

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**«Управление проектом развития персонала компании**  
**(на примере АО "Кольская ГМК")»**

---

**ВЫПОЛНИЛА: ЧИЖОВА М.И.**

Цель работы – провести исследование подходов и технологии по развитию кадрового резерва организаций и разработать проект по реализации программы профессионального развития сотрудников «Первая Арктическая»

---

### Задачи работы:

*Провести исследование подходов развития проектных команд на предприятиях*

*Провести комплексный анализ деятельности организации АО "Кольская ГМК";*

*Разработать проект по реализации образовательной программы «Первая Арктическая».*

АО «Кольская горно-металлургическая компания» является дочерней компанией ПАО «ГМК «Норильский никель». Норникель владеет 100 процентами. Кольская ГМК — не только важный производственный актив Компании, но и один из самых эффективных и преуспевающих. Кольская ГМК расположена в России на Кольском полуострове Мурманской области и полностью интегрирована в транспортную инфраструктуру Северо-Западного федерального округа.

---





## Основные финансовые показатели за 2019 – 2020 гг.

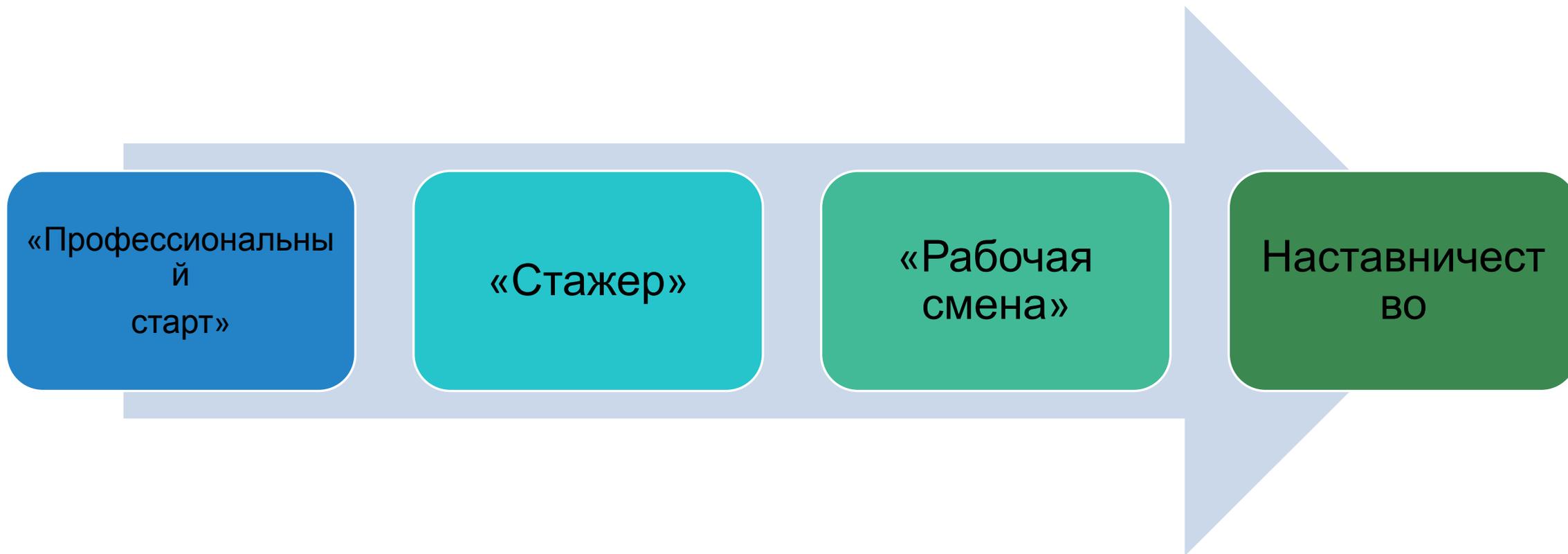
Финансовый показатель	2019 г.	2020 г.	Абсол.изм.
Коэффициент финансовой устойчивости	0,06	0,36	0,3
Рентабельность собственного капитала (ROE)	-1827,98%	99,49%	19,2747
Обеспеченность собственными средствами	-3289%	12,67%	33,0167
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,01	0
Коэффициент текущей ликвидности	0,8	1,22	0,42
Рентабельность по активам	-0,05	0,34	0,39
Рентабельность по продажам	0,19%	0,15	0,1481
Коэффициент финансовой автономии	0,19%	31,85%	0,3166

