

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики  
Кафедра «Экономика и менеджмент недвижимости и технологий»

Работа допущена к защите  
И.о. заведующего кафедрой ЭиМНТ

Е.С. Балашова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**  
**Оценка эффективности системы управления персоналом на**  
**предприятии (на примере ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»)**  
по направлению: 38.03.02 – Менеджмент

Работу выполнил студент гр.  
343702/35

Е. Ю. Панарина

Руководитель

Е.Н. Короткова

Санкт-Петербург  
2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ</b> .....	6
1.1. Роль и место кадровой службы в системе управления Предприятием.....	6
1.2. Управление трудовыми ресурсами и потребность в них.....	12
<b>ГЛАВА 2. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»</b> .....	26
2.1. Анализ системы управления персоналом.....	26
2.2. Анализ трудовых ресурсов на предприятии.....	31
2.3. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов.....	41
2.4. Оценка уровня организации подготовки кадров и повышения их квали- фикации.....	43
<b>ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»</b> .....	51
3.1. Цели кадровой политики на предприятии.....	51
3.2. Основные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии и оценка экономической эффективности от предложенных мероприятий.....	58
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	77
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	78

## ВВЕДЕНИЕ

Иосиф Виссарионович Сталин во время своего доклада сказал фразу, которая стала актуальной на протяжении долгого времени «кадры решают все». В 1935 году сказанная фраза обратила внимание насколько важно человеку получить образование и иметь профессиональные умения при решении поставленных задач. Умение правильно подобрать кадры это не простая, но интересная работа. Работа с людьми – это серьезная проблема для руководителя предприятия. Работники предприятия влияют на производственный процесс. Они могут:

- активно содействовать росту результативности производства;
- халатно и равнодушно относиться к результатам деятельности предприятия;
- создавать препятствия нововведениям, потому что любые изменения нарушают привычный для работников ритм работы.

Результативная и плодотворная работа людей помогает не просто остаться предприятию на «плаву» в жестких условиях конкуренции, но и сохранить освоение новых рынков сбыта и продолжать развиваться. Поэтому важно на предприятии грамотно и максимально использовать весь потенциал работника. Трудовой потенциал состоит из нескольких компонентов, это нравственность, активность, организованность, здоровье, творческий потенциал. Поэтому важно применять основные знания и закономерности при подборе кадров, а так же понимать, на что стоит обратить особое внимание. Руководителю необходимо применять разнообразные способы управления персоналом.

Управление персоналом - это термин, который применяется для описания функции управления, к которому относятся подбор персонала, развитие, обучение, ротирование, обеспечение безопасности и увольнение персонала.

Управление персоналом – это профдеятельность по управлению людьми, направленная на выполнение целей предприятия путем применения труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности от самой работы.

Управление персоналом это гибкая и деятельная координированная система. Управление персоналом моментально реагирует на обстановку рынка, изменчивую её среду, условия конкуренции.

Грамотно построенный процесс применения рабочей силы на рынке труда гарантирует полное применение трудового потенциала работника, его возможностей, личных качеств.

Управление персоналом является одной из наиболее важных сфер жизни организации. Управление персоналом включает:

- планирование комплектования работников дефицитных специальностей;
- составление штатного расписания и разработка должностных инструкций;
- формирование и сплочение коллектива работников;
- разработка программ по профессиональной подготовке, переподготовке и повышения квалификации;
- аттестация работников: критерии, методики, оценки;

-стимулирование: заработная плата, премии, льготы, продвижение по службе.

Задача руководителей предприятия содействовать, приходить на помощь в решение сложных вопросов и поддерживать специалистов по персоналу. Специалисты по персоналу ориентированы на профдеятельность и владеют навыками прогнозирования и анализа изменений на рынке труда, разнообразными методами современной модернизации в системе управления персоналом организации. Специалист по персоналу должен понимать и регулировать взаимоотношения руководителя, трудового коллектива и отдельного работника.

На управление персоналом обращают внимание много лет и в связи с этим оно многократно изменялось. Переосмысленные мнения, подходы опыт ученых и практиков, работавших в этой сфере.

Для результативной работы управлению персоналом нужна цель, организационная структура, взаимопонимание в коллективе, социально-психологические аспекты управления, формирование кадровой политики и стратегии управления, организация проведения деловой оценки кадров. Особое место занимает определение рациональных методов увеличения производительности. Проблемы в управлении персоналом всегда привлекали внимание специалистов.

Отсутствие результативной концепции управления это серьезная проблема для многих предприятий. Для успешной и результативной работы специалисты по персоналу посещают различные семинары, проходят тренинги, слушают лекции, разрабатывают программы для развития творческих способностей у работника. Все это развивает и улучшает работу управления персоналом, но этого не достаточно.

В России требуется развивающаяся политика управления персоналом на предприятии, для обеспечения ему конкурентоспособности, социально-экономического развития благодаря созданию новых рабочих мест, поощрения, обеспеченных современной техникой и технологией, увеличение и развитие производства, совершенствование системы профессионального образования и переподготовки кадров.

Формирование эффективной концепции управления персоналом считается одной из особо важных задач. Поэтому избранная тема дипломного проекта «Оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии» является актуальной и своевременной.

Объект исследования - ОАО «МК ОРМЕТО - ЮУМЗ» г. Орск.

Предмет исследования – совершенствование концепции управления персоналом на предприятии.

Цель – внедрение результативного плана мероприятий по совершенствованию концепции управления персоналом на предприятии.

Задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы работы с персоналом, провести анализ отечественного и зарубежного опыта по исследуемой проблеме;
- подготовить организационно- экономическую характеристику предприятия;

- анализировать концепцию управления персоналом на предприятии;
- определить направления усовершенствования системы управления персоналом;
- подготовить мероприятия усовершенствования концепции управления персоналом и дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Для достижения цели и решения задач использовались монографический, балансовый, экономико-статистический методы исследования. Источниками для написания дипломного проекта по исследуемой теме послужили: труды отечественных и зарубежных ученых, экономическая и бухгалтерская отчетность предприятия, наблюдения автора.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

## 1.1 Роль и место кадровой службы в системе управления предприятием

Кадровая политика содержит много вопросов о функционировании предприятия – это и виды оплаты труда, и система материального и нематериального поощрения, привлечения и продвижения по карьерной лестнице, и оценка эффективности, и оценка трудовой мотивации.

Кадровая служба предприятия – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Кадровая служба должна следовать в выполнении кадровой политики не только в интересах предприятия, но и функционировать с учетом трудового законодательства, исполнение социальных программ, утвержденных на федеральном и территориальном уровне. Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, представлением руководством предприятия роли персонала в выполнении тактических и стратегических целей и задач, стоящих перед производством.

Кадровая служба является основным структурным подразделением Общества по управлению кадрами. Основные функции кадровой службы это прием, перевод, обучение, повышение квалификации и переподготовки, организация труда и заработка, увольнение работников предприятия. К основным задачам по управлению персоналом относятся: социально-психологическая диагностика; анализ и координирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношения руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивации; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии и эстетики труда. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техники безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций её руководства.

Управление персоналом - функция не только кадровой службы, поэтому специалисты по управлению персоналом должны иметь точное представление:

- о видах выпускаемой продукции, а именно владеть знаниями о сфере производства;

- иметь глубокие теоретические знания и практические умения для грамотного направления и применения потенциала человека, результативности труда и уровня жизни людей, для организации и нормирования труда и т.п.;

- иметь лидерские качества для управления человеческим фактором;

- стремиться к непрерывному обновлению своих профессиональных знаний.

Все выше перечисленные качества нужны для специалиста, так как он является экспертным советником для – линейных руководителей предприятия. Которые решают вопросы стратегического порядка: формируют кадровую политику, стратегию и тактику ее реализации, задания на разработку методических и нормативных материалов (документов), осуществляют контроль за их выполнением и общее руководство всеми подразделениями по работе с кадрами.

Распределений обязанностей управления персоналом между дирекции и руководителями самостоятельных производственных подразделений обязано быть достаточно точным, избегающее дублирование в работе, что увеличивает ответственность за результаты. Обязанности управления персоналом в цехах выполняют линейные руководители цеха (начальник цеха, зам. Начальника, начальники участков, мастера, бригадиры), а также работники цеховых управленческих структур (экономисты, инженера по подготовке производства, табельщики), цеховые профсоюзы. Линейные руководители принимают участие в поисках и подборе людей, а мастера совместно со специалистами предоставляют условия для плодотворного труда и применения работника по его трудовым навыкам.

Кадровая служба в нынешних условиях обязана быть инициатором и координатором всей работы с персоналом на предприятии. Требования к кадровой службе заключаются в обязательном проведении научно-исследовательских разработок по использованию трудового потенциала, налаживанию связей с территориальными проверяющими организациями связанные с трудом, со службой занятости населения и профориентацией в учебных учреждениях.

Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от: ее организации и целенаправленности функций каждой штатной единицы; сплоченной и взаимозаменяемой работы структурных подразделений внутри самой службы; тесной связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия; кадрового обеспечения службы.

В настоящее время глобально изменились условия, в которых развивается кадровая служба. Дефицит трудовых ресурсов переходит в категорию их избытка. Специалисты службы выбирают, из числа кадров, квалифицированных специалистов и правильно их распределяют по рабочим местам. Среди предприятий популярно стала оптимизация численности персонала. С

помощью оптимизационных мероприятий руководитель оставляет «нужных» работников, которых обеспечивает 100% загрузкой. Все это влияет на увеличение эффективности производства.

Изменения кадровой политики приводит к расширению функциональных обязанностей работников кадровых служб и к непрерывному повышению своих профессиональных качеств.

Для привлечения на предприятие молодых специалистов «узких» специальностей, необходимых предприятию во время обучения в профессиональном учреждении на предпоследнем курсе привлекать на производственную практику и оформлять индивидуальные ученические договора.

Внедрение новой технологии на предприятие требует от кадровых служб улучшения планирования квалифицированной подготовки

кадров; постепенная работа с руководящими кадрами, с резервом для рассмотрения будущих специалистов, которая должна основываться на таких организационных формах, как планирование успешной карьеры, подготовка кандидатов на рассмотрение руководящих должностей по индивидуальным разработанным планам, ротационные перестановки руководителей и специалистов, обучение на индивидуальных курсах и стажировка на запланированных должностях; интенсивности деятельности кадровых служб по укреплению трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе улучшения социально-культурных и нравственно-психологических стимулов; обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам контролирование правил трудоустройства и переквалификация увольняемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций; переход от привилегии административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и распределения, широкой огласки в кадровой работе.

Кадровые службы предприятий являются частью организационно-методического гарантия выбора и конкурентности, ежемесячной отчетности обязывает от специалистов по кадрам умения использовать методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, итог изучаемого кандидата на продвижение его коллегами, подчиненными и др.; укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их лидерских качеств, в связи, с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации; обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.

В условиях становления рыночной экономики открывается важный этап в развитии кадровых служб, где должностные требования к персоналу взаимосвязаны с экономическими целями современного производства. Уровень развития трудового потенциала должен соответствовать рыночным отношениям.

Усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства



предприятий [4; с.9-14]. Каждая система состоит из определённых элементов. Система управления персоналом не является исключением.

Система управления кадрами проходит в своём развитии 3 стадии:

1. Анализ ситуации - определение потребности в рабочей силе, исходя из планов развития производства, анализа рабочей силы и прочее.

2. Постановка целей - кадровые цели должны совпадать с целями организации. Цели включают меры по повышению производительности и усилению оборота рабочей силы.

3. Контроль - сопоставление достигнутых результатов с планом, устранение отклонений, которые могут включать наём, обучение работников.

Схема цели кадровой службы представлена на рисунке 1.1. Выделенным, по понятийному признаку декомпозиции (1 и 2 уровни), а 3 уровень по факторному признаку.

При построении системы целей типовой вариант структуры будет формироваться по функционально-целевому признаку. Поскольку социальная цель является основой создания целевой направленности системы управления персоналом, то структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно

Управляющий кадрами действует на рынке труда	Управление рабочей силой	Выход системы - рост производительности труда
<b>Блок 1</b>	<b>Блок 2</b>	<b>Блок 3</b>
-Запуск -Наем -Выбор -Переговоры -Заключение договора	-Процессы -Обучение -Тренировка -Условия работы -Медицинское обслуживание -профилактика и разрешение конфликтов -Прекращение найма(увольнение)	-Выпуск -Выполнение работы

Рисунок 1.1 Управление кадрами как система

В целях скомплектованные по признаку, следует отметить функции управления, которые влияют на всех уровнях управления:

- планирование (регулирование ожидаемых результатов и способов их достижения);
- организация;
- контроль (получение информации о достижении результатов);
- мотивация.

Планирование - это исток и основа управления, которое имеет направление стратегическое, оперативное и текущее планирование. Запланированный план обязан соответствовать принципам:

1. быть экономически обоснованным и рациональным;
2. опираться на реальные возможности организации;
3. должен быть достаточно гибким для внесения изменений без ущерба для достижения поставленных целей.

Организация – разработка структуры, регулирование порядка выполнения действий и укрепление ответственности за лицами, выполняющими конкретные задания.

Контроль – мониторинг выполненных заданий в соответствии с правилами и утвержденными требованиями и проведение своевременной корректировки действий.

Мотивация – поощрение работников за выполнение поставленных задач за счет вознаграждений.

Концепция управления персоналом склоняется к мнению о распределении полномочий по управлению людьми непосредственным структурным руководителям коллектива. Руководители должны пройти консультации у специалистов по персоналу и овладеть необходимой профессиональной информацией.

На предприятии уделяют внимание функциональному разделению труда в области управления персоналом. Общая концепция и структуризация функционального разделения труда в области управления персоналом изложена в работах И. Хатце. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуру службы управления персоналом Хатце.

1 блок – Определение потребности в персонале. Планирование качественной потребности в персонале; выбор методов расчёта количественной потребности в персонале; планирование количественной потребности в персонале.

2 блок – комплектование персоналом. Получение и проведение анализа маркетинговой информации; разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале; отбор персонала.

3 блок – Развитие персонала. Планирование развития карьеры и служебных перемещений; организация и проведение обучения.

4 блок – Использование персонала. Определение результатов и содержания труда на рабочих местах; производственная социализация; введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности; упорядочение рабочих мест; обеспечение безопасности труда; высвобождение персонала.

5 блок – Мотивация результатов труда и поведения персонала. Управление содержанием и процессом мотивации труда; управление конфликтами; использование монетарных побудительных систем (оплата труда, участие персонала в прибылях и капитале); использование немонетарных побудительных систем (групповая организация, социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени)

6 блок – Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом. Правовое регулирование трудовых взаимоотношений; учёт и статистика персонала; информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам; разработка кадровой политики.

Управление – это значит вести предприятие к поставленной цели при

этом, используя ресурсы лучшим образом.

Управление направленно на организацию и регулирование трудовой деятельности коллективов и индивидуальных работников в процессе выполнения производственных задач и оказания услуг.

Управление состоит из двух подсистем: управляемой и управляющей.

Управляемая подсистема выступает основным объектом управления. К ней относятся производственные подразделения и функциональные отделы со своим персоналом, которые целесообразно обеспечивают процесс производства продукции, выполнения работ и оказание услуг.

Управляющая подсистема – субъект управления, главным является работодатель или его представители, уполномоченные специальными руководящими правами.

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;

- найм персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

- отбор персонала: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

- установление заработной платы, льгот и компенсаций;

- профориентация и адаптация: привлечение и контроль за «новичками» в целях их удержания на предприятии с помощью разработанных программ по адаптации персонала;

- обучение: разработка программ по обучению персонала без отрыва от производства и заочной формы в целях качественного выполнения работ и дальнейшего продвижения работников по карьерной лестнице;

- оценка трудовой деятельности;

- повышение, понижение, перевод, увольнение: выполнение действий по переводу и увольнению согласно, трудового кодекса РФ;

- подготовка руководящих кадров, продвижение по службе: разработка программ по резерву кадров, направленных на развитие способностей и увеличения эффективности труда руководящих кадров;

- трудовые отношения: проведение переговоров по заключению коллективных и трудовых договоров;

Обеспечение загруженности персонала в работе характеризует предприятие как прибыльное и конкурентоспособное, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для увеличения гибкости в управлении персоналом, создания условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава. Стратегическое управление предприятием опирается на человеческий потенциал как на основу организации и ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществление гибкого регулирования и своевременных нововведений, адекватных меняющемуся окружению, обеспечение конкурентных преимуществ на товарном рынке для достижения стратегических целей организации.

Частью стратегии предприятия является кадровая политика как система работы с персоналом, объединяющая различные формы деятельности и имеющая своей целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможностей предприятия адекватного реагирования на изменение внешней и внутренней среды.

Способ управления персоналом заключается в реальном сочетании эффективности и четкости всех взаимосвязанных сторон деятельности предприятия, в сплочение в одну успешную организацию отдельных людей и различных социальных групп, входящих в группу персонала, в формировании вознаграждения каждого делать все для успеха предприятия. Важным положительным моментом организационной культуры должна стать целостность системы трудовых отношений, их направленность на инновации и на потребителя. Кадровая политика - это объединение способов воздействия на персонал для получения целей организации, позволяющих вложить эффективный вклад в осуществлении стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность пред предприятием и обществом. Она является продолжением и внешним проявлением стратегии предприятия в области управления персоналом. Средством реализации кадровой политики выступает управление персоналом.

