

ГБОУ ВО «БАШКИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И
УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГЛАВЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН»

Долгосрочные планы подготовки
управленческих кадров для промышленного
предприятия
(на примере АО «Мелеузовские минеральные
удобрения»)

Слушатель: Серпкова Л.М.

Научный руководитель: Кудашев А.Р.

Профессионализм менеджмента является главным фактором эффективного управления компанией в инновационной экономике. Чем динамичней внешняя среда, сложнее производство, информационные потоки и организационные процессы внутри компании, тем выше требования к управленческому профессионализму.

Актуальность выбранной темы обусловлена возникшими проблемами на предприятии: текучесть кадров и старение персонала.

Актуальность выбранной темы заключается еще и в том, что в современных условиях возникает необходимость совершенствования старых и создания новых форм управления персоналом, которые позволят повысить эффективность деятельности управленческих структур любого уровня и правильность, и целесообразность принимаемых ими решений. И, для реализации поставленных целей, естественно, необходима активная кадровая политика, ориентированная на повышение уровня работы с кадрами и основанная на современных тенденциях развития.

Объект исследования: производитель минеральных удобрений акционерное общество «Мелеузовские минеральные удобрения».

Предмет исследования: Долгосрочные планы подготовки управленческих кадров для промышленного предприятия.

Целью выпускной экзаменационной работы является проведение стратегического анализа внешней и внутренней среды АО «Мелеузовские минеральные удобрения» и разработка рекомендаций по долгосрочному планированию подготовки управленческих кадров для промышленного предприятия на примере АО "Мелеузовские минеральные удобрения".

Для достижения заданной цели в рамках выпускной работы решались следующие задачи:

- проведение стратегического анализа внешней среды;
- проведение стратегического анализа внутренней среды;
- оценка возможности использования эталонных стратегий в деятельности АО «Мелеузовские минеральные удобрения»;
- разработка программы формирования кадрового резерва и ее реализация.

Производство минеральных удобрений - ключевая подотрасль химической промышленности Российской Федерации, занимающая одну из лидирующих мест в углеводородном несырьевом экспорте.

АО "Мелеузовские минеральные удобрения" территориально находятся в Республике Башкортостан, непосредственно расположено в г. Мелеуз. Город Мелеуз был выбран неслучайно, он находился ровно на полпути между двумя крупными сырьевыми базами страны - Кольским полуостровом и Казахстаном.

АО "Мелеузовские минеральные удобрения" - самое крупное предприятие города.