## Доходы и расходы по обычным видам деятельности, руб.

Наименование	2018	2019	2020	Абсол.изм, руб 2019/2020
Выручка	43 759 067	210 686 558	676 230 477	465 543 919
Себестоимость продаж	33 967 135	201 453 746	543 327 111	341 873 365
Валовая прибыль (убыток)	9 791 932	9 232 812	132 903 366	123 670 554
Коммерческие расходы	606 475	1 507 625	2 461 463	953 838
Управленческие расходы	3 593 896	4 266 465	4 711 230	444 765
Прибыль (убыток) от продаж	5 591 561	3 458 722	125 730 673	122 271 951

# Основные формы и методы развития персонала, которые внедрены в деятельность компании

---



# Проект Программы «Первая Арктическая»

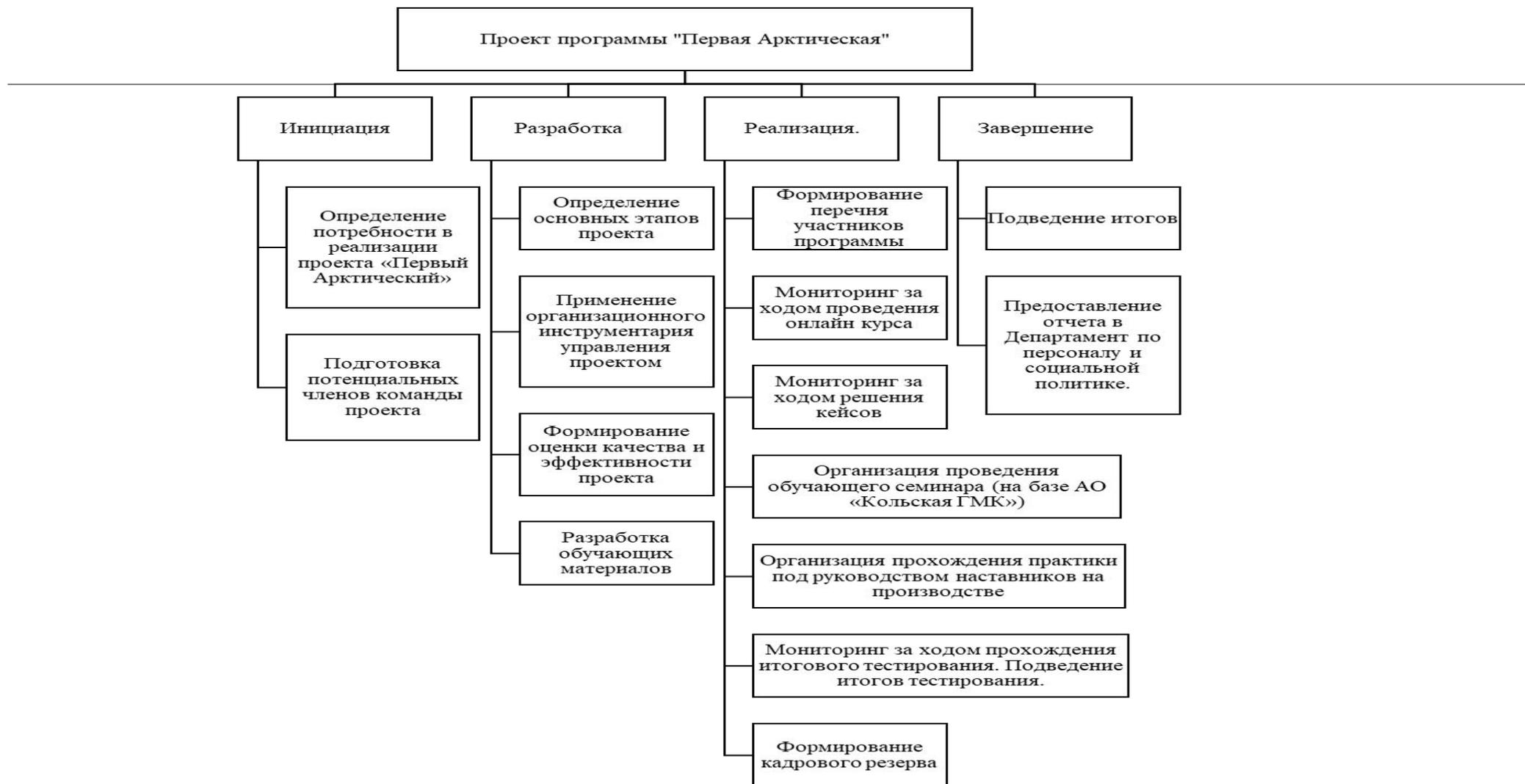
*Целью Программы является привлечение для работы в Компанию высокопотенциальных выпускников профильных ВУЗов, лучших молодых специалистов из других предприятий РФ, закрепление перспективного персонала на производстве, развитие и усиление управленческого потенциала Компании.*