## **1.2 Управление трудовыми ресурсами и потребность в них**

В ведение в действие экономических целей важную роль на предприятии играют трудовые ресурсы. Трудовые ресурсы представляют собой совокупность трудоспособного населения, которые готовы работать на производстве и оказывать услуги на рынке труда. К трудовому ресурсу принадлежат люди рабочего возраста, которые имеют физическую и интеллектуальную способность к труду. Состав трудовых ресурсов разделяется на количественный и качественный показатели. Количественный это численность трудоспособного населения по полу и возрасту. Качественный это численность по уровню профессионального образования, квалифицированному составу, производственному опыту и т.д. Прогнозирование численности трудовых ресурсов носит социально-экономический характер. Прогнозные расчеты помогают увидеть изменения численности населения, понять демографическую ситуацию, установить количество трудовых ресурсов, определить уровень их профессионального образования. Прогнозирование, планирование и учет изменения численности трудовых ресурсов необходимы для усовершенствования системы управления человеческим фактором, результативное использование рабочей силы, достижения 100% занятости экономических ресурсов.

Трудовые ресурсы необходимо использовать наиболее эффективно, целесообразно в течение всего рабочего периода. Трудовая активность работников зависит от профессионального образования и производственного опыта в возрасте 25-50 лет. При умелом управлении персоналом и хорошей мотивации можно достичь полную и эффективную занятость

работников всех возрастных групп и категорий.

Грамотное применение трудовых ресурсов, человеческого потенциала предусматривает использование и воспроизведение рабочей силы. Рабочая сила это совокупность духовных и физических способностей, которыми владеет человек.

Рассматривают три фазы механизма управления трудовыми ресурсами:

- формирование (естественное воспроизводство населения, приобретение способности к труду, обучение и переподготовка);
- распределение (выбор трудовой деятельности работника, его перемещение по рабочим местам);
- использование (эффективная занятость на рабочих местах).

Смысл управления персоналом - организация результативной деятельности персонала.

Особенности индивидуального поведения устанавливаются многими параметрами, среди которых индивидуальные способности, влечение и гениальность, подверженность к осуществлению какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение. Индивидуальные ценности - общие убеждения, вера, мировоззрение, представления о мире. Демографические - половые и возрастные особенности; национальные и культурные особенности - усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности поведения руководителей являются глобальной проблемой, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как субъектов, имеющих индивидуальные особенности, и как членов некоторой группы» обладающих корпоративной культурой, и как функционеров, действующих по правилам определенной управленческой технологии (типу управления).

Для людей, работающих в ситуации совместно взаимодействующей деятельности, характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповые нормы и ценности, а также традиционные способы поведения.

Для сотрудников организации с совместно-последовательным типом деятельности характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах.

Для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности характерны высокая инициативность, ориентация на результат и индивидуальные достижения.

Эти специалисты отдают приоритет своим собственным целям и ценностям, они склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны грамотно действовать в ситуации внутриорганизационной конкуренции.

На предприятиях, организациях и фирмах различных форм собственности принято всех работников подразделять на две группы: промышленно-производственный и непромышленный персонал. В состав промышленно-производственного персонала входят рабочие, инженерно-технические работники и служащие, а также ученики. Предусматривается также

подразделение работников этой категории на административно-управленческий и производственный персонал. К непромышленному персоналу обычно относят работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непроизводственных подразделениях.

В последние годы все большее распространение получила практика подразделения персонала предприятия в зависимости от выполняемых функций на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители.

Создание удовлетворительных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала различных категорий. Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых на одно их первых мест выступают условия труда, его тяжесть и интенсивность, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда. Поэтому рациональное использование труда, управление персоналом должно предусматривать создание на всех предприятиях с различными формами собственности, в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников.

Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Все работники предприятия как мы уже отметили, подразделяются на промышленно - производственный персонал (ППП) – лиц, непосредственно занятых в производстве или его обслуживании, и непромышленный персонал – лиц, не имеющих отношения к выпуску продукции (производству). В расчетах численности и производительности труда учитывают только ППП. Общая численность ППП складывается из следующих категорий работников: рабочие – непосредственно воздействующие на предмет труда – подразделяются на основных и вспомогательных; ИТР – инженерно-технические работники – занимающиеся организационным, экономическим и техническим управлением предприятия; служащие – работники, выполняющие учетные, счетные или аналитические работы, занимающиеся делопроизводством; МОП – младший обслуживающий персонал; ученики – лица, проходящие обучение прямо на предприятии и находящиеся в его штате.

Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие не только в производственном процессе, но и в управлении производством становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и льгот: Разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. ПрофорIENTATION и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Рассмотрим теперь эти этапы более подробно.

Персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

- списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;

- среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;

- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия; темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;

- средний разряд рабочих предприятия;

- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;

- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

- текучесть кадров;

- фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии и др.

Все перечисленные показатели могут дать представление о

количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и причинах его изменения для реализации целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по увеличению целесообразного и результативного использования трудовых ресурсов предприятия.

Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия определяется такими показателями, как списочная явочная, и среднесписочная численность работников.

Списочная численность работников предприятия - это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращение трудового договора.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала предприятия и его внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда (Фрт) в человеко-днях или в человеко-часах, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников (Чсп) на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах (Трв):

$$\text{Фрт} = \text{Чсп} * \text{Трв}.$$

Формула расчета списочной численности рабочих  $[\text{p}i\text{c}]$ , где Тгод – планируемая годовая трудоемкость работ, выполненных рабочими чел/час.

ФРВн – полный годовой фонд рабочего времени одного рабочего, час.

$[\text{p}i\text{c}]$ - коэффициент, учитывающий плановое увеличение норм выработки на одного рабочего.

$$\text{ФРВн} = [\text{Дкг} - (\text{Дв} + \text{Дп} + \text{До})] \cdot \text{Тдн} - (\text{Дпв} + \text{Дпн} + \text{Допв}) \cdot \text{t сокр}.$$

Дкг – количество календарных дней в году;

Дв – выходные дни;

Дп – праздничные дни;

До – дни отпуска;

Тдн – продолжительность рабочих смены в час;

Дпв – дни праздничные – выходные;

Дпн – дни предпраздничные;

Допв – дни отпуска, совпадающие с предпраздничными и предвыходными днями, определяется как среднее величина по фактическим графикам отпусков на предприятии.



$$\text{ФРВП} = [\text{Дкг} - (\text{Дв} + \text{Дн} + \text{До} + \text{Ддо} + \text{Дб} + \text{Дго})] \cdot \text{Тдн} - (\text{Днв} + \text{Днп} + \text{Допв}) \cdot \text{t сокp.}$$

Ддо – дни дополнительного отпуска;

Дб – дни, пропущенные по болезни принятые средней величине по фактически пропущенным дням по болезни за предыдущий период времени Дб - 12 дней;

Дго – дни на выполнение государственных и общественных обязанностей (вызов в милицию, военкомат).

При установлении цели своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне понятной. Руководители не упускают эти моменты при планировании. Потребность в людях - тоже является очевидной. К сожалению, часто планирование людских ресурсов происходит ненадлежащим образом и как правило этому не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации персонала. Процесс планирования включает в себя три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ. Расчёт численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах А определяется как сумма:  $A = Ч + ДП$ ,

где Ч – базовая потребность в кадрах, определяемая объёмом производства;

ДП – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:  $Ч = ОП / В$ ,

где ОП – объём производства;

В – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчёты производятся отдельно по следующим категориям:

-рабочие – сдельщики (с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

-рабочие – повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоёмкости работы, норм численности персонала, трудоёмкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

-ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);

-обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);

-руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах ДП – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода. При расчете дополнительной потребности учитываются: - развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства):  $ДП = Апл - Аб$ ,

где Апл и Аб - общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

-частичная замена практиков, временно заменяющих должности специалистов:  $ДП = А пл S K в$ ,

где К в – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2- 2 % от общей численности в год);

-возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности и т.д.);

-вакантные должности, исходя из утвержденного штатного расписания , ожидаемого увольнения работников.

Долговременное отсутствие заполнение вакансий.

Расчёт долговременной потребности в специалистах осуществляется при глубине планирования на период более трёх лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объёму производства. С учетом показателя А (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = Ч р S K н,$$

где Ч р - среднесписочная численность работающих;

Кн – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Цель– по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работой на своих рабочих местах в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении рабочего места в процессе целесообразного планирования применения кадров наряду с учетом их квалификационных навыков следует учитывать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. При помощи такой конкретизации планирования применения рабочей силы можно будет исключить завышения или занижения требований,

профессиональных заболеваний, и др.