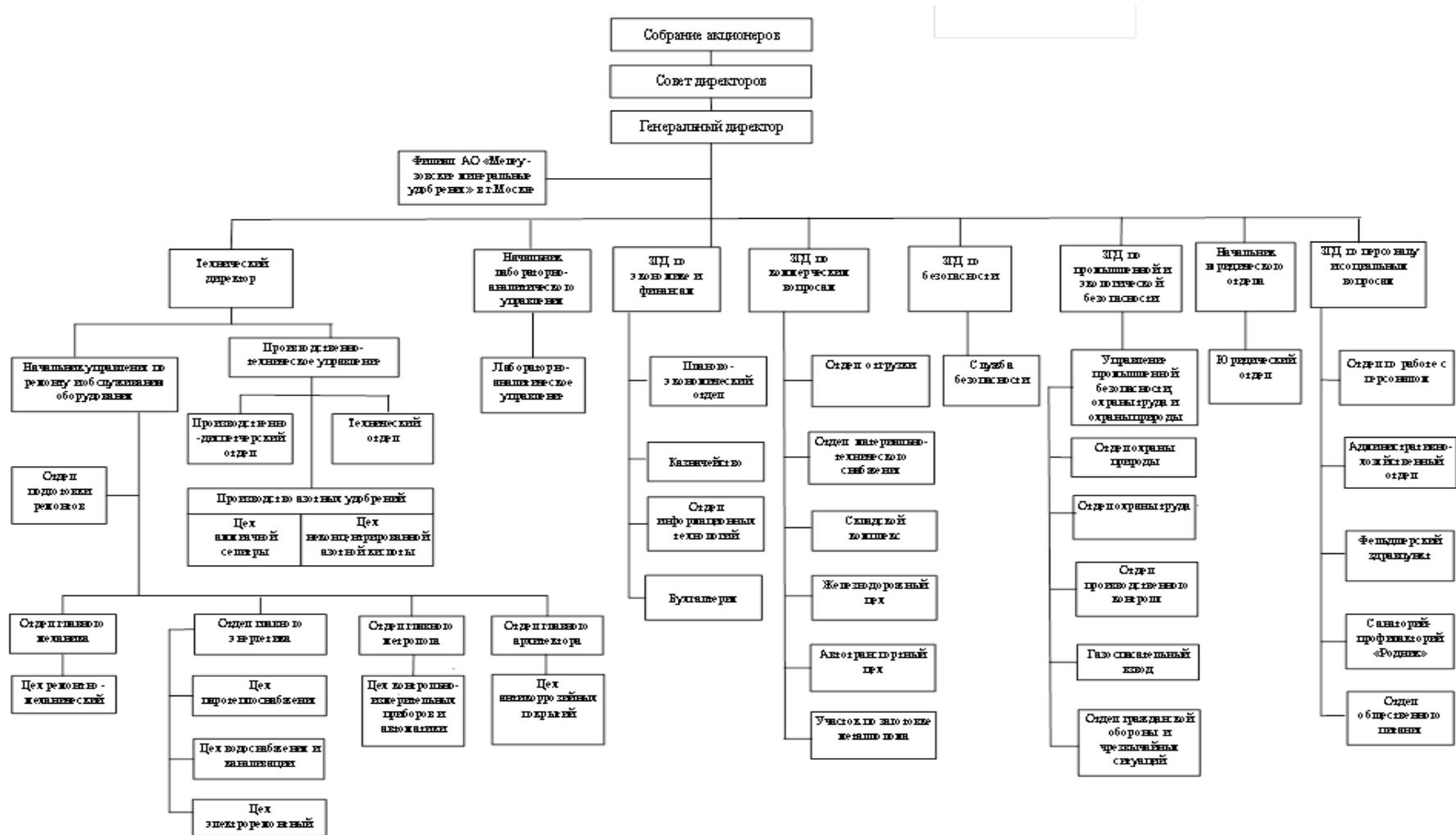
Основные виды продукции предприятия - это азотное удобрение, а также полуфабрикаты для производства. Продукция предприятия соответствует высочайшим мировым стандартам и отгружается потребителям России, стран СНГ, Европы и Азии.

Основными потребителями аммиачной селитры являются следующие отрасли:

- сельское хозяйство;
- производство сложных минеральных удобрений;
- горнопромышленный комплекс (собственное производство ВВ);
- угольная промышленность (собственное производство ВВ);
- производство взрывчатых веществ;
- строительная индустрия;
- нефтехимия.

Организационная структура Общества представляет собой традиционное сочетание линейной и функциональной структур и для нее характерно: четкое разделение труда и установление системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих выполнение сотрудниками обязанностей и координаций различных задач; иерархичность уровней управления, при которых каждый нижестоящий подчиняется вышестоящему и контролируется им. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные - информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. В основу организации функциональных действий положен линейный принцип. Руководитель функционального отдела является одновременно линейным руководителем непосредственно подчиненных ему работников.