---

## Задачи:

- ❖ *планирование перспективной потребности Подразделений в молодых специалистах в рамках Программы;*
- ❖ *осуществление взаимодействия с Департаментом по персоналу по вопросам организации и отбора Кандидатов;*
- ❖ *организация и проведение в Компании финального отбора Кандидатов, обладающих лидерским и управленческим потенциалом;*
- ❖ *трудоустройство Участников в Компанию;*
- ❖ *организация, проведение, оценка, контроль результатов и назначение Участников на руководящие должности по завершению целевой подготовки;*
- ❖ *адаптация Участников на производстве и в коллективе;*
- ❖ *развитие института преемственности;*
- ❖ *пополнение кадрового резерва Компании квалифицированными менеджерами;*
- ❖ *подготовка профессиональной команды (по направлению деятельности).*

# Структурная декомпозиция работ



# Организационная структура команды управления проектом

---



# Матрица РАЗУ

Наименование списка работ (вертик.)	Руководитель проекта	Помощник руководителя	Специалист отдела по приёму кадров	Бизнес - тренер	Психолог	Начальник отдела профессионального обучения	Специалист отдела профессионального обучения
Команда проекта (горизонт.)							
Определение потребности в реализации проекта «Первый Арктический»	IA	PT	КОПСМ	СМ	СМ	СМ	СМ
Подготовка потенциальных членов команды проекта	IA	PTO	КПИ	И	И	И	И
Определение основных этапов проекта	ЯАС	Т		СИ	СИ	СИ	СИ
Применение организационного инструментария управления проектом	-	IKIAХ	РПМО	Т	Т	Т±	Т
Формирование оценки качества и эффективности проекта	С	IKIAХ	РПИО	Т	М	Т	Т
Разработка обучающих материалов	-	ЯКИ	ПОТ	ИМ	ИМ	ИМ	Т
Формирование перечня участников программы	-	IKIO	РОПТ	Т	Т	Т	Т
Мониторинг за ходом проведения онлайн курса	-	IKAI	РОПТ	Т	-	-	-
Мониторинг за ходом решения кейсов	-	ЯКИАС	РПОС	Т	-	-	-
Организация проведения обучающего семинара (на базе АО «Кольская ГМК»)	-	ЯКИАС	ОПС	Т	-	-	-
Организация прохождения практики под руководством наставников на производстве	-	!ЯКИАС	РТПО	СИ	СИ	СИ	СИ
Мониторинг за ходом прохождения итогового тестирования. Подведение итогов тестирования.	-	ЯКИАС	РПОС	-	-	Т	-
Формирование кадрового резерва	-	ЯКИ	ПОТ	ИМ	ИМ	ИМ	Т
Подведение итогов	-	ЯКИАС	ОПС	-	-	Т	-
Предоставление отчета в Департамент по персоналу и социальной политике	-	ЯКИАСТ	ОПС	-	-	-	-

# Матрица попарных сравнений

	Я	!	Р	Т	П	К	С	М		А	И		Х		
Я	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	20	11,8
!	0	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	17	10
Р	0	0	1	0	1	1	1	1	2	1	2	1	2	13	7,7
Т	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	16	9,5
П	1	1	1	0	1	1	2	2	1	1	2	1	1	15	9
К	0	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	16	9,5
С	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	1	0	1	11	6,5
М	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	2	11	6,5
	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	12	7
	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4,7
И	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	5	3
О	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	16	9,5
Х	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9	5,3
Итого														169	

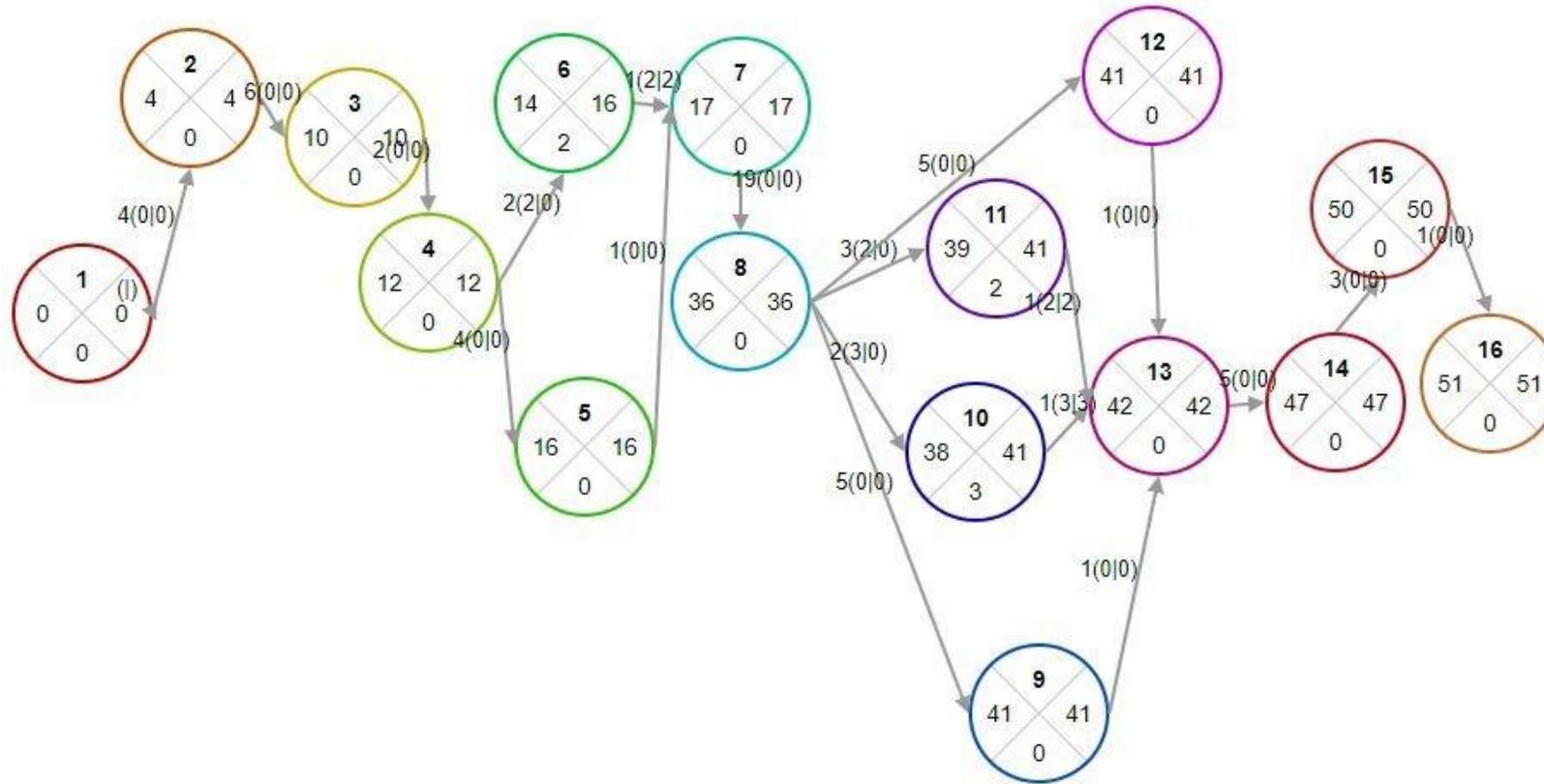
# Оценка трудоемкости выполняемых работ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	$\Sigma$	
1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	28	0,12
2	0	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	23	0,10
3	0	0	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	21	0,09
4	0	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	19	0,08
5	0	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	2	1	1	2	19	0,08
6	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	17	0,08
7	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	22	0,10
8	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0,04
9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0,04
10	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0,04
11	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0,04
12	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	5	0,02
13	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	16	0,07
14	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	0	1	1	12	0,05
15	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	9	0,04
Итого																225	

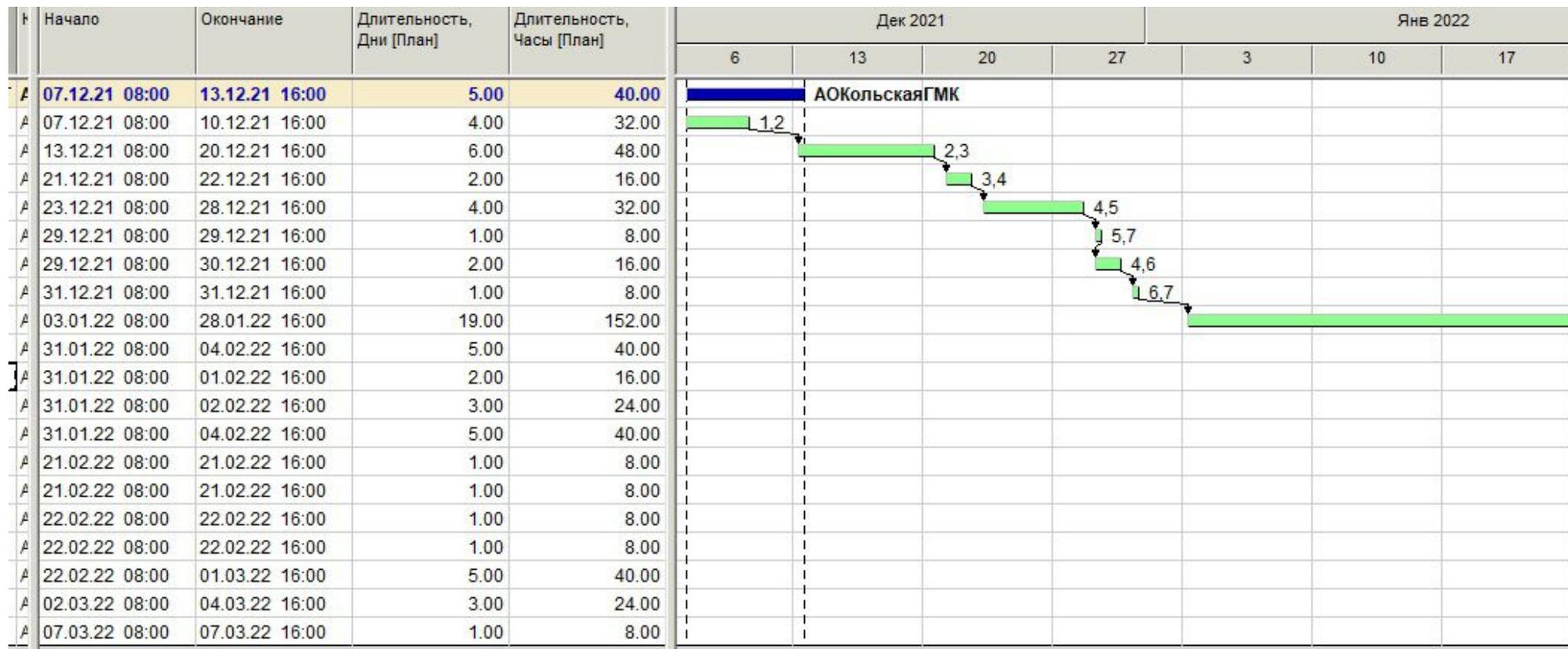
# Матрица загрузки управленческого персонала

Исполн-и (гориз.) Работы (вертик.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	C <sub>1</sub>
1	1,764	2,064	4,92	1,56	1,56	1,56	1,56	1,92	1,56	1,56	
2	1,47	2,67	2,15	0,3	0,3	0,3	0,3	1,72	0,3	0,3	
3	2,07	0,855	2,79	0,855	0,855	0,855	0,855	0,855	0,855	0,855	
4	-	2,6	2,616	0,76	0,76	1,32	0,76	0,76	0,76	0,76	
5	0,52	2,6	2,336	0,76	0,52	0,76	0,76	0,52	0,52	0,76	
6	-	1,944	2,24	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
7	-	4,1	1,72	0,95	0,95	0,95	0,95	2,37	0,95	0,95	
8	-	1,088	1,428	0,38	-	-	-	-	-	-	
9	-	1,42	1,308	-	-	-	-	-	0,38	-	
10	-	1,348	1,428	0,38	0,38	0,38	0,38	0,64	0,688	0,38	
11	-	1,42	1,38	0,52	0,52	0,52	0,52	0,12	0,52	0,52	
12	-	0,616	0,5	-	-	-	-	-	0,19	-	
13	-	3,199	1,204	0,665	0,665	0,665	0,665	0,21	0,665	0,665	
14	0,475	1,21	1,31	0,475	0,475	0,475	0,475	0,15	0,475	0,475	
15	0,8	0,688	1,5	0,38	0,38	0,38	0,38	0,12	0,38	0,38	
<b>Итого</b>	<b>7,099</b>	<b>27,822</b>	<b>28,83</b>	<b>8,745</b>	<b>8,125</b>	<b>8,925</b>	<b>8,365</b>	<b>10,145</b>	<b>9,003</b>	<b>8,365</b>	<b>125,424</b>
<b>Итого, %</b>	<b>5,67</b>	<b>22,18</b>	<b>22,99</b>	<b>6,97</b>	<b>6,48</b>	<b>7,12</b>	<b>6,67</b>	<b>8,09</b>	<b>7,18</b>	<b>6,67</b>	<b>100</b>

# Сетевой график проекта



# Диаграмма Ганта (фрагмент)



# Стоимость задействованных ресурсов в проекте

---

Название	Стоимость (руб.)
Руководитель проекта	47 199,91
Помощник руководителя	57 119,86
Специалист отдела по приёму кадров	25 167,02
Бизнес - тренер	12 191,33
Психолог	11 113,73
Начальник отдела профессионального обучения	17 737,97
Специалист отдела профессионального обучения	24 679,08
Наставник производственного обучения	32 164,41
Специалист по информационным технологиям.	14 297,03
Компьютеры 5 шт.	250 000
Обеспечение проживания участников на период очного этапа программы	100 000
Покупка программного обеспечения	50 000
<b>Итого:</b>	<b>570 530</b>

# Риски проекта

Виды рисков	Вероятность	Баллы	Оценки
<b>Внешние риски:</b>			
-изменение конъюнктуры рынка, как следствие снижение прибыли компании	0,2	8	1,6
-внесение изменений в ТК	0,1	6	0,6
-изменение %-х ставок банков	0,2	6	1,2
-изменение ставок налогов	0,4	2	0,8
-уменьшение бюджетных мест в ВУЗах на технические специальности – недостаток выпускников	0,1	6	0,6
	1		
<b>Внутренние риски:</b>			
-задержка сроков поставки ПО	0,3	8	2,4
-устаревание оборудования по отношению к вновь возникающим технологиям	0,1	6	0,6
-появление новых конкурентов	0,15	7	1,05
-неэффективная рекламная кампания	0,2	8	1,6
-увеличение стоимости Программы	0,1	6	0,6
-болезнь работников	0,05	8	0,4
-увольнение работников по причине снижения заработной платы	0,02	9	0,18
-подрыв имиджа Компании	0,08	8	0,64
	1		

***Спасибо за  
внимание!***

---