Глобальные проблемы в планировании применения кадров возникают при организации занятости таких групп работающих, как молодежь, пожилые работники и люди с ограниченными физическими и психическими возможностями.

Такие категории работников необходимо использовать при наличии их квалификации и возможностей.

Подбор персонала заключается в обеспечении предприятия необходимого количества резерва кандидатов на все должности и специальности, в случае необходимости из состава резерва руководитель выбирает самых целеустремленных и талантливых кандидатов для дальнейшей работы на предприятии. От объемов производства зависит необходимое количество персонала. Но не стоит не учитывать такие факторы, как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнения не зависящее от собственного желания работника, расширение сферы деятельности организации. Подбор осуществляется в основном из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: размещение объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

При возможности предприятие ведет набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников это большой плюс руководителю, так как «выращенный» специалист считается самым лучшим. Кроме того, это повышает у работников заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию. Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Следующий этап - отбор персонала. На этапе отбора при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее успешных кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать стоит человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют

навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и подчиненными, умение работать в команде, и своевременно и правильно принимать решения. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

При определении заработной платы и льгот, вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает. Термин «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отдела труда и заработной платы кадровой службы. Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обледования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др.

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников - это этап подготовки кадров. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является подбор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации. Планирование обучения должно учитывать: требуемое количество учеников; количество существующих

работников, нуждающихся в обучении или переобучении; новые курсы или расходы на существующие. Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы. Обучение – это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. После обучения, руководителям структурных подразделений, где работает выпускник нужно запросить у обученного работника обратную связь. Смогли ли люди применить новые полученные знания на практике, с какими сложностями после прохождения обучения столкнулись. Самых успешных учеников можно наградить грамотой, в дальнейшем устраивать соревнования между работниками по специальностям. Желательно провести посттренинговое сопровождение, т.е. периодически собирать рабочих, узнавать все ли они поняли в процессе обучения и какая помощь им нужна.

Обучающий центр должен не только организовывать собственно сами занятия для разных категорий персонала, но и выявлять потребность в новых знаниях, навыках и опыте, оценивать процесс обучения. Нововведение поможет работникам работать результативно. Перед проведением обучения лучше всего издать приказ о цели проведения обучения.

На производстве в обучающем центре сложились следующие формы первичной подготовки рабочих, ранее не имевших

профессию:

-обучение на курсах (курсовая подготовка на предприятии в учебном корпусе), производившееся с постоянной по составу и однородной по профессии группой численностью 10-30 человек в два этапа: на первом - вся группа обучается в учебном цехе, мастерской, на участке, на втором - путем индивидуального или бригадного обучения в цехах предприятия;

-бригадное обучение, при котором ученики включаются в состав ученических бригад и проходят непосредственно на рабочих местах под руководством квалифицированных инструкторов, не освобождаемых от своей основной работы;

-индивидуальное обучение, при котором ученик прикрепляется к высококвалифицированному рабочему-наставнику для получения практических умений и навыков, а теоретическую подготовку осуществляет либо самостоятельно, либо в специально комплектуемых группах, либо консультируясь со специалистами.

Переподготовка рабочих, освоение ими второй профессии происходит с использованием тех же форм, что и для первичной подготовки. Повышение квалификации на производстве проходит по следующему принципу: производственно-технические курсы для получения средней и высокой квалификации; целевые курсы, открываемые для освоения новой техники и технологии; курсы обучения вторым профессиям; курсы по изучению передовых методов труда. Существует и регламент обучения на курсах повышения квалификации - не реже 1 раза в 5 лет. По всем формам обучения разрабатываются учебные программы и учебные планы. Самообучение увязывается с планами профессионально - квалификационного продвижения персонала.

В настоящее время наиболее эффективной формой обучения с целью подготовки специалистов широкого профиля, владеющими всеми операциями на участке, признается профессиональная ротация (для закрепления навыков) в сочетании с участием в работе наставничества, в котором ведущая роль принадлежит мастеру участка, и поощрением теоретического обучения любой формы, вплоть до повышения уровня общего образования. На каждом участке существуют стандартные карты технологического процесса (маршруты движения и зоны обслуживания), которые изменяются в связи с изменением длительности такта потока на данной линии. Поэтому профессиональная ротация может осуществляться с периодичностью, признанной целесообразной для данного участка: от 2 часов до смены (см. рисунок 1.2).

Рабочие	Производственные операции					
	1	2	3	4	5	6
А	О	О	О	У	З	

В	О	У	О	О	З	О
С	У	О	О	О	О	О
Д	З	О	У	О	О	
Е	О	З	О	У		
Ж	У	О	З	О	О	
Мастер	О	О	О	О	О	О

Рис. 1.2 План подготовки рабочих на производственном участке

О - рабочие, прошедшие обучение по данной производственной операции;

У - рабочие, находящиеся в процессе обучения;

З - рабочие, которым запланировано обучение в этом году.

В целях соблюдения техники безопасности и результативного прохождения обучения ответственный мастер пересматривает ежедневный график перемещения по рабочим, уточняя его с состоянием здоровья работников и планом их обучения. Курсы повышения квалификации относятся к одному из видов обучения. При кратковременном, разнообразном, творческом обучении у работника повышается интерес, стимулируется активность, снижается утомляемость работников, проявляется интерес к работе.

Периодическая учеба повышает квалификацию, а знания и опыт в нем поднимают индивидуальность работника для предприятия, обеспечивают уверенность в загруженности на рабочем месте, содействуют приобретению творческих навыков, раскрытию способностей; помогает заслужить уважение и самоуважение в коллективе, а так же, образует имидж предприятия как помогающей организации.

Все перечисления выше указывают на положительное поощрение к труду и желание к постоянной самореализации, увеличению ступени профессионализма. Осуществление деятельности повышения квалификации также обращена на увеличение удовлетворенности трудом с помощью применения факторов увеличения привлекательности труда (по теории его обогащения): точное определение цели работы; периодичное обучение, воспитание, развитие; предоставление свободы в выборе разнообразных способов и методов достижения цели; наличие эффективной и моментальной обратной связи: об итогах рассмотрения специалистами заданных вопросов работнику сообщается в короткий срок; устанавливается тесная связь с руководством как форма демократизации управления.

Очередной ступенью после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для успешного выполнения своей работы, будет установление степени эффективности его труда, т.е. оценка результатов деятельности.

В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители подготовили информацию о том, насколько успешно каждый работник выполняет

делегируемые ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, на каком уровне они справляются со своей работой, и предоставляет им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Благодаря этому, оценка итогов деятельности помогает руководителю установить самых выдающихся работников и адекватно поднять уровень их достижений, переводя их на более высокие и привлекательные должности. В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции: повышение по карьерной лестнице, понижение, перевод, прекращение трудового договора.

Информационные функции: итог результатов деятельности нужен для предоставления информации людям об относительном уровне их работы. При правильном выполнении этого дела работнику сообщают, не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может усовершенствоваться.

Мотивационные функции: оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Установив сильных работников, администрация может должным образом поощрить, отметить их благодарностью, увеличить зарплату или повысить в должности.

Следующий этап - подготовка руководящих кадров. Подготовка направлена на развитие определенных навыков и умений, необходимых служащим для результативного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике периодические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы подготовить руководителей к продвижению по карьерной лестнице. Это позволяет предприятию определить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для целенаправленных решений поставленных задач перед предприятием.

Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров на сегодняшний момент может проводиться путем слушаний лекций, дискуссий в составе малых групп, рассмотрение наиболее сложных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга.

Одна из последних серьезных разработок в области управления человеческими ресурсами на предприятии связана с написанием программ и разнообразных методов повышения качества трудовой жизни.

В настоящее время проявленный интерес к качеству трудовой жизни распространился во многих промышленных странах, и получает популярность в России.

Высокое качество трудовой жизни должно соответствовать следующим показателям:



-работа должна быть интересной, плодотворной, работник должен испытывать удовлетворение от самой проделанной работы;

-рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда;

-рабочая среда должна быть удовлетворительной и соответствовать нормам, установленных, законом, а именно; чистой, с хорошей изоляцией, при которой происходит низкий уровень шума, и хорошей освещенностью;

-контроль со стороны руководства должен быть предельно минимальным, но осуществляться ежедневно, а не когда в нем возникает необходимость;

-рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу;

-должны быть уверенными в загрузки своей работы и поддержание дружеских взаимоотношений в рабочем коллективе; должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Увеличение объема и разнообразие содержания работы происходит на этапе усовершенствования организации труда.

Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда - это увеличение объема работы и обогащение ее содержания.

Объем работы - это количество различных операций, выполняемых рабочим и частота их повторения. Объем называют узким, если рабочий выполняет, лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют широким, если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко.