Организационная структура управления предприятия

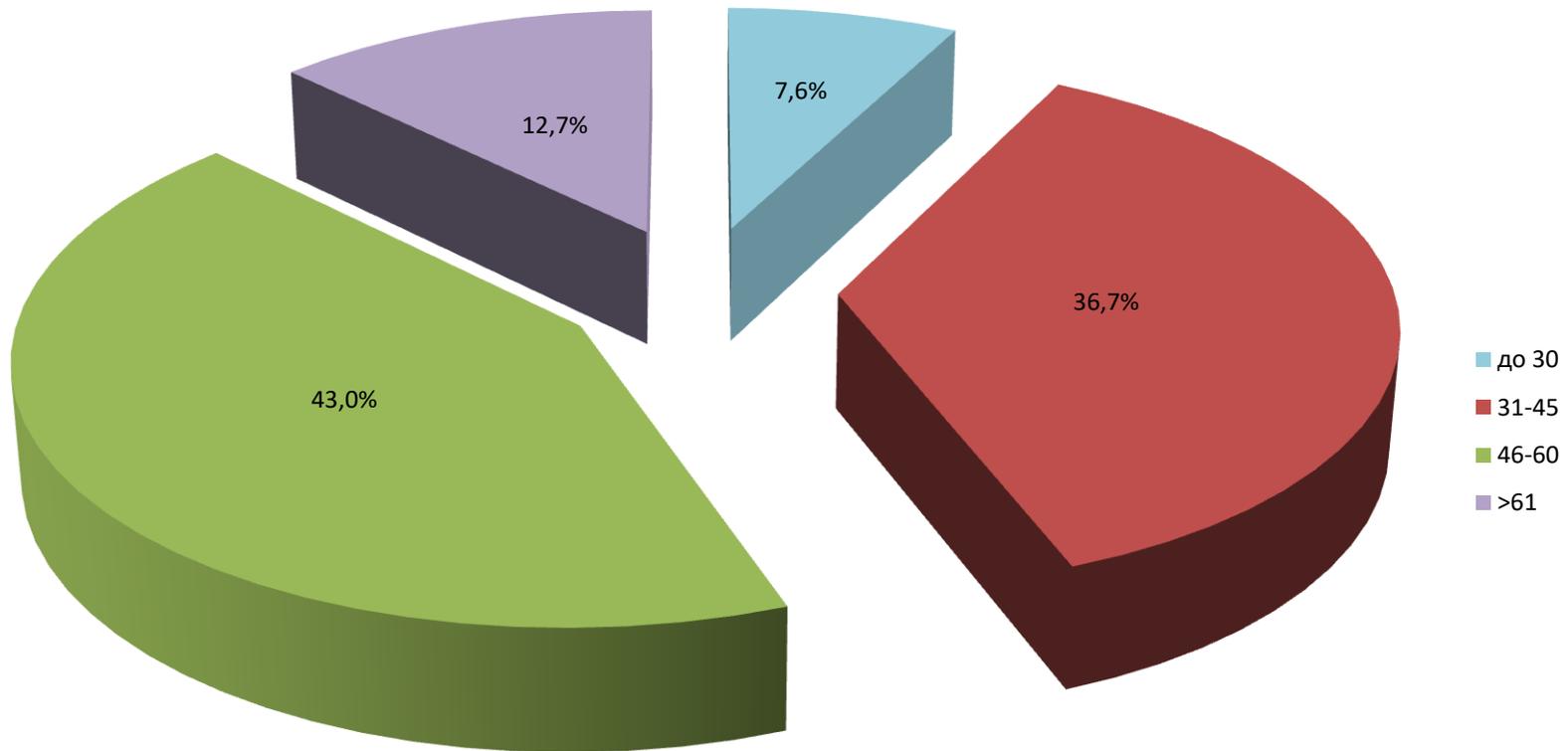


По состоянию на 01 января 2021 года численность работников АО «Мелеузовские минеральные удобрения» составляет 774 человека.

Уровень образования по категориям работников Общества

Уровень образования		Высшее образование	Среднее специальное и начальное профессиональное образование	Среднее общее образование	
Категория персонала	Возрастная категория				
Рабочие	до 30	39	5	33	1
	31-45	150	28	121	1
	46-60	254	8	243	3
	>=61	70	3	66	1
	Итого рабочие	513	44	463	6
Специалисты и служащие	до 30	10	7	3	0
	31-45	68	55	13	0
	46-60	34	11	22	1
	>=61	11	4	7	0
	Итого специалисты и служащие	123	77	45	1
Руководители	до 30	10	9	1	0
	31-45	66	58	8	0
	46-60	45	20	25	0
	>=61	17	3	14	0
	Итого руководители	138	90	48	0
Списочная численность	до 30	59	21	37	1
	31-45	284	141	142	1
	46-60	333	39	290	4
	>=61	98	10	87	1
	Итого все категории	774	211	556	7

Структура персонала по возрасту



Из таблицы видно, что преобладающую часть составляет персонал в возрасте от 46 до 60 лет - 43% и персонал в возрасте от 31 до 45 лет - 36,7%. Самый малый процент составляет персонал категории «до 30 лет» - 7,6%. По данным показателям можно сделать вывод, что преобладающая часть работников - это персонал который имеет большой опыт работы, который знает свое дело. Негативным моментом является старение коллектива и отсутствие притока молодых специалистов. Средний возраст работающих – 47 лет.

SWOT-анализ

Для определения сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) составлен SWOT-анализ.

Внешняя среда	Возможности - расширение номенклатуры товаров; - развитие системы профессиональной подготовки.	Угрозы - рост налогов; - изменение законодательства; - сбои в выпуске продукции; - рост цен на энергоресурсы; - наличие конкурентов в соседних регионах.
<p>Внутренняя среда</p> <p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - хорошая репутация у покупателей; - высокое качество продукции; - финансовая устойчивость; - отсутствие других производителей в регионе; - заинтересованность работников Общества в выполнении производственных планов. - невысокая текучесть кадров среди сотрудников, работающих более 1 года; - высокий профессионально-квалификационный уровень работников, в т.ч. управленцев. 	<p>Стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - укрепление репутации, как производителя качественной продукции; - создание стратегии выхода на новый рынок. 	<p>Стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - индивидуальный подход к постоянным клиентам; - поддержание высокого качества выпускаемой продукции; - поддержание оборудования, зданий и сооружений в работоспособном состоянии.
<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие ассортимента выпускаемой продукции; - свойства сезонности продукции; - строение материально-технической базы; - зависимость от цен на сырье и энергоресурсы; - отсутствие собственных ресурсов для обучения персонала; - отсутствие специалистов, готовых к продвижению на ключевые для организации должности; - высокий средний возраст работающих. 	<p>Стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - модернизация технологии производства, для выпуска новой продукции; - модернизация и замена оборудования; - выход на новые рынки; - создание собственного учебного центра, для улучшения качества знаний и подготовки персонала Общества; - создание кадрового резерва. 	<p>Стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение энергосберегающих технологий; - отслеживание изменений в законодательстве; - обучение работников Общества; - мотивация работников Общества на внедрение инноваций, связанных с улучшением производственной деятельности Общества.

Преимущества кадрового резерва

Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для организации должности, гарантируют кадровую безопасность бизнеса и уверенность в завтрашнем дне, поэтому учитывая все вышесказанное подготовка кадрового резерва является стратегическим приоритетом для АО «Мелеузовские минеральные удобрения»



При наличии «запасных» сотрудников компания защищена от непредвиденных ситуаций по причине отсутствия ключевых специалистов. С этой целью была разработана Поэтапная программа формирования кадрового резерва АО «Мелеузовские минеральные удобрения» (таблица 1) с учетом решения выявленных проблем. Программа состоит из трех этапов: подготовительный, основной, заключительный.

Тип кадрового резерва, создаваемый в АО «Мелеузовские минеральные удобрения» - резерв «функционирования», т.е. основной задачей организации является не расширение (не выход на новые рынки), а формирование стабильного состава, сильного резерва управленческих кадров. Это управленческий резерв, готовящийся для замещения конкретных должностей в перспективе.

Цели программы формирования кадрового резерва АО «Мелеузовские минеральные удобрения»:

- 1) развитие кадрового потенциала Общества;
- 2) наличие как подготовленных, так и готовых резервистов на ключевых должностях в существующей структуре организации и проектах;
- 3) развитие и удержание ключевых сотрудников;
- 4) увеличение уровня подбора и расстановки кадров, умеющих продуктивно работать в существующих условиях;
- 5) создание реальной возможности профессионального развития и карьерного роста работникам;
- 6) своевременное и на должном уровне укомплектование высвобождающихся и вновь вводимых должностей;
- 7) уменьшение периода адаптации в должности вновь назначаемых работников.

Задачи кадрового резерва АО «Мелеузовские минеральные удобрения»:

- 1) своевременное заполнение возникающих вакансий;
- 2) формирование системы преемственности и стабильности управления организацией;
- 3) гарантия назначения на управленческие вакансии высокопрофессиональных подготовленных кандидатов;
- 4) предоставление профессионального обучения и повышения квалификации резервистов. Предоставление возможности накопления профессионального опыта для замещения вакантной должности;
- 5) снижение количества случайных ошибок и рисков в системе управления персоналом.

Для реализации программы формирования кадрового резерва, в первую очередь, были проанализированы существующие в организации проблемы относительно управления персоналом, оценена текучесть кадров.

В целях регламентации и формализованности порядка формирования кадрового резерва в АО «Мелеузовские минеральные удобрения» разработан и введен в действие стандарт «Кадровый резерв», в котором сформулированы требования к кандидатам в резерв, определены критерии отбора, утвержден перечень резервируемых должностей.

Информация о резервируемых должностях была размещена в информационном пространстве в Обществе.

Источники формирования резерва:

- перспективные кадровые работники (возраст до 40 лет);
- молодые специалисты;
- линейные руководители и руководители среднего уровня;
- дипломированные специалисты, которые работают на производстве в качестве рабочих.

Далее с кандидатами, которые прошли первый отбор, проведен полный анализ их деловых компетенций и потенциала к развитию. Оценка профессионального потенциала кандидатов в резерв проводилась в соответствии с составленными профилями должностей и с применением комплексного тест «БИЗНЕС-ПРОФИЛЬ», разработанного для группы компаний, входящих в Кемеровский холдинг АО «СДС Азот», лабораторией «Гуманитарные Технологии».

«Бизнес-отчет» комплексного теста также содержит информацию о профессиональном потенциале респондента к различным видам деятельности, свойственных и несвойственных ему стилям менеджмента (по И. Адизесу), о наиболее подходящих командных ролях (по М. Белбину), уровне конфликтности и типичном поведении в конфликтной ситуации, а также о мотивирующих / демотивирующих факторах.

В информационном блоке «Стили менеджмента» описываются вероятный стиль управления, присущий данному респонденту. В основе выделенных стилей лежит классификация Ицхака Адизеса.

Стили менеджмента

Ориентация на

РЕЗУЛЬТАТ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Р

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

настроен на достижение результата любой ценой; усердный, трудолюбивый работник

А

АДМИНИСТРАТОР

контролирует, доведена ли работа до конца и реализуются ли решения; разрабатывает и соблюдает эффективные нормы, правила, процедуры внутри организации; организован, внимателен к деталям

Е

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

предлагает новые идеи и решения; отслеживает изменения внешней среды, слабые и сильные стороны организации и определяет курс действий; готов брать на себя ответственность и рисковать

И

ИНТЕГРАТОР

создает атмосферу сотрудничества, нацелен на объединение идей; прислушивается к мнению различных сторон и находит компромиссное решение

КРАТКОСРОЧНАЯ

ДОЛГОСРОЧНАЯ

Перспектива

В результате отбора из числа кандидатов и оценки компетенций сформирован список кадрового резерва АО «Мелеузовские минеральные удобрения» на все должности кадрового резерва, разработаны индивидуальные программы развития резервистов.

По результатам годового развития, в феврале года следующего за годом развития, резервисты будут проходить полную оценку по следующим показателям:

- выполнение индивидуальной программы развития резервиста;
- оценка руководителей/специалистов, занимающих резервируемые должности;
- показатели, характеризующие рост профессионально-квалификационного уровня;
- качество отчета, подготовленного по итогам годовой программы подготовки.

Показателями эффективности формирования и развития кадрового резерва будут:

- готовность кадрового резерва;
- уровень заполненности кадрового резерва на ключевые (резервируемые) должности.