потребностей (не каждого работника, а всего трудового коллектива);

– социальные основы деловой практики. Сотрудники могут действовать эффективно и дисциплинированно, когда их действия отражают принципы, основанные на общечеловеческих ценностях, идеалах, духовности и нравственности, ведущие к социальному развитию специалистов;

– принцип согласованности личных и организационных целей. По мнению А. Файоля, результатом управленческой деятельности должно становиться не только получение прагматических профессиональных результатов, но и извлечение духовной «выгоды» (труд человека должен приносить ему удовлетворенность) [13].

– принцип, включающий в свое содержание возможность делегирования обязанностей через руководство и кадровый состав организации. Развитие самоуправления через системные органы, позволяет эффективно налаживать деятельность всего кадрового состава предприятия;

– принципы психологического мышления в менеджменте. Каждая организация характеризуется своей уникальной культурой, которая влияет на ее стиль руководства. На данный принцип глубоко влияют мысли, идеи, традиции, культура и история людей- кадровой ячейки организации.

Принципы организационного управления. К этой категории можно отнести следующие принципы:

– субъекты управленческого внимания должны поддаваться влиянию лишь от определенного количества объектов, это строгая норма;

– сотрудники организации, отбираются и назначаются на должности руководствуясь профессиональной подготовкой, исходя из потребностей конкретных рабочих мест;

– повышение профессиональных стандартов каждого сотрудника. В работе персонала, страдающего монотонностью, его профессиональный статус вначале повышается, но это носит кратковременный характер. Обращая внимание на внешние факторы вне организации и происходящее внутри

предприятия, следует своевременно проходить повышение квалификации и обучение. Это повысит качество не только сотрудников, но и руководителей.

Осталось рассмотреть процедурно-административные принципы:

- определение цели в работе и организации рабочего процесса, один из ключевых факторов содержания. Основная цель - направить организационную деятельность на достижение цели, то есть конкретные действия для этой цели;

- принцип сотрудничества. Основа принципа в том, что вы используете все инструменты, которые управляют процессом, дистрибуцией и т.д. Согласно последнему, происхождение будущих правил и положений, установленных руководством, требуют внимания сотрудников. При этом письменные решения можно обсуждать вместе, но окончательное решение и ответственность за них лежит на управляющем;

- теория одной позиции управленческой команды. Уровень управляемости системы (в том числе социальной) зависит от уровня, на котором осуществляется управленческая деятельность во времени. Направленная к реализации деятельность не должна повторяться — ответ должен быть немедленным;

- концепция управления с обратной связью по отношению к условиям, связанным с рабочим процессом. Когда изменения затрагивают бизнес-процессы организации (как внутренние, так и внешние), управляемая система должна действовать немедленно;

- процесс административного обновления является продолжением прошлых процессов, реализуемых в процессе деятельности предприятия. Необходимо совершенствовать и развивать систему управления.

Противоречиям в системе отводится роль источника и причины. Своевременное обнаружение их причин, смягчение или стабилизация их негативных последствий являются важными элементами развития системы.

Качественная кадровая политика является основополагающим аспектом развития любой компании, влияющим на продуктивность и эффективность работы сотрудников при выборе способов продвижения подчиненных задач, общих и конкретных направлений политики предприятия в целом.

Управленческая деятельность складывается именно из перечисленных в первой главе бакалаврской работы принципов и методов. Если у управленца есть понимание и он способен работать, совмещая и строя взаимосвязи между данными понятиями, то его работа будет приносить результат, а представление и понимание собственной деятельности сможет дать понимания происходящему управленческому процессу, что регулируется и управляется таким образом.

Также создание и внедрение в работу индивидуальных методов и концепций приведет к качественному управлению. Руководителю необходимо применять их в работе, ведь применение совокупности принципов и методов всегда даст положительный результат.

Глава 2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «Тольяттиазот»

2.1 Краткая характеристика и анализ основных экономических показателей предприятия

Для выполнения бакалаврской работы было выбрано одно из крупнейших градообразующих предприятий, основной деятельностью которого является производство химической продукции и минеральных удобрений: ПАО «Тольяттиазот». ПАО «Тольяттиазот» (ТОАЗ) – одно из крупнейших предприятий химической промышленности России, входящее в тройку основных производителей аммиака в стране и в десятку мировых лидеров. Это – единственный в мире химический комбинат, способный производить 3 миллиона тонн аммиака ежегодно.

Ежегодно ТОАЗ проводит анализ и оценивает результат оценки охраны труда, постоянно внедряет мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков. Необходимо более подробно познакомиться с выбранным предприятием более подробно и ознакомиться с его историей.

Молодой город Тольятти в начале семидесятых годов в период «разрядки» Советско-американских отношений, для сотрудничества и поставок химического оборудования и дальнейшего построения предприятия, специализированного в химической промышленности, американская фирма «Occidental Petroleum Corporation» начинает сотрудничество с молодым городом Тольятти, в котором и будет построен завод.

На официальном сайте ПАО «Тольяттиазот» имеется все хронологи с первого дня создания предприятия, среди которой указано, что «С апреля 1979 года начал выдавать продукцию первый крупнотоннажный агрегат аммиака фирмы «Кемико», мощностью 450 тыс. тонн в год. Всего на промышленной площадке предприятия было построено 7 агрегатов аммиака, 4 фирмы

«Кемико», остальные 3 - АМ-76. По проекту итальянской фирмы «Снампрожетти» построены 2 агрегата карбамида, мощностью по 480 тыс. тонн в год» [11].

В 80-х годах «Тольяттиазот» масштабируется, основным продуктом на котором специализируется предприятие выступает аммиак, поставки данного вещества осуществляются по всей территории СССР и дружественных стран. С приходом 90-х предприятие реформируется в акционерное общество, появляются новые цеха, вводится установка УФК и производство и продажа строительных материалов.

Переход в новый век совпадает с 30-летием «Тольяттиазот». Спрос на данную отрасль на мировом рынке только растет, предприятие развивается, осваивает новые отрасли, постоянно обновляет технологические составляющие. В течении первого десятилетия 21 века вводится в эксплуатацию установка ультрафиолетового обеззараживания на очистных сооружениях, происходит масштабная «модернизация», стартует усовершенствованное производство метанола.

В наши дни предприятие является одним из рыночных лидеров в данной сфере. «Тольяттиазот» постоянно модернизируется, развивается, сотрудники организации постоянно повышают квалификацию, уровень кадрового состава соответствует уровню зарубежных коллег. Корпорация ассоциируется с высоким качеством, верности своему делу и ответственностью, что позволяет более 50 лет оставаться лидером на рынке.

С 27 ноября 2021 года контролируется холдингом Уралхим. Корпорация включила в свой состав «Волгоцеммаш» и «Азотреммаш». Основная инвестиция «Тольяттиазот» в наше время- проект по реализации глубоководного морского порта в Краснодарском крае на мысе Железный рог.

Для подробного рассмотрения существующей системы управления на предприятии, рассмотрим организационную структуру на рисунке А.1 (Приложение А).

На 2022 год общая численность сотрудников ПАО «Тольяттиазот» составляет около 4062 человек, а всего в корпорации трудоустроены в районе 10-15 тысяч. Совет директоров постоянно принимает «Программу инвестиционного развития ПАО «Тольяттиазот» в которой отражаются и учитываются цели, стоящие перед производственными и управленческими задачами, объемами инвестиций, экологическим состоянием и его сохранением, трудовыми показателями и пр., последние нововведения и программа утверждена до 2029 года.

Отчет о финансовых результатах также необходимо проанализировать. С помощью него мы сможем выявить рентабельна ли деятельность предприятия, а также в целом рассмотреть эффективность деятельности за 2019 – 2021 года, рассмотрим основные показатели в таблице 4.

Таблица 4 – Основные экономические показатели ПАО «Тольяттиазот» (представлены в тыс.руб)

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4,00	5,00	6,0	7,00	8,0
1. Выручка, тыс.руб.	54 158,93	53 579,66	107 680,90	- 579,27	-1,07	54 101,24	100,97
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	24 986,26	24 420,95	27 710,54	- 565,31	-2,26	3 289,59	13,47
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	29 172,66	29 158,71	79 970,36	-13,96	-0,05	50 811,65	174,26
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	2 339,23	2 872,84	3 154,14	533,62	22,81	281,29	9,79
5. Коммерческие расходы, тыс. руб	18 162,18	19 783,69	19 193,25	1 621,51	8,93	- 590,44	-2,98
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	8 671,26	6 502,18	57 622,97	-2 169,08	-25,01	51 120,79	786,21
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	5 510,21	1 252,43	41 757,93	-4 257,78	-77,27	40 505,50	3234,16
8. Основные средства, тыс. руб.	43 605,45	65 416,18	69 173,73	21 810,73	50,02	3 757,55	5,74
9. Оборотные активы, тыс. руб.	31 833,82	39 480,47	71 657,24	7 646,65	24,02	32 176,77	81,50
10. Численность ППП, чел.	4 166,00	4 210,00	4 305,00	44,00	1,06	546,00	12,97

Продолжение таблицы 4

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4,00	5,00	6,0	7,00	8,0
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	222 376,90	239 970,00	295 897,00	17 593,10	7,91	55 927,00	23,31
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр11/стр10)	13,00	12,73	22,64	-0,27	-2,10	9,91	77,90
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	53,38	57,00	61,76	3,62	6,78	5,22	9,15
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,24	0,82	1,56	-0,42	-34,05	0,74	90,06
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,70	1,36	1,50	-0,34	-20,23	0,15	10,73
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) × 100%	10,17	2,34	38,78	-7,84	-77,03	36,44	1559,00
17. Рентабельность производства, %	7,30	1,19	29,65	-6,11	-83,65	28,46	2383,41
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	83,99	87,86	46,49	3,88	4,61	-41,38	-47,09

Основные экономические показатели ПАО «Тольяттиазот» представленные в таблице 4 позволяют сделать следующие выводы. В период с 2019 г. по 2021 г. выручка «Тольяттиазот» увеличилась на 53 521,97 тыс.руб. Себестоимость продаж увеличилась на 3,82% в относительном значении, что напрямую говорит об увеличении не только затрат на все виды ресурсов, но и выручки.

Рентабельность в 2021 увеличивается по сравнению с 2020 годом на 0,35, что является о повышении результативности, которая в целом хорошо влияет на деятельность.

Также заметны увеличения по следующим показателям. Чистая и валовая рентабельности растут. Чистая рентабельность рассчитывается как чистая прибыль деленая на выручку предприятия, валовая – валовая прибыль (убыток) на выручку.

Валовая прибыль в 2019 году составляла 29 172 664, что меньше на 50 797,7 тыс. руб., чем в 2021 году. Следовательно, мы можем сделать вывод, что валовая рентабельность будет больше. Указанные показатели предприятия значения и доказывают правоту нашего анализа. Мы точно можем сказать о положительной динамике данных показателей.

В период с 2019 г. по 2021 г. увеличиваются такие показатели, как:

- коммерческие расходы (на 5%);
- управленческие расходы (на 33%);
- налог на прибыль (на 87%);
- чистая прибыль (убыток) (на 18 748 215 тыс. руб.).

Уменьшение замечается по таким показателям:

В период с 2019 г. по 2021 г. увеличиваются такие показатели, как:

- проценты к получению (на 67%);
- прочие доходы (на 53%);
- прочие расходы (на 92%).

Проанализируем затратноотдачу. Она рассчитывается по следующей формуле: отношение прибыли от продаж на сумму всех затрат. Рассчитанные значения и равны они следующему: 2020 – 87,86, 2021 – 46,49. Снижение заметно высокое, значит на 1 рубль затрат приходится меньшее количество прибыли от продаж, что говорит о хорошей деятельности компании в данном коэффициенте.

В целом значения компании говорят о хорошей продуктивности. Достаточно заметно, как увеличились значения в 2021 году, именно поэтому большинство коэффициентов увеличивается и показывает, насколько хорошо работает ПАО «Тольяттиазот». Также заметны отрицательные значения финансовой устойчивости, которая нуждается в некоторых мерах для ее стабилизации.

Но в то же время, несмотря на снижение ряда основных экономических показателей, мы наблюдаем устойчивый рост заработной платы сотрудников

предприятия, что свидетельствует о том, что заработная плата рабочих в среднем увеличивается даже с учетом сокращений, произведенных во время эпидемии коронавируса и адаптации предприятия после прекращения карантинных мер.

Предприятие успешно реализует свою деятельность, масштабируется, развивается во многих сферах, что доказывает рисунок 3.

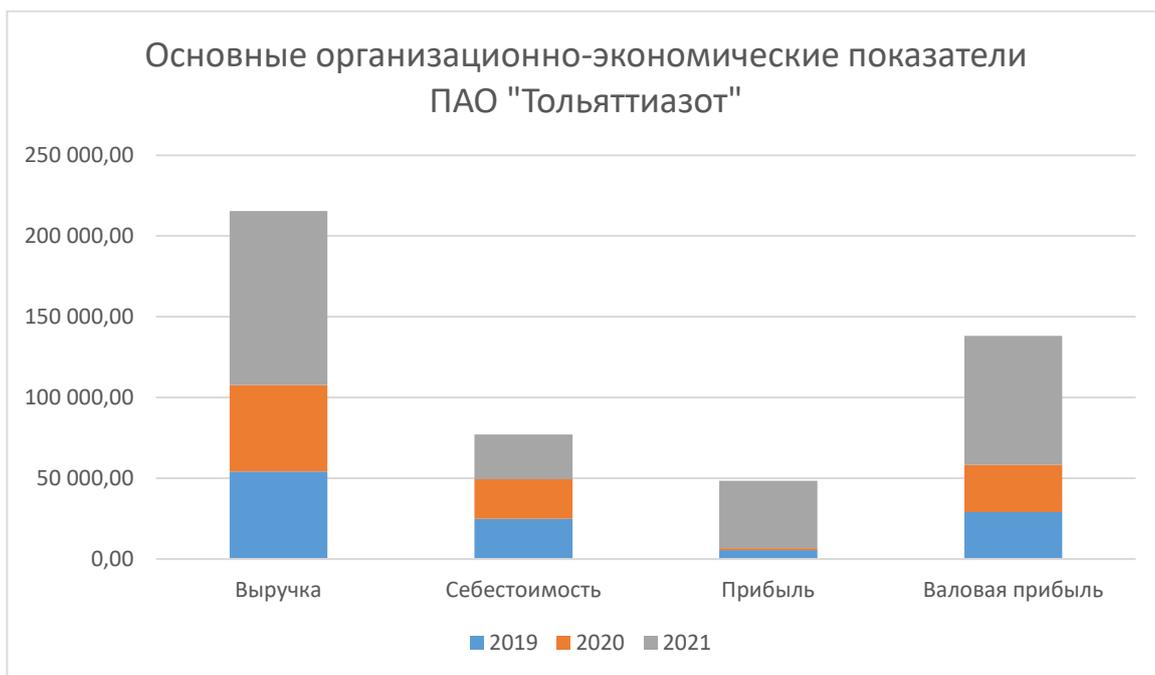


Рисунок 3 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Тольяттиазот» за 2019-2021 гг.

Таким образом, за анализируемый период видно, что основные организационно-экономические показатели указывают, что ПАО «Тольяттиазот» ежегодно увеличивает свои показатели с каждым годом, что является гарантом не только для инфраструктуры страны и города, но также каждого сотрудника предприятия. Программа развития предприятия включает отдельные блоки, посвященные развитию потенциала сотрудников, что естественно влияет на показатели предприятия, рассмотрим данный аспект более подробно.

Колоссальную роль в реализации программы развития, направленной на становление сотрудников, выполняет специально созданное для выполнения нужд и реализации кадрового потенциала подразделение ПАО «Тольяттиазот» Центр подготовки и повышения квалификации кадров (ЦПиПКК).

ЦПиПКК работает над выполнением данных задач:

- подбор, стажировка, трудоустройство, дальнейшее обучение и необходимая квалификационная подготовка, для непотного трудового состава;
- повышение квалификации, дополнительное образование всего кадрового состава независимо от занимаемой должности;
- обслуживание подразделений в области организационного и методического обслуживания касающегося профессионально-экономического обучения всего кадрового состава, независимо от занимаемой должности;
- осуществление процессов, связанных с производственной практикой студентов высших и средних образовательных учреждений, а также желающих устроиться на работу специалистам.

Основная деятельность Центра подготовки и повышения квалификации кадров осуществляется в процессах, связанных с деятельностью ПАО. Так как без персонала рабочий процесс всего предприятия будет остановлен, а этого допустить нельзя, рассмотрим основные процессы осуществляемой ЦПиПКК деятельности:

- профессионально-плановое и экономическое обучение сотрудников ПАО «Тольяттиазот», отслеживание и прием открытых заявок от производств, связанных с необходимостью данной деятельности;
- обмен кадровым опытом и осуществление обучающих мероприятий с другими организациями по договорам о заключении взаимоотношений;

– сопровождение рабочего процесса предприятия с кадровой стороны (необходимые документы, архив, учет, отчетность, процессы, связанные с персоналом).

Вся деятельность осуществляется в рамках Положения о ЦПиПКК ПАО «Тольяттиазот», в которой описаны функции, ответственность и должностные обязанности работников.

Кроме того, в центре есть Положение, на основании которого осуществляют направление профессионалов и опытных специалистов к более молодым сотрудникам, которые могут гордиться своей работой, человечностью и лояльностью к организации. Информация играет важную роль во внутреннем управлении компании и внешних коммуникациях, особенно при принятии решений, поскольку ресурсы, производимые компанией, ограничены и дороги.

С точки зрения внутреннего и внешнего бизнеса и внешних заинтересованных сторон информация важна, особенно при принятии решений, поскольку предоставление бизнес-услуг ограничено и дорого. Информация должна быть надежной для принятия управленческих решений. Слишком много информации создает информационный шум, который может повлиять на обоснованность решений, поэтому все должно быть подтверждено подтверждающими документами. Цель бизнес-аналитики состоит в том, чтобы более эффективно представлять и облегчать информацию руководящему органу.

Составим схему информационных связей директора ЦПиПКК, представленную на рисунке Б.1 (Приложение Б).

Поэтому основное значение для реализации процессов ЦПиПКК имеет информация и ее учет, от нее будет зависеть дальнейшая реализация процессов, связанных с персоналом.

ПАО «Тольяттиазот» с уверенностью восстанавливается после последствий пандемии, что прослеживается через экономические показатели организации. Каждое структурное подразделение ПАО работает на

максимальное исполнение реализуемых функций. Отдельно выделим Центр подготовки и повышения квалификации сотрудников, без которого персонал предприятия не сможет выполнять свои должностные обязанности в полной мере, что повлечет убытки.

2.2 Анализ элементов системы управления персоналом

Экономическое развитие требует внедрения методов, создающих новые формы производства. Принимая во внимание тот факт, что персонал- основа любой организации, важно рассмотреть процесс совершенствования подготовки и повышения квалификации кадрового состава такого важного для страны предприятия.

Развитие человеческих ресурсов требует интеграции и координации всех видов деятельности, участвующих в этом процессе. Управление человеческими ресурсами создается как функция управления, которая объединяет, организует, интегрирует и интегрирует все остальные функции в единое целое. Функцией контроля является мозговая система всего контроля, а именно централизованная система управления. Чем сложнее система функций управления, тем сложнее непрерывно улучшать управление. Комплексный подход к управлению многофункциональными подразделениями может отражать новый аспект природы управления: работу по управлению персоналом [19].

Повышение эффективности управления персоналом достигается за счет таких мер как:

- эффективное управление объектами;
- программы переподготовки и развития кадров;
- стабильная занятость;
- разработка и реализация социально-экономических программ.

Для анализа процессов совершенствования и подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии использовалась функциональная

модель оценки менеджмента (ФМОМ). Благодаря проведению анализа на основе данной модели, показать плюсы и минусы функционирования процессов совершенствования и подготовки и повышения квалификации кадров [18].

Целью выбранной методики является достижение консенсуса по работе, получение мнений различных сотрудников и руководителей и соответственно выбор приоритетов развития. Для получения фактических значений были использованы такие методы как наблюдение, анализ, экспертная оценка и отзывы сотрудников ПАО «Тольяттиазот».

Рассмотрим платформу ФМОМ и используем в работе функции управления, которые подойдут для анализа процессов совершенствования и повышения квалификации кадров на выбранном предприятии.

Первая функция, это планирование, критерий в рамках которого затрагиваются проблемы прогнозируемой стратегии и отвечают на три вопроса:

- на сколько близка организация к достижению своих целей и миссии?
- в каких направлениях развивается компания?
- как организация будет достигать своих целей?

Второй функцией выступает стимулирование, взаимодействуя через повышение интереса сотрудников к достижению целей, поставленных организацией.

Следующей функцией является контроль за реализацией бизнес-процессов на предприятии. Именно от контроля будет зависеть эффективность работы предприятия. Это предотвращает затраты, связанные с устранением дефектов, и повышает доверие клиентов, партнеров, акционеров и других заинтересованных сторон.

Четвертая функция управления, несет в себе функции регулирующей и диагностирующей стороны в системе управления. Мониторинг изменений в

работе и корректировка существующих планов для адаптации к меняющейся среде — одна из важных задач менеджмента.

Заключаящей функцией служит коммуникация, регулирующая вышеперечисленные функции и всю жизнеспособность предприятия.

Проведенный анализ выявил несоответствия по направлениям – планирование, контроль, мотивация связанных с персоналом организации.

Важнейшей отправной точкой в выборе показателей качества систем управления предприятием является выявление основных угроз потери качества управления по плану: показатель каждой угрозы рассматривается как систематический показатель.

Таким образом, риск потери качества управления отражает пагубное влияние различных факторов на развитие системы управления и может привести к экономическим потерям. Поэтому данные риски в системе управления считаются важными для компании, рассмотрим их:

Риск недостаточной мотивации сотрудников.

С одной стороны, это связано с отсутствием координации между стратегией организации, организационными целями, деятельностью, результатами деятельности и итоговой оценкой эффективности работы сотрудников.

Сотрудники не входят в общую систему управления, не чувствуют корпоративной ответственности за достижение целей деятельности организации. В целом анализ системы управления показывает, что в системе управления организации отсутствует единство и сбалансированность между уровнями системы управления, роль руководителей и работников в системе управления не важна, она четко просматривается именно по критерию «мотивация».

Риск совершения ошибок в управлении персоналом.

Это можно объяснить тем, что мы пытаемся использовать индикаторы, которые не позволяют выявить некоторые передовые практики и долгосрочное планирование, т.е. более 4-5 лет в действующей фазе

долгосрочной занятости. Кроме того, инструменты стратегического планирования, такие как «SWOT-анализ», не используются по отношению ко всем кадровым подразделениям предприятия или инструменты измерения процессов для демонстрации их эффективности [26].

В результате, мы определили контрольные точки качественного функционирования элементов системы управления, которые являются постоянными значениями следующих факторов: итоговый результат и количество неправильных управленческих решений, принятых в работе сотрудников, «мотивация».

При оценке качества элементов системы управления важны не только показатели, но и их значение (значение того, что их сбои приводят к формированию негативного, деструктивного поведения).

На выбранном для выполнения бакалаврской работы производстве численность персонала насчитывает более четырех тысяч сотрудников и с каждым годом данный показатель только возрастает, а это определенно влияет на производительность в целом.

Адекватное промышленное производство и достаточный оборотный капитал, текущее руководство и выбранный план работ, необходимы для увеличения производства и производительности. В частности, объем и продолжительность каждого вида работ, уровень использования оборудования, машин и систем и, соответственно, количество продукции, ее себестоимость, прибыль и другие финансовые показатели, предоставляемые и используемые компанией материалы и услуги, относящиеся к активам, будут зависеть от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

Организация процессов, связанных с кадровым составом на предприятии ПАО «Тольяттиазот» требует подробного анализа, рассмотрим их более подробно:

При изучении обучения сотрудников и профессионального развития в компаниях исследователи использовали различные методы. С. Гуль и Л.Ф. Сеймур проанализировал текущие тенденции в компании с помощью

инструмента глубинного интервью и опросов двух групп сотрудников — производственных должностей и руководителей.

Эксперты, отвечающие за подготовку кадрового состава организации, более расположены к использованию модульной системы обучения, которая является приоритетом в рекомендациях Международной организации труда. Специалисты Центра уверены, что такая форма обучения значительно упрощает учебный процесс и повышает его качество. Данная форма обучения используется большим количеством успешных организаций и уже доказала свою практическую значимость. При этом, необходимо внедрять дополнительные мероприятия, для перехода к удаленному формату обучения, ведь таким образом реально значительно сократить расходы на организацию процесса подготовки и повышения квалификации [17].

Модульная система несет в себе практикоориентированный способ обучения, с применением необходимого количества теории и имеет отличительные особенности, такие как:

- самостоятельное выполнение заданий и при необходимости помощь от инструктора;
- тестирование в зависимости от компетенций сотрудника, для составления по выявленным результатам модулей программы обучения;
- ориентированность на программу, при индивидуальном прохождении в определенной последовательности поставленных модулей;
- ступенчатая многоэтапная система контроля знаний.

Индивидуальное изучение (собственный ритм,хождение в удобное время, получение необходимой поддержки), но с учетом поставленной программой последовательности прохождения модулей, является еще одной отличительной чертой методики.

Систематическое обучение создается как метод культурного воспитания путем объединения всех прогрессивных элементов, собранных в теории и на практике.

Цель модульного обучения состоит в том, чтобы учащиеся самостоятельно (или совместно) достигали целей обучения при работе с модулями [23]. Система контроля полученных знаний рассматривается в таблице 5 и состоит из следующих этапов:

Таблица 5 – Система контроля знаний модульного принципа обучения

Этапы обучения	Характеристика этапа
1 этап	После изучения конкретного учебного элемента проверяется сочетание материалов. Поэтому в конце каждой учебной единицы разрабатываются контрольные вопросы.
2 этап	После изучения каждого блока получатель образовательных услуг должен пройти промежуточный тест знаний. Экзамен состоит из 10-12 вопросов.
3 этап	В конце всего обучения проводится итоговый контроль (проверка навыков) или проверка знаний по результатам обучения.

Апробация модульного принципа несет следующие преимущества:

- повышает общую компетентность сотрудника по отношению к занимаемой должности и трудовым обязанностям;
- контроль периода обучения;
- применение в образовательном процессе дистанционных технологий;
- сокращение себестоимости программ повышения квалификации и обучения.

Благодаря таким преимуществам, как легкость и срочность образовательного процесса, предоставление данного типа очень подходит для процесса переподготовки сотрудников компании, имеющих соответствующую квалификацию и опыт работы.

Важно отметить, что использование учебных материалов повышает качество учебного процесса, сокращает количество лекций и увеличивает рабочее время. Поэтому менеджеры должны предоставлять регулярные графики для каждого модуля.

Участие в кадровой политике с целью развития персонала для повышения знаний и подготовки кадров, специалистов, улучшения контроля качества, экономного использования материалов и энергоносителей, рационального использования материалов и увеличения срока службы, можно сказать, что цель которая можно выделить в кадровой политике в области обучающих программ для персонала, это высококвалифицированное выполнение поставленных задач, благодаря которым выполненная работа имеет наивысшее качество [22].

Можно сделать вывод, что в процессе работы над второй главой, при использовании функциональной модели оценки менеджмента, подробном рассмотрении истории предприятия, экономических показателей и изучении элементов управления персоналом, было выявлено, что ЦПиПКК имеют в организации процессов подготовки и повышения квалификации сотрудников некоторые несоответствия, которые влияют на эффективность и требуют совершенствующих мероприятий, ведь итог работы данного центра влияет на работу и качество всего предприятия.

Глава 3. Совершенствование элементов системы управления ПАО «Тольяттиазот»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию элементов системы управления персоналом ПАО «Тольяттиазот»

Третья глава бакалаврской работы будет посвящена системе управления ПАО «Тольяттиазот» и всем процессам, связанным с совершенствованием данной системы через разработку модели влияющей на организационные процессы подготовки, переподготовки или повышения квалификации кадрового состава организации, а также внедрения мероприятий, направленных на совершенствование системы управления, недостатки которой были выявлены в процессе выполнения второй главы бакалаврской работы.

Прежде всего, это мероприятия, посвященные внедрению данной модели с расчетом экономической и социальной эффективности.

По раннее проведенному анализу через ФМОМ, необходимо отметить выявленные недостатки:

Во-первых, нет мотивационного стимула для реализации на максимальном уровне задач, поставленных руководством среди сотрудников. Сотрудники не понимают своей роли в процессе реализации стратегии и не получают поддержки для эффективной реализации долгосрочных бизнес-планов, поставленных руководством организации [21];

Стоит отметить, что основным методом мотивации на комбинате является заработная плата. Согласно открытым данным представленным на официальном сайте ПАО «Тольяттиазот», «Помимо своевременной выплаты и индексации заработной платы администрация Тольяттиазота реализует и другие меры поддержки персонала: регулярно выплачиваются премии за трудовые достижения, все работники ТООЗа обеспечены полисами добровольного медицинского страхования, полностью оплаченными работодателем, компания предоставляет нуждающимся корпоративное жилье.

В 2021 г. на заводе принят новый коллективный договор (действует до 2024 г.), включающий в себя 61 льготу и гарантию для работников» [11].

Однако, прямые материальные выплаты не единственный способ повышать мотивация кадрового состава. Для изучения системы нематериальной мотивации в обществе был проведен опрос представителей предприятия, результаты которого представлены на рисунке 4.

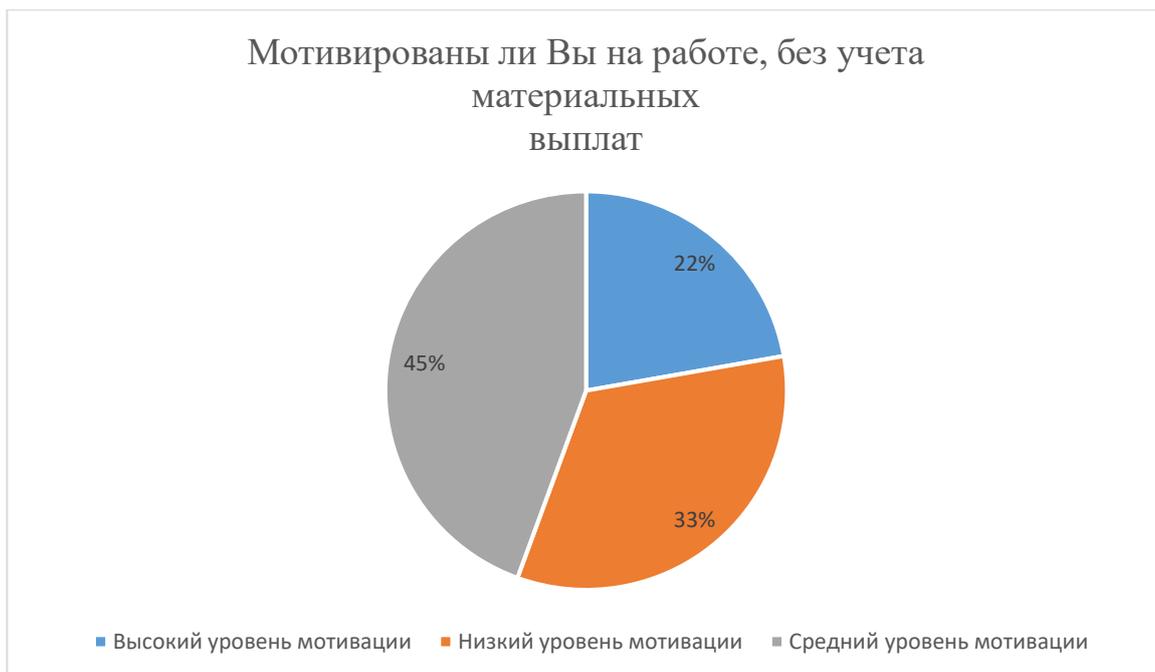


Рисунок 4– Уровень мотивации сотрудников без учета материальных выплат

Несмотря на то, что многие считают, что мотивация сотрудников через материальные ресурсы всегда более эффективна, но на самом деле, многочисленные исследования ученых и исследователей в области управления персоналом выявили, что мотивация без учета материальных выплат крайне важно для ментального состояния кадрового состава организации.

Младшие научные специалисты, недавно прошедшие стажировку сотрудники, а также обслуживающий персонал наиболее подвержены

недостатку мотивационного стимула. Результаты проведенного опроса представлены в таблице 6.

Таблица 6– Результаты опроса сотрудников «Уровень мотивации сотрудников без учета материальных выплат»

Респондент	Мотивированы ли Вы на работе, без учета материальных выплат?	Итого (%)
Высокий уровень мотивации	10	22
Средний уровень мотивации	20	45
Низкий уровень мотивации	15	33

При проведении опроса сотрудников уточнялись факторы способные повысить мотивацию кадрового состава, рассмотрим основные из них:

- совместная работа с учетом контекста для различных кадровых групп;
- автоматизация рутинной или ежедневно повторяющейся работы;
- открытая отчетность, при которой каждому будет ясен вклад сотрудника в реализацию рабочего процесса;
- работа с персоналом: вежливое общение, наставничество и благодарность за трудовые успехи;
- проекты, направленные на развитие человеческого потенциала.

Выявленные факторы способны выстроить систему повышающую мотивацию без учета материальных выплат, что положительно скажется на общей текучести кадров комбината и рассмотренных элементах системы управления персоналом.

Во-вторых, процессы управления персоналом, основные задачи по поддержке данной функции лежат на ЦПиПКК (как центре поддержки и структурного подразделения организации), не всегда построены правильно.

Также существуют недостатки среди процессов, связанных с целеполаганием. Прежде чем рассматривать ситуационный анализ, нам необходимо знать конкретные цели и задачи предприятия, как долгосрочные, так и краткосрочные. В этих процессах, крайне важно установить объективную стратегию, то есть стратегические цели и задачи, план и мероприятия, которые должны быть реализованы предприятием в установленные сроки [20].

Основной целью стратегии предприятия является увеличение прибыли и сокращение затрат на производство.

Стратегическими целями организации могут выступать: увеличение доли рынка, получение лицензий на обучение менеджменту на всех уровнях и увеличение доходов, за счет сокращения издержек.

Также существуют недостатки в распознавании проблемы и возможных последствий. Рассмотрим реальную ситуацию предприятия.

В текущем периоде, Центр подготовки и повышения квалификации кадров проводит курсы обучения и сертификации для 46 профессиональных технических специальностей, кроме менеджмента и инженеров. Обучение проводится в содружественных организациях (организациях-партнерах). Это происходит вследствие низкого статуса ЦПиПКК как образовательного центра, а также из-за отсутствия лицензии на образовательную деятельность по обучению руководящих специальностей. Т.к. ЦПиПКК является структурной единицей ПАО «Тольяттиазот», руководство данных центров не имеют права отдельно устанавливать цены и выбирать клиентов. Было показано, что даже когда рынок не получает выгоды от обучения, оно повышает производительность труда сотрудников. Однако любое снижение рентабельности компенсируется более низкими затратами на оплату труда, связанными с обучением независимых фирм. В центре используется устаревшее оборудование, что негативно сказывается на работе сотрудников. В моменты простоя страдает дисциплина кадрового состава.

Описав ситуацию и проведя анализ основных вопросов, выберем первостепенную проблему, которую необходимо решить, для достижения стратегических и тактических целей.

Следует отметить, что глобализация мировой экономики, социальный прогресс и высокие технологии создали новые стандарты в отрасли. Изучение и применение зарубежного опыта в управленческих стандартах на предприятии как никогда актуально для сферы управления по всем регионам нашей страны. Несомненно, российская система управления отличается от зарубежной. Рассмотрим систему управления персоналом нашей страны на рисунке 5.



Рисунок 5– Система управления персоналом в РФ

Рассмотрев систему управления персоналом, выявим следующие проблемы:

- квалификация и практический опыт не соответствуют надлежащим требованиям эксплуатации оборудования и применения современных технологий;

- практики, спикеры, коучи, преподаватели, тренеры не соответствуют заявленным требованиям (количество «качественного» педагогического состава).

А также недостатки в процессах, влияющих на определение критериев. Решения в установленных критериях необходимо выстраивать через выработанные контрольные показатели, охватывающие по максимуму эффективные варианты реализации, представленных к достижению целей.

Необходимо прописать основные критерии, которые будут рассматриваться через множество проблем составляющих основную проблему.

Критерии и альтернативы проблемы «Несоответствие квалификации работников требованиям современных технологий и оборудования». Пропишем критерии переобучения кадрового состава:

- материальные потери, возникающие в результате затрат на обучение кадрового состава;

- потеря временного ресурса, возникающее в результате затрат на обучение кадрового состава;

- бренд, узнаваемость и общественное мнение о корпорации.

Исходя из данных критериев, разработаем соответствующие альтернативы.

В своей работе А.Д. Галкина смогла выразить мнение по отношению к обучению сотрудников комбината: «Обучение сотрудников предприятия будет проходить в центрах повышения квалификации или в сторонних организациях соответствующего профиля, это сможет сократить издержки на обучение, за счет более выгодных программ повышения квалификации, возможно, за счет увеличения срока обучения. Могут быть рассмотрены дистанционный или гибридный формат обучения» [5].

Стоит отметить, что в целом, вся деятельность ЦПиПКК апробировалась на протяжении многолетнего срока, а именно прохождение программ стажировок и дальнейшего трудоустройства молодых специалистов, повышения квалификации сотрудников и работа не только с персоналом организации, а также с ВУЗами, колледжами и школами города и области. Нет никаких сомнений, что все рабочие процессы центра реализуются с должным качеством, однако, не стоит забывать о выбранных для организации повышения квалификации и обучения руководителей организациях-партнерах.

В нашей организации может быть построен формат наставничества, за счет обученных сотрудников, курирующих остальную часть коллектива, что приведет к снижению издержек на обучение всего рабочего коллектива предприятия.

Прежде всего, необходимо определить контрагента, отвечающего требованиям организации. Для этого необходимо провести маркетинговый анализ организаций, предоставляющих услуги в сфере корпоративного образования по выбранному профилю. Подходящими претендентами могут выступить Автономная некоммерческая организация (АНО) «Корпоративный университет Сбербанка», выступающий гарантом качества на отечественном рынке и имеющий более 500 программ развития корпоративных и профессиональных компетенций. Программы СБЕР Университета подойдут для повышения квалификации руководителей, что положительно скажется на каждом подразделении комбината и на динамике текучести в целом.

Претендентом на роль контрагента также может выступить Школа управления СКОЛКОВО. Виртуальная образовательная платформа, разработанная с учетом последнего слова техники, выбор формата обучения, различные программы, методики обучения, построения образовательного состава, статус и квалификации преподавательского состава сможет дать тот самый опыт и методы, которые смогут использовать руководители и сотрудники центра для реализации на предприятии.

Опыт, количество крупнейших организаций которым были оказаны услуги в данном секторе, качество реализуемых образовательных программ, передача и организация образовательного процесса и сам материал имеют глобальную роль в данном вопросе. Управленческому составу комбината крайне важно развиваться, применять инновационные методы и способы развития персонала на благо организации, поэтому применение технологий, предлагаемых такими холдингами, точно скажется на общем положении элементов управления персонала в ТООЗ, в которой также существуют недостатки.

Недостатки в системе управления персоналом были выявлены и в восьмиступенчатом этапе процессов организации принятия решения и его исполнение, акцентируем свое внимание на данном процессе более подробно:

Мероприятия, направленные на производительные меры для принятия точных и окончательных решений через высококачественных исполнителей. Описание как основных этапов выполнения решения, так и состава исполнителей.

«Несоответствие квалификации работников требованиям современных технологий и оборудования», данная проблема находит решение через применение мероприятий, направленных на повышение квалификации кадрового состава предприятия, таких как:

- проведение маркетингового исследования в области компаний, предоставляющих услуги в сфере повышения квалификации;
- определение и выбор исполнителя;
- определение участников повышения квалификации, из числа сотрудников;
- работа с документацией (заключение договора);
- при обучении в очном формате, оформление сопутствующих документов (командировочные листы);
- прохождение программы повышения квалификации;

- подведение итогов и анализ результатов;
- применение структуры наставничества по итогу окончания программы.

Для решения проблемы «Несоответствие количества преподавателей требованиям потребителей», предлагаются следующие мероприятия: внедрение в штат сотрудников ППС с соответствующим педагогическим образованием и практическим опытом, для этого:

- проведение маркетингового исследования в области Вузов, курсов, программ и дистанционных курсах, и ППС;
- работа по подбору подходящих специалистов-педагогов;
- приглашение к работе необходимого для предприятия специалистов на постоянную работу или работу по совместительству;
- разработка должностных инструкций и установление заработной платы, зависящей от уровня квалификации привлеченных специалистов;
- старт образовательной деятельности.

Решение о принятии предложенных мероприятий отражены в плане:

- привлечение ППС к реализации образовательной деятельности – с 10.07.2023 г. по 10.10.2023 г.
- эксплуатационный период и закупка необходимого оборудования – с 01.02.2024 г. по 12.02.2023 г.
- прием как оценка предварительных результатов – с 13.02.2023 г. по 05.03.2023 г.
- прохождение программы повышения квалификации – с 13.03.2023 г. по 24.03.2023 г.

Однако, данное решение и данная проблема могут решаться за счет подбора качественного курса для обучения сотрудников, т.е. определения контрагента с соответствующей квалификацией, и построения системы наставничества среди прошедших обучения и сотрудниками комбината, которые это обучение не проходили.

Для исполнения предложенных решений, необходимы ресурсы, которые будут затрачиваться на основной процесс реализации программ повышения квалификации кадрового состава, определим их в таблице 7.

Таблица 7 – Ресурсы, затрачиваемые на предприятии в процессе организации подготовки и повышения квалификации

Ресурсы	Характеристика
Материальные	ПО и необходимые компоненты для установки оборудования. Зал заседания. Покупка курсов или образовательных модулей для обучения.
Трудовые	Представитель от организации для заключения договора (1 чел.). Ответственные за проведение контроля (3 чел.). Ответственный за проведение оценки (1 чел.). Работники производственных отделов, проходящие обучение. Ответственный по закупке оборудования (1 чел.).
Информационные	«Технико-экономические показатели о состоянии предприятия. Анализ рынка. План, программы и материал для проведения обучения. Отчетность о проведении оценки. Графики работ» [5].
Финансовые	Расходы на командировки. Расходы на программы повышения квалификации кадров, переобучение или обучение с 0 (при привлечении сторонних контрагентов).

В процессе контроля, не обращая внимания на виды системы контроля, протекают четыре этапа, кодируемые как:

– стандартизация и приведение к соответствию стандартам всех нормативных показателей. Поэтапный процесс контроля начинается с установления стандартов и критериев оценки деятельности через форму плановых заданий, используемых для контроля над процессами.

– второй этап процесса контроля характеризуется измеримостью достигнутых результатов деятельности и показателей работы предприятия. Данный процесс является положительным, если выбраны правильные показатели, отражающие развитие предприятия по отношению к достижения поставленных задач и целей [14]. Стоит отметить, что данное измерение является выборочным и соответствующим нормативным, плановым заданиям и их стандартному составу.

– еще одним этапом в процессе контроля выступает сравнение между достигнутыми результатами и стандартами, с учетом интервалов допустимых отклонений от установленных стандартов и выявление полученной разницы, которая требует внимания и мероприятий по корректировке;

– последним из четырех этапов контрольных процессов выступает необходимость в действиях по корректировке выявленных ошибок. Выполнение корректирующих действий кладется на ответственного руководителя. После сравнения показателей, нормативов и выявления основных различий проводится множество корректирующих действий: изменение показателей, уточнение и изменение задач, анализ выделения дополнительных ресурсов, оптимизация подбора и расстановки сотрудников, обучение, развитие сотрудников и стимулирующие меры, применяемые по отношению к ним.

В зависимости от этапов процесса функционального контроля, предполагается, что субъекты будут распределены таким образом:

– 1й уровень контроля – субъекты владельцы предприятия, косвенно осуществляющие процедуру контроля (привлекая внешних экспертов или при личном участии в контрольных мероприятиях);

– 2й уровень контроля – выполнение административных функций (например, контроль за кадровым органом и соответствием сохранения качества оборудования);

– 3й уровень контроля – выполнение участниками производственного процесса своих должностных функций и обязанностей (закрепленная уставом работа отделов предприятия в соответствии с должностными инструкциями);

– 4й уровень контроля – объекты данного уровня выполняют не только контрольные функции, но совмещают в своих обязанностях управление другими отделами;

– 5й уровень контроля – за функционалом данных сотрудников закреплено лишь постоянное проведение контроля.

В период реализации мероприятий основного сектора направленных на разрешение проблем, на предприятии проводятся данные стадии контроля:

– в период этапа установки оборудования технический контрольный отдел производит выборочный контроль. Сопровождающие документы: приказы и распоряжения управляющих, планы введения технического оборудования, перевооружение технической составляющей- инструкция, планы мероприятий и сопроводительные пособия, также направленные на модернизацию, обновление средств организации и прочие.

– в процессе подготовки документов происходит ответный этап;

– после установки и проверки оборудования, прошедших этапов обучения или повышения квалификации сотрудников соответствующего сектора происходит итоговый этап. Необходимая сопроводительная документация для данного этапа: кадровый состав организации, показатели основной деятельности предприятия (производственные и финансовые).

В следствии заключительного пятого этапа, рассчитываются технико-экономические показатели и их экономическая сторона до того, как мероприятия были предложены к реализации и после.

3.2 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий

Внедряя данные мероприятия, необходимо обосновать экономический эффект, который может быть достигнут при использовании данных разработок в работе предприятия. Эффективность экономического сектора через внедренные мероприятия в управлении компанией, дают возможность решать различные вопросы многозадачности организации процессов предприятия. Причиной этого является эффективное и действенное использование трудового ресурса каждого сотрудника.

Множество исследований показали, что основной проблемой для частных и градостроительных компаний при выборе методов и стратегий реализации стимулов является отсутствие гарантии достижения желаемых результатов. Кроме того, основными проблемами являются сложность прогнозирования результатов внедрения и расходы на вспомогательный персонал, а также мотивацию кадрового резерва. Мы считаем, что процесс реализации управленческих решений, оценка мотивации сотрудников должны проходить в несколько этапов:

- базовое формирование политики принятия управленческих решений. Эти категории включают предпринятые действия, принятые решения, подготовленные тесты, проанализированные результаты, проанализированные результаты и отчеты, составленные на основе результатов. Тщательная оценка текущих условий и различных факторов развития является важным инструментом принятия управленческих решений. Поэтому необходимо разработать план оценивания, который включает: критерии оценивания, систему оценивания и содержание оценивания;

- управленческое контрольное решение: происходит в результате оценки других вариантов с учетом имеющейся информации и знаний. Кроме того, управленческое решение будет совершенно отличным от всех упомянутых ранее вариантов;

- принятие решений: относится к координации ресурсов и действий в пространстве и времени. Это отражается на реализации управленческих решений.

На наш взгляд, помимо соблюдения определенных этапов принятия управленческих решений в сфере управления мотивацией персонала, необходимо также учитывать психологические особенности сотрудников разного возраста. В таблице В.1 (Приложение В) представлены способы мотивации персонала, обусловленные их возрастом.

Оценка продуктивности мероприятий по улучшению управления персоналом предприятия ПАО «Тольяттиазот», отличается двусторонним

характером. В первую очередь – это оценка экономической эффективности (себестоимость, рентабельность, производительность, качество труда работников), вторая сторона оценки состоит в социальной эффективности (приверженное отношение сотрудников к компании, в которой они работают, настрой персонала на высокую отдачу в работе, уровень удовлетворенности главных потребностей работников). Экономическая эффективность рассчитывается исходя из общих критериев, а именно:

- периода окупаемости затрат на сотрудников;
- доходности;
- снижении затрат;
- доведении прибыли до максимального уровня;
- сокращении издержек выпускаемой продукции путем затрат на сотрудников.

Необходимо обосновать предложенные мероприятия, проведем расчет эффективности экономической составляющей эффекта модели нахождения ЦПиПКК в составе ПАО «Тольяттиазот» и организации подготовки и повышения квалификации кадров в ЦПиПКК до предложенных мероприятий. Модель изображена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Модель нахождения ЦПиПКК в составе ПАО «Тольяттиазот»

С момента создания ЦПиПКК, ПАО «Тольяттиазот» вложило в деятельность центра:

- повышение квалификации сотрудников и мероприятия данной области – около 7820000 руб.
- аренда необходимого помещения – около 80000 руб.
- заработная плата и премии сотрудников ЦПиПКК – 1100000 руб.
- процедура оценки руководства – около 60000 руб.

Общие затраты составляют около 9060000 руб.

ЦПиПКК не является приносящим прибыль центром из-за работы только на персонал организации, а успешность работы данного центра высчитывается из реализации продукции всего предприятия.

— Коэффициент экономической эффективности можно рассчитать по формуле (1):

$$E = \frac{\text{Э}}{\text{З}} \quad (1)$$

где:

Е – экономическая эффективность;

Э – экономия или прибыль, руб.;

З – затраты на создание экономии, руб.

$$E = 35846000 \text{ 000} / 9029 \text{ 206} = 3970$$

— Годовой экономический эффект и его формула (2)

$$\text{Эгод} = \text{Э} - (\text{К} * \text{Е}) \quad (2)$$

где:

Э – экономия или прибыль, руб.;

К – капитальные затраты, руб.;

Е – экономическая эффективность, доли.

Произведен расчет годового экономического эффекта от подготовки и повышения квалификации кадров:

$$= 35846000\ 000 - (7817206 * 3970) = 4811692200 \text{ руб.}$$

Можно сделать вывод, что приведенные затраты имеют экономическую целесообразность.

Затраты на аренду помещения отражены в уравнении $= 35846000000 - (72\ 000 * 3970) = 35560160000$ руб. Затраты на аренду помещения экономически целесообразны.

Годовой экономический эффект от затрат на заработную плату сотрудникам ЦПиПКК $= 35846000000 - (1080\ 000 * 3970) = 31558400\ 000$ руб.

Затраты на заработную плату сотрудникам ЦПиПКК экономически целесообразны.

Годовой экономический эффект от проведения оценки руководителей $= 35846000000 - (60\ 000 * 3970) = 35607800000$ руб. Данная деятельность экономически целесообразна.

Несмотря на то, что данные экономические показатели могут быть неточными, из-за изменений экономической ситуации и средних показателей ежедневно, однако, выразим годовой экономический эффект.

Годовой экономический эффект напрямую зависит от затрат предприятия, поэтому изменение этого или иного показателя сыграют решающую роль в данном расчете.

Осуществив все вышеперечисленные затраты за один год, то годовой экономический эффект будет равен $= 35846000000 - (9029206 * 3970) = 52180$ руб.

В своей работе автор сумел выразить точный экономический результат: «Это, в конечном счёте, приведёт к выполнению тактических и стратегической целей объекта исследования. Сравнительные данные коэффициента экономической эффективности и срока окупаемости затрат до предложенных мероприятий и после них» [5], выявим и отразим в таблице 8.

Таблица 8 – Сравнительные данные коэффициента экономической эффективности и срока окупаемости затрат до предложенных мероприятий и после них

Название организации	Коэффициент экономической эффективности $E = \mathcal{E} / \mathcal{Z}$	Срок окупаемости $T = \mathcal{Z} / \mathcal{E}$
Для деятельности ЦПиПКК (до)	3970	0,00025
Для деятельности ЦПиПКК (после)	28,3	0,035

Проведя экономическое обоснование деятельности ЦПиПКК, можно сделать вывод, что эффективность структурного подразделения минимальна и не имеет возможности выполнять функции, приносящие прибыль, т. к. инновационные технологии, применяемые в других центрах более специализированы и созданы с учетом потребностей сегодняшнего дня. Несмотря на это, центр оказывает услуги в различных секторах, закрывая потребности не только комбината, но также города в целом, сотрудничая с другими организациями, повышая интерес у школьников и студентов к данной сфере, своими действиями оказывая влияние на развитие узнаваемости и имиджа предприятия.

Иными словами, разработанные мероприятия являются экономически эффективными. Они значительно снизят расходы предприятия на отбор персонала и позволят в общем улучшить экономическую ситуацию на предприятии.

При реализации намеченной стратегии очень важен экономический эффект в виде эффективности. Менеджмент рассматриваемой компании предполагает решение организовать больше работы в рамках экономической эффективности. Это связано с эффективным и рациональным использованием персонала.

Эффективность персонала определенно должна соответствовать целям организации, в связи с проведенным исследованием, рассмотрим социальный эффект предложенных мероприятий, представленный на рисунке 7.

Предложенные мероприятия			
Включение в штатное расписание ППС соответствующей квалификацией	Проведение комплексного анализа и процедура оценки руководителей предприятия	Закупка оборудования и эксплуатационная поддержка	Повышение квалификации при привлечении контрагентов соответствующего профиля
Социальный эффект			
Подбор эффективных сотрудников		Повышение лояльности организации	
Снижение текучести кадров		Улучшение отношений в рабочем коллективе	
Повышение КРІ от деятельности ЦПиПКК		Совершенствование элементов системы управления персоналом	

Рисунок 7 – Социальный эффект предложенных мероприятий для ПАО «Тольяттиазот»

Социальным эффектом можно считать любые изменения положительного характера, несущие для организации достижение поставленных задач по окончании реализации программы. В нашем случае, социальный эффект от предложенных мероприятий касается элементов системы управления персоналом, кадрового резерва, развития потенциала руководителей и деятельности ЦПиПКК в целом. Полученные результаты расчёта экономической эффективности после предложенных мероприятий для ЦПиПК «Тольяттиазот» представим в таблице 8.

Таблица 9 – Результаты расчёта экономической эффективности после предложенных мероприятий для ЦПиПКК «Тольяттиазот»

Наименование затрат	Годовой экономический эффект Эгод=Э-(К*Е)
На заработную плату сотрудникам организации	34160 000 руб.
На аренду помещения	163208000 руб.
На закупку оборудования	161510000 руб.
На расходные материалы	167170000 руб.
Налоги	154152000 руб.
Общие затраты	200000 руб.

Необходимо отметить, что работники Центра подготовки и повышения квалификации кадров (ЦПиПКК) и руководство предприятия постоянно внедряют различные программы, для формирования кадрового потенциала ПАО «ТОАЗ», однако в элементах системы управления персоналом были выявлены недостатки, на основе чего разработаны мероприятия по их устранению, целостный комплекс разработанных мер и приемов специального назначения позволят повысить эффективность совершенствования подготовки и повышения квалификации кадров ПАО «Тольяттиазот».

Изменения в системе управления персоналом направлены на удовлетворение потребностей компании и сотрудников. Таким образом, изменения в системе управления персоналом имеют социальную и экономическую направленность. Отмечается логическая обоснованность, экономическая и социальная эффективность предлагаемых идейных внедрений.

В процессе выполнения бакалаврской работы постоянно отмечается важность развития кадрового потенциала предприятия, в связи с чем, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию элементов системы управления персоналом положительно повлияют не только на кадровую политику организации, но также на ЦПиПКК, как основной центр работы с персоналом предприятия, дадут новый вектор развития в данном направлении и повысят компетенции центра в целом.

Заключение

В процессе выполнения бакалаврской работы, была рассмотрена возможность внедрения для организации процессов обучения сотрудников новейшая автономная организация. Для достижения высокой производительности и повышения производительности труда руководителей предприятия, необходимо обеспечить обучение сотрудников и рост их карьерного потенциала.

Проведя анализ рассмотренных теоретических базовых данных предприятия, можно подвести итоги, связанные с управлением персонала:

- система управления персоналом представляет собой комплексную, многофункциональную и взаимосвязанную систему управления, служащей базовой частью общего плана развития и управления организацией, целью современной системы управления персоналом является построение рабочего процесса связанного с использованием человеческого ресурса на благо предприятия, развитие кадрового потенциала и развитие социально и профессионального профиля [16];

- существует элементный комплекс, берущий свое начало с анализа необходимости в кадровом резерве, до реализации процессов, связанных с сотрудниками предприятия в карьерной траектории развития;

- кадровая политика, представляющая собой совокупность принципов, методов, правил и положений в области работы с трудовым коллективом, является первым и объективно необходимым процессом, обеспечивающим эффективность системы управления персоналом;

- результаты предприятия в области экономики или финансов, достижение целей, поставленных руководством, напрямую зависит от совокупности созданных в рабочем процессе предприятия условий образующих организационную структуру.

Проведя анализ отечественной и зарубежной литературы, были выявлены основные проблемы в подготовке сотрудников:

- смена квалификации, в связи с чем возникают вакантные места для трудоустройства, в связи с чем, коллектив не может сработаться, а это влияет на качества рабочего процесса;

- нежелание сотрудников развиваться в данной сфере;
- другие факторы, влияющие на кадровую ячейку предприятия.

Целью бакалаврской работы было разработать мероприятия по совершенствованию элементов системы управления персоналом на примере ПАО «Тольяттиазот». На сегодняшний день «ПАО «Тольяттиазот» является одним из крупнейших предприятий в химической промышленности России. Признанный лидер отрасли в стране и за рубежом» [11]. С 1980 года на предприятии действует «Центр подготовки и повышения квалификации кадров (ЦПиПКК) является самостоятельным структурным подразделением ПАО «Тольяттиазот». В настоящее время ЦПиПКК имеет право ведения образовательной деятельности по 46 специальностям» [5], имея бессрочную лицензию на право оказания образовательных услуг.

«Основными видами деятельности ЦПиПКК являются:

- подготовка кадров;
- переподготовка кадров;
- повышение квалификации кадров;
- обучение второй профессии;
- организация обучения вновь принятых рабочих» [5].

Рассмотрим основные этапы охватывающие процессы повышения квалификации сотрудников предприятия:

- решение по выбору сотрудников, направленных для повышения квалификации, лежит на руководстве;
- составляется соответствующая заявка для получения новой профессии или повышения квалификации;
- директор по социальным вопросам, кадрам и труду согласовывает заявку;

- ЦПиПКК получает согласованную и подписанную заявку;
- собирается кадровая группа (обучающиеся), подбираются преподаватели соответствующего профиля (если в штате нет необходимого преподавателя, заключается договор с отдельной организацией);
- ЦПиПКК по окончании обучения получает счет-фактуру и акты выполненных услуг.

В процессе работы над написание бакалаврской работы и проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ЦПиПКК на ПАО «Тольяттиазот» выявились следующие проблемы и разработаны пути их решения:

Основная проблема: отсутствие квалификации у представителей и преподавателей ЦПиПКК, в связи с чем, нет реальной возможности повышать квалификацию сотрудников на базе предприятия.

Эта проблема может быть решена при помощи:

- привлечении ППС соответствующего профиля, для обучения персонала предприятия, на постоянную работу или совместительство (через договор ГПХ);
- получить разрешение на предоставление образовательных услуг;
- профильное обучение узконаправленных специалистов.

Проблема: Несоответствие квалификации сотрудников требованиям современных технологий и оборудования.

Вероятное решение проблемы: повышение квалификации персонала при привлечении высококвалифицированных контрагентов, предоставляющих услуги в соответствии с инновационными разработками в сфере образования, повышении квалификации, с учетом применения технологической базы, используемой в данном процессе.

Проблема: использование в эксплуатации старого оборудования, не соответствующего сегодняшнему дню.

Вероятное решение проблемы: приобретение и замена старого оборудования на новое

Проблема: требования заказчиков образовательных услуг выше, чем количество штатных и внештатных ППС.

Вероятное решение проблемы: включение в штат сотрудников ППС из города с соответствующей квалификацией.

В процессе выполнения бакалаврской работы, были рассмотрены элементы системы управления персоналом, а также проведен анализ с рассмотрением модели, отвечающей за операции, связанные с квалификацией персонала.

Рассмотрим основные проектные предложения:

- включение в штатное расписание ППС соответствующей квалификацией;
- проведение комплексного анализа и процедура оценки руководства предприятия;
- повышение квалификации и при необходимости получение нового профессионального карьерного вектора;
- закупка оборудования и эксплуатационная поддержка.

Кроме того, путем расчета экономических показателей получена годовая экономическая эффективность предлагаемого способа [15]. После реализации разработанного проектного предложения выросли все ключевые показатели, чего мы и старались добиться при разработке решения. Стоит отметить, что предложенные мероприятия способны положительно повлиять на отдельные элементы системы управления персоналом большого градообразующего предприятия, сможет образовать качественный кадровый резерв, за счет создания максимальных условий для каждого члена трудового коллектива, развития сотрудников по выбранным рабочим компетенциям, возможное повышение квалификации необходимое при внедрении в производство более современного оборудования.

Работа проведена, заявленные цели и задачи достигнуты.

Список используемой литературы

1. Андруник А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие / А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов. -2-е изд. -Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. -508 с.
2. Антошина О. А. Анализ трудовых показателей [Текст]/ О.А. Антошина // Аудиторские ведомости. – 2017. - №7. – с.98-102.
3. Басовский Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 366 с.
4. Воронченко Т. В. Основы бухгалтерского учета [Текст]: Учебник и практикум / Т. В. Воронченко. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 276 с.
5. Галкина А. Д. Совершенствование процессов подготовки и повышения квалификации кадров (на примере ПАО «Тольяттиазот»), 2021. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/19591>
6. Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика[Текст]: Учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. - М.: АспектПресс, 2018. - 352 с.
7. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 440 с.
8. Когденко В. Г. Экономический анализ [Текст]: Учебное пособие / В. Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 392 с.
9. Маслов Е. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособ. / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2021. – 312 с.\
10. Муравицкая Н. К. Тесты по бухгалтерскому учету: теория бухгалтерского учета, бухгалтерский финансовый учет, управленческий учет, бухгалтерская финансовая отчетность [Текст]: Учебное пособие / Н. К. Муравицкая, Г. И. Лукьяненко. - М.: ФиС, 2018. - 272 с.

11. Официальный сайт ПАО «Тольяттиазот» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.toaz.ru/> (дата обращения: 09.04.2023).
12. ПАО «Тольяттиазот»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. URL: https://www.auditit.ru/buh_otchet/6320004728_pao-tolyattiazot (дата обращения: 09.02.2023).
13. Савельев И. В. Экономика труда / И.В. Савельев. - М.: КноРус, 2018. - 392 с.
14. Сорокина О.Г., Павлеванов В.В., Цветлинский Е.И. Повышение квалификации кадров как фактор эффективности работы персонала // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики: материалы Второй международной научно-практической конференции. 2017. С. 168-172.
15. Управление кадрами организации. Технологии управления развитием персонала: учебник/ Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М.: ИНФРА-М, 160 с.
16. Управление талантами как современная технология управления кадрами: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
17. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
18. Финансовая газета [Электронный ресурс]. URL: <https://fingazeta.ru/money/finfaq/472011> (дата обращения: 09.01.2023).
19. Чуваткин, П. П. Управление кадрами гостиничных предприятий: учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
20. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. М.: ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

21. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. Москва: КноРус, 2022. – 267 с. – ISBN 978-5-406-08839-5. – Текст: URL: <https://book.ru/book/941149> (дата обращения: 26.09.2022).

22. D'Ascenzo F., Pokrovskaja N. N., Golohvastov D. V. Market agents' industrial regulation and cultural inertia in smart community: social engineering or collective wisdom // Technological perspective within the Eurasian space: new markets and points of economic growth: materials of the 4th International Scientific Conference. St. Petersburg: Asterion, 2018. P. 87-91. EDN: FNWPFL

23. Gridneva M. A., Petrov M. A., Pokrovskaja N. N. Diagnostics of professional competencies and motivation of the engineer in the knowledge economy // Proceedings of the 3rd International Conference Ergo-2018: Human Factors in Complex Technical Systems and Environments. St. Petersburg: St.Petersburg State Electrotechnical University "LETI", 2018. P. 28-31. DOI: 10.1109/ERGO.2018.8443851 EDN: VBKCGE

24. Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482220300681> (дата обращения: 12.01.2023).

25. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises [Электронный ресурс]. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n31/a18v39n31p11.pdf> (дата обращения: 12.12.2022).

26. Yavuzkurt T., Kırıl E. The Relationship between Workplace Friendship and Job Satisfaction in Educational Organizations // International Journal of Progressive Education. 2020. Vol. 16. No. 5. P. 404-425. DOI: 10.29329/ijpe.2020.277.25

Приложение А

«Организационная структура ПАО «Тольяттиазот»»

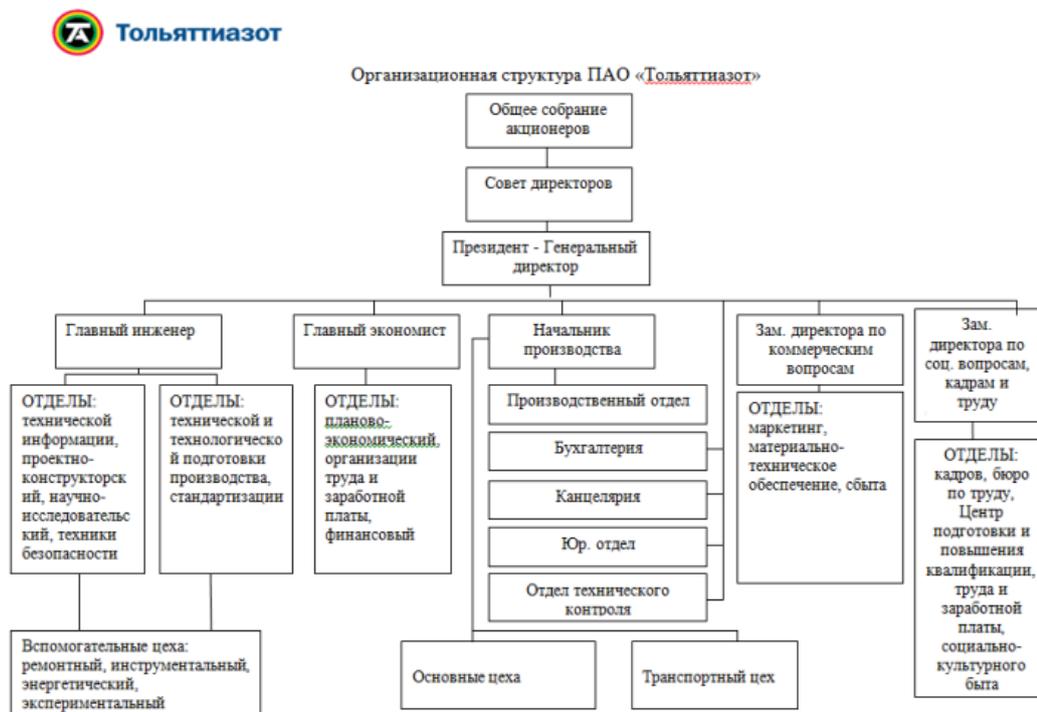


Рисунок А.1 – Организационная структура ПАО «Тольяттиазот»

Приложение Б

«Схема информационных связей директора ЦПиПКК»

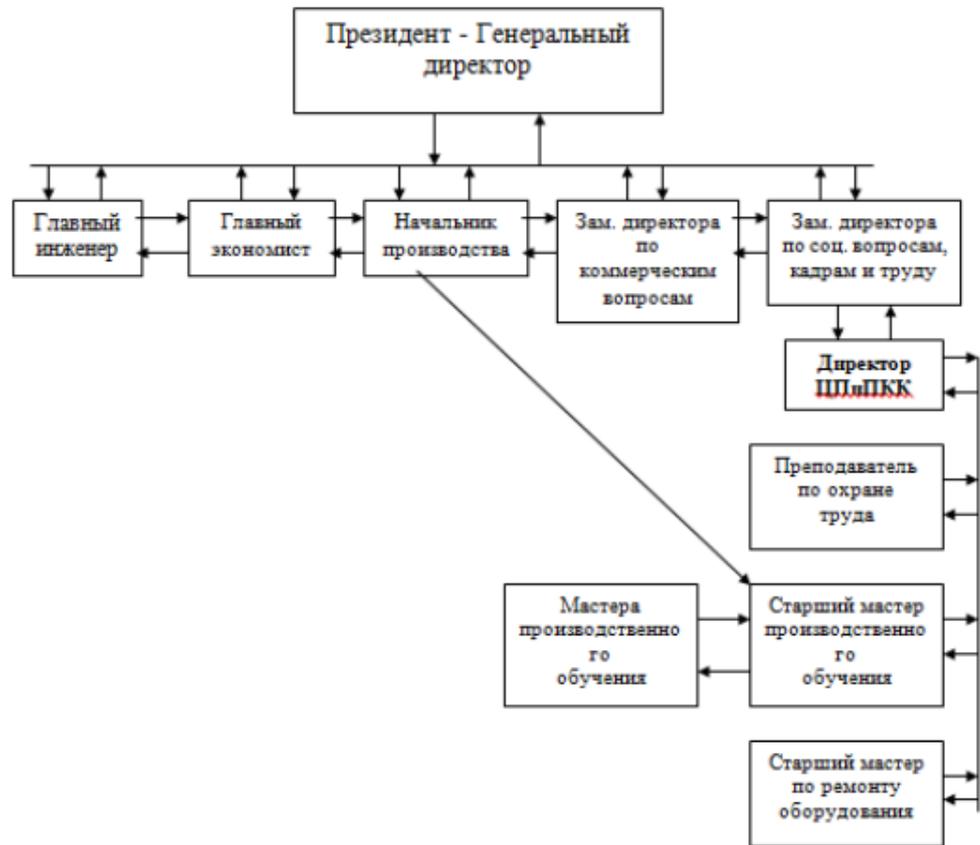


Рисунок Б.1 – Схема информационных связей директора ЦПиПКК

Приложение В

«Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры»

Таблица В.1 - Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры

Этап	Цели трудовой деятельности	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации	Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1. Создание приятной рабочей обстановки: эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе 2. Безопасность как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность) 3. Справедливая оценка труда.	1. Анализ апробации своих возможностей 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия 3. Окончательный выбор сферы трудовой специализации 4. Начало формирования позитивной трудовой мотивации
От 25 до 35 лет	Формирование устойчивого и стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования	Происходит осознание конкретного временного масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов	1. Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения, информации работников. 2. Личное участие в принятии решений,	1. Жизненный и трудовой опыт становятся однозначной реальностью 2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства 3. Произошло вступление в коллективную микросреду

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Этап	Цели трудовой деятельности	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
От 35 до 50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности сторон работника	Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат	1. Высокая ориентация на содержание труда, творчество 2. Участие в управлении, принятии решений, распределении, капитале 3. Карьера, успех, престиж, признание 4. Максимальные возможности повышения квалификации 5. Разнообразные формы основного и соц. стимулирования 6. «Job» факторы (содержание, обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда)	1. Полнота жизни и удовлетворенность работой в коллективе 2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов 3. Высокая требовательность к себе при объективной самооценке.