Содержательность работ - это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду. Сюда относятся такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определении ритма работы и участие в принятии решений. Работу можно реорганизовать, изменив ее объем или содержательность. Укрупнение работы относится к совершенствованию организации за счет увеличения ее объема.

Обогащение ее содержания предусматривает изменения за счет повышения содержательности.

Усовершенствование организации и условий труда влечет за собой увеличение внутренней удовлетворенности работой путем самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии. Реорганизация может оказаться отрицательной, если руководство не выявит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации.

## ГЛАВА 2. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»

### 2.1 Анализ системы управления персоналом

Машиностроительный концерн ОРМЕТО–ЮУМЗ – ведущее предприятие металлургического машиностроения и лидер по производству металлургического, горнорудного оборудования в России.

Общество представляет собой промышленный комплекс с полным циклом производства и располагает собственным металлургическим, сварочным, механосборочным, инструментальным производствами, а также производством прокатных валков. Завод, созданный изначально для серийного выпуска машин непрерывного литья, сегодня может освоить выпуск практически любой номенклатуры металлургического, горного и энергетического оборудования благодаря мощной научной базе. Значительную долю в объеме производства предприятия занимает уникальное оборудование, изготавливаемое в единичных экземплярах в соответствии с пожеланиями заказчика.

В последние годы активно ведется работа по освоению новых для Общества видов продукции: крановое оборудование, оборудование для цементной промышленности и нефтегазодобывающей отрасли. Новым шагом по освоению и расширению рынков сбыта стало получение в 2009 г. лицензий на изготовление оборудования для ядерных установок и пунктов хранения ядерных материалов, что и продолжается в данное время. На предприятии разработана и внедрена система качества, охватывающая весь комплекс производства: от исследований до монтажа и технического обслуживания.

В число крупнейших российских потребителей продукции Общества входят ОАО «ММК», ОАО «Северсталь», Новолипецкий, Западно-Сибирский, Нижнетагильский, Оскольский металлургические комбинаты, предприятия группы МЕЧЕЛ, ОАО «Уральская Сталь», Лебединский ГОК, Михайловский ГОК, Губахинский коксохимический завод, РАО «Норильский никель» и др. Выгодное географическое положение – на границе Европы и Азии – обеспечивает удобный доступ к потребителям в Казахстане, Индии. Машины и оборудование производства ОРМЕТО–ЮУМЗ снискали признание на предприятиях более чем 30 стран Европы, Азии и Африки.

Производственная база концерна включает в себя следующие основные и вспомогательные производства: металлургическое производство; сварочное производство; механосборочное производство; производство прокатных валков; инструментальное производство. Разработку конструкторской документации осуществляют конструкторские отделы в соответствии со специализацией: общего машиностроения; машин непрерывного литья заготовок; металлургического машиностроения; электропривода и автоматизации; агломерационного оборудования; подъемно-транспортного оборудования; ЭШП и бурового оборудования.

Технологическая документация разрабатывается в отделах: главного металлурга, главного сварщика, главного технолога.

Специалисты этих подразделений разрабатывают оригинальную технологию, связанную с выплавкой металла, изготовлением поковок и литых изделий, проведением термообработки, задают режимы сварки, разрабатывают технологию механообработки и сборки машин. А также производят проектирование оригинальной оснастки необходимой для выполнения технологических процессов. Основная часть, выпускаемого заводом оборудования, из-за его габаритов не может быть собрана полностью в цехах завода. Поэтому окончательный монтаж и пусконаладочные работы ведутся у заказчика под руководством шеф-инженеров.

Целью деятельности предприятия является получение прибыли и наиболее эффективное использование ее для экономического и социального развития общества.

Основным предметом деятельности общества является:

- разработка, изготовление, продажа, ремонт и обслуживание любого производимого оборудования для заводов чёрной и цветной металлургии, добывающей, перерабатывающей и других отраслей промышленности, в том числе разработка и производство деталей, узлов, машин и оборудования, используемых в собственном производстве.

Работу по управлению персоналом на предприятии осуществляет Дирекция по персоналу во главе которой стоит директор по персоналу. Организационная структура управления персоналом представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 Организационная структура управления персоналом

Структуру и штатное расписание всех отделов предприятия разрабатывает Дирекция по персоналу и утверждается генеральным директором предприятия, исходя из условий и особенностей производства, а также объемов работ, возлагаемых на отделы. Численность и состав отделов Дирекции по персоналу:

1. Отдел организации труда и заработной платы – тридцать человек, куда входят: бюро по начислению заработной платы, бюро разработки положений, должностных инструкций, структуры в Обществе, бюро контроля за фондом оплаты труда.

2. Отдел кадров – состоит из трех бюро: бюро найма и отбора персонала, бюро учета и движения кадровой документации, бюро по социальным вопросам. Общее количества отдела пятнадцать человек.

3. Отдел развития и продвижения персонала – семь человек.

4. Комбинат питания - тридцать пять человек.

5. Административно-хозяйственный отдел - пятьдесят восемь человек.

В функции отдела кадров входит: планирование, осуществления подбора персонала по заявленным характеристикам от руководителей структурных подразделений;

2) контролирование и осуществление движения кадров, а именно прием, перевод и увольнение работников предприятия согласно ТК РФ;

3) организация табельного учета, следить за состоянием трудовой дисциплины и соблюдением персоналом правил внутреннего трудового распорядка установленного в Обществе, изучать причины текучести кадров, допущение прогулов, нахождения в нетрезвом состоянии на производстве, хищение или девиантное поведение работников. Для уменьшения случаев нарушений и привлечение работников к ответственности специалисты по кадрам готовят проект приказов, распоряжений о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей, согласовывают с юридическим отделом после чего подписывают генеральным директором Общества. Все нарушения допущенные работниками Общества фиксируются и подводятся к итогам ежемесячно.

4) организация и проведение кадровых комиссий по трудовой дисциплине, комиссии по увольняемым работникам, комиссии по трудовым спорам;

3) оформление трудовых книжек персонала, внесение в них соответствующих записей и хранение их, осуществляет выдачу справок о стаже работы и т.п.;

4) проведения подсчета по трудовым книжкам льготного и общего стажа, а также право увольнения на пенсию, консультирование персонала по пенсионным вопросам и оформление документов для назначения пенсии, ведение учета персонала, уходящего на пенсию, учета неработающих пенсионеров;

7) прием документов, дающих право на назначение детских пособий, компенсационных выплат чернобыльцам и оформление ведомостей на их выплату, оформление ритуальных услуг;

8) изучение производственной деятельности персонала в целях создания резерва для выдвижения на руководящую работу перспективных, положительно зарекомендовавших себя специалистов.

*Функции отдела труда и заработной платы включают в себя:*

- в области нормирования труда: определение *нормы времени* (единица измерения человекочасы); установление *нормы выработки* (единица измерения штука, метр и т.п.), *нормы обслуживания* устанавливает

необходимое количество станков, рабочих мест и производственные объекты закрепленные за одним работником или бригадой, *нормы численности* под определенный объем, *нормы управляемости* - нужное число работников, которое подчинено

одному руководителю, *нормированное задание* – нужный результат работы специалистов (единица измерения норморубль, нормочас), проведение унификации применяемых норм; *нормы затрат рабочего времени, норма длительности* (длительность технологических воздействий на предмет труда), *норма трудоемкости операции* (зависит от продолжительности операции и от численности работников), *нормы затрат физической и нервной энергии* (утомление темп работы работника), *нормы использования оборудования и производственной мощности* (влияет специфика производственных условий, простой и т.п.) установление причин невыполнения норм, определение предложений по устранению этих причин;

- в области организации труда: организацию и изучение использования рабочего времени всеми категориями работников предприятия; осуществление и принятие предложений по совершенствованию структуры предприятия; осуществление контроля за соблюдением штатной дисциплины; участие в разработке рациональных режимов работы, графиков сменности работы бригад, участков, цехов и осуществление контроля за их выполнением; участие в изучении и распространении передового опыта организации труда; участие в разработке предложений по улучшению организации рабочих мест, облегчению условий труда и сокращению тяжелых, трудоемких и ручных работ, в разработке организационно-технических мероприятий, направленных на повышение производительности труда и снижение трудоемкости продукции;

- в области организации заработной платы: изучение результативности действующих систем оплаты труда, оплата труда должна быть «прозрачной», доступной для работников, подготовка мероприятий по усовершенствованию организации заработной платы; написание положений о премировании работников, проведения контроля за правильностью их применения; осуществление контроля и проведение анализа расходования фонда оплаты труда, правильности соотношения в уровнях заработной платы работающих, соблюдения штатной дисциплины; осуществление контроля за правильностью применения тарифных ставок, окладов, надбавок, доплат, правильностью тарификации работ и установления разрядов рабочим; проведение анализа организации и структуру заработной платы по подразделениям, категориям и профессиям, подготовка обоснованных документов по оптимизации численности, проведение фотографии рабочего дня, с целью выявления потери рабочего времени;

- в области планирования труда и заработной платы: разработку предложений по совершенствованию планирования трудовых показателей в направлении целесообразного и полного использования рабочего времени, фонда заработной платы и снижения трудовых затрат на изготовление продукции; определение и применений заданий по снижению трудоемкости и уменьшению численности работающих за счет внедрения организационно-технических мероприятий; анализ причин отклонений от плановых

показателей трудозатрат; разработка планов по труду и доведение их до цехов; организация и осуществление учета и отчетности по труду и заработной плате, проведение анализа отчетности; осуществление контроля за расходованием фонда заработной платы.

*В функции отдела развития и продвижения персонала входит:*

- осуществлять подготовку (переподготовку) и повышение квалификации рабочих и организовывать непрерывное обучение по повышению квалификации руководителей, специалистов и служащих, разрабатывать годовые планы подготовки (переподготовки) рабочих по профессиям, формам и видам обучения, а также непрерывного повышения квалификации работников, занимающих должности руководителей, специалистов и служащих;

- организовывать повышение квалификации, изучать, обобщать и распространять опыт лучших по профессиональному обучению кадров;

- организовывать совместно с руководителями подразделений профессиональное и экономическое обучение в подразделениях, повышение квалификации служащих, производственное обучение рабочих; организовывать производственную практику профтехучилищ, студентов лицеев, колледжей и ВУЗов; профессиональному и экономическому обучению кадров;

- составление статистической отчетности по непрерывному профессиональному и экономическому обучению кадров, анализ результатов и эффективности работы по обучению персонала и вынесение предложений по дальнейшему ее совершенствованию; организовывать обучение молодых специалистов в период прохождения ими стажировки на предприятии, составление бюджета на обучение.

Данная структура Дирекции по персоналу является корректной и способствует эффективной работе Общества.

Анализ внутренней и внешней среды ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»:

**-СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:** высокая текучесть кадров, не укомплектованность персоналом, неритмичная загрузка производства, высокий средний возраст, высокие требования к уровню профессионализма, низкий образовательный уровень руководителей (специалистов), отсутствие развития кадрового резерва, недостаточное развитие системы оценки персонала, отсутствие детских дошкольных учреждений, закрытие профессиональных училищ;

**-СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:** наличие известного бренда, конкурентоспособная средняя заработная плата среди промышленных предприятий, районообразующее предприятие, наличие учебного центра, наращивание объемов производства;

**-УГРОЗЫ:** падение престижа рабочей профессии, образование не ориентировано на машиностроительные предприятия, развитие предприятий – конкурентов (отток персонала), сокращение численности трудоспособного населения, развитие альтернативных секторов экономики;

**- ВОЗМОЖНОСТИ:** использование трудовых ресурсов с других регионов, работа с подрядными организациями, реформирование системы образования в отраслевые ресурсные центры, создание собственной современной учебной базы, совершенствование технологии и технопарка.

## 2.2 Анализ трудовых ресурсов на предприятии

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми для работы физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

На предварительном этапе анализа исследуем обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами к плановой численности.

Из таблицы 2.1 видно, что в 2014-15г.г. продолжается увеличение коэффициента покрытия персонала. Наконец 2014 года образовалось 104 вакантных единиц; а уже в 2015 году уменьшение вакантных единиц(59), сокращение численности произошло за счет плановой оптимизации, собственным желанием и большим количеством увольнений на пенсию.

Таблица 2.1 - Динамика коэффициента покрытия персонала в 2013-2015 гг.

Период	Плановое кол-во, чел	Фактическое кол-во, чел	Отклонение (недостаток)	Коэффициент покрытия
2013 г	5011	4782	-229	0,954
2014 г	4831	4727	-104	0,978
2015 г.	4697	4638	-59	0,987

В процессе анализа обеспеченности ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» трудовыми ресурсами изучаются изменения в составе персонала по возрасту, стажу работы, образованию. Поскольку они происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Численность ППП представлена в таблице 2.2.

По итогам работы за 2015 год численность персонала Общества составила 4529 чел., что ниже, чем за аналогичный период 2014г.- 4651 чел. и период 2013г.- 4772 чел. Численность служащих и ИТР уменьшается: в 2014 г. на 92 чел., в 2015 г. уменьшается на 173 чел.

Таблица 2.2 - Численность промышленно-производственного персонала ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» за 2013-2015 гг.

Категория работающих	На 31.12.13	На 31.12.14	На 31.12.15	Абсолютное отклонение	
				2014 от 2013	2015 от 2014
Всего	4932	4756	4626	-176	-130
Промышленно-производственный персонал (ППП)	4772	4651	4529	-121	-122
в т.ч.: рабочие	3242	3213	3264	-29	+51
служащие, ИТР	1530	1438	1265	-92	-173

В 2015 г. произошло увеличение численности рабочих на 51 чел. по сравнению с 2014г. Из представленных данных следует, что в течение анализируемого периода происходит незначительное снижение деятельности предприятия, что вызвало уменьшение численности. Движение персонала по годам представлено в таблице 2.3. и в рисунках 2.2. и 2.3.

Таблица 2.3 - Движение персонала ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» за 2013-2015 гг.

	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
Принято	935	1077	965	142	-112
Уволено	1168	1245	1086	77	-159
Текучесть кадров	23,7%	26,2%	23,9%	2,5%	-2,3%



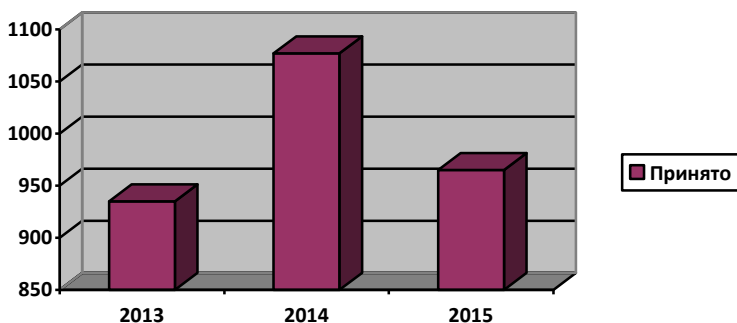


Рис.2.2. Принятые работники в 2013г.-2015г.

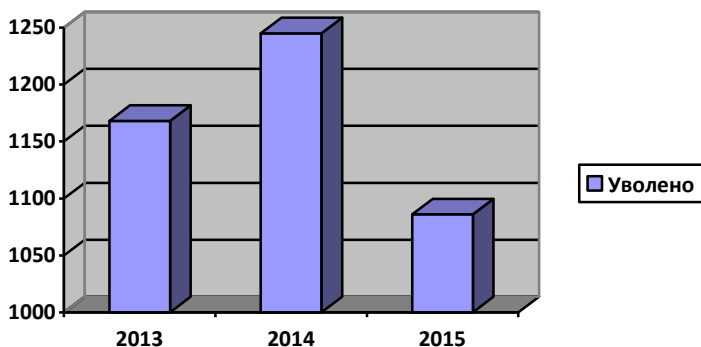


Рис.2.3. Уволенные работники в 2013г.-2015г.

Текучесть кадров можно назвать маяком, сигнализирующим о сбое в эффективности системы управления человеческими ресурсами. Норма показателя текучности зависит от сферы деятельности предприятия и в крупных организациях допустимый процент составляет 20%. На предприятии повышен процент текучности кадров.

Основными причинами, влияющими на рост текучности кадров в 2015 году были следующие:

1. Неритмичная загрузка металлорежущего оборудования.
2. Слабая руководящая роль линейного персонала (мастеров, начальников участка) в прохождении адаптационного процесса станочников.
3. Узкие места в организации производства и труда: оборудование не отвечает техническим требованиям; отсутствие необходимой оснастки на рабочих местах; отсутствие вспомогательных рабочих в цехах (стропальщиков, заточников, крановщиков), что приводит к удлинению цикла изготовления деталей на станках.

4. Неэффективное использование руководителями подразделений своего фонда поощрения.

5. Недостаточный объем жилищного фонда для проживания иногородних станочников (общежитие, съемные квартиры).

6. Система оплаты труда недостаточно мотивирует вновь принятых работников, однако в этом направлении отделом организации труда и заработной платы проводилась целенаправленная планомерная работа, результатом которой явилось введение в действие ряд положений об оплате труда.

Для установления ответственности руководителей структурных подразделений за удержания кадров и уменьшения текучести кадров на предприятии в 2016г. разработана инструкция «Показатели по движению персонала». В инструкции применяются коэффициенты оборота по приему и выбытию персонала, коэффициент замещения персонала, коэффициент постоянного состава персонала, коэффициент текучести персонала, которые будут влиять на премию руководителей.

Среди множества вариантов текучести выделяют основные виды - активная, пассивная и общая (активная + пассивная).

Разработаны формулы расчета показателей и коэффициентов:

1. коэффициент оборота по приему персонала

$КО_{пП} = КПП / ССЧП * 100\%$ , где

$КО_{пП}$ - коэффициент оборота по приему персонала

КПП- количество принятого персонала

ССЧП- средняя списочная численность персонала

2. коэффициент оборота по выбытию персонала

$КО_{пВП} = КУП / ССЧП * 100\%$ , где

$КО_{пВП}$ - коэффициент оборота по выбытию персонала

КУП- количество уволенного персонала

3. коэффициент текучести персонала

$КТП_{а} = КУ_{пПТ_{а}} / ССЧП * 100\%$

$КТП_{п} = КУ_{пПТ_{п}} / ССЧП * 100\%$

$КТП_{о} = КУ_{пПТ_{о}} / ССЧП * 100\%$ , где

$КТП_{а}$ - коэффициент текучести персонала (активной)

$КУ_{пПТ_{а}}$ - количество уволенного персонала по причине текучести (активной)

$КТП_{п}$ - коэффициент текучести персонала (пассивной)

$КУ_{пПТ_{п}}$ - количество уволенного персонала по причине текучести (пассивной)

$КТП_{о}$ - коэффициент текучести персонала (общий)

$КУ_{пПТ_{о}}$ - количество уволенного персонала по причине текучести (общий)

4. коэффициент замещения персонала

$КЗП = КПП - КУП / ССЧП * 100\%$ , где

КЗП- коэффициент замещения персонала

5. коэффициент постоянного состава персонала

$КПСП = КППРП / ССЧП * 100\%$ , где

КПСП- коэффициент постоянного состава персонала

КППРП- количество работников проработавших в организации более 1 года.

Есть надежда, что благодаря разработанной инструкции в 2016г. текучесть кадров снизится до 16%.

В отчетном году (2015г.) произошли следующие основные организационные изменения:

- передача функций по текущим ремонтам и техническому перевооружению механической части оборудования из ремонтно-механического цеха № 10 в металлургические цехи, электрической части оборудования из электроцеха № 26 в структурные подразделения предприятия;

- создание департаментов по ключевым направлениям работы Общества: департамент специальной металлургии, департамент подъемно-транспортного оборудования, департамент продаж по дальнему зарубежью, департамент продаж по РФ и департамент перегрузочно - усреднительного оборудования;

- реструктуризацией конструкторской службы Общества с выделением самостоятельных подразделений по направлениям: подъемно-транспортное оборудование, общее машиностроение, агломерационное оборудование, оборудование ЭШП, электрошлакового переплава и бурового оборудования, металлургическое машиностроение и отдел машин непрерывного литья заготовок;

- для более точного нормирования станочных работ разработаны и введены в действие «калькуляторы нормирования», привлекаются специалисты станочных профессий лизинговых компаний.

Средние темпы роста оборота по увольнению в целом за отчетный год превысили средние темпы роста оборота по приему. Задача сохранения тенденции роста темпов оборота по приему с одновременным снижением темпов оборота по увольнению – перспективная задача на 2016 год. Основные причины увольнения представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Причины увольнения из ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» за 2013-2015 гг.

Причины увольнения	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
собственное желание	975	960	872	-15	-88
призыв в Армию России	23	19	18	-4	-1
прогулы, пьянство	67	79	71	12	-8
уход на пенсию, на инвалидность	19	13	15	-6	2
прочие причины	84	174	110	90	-64

Основной причиной увольнения из года в год является собственное желание, при этом, преобладает неудовлетворенность заработной платой, выезд в другой город, отсутствие желания работать по профессии, недостаточный уровень квалификации, неудовлетворительная организация

труда. В 2014-2015г. по сравнению с 2013 г. количество уволившихся по собственному желанию уменьшилось. Количество уволенных по причине прогулов и появления на рабочем месте в нетрезвом состоянии в 2014г. по сравнению с 2013г. увеличилось на 12 чел., в 2015г. уменьшается на 8 чел. Уменьшение увольнений по этой причине вызвано усилением контроля за трудовой дисциплиной и эффективной работой комиссии по трудовой дисциплине.

Анализ о состоянии трудовой дисциплины на предприятии за 2013-2015 г.г. проведен по данным таблицы 2.5.

При суммировании количества человек совершивших прогулы и количество работников задержанных на проходной предприятия в нетрезвом состоянии и проведя анализ трудовой дисциплины показывает, что коэффициент нарушений на работающих в 2014 году составил 8,6 %. В 2015 году он составил 10,7%. Основными видами нарушений являются прогулы, пьянство, опоздания, окончание работы раньше времени. Общее количество нарушителей в 2015 году составило 497 чел. (в 2014г.- 407чел. и в 2013г.- 398 чел.), из них 377 чел.- прогульщики (в 2014г.- 365чел. и в 2013г. - 375 чел.). Количество дней прогулов составило 1218 чел./дней, что на 201 день меньше, чем в 2014г. (1419 чел./дней) и больше чем в 2013г. (917 чел./дней).

Задержано на проходной предприятия в состоянии алкогольного опьянения 240 чел. (в 2014г. году было 220 чел. и 2013г. было 279 чел.). Увеличилось количество нарушителей в цехах №№ 15, 19, 25, 26, 27, на кузнечно-прессовом участке № 2 цеха № 21, на участках №№ 8, 33, 34, цеха № 1, 31. При этом уровень коэффициента нарушений в 2015 году составил 10,7% против 8,55% в 2014 году и 8,06% в 2013г. За 2015 год уволено за прогулы и появление в состоянии алкогольного опьянения 64 чел. (в 2014 году 77 чел. в 2013г.- 68 чел.). За нарушение режима рабочего времени наложено дисциплинарных взысканий – 255. За вынос с предприятия ТМЦ без оформления соответствующих документов наказано дисциплинарно 11 чел. Анализируя причины нарушений на комиссии по трудовой дисциплине, председателем которой является Директор по персоналу, комиссия приходит к мнению о повсеместном падении нравственности среди населения, неясности в правах собственности, несправедливости в начислении оплаты труда, низкое качество должностных инструкций. Не стоит забывать о личных качествах людей, возможностях для преступных действий. Перед дирекции по персоналу стоят сложные задачи по снижению нарушений трудовой дисциплины.

Таблица 2.5 - Состояние трудовой дисциплины по предприятию за 2013-2015 г.г.

	Количество человек совершивших прогулы			Количество дней прогулов			Осуждено за уголовные преступления			Задержано на проходной в нетрезв. виде и со спиртным			Уволено за прогулы и появление в н/в на работе			Наказано за прогулы приказом по заводу			Коэффициент нарушений %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Цеха	340	337	336	853	1309	1133	-	3	4	254	206	208	52	61	59	370	388	446	7,5	8,15	9,6
Отделы	35	28	41	64	110	85	-	1	-	25	14	32	16	16	5	28	19	51	0,56	0,4	1,1
ВСЕГО	375	365	377	917	1419	1218	-	4	4	279	220	240	68	77	64	398	407	497	8,06	8,55	10,7

Качественный состав персонала по годам представлен в таблице 2.6. и на рисунке 2.4.

Таблица 2.6 - Качественный состав персонала ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» за 2013-2015 гг., чел.

Вид образования	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
Высшее образование	1274	1262	1280	-12	18
Средне - специальное	1301	1234	1216	-67	-18
Прочие	2355	2260	2130	-95	-130

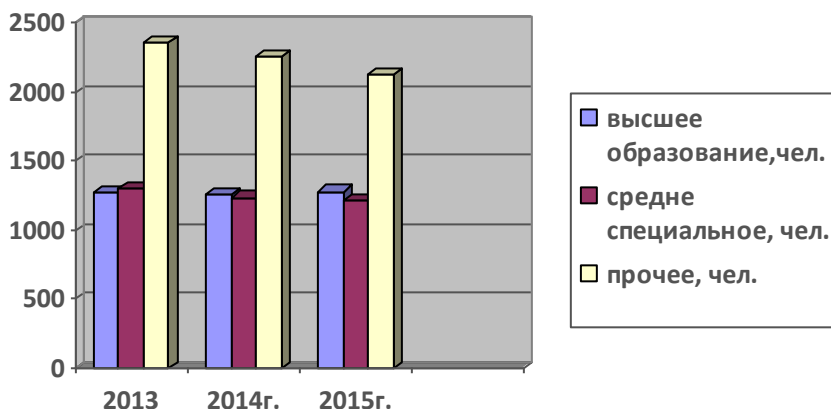


Рисунок 2.4. Качественный состав персонала ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» за 2013-2015 гг.

Как видно из представленных данных на предприятии высокий уровень образования персонала, в общей численности около 54% имеют высшее и средне - специальное образование, и этот уровень сохраняется из года в год.

Характеристика персонала на 31.12.2015 г. по стажу работы представлена в таблице 2.7. Наиболее трудоспособные работники (со стажем

работы от 10 до 30 лет) в численности персонала составляют 24,5%.

Таблица 2.7 - Характеристика персонала ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» на 31.12.2015 г. по стажу работы

Стаж работы	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
До 1 года	697	654	628	-43	-26
От 1 до 5 лет	1609	1467	1194	-142	-273
От 5 до 10 лет	821	971	1154	150	183
От 10 до 20 лет	582	596	619	14	23
От 20 до 30 лет	545	515	463	-30	-52
Свыше 30 лет	678	553	568	-125	15

Вычисляется средний стаж работников коллектива как любая средняя величина по формуле:

$$X = X_1 \times m + X_2 \times m + \dots + X_n \times m / S \quad (2.1)$$

где X – средний стаж сотрудников коллектива;

X<sub>1</sub>... X<sub>n</sub> – стаж отдельных работников,

m - срединное значение интервала стажа работы,

S – списочная численность персонала.

Средний стаж работы составил: в 2013 г. – 11,5 лет:  
(697x0,5+1609x2,5+821x7,5+582x15+545x25+678x35):4932=11,5 лет;

в 2014 г. – 11 лет

(654x0,5+1467x2,5+971x7,5+596x15+515x25+553x35):4756 =11 лет

в 2015 г.- 11,4 лет

(628x0,5+1194x2,5+1154x7,5+619x15+463x25+568x35):4626= 11,4 лет

Как видим, средний стаж в 2015 году по сравнению с предыдущим годом незначительно увеличился.

Характеристика персонала на 31.12.2015 г. по возрасту представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Характеристика персонала ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» на 31.12.2015 г. по возрасту

Возраст работников	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
До 20 лет	36	32	79	-4	47
От 20 до 40 лет	2262	2182	2120	-80	-62
От 40 до 50 лет	1062	990	977	-72	-13
Свыше 50 лет	1572	1552	1450	-20	-102
Всего работников	4932	4756	4626	-176	-130

Средний возраст работающих рассчитывается по формуле ( 2.1).:

в 2013 г. – 41,1 года:

$(36 \times 17 + 2262 \times 30 + 1062 \times 45 + 1572 \times 55) : 4932 = 41,1$

в 2014г. – 41,2 года:

$(32 \times 17 + 2182 \times 30 + 990 \times 45 + 1552 \times 55) : 4756 = 41,2$

в 2015 г.- 40,8 года:

$(79 \times 17 + 2120 \times 30 + 977 \times 45 + 1450 \times 55) : 4626 = 40,8$

Средний возраст работающих в отчетном периоде 40,8 года (31.12.2014 г. – 41,2 года).

Наблюдается понижение среднего возраста работающих.

Работающих пенсионеров 630 чел., из них: мужчин свыше 60 лет – 17 чел.; женщин свыше 55 лет – 384 чел.

Таким образом, можно сделать вывод о существующих проблемах в не укомплектованности предприятия кадрами: несмотря на увеличивающееся количество работающих, на предприятии велик уровень текучести кадров. Для тщательного подбора персонала становится распространённым метод проверки кандидата с соцсетях. С помощью соцсетей можно получить дополнительную информацию о кандидате, а именно:

1. посмотреть, что кандидат представляет из себя, как личность
2. найти информацию, которая не указана в резюме
3. круг общения
4. фотографии и т.п. , что доступно для просмотра на страничке.

Новый способ узнать кандидата поможет избежать ошибочного принятия на работу или наоборот, раскрыть скрытые способности. Ведь правильный подбор персонала влияет на снижение текучести кадров.

Особую тревогу вызывает большая текучесть рабочих, являющихся основной производительной силой. Нежелание работать на предприятии вызвано в основном неудовлетворенностью заработной платой и отсутствием престижности рабочих профессий. В связи с закрытием профессиональных училищ предприятие лишается подготовленного рабочего персонала. Есть категории профессий которым нужно обучать больше года. Ведь чтобы подготовить машиниста крана 2 разряда, токаря 2 разряда, слесаря –



ремонтника 2 разряда требуется два года и шесть месяцев стажировки на предприятии. И только после этого можно понять сможет ли работник стать профессионалом своего дела.

### 2.3 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

Проведем факторный анализ динамики объема выпуска продукции. Данные для факторного анализа представлены в таблице 2.9. и на рисунке 2.5.

Таблица 2.9 - Данные для факторного анализа

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Объем продукции тыс.руб.	2563008	3078430	3675009
Средняя годовая численность промышленно-производственного персонала, чел.	4772	4651	4529

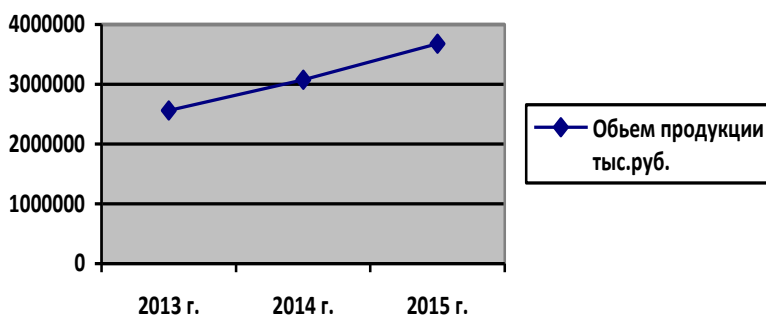


Рис.2.5. Изменение объема продукции в 2013-2015гг.

Проведем расчет изменения объема продукции за счет изменения производительности труда и численности ППП.

$$\text{ПТп} = \text{В} / \text{Чппп} \quad (2.2)$$

где ПТп – выработка (производительность труда) на предприятии;

В – объем произведенной продукции в стоимостном или натуральном выражении;

Чпп–среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.

в 2013 г: 2563008/4772 =537,093 тыс.руб.

в 2014 г.: 3078430/4651=661,886 тыс.руб.

в 2015 г.:3675009/4529=811,439 тыс.руб.

Индекс производительности труда:  $I_{пт} = ПТт/ПТб$  (2.3)

где  $I_{пт}$  – индекс роста производительности труда,%;

ПТт – производительность труда в текущем периоде;

ПТб – производительность труда в базисном периоде.

В качестве базисного выбирается предыдущий, либо фиксированный период (мною выбран базисный период 2012 года).

в 2013 г: 537,093 /506,855=1,059%

в 2014 г.: 661,886 /506,855=1,305%

в 2015 г.: 811,439 /506,855=1,601%

Производительность труда в 2014 году по сравнению с 2013г. увеличилась, а в 2015г. продолжает увеличиваться производительность труда и составила 2,3%.

Индекс численности работников:

в 2013 г: 4932/4782=1,031

в 2014 г. 4756/4727= 1,006%

в 2015 г.:4626/4638=0,997%

Численность работников в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 2,1%.

Изменение объема продукции за счет изменения производительности труда и численности работников:

в 2013 г: 1,059 x 1,031 =1,091%

в 2014 г: 1,305 x 1,006 = 1,312 %.

В 2015 г.:1,601 x 0,997 = 1,596 %

В 2014 г. рост объема производства по сравнению с 2013 годом вырос и составил 2,3%, из-за увеличения заказов. В 2015 году наблюдается незначительное увеличение объема производства 2,6% которое связано с увеличением производительности труда на 2,3%. В абсолютном выражении объем производства в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилось и 2015 году увеличение продолжилось.

В 2014 г.:  $\Delta V = (661,886 - 537,093) \times 4651 + (4651 - 4772) \times 537,093 =$   
 $(124,793 \times 4651) + (-121 \times 537,093) = 580412,243 + (-64988,253) =$   
515423,99 тыс.руб.

В 2015 г.:  $\Delta V = (811,439 - 661,886) \times 4529 + (4529 - 4651) \times 661,886 =$   
 $(149,553 \times 4529) + (-122 \times 661,886) = 677325,537 + (-80750,092) =$   
596575,445 тыс.руб.

В 2014г. увеличение объема выпуска продукции в абсолютном выражении составил +515423,99 тыс. руб., в том числе за счет увеличения производительности труда – на +124,793 тыс. руб., но уменьшилась численность работников на -55 чел. В 2015 году продолжается увеличение объема выпуска продукции на +596575,445 тыс.руб., при этом производительность труда увеличилась на +149,553 тыс.руб., а численность работников уменьшилась

на -89 чел. Уменьшение численности работников никак не сказалось на производительности труда, это произошло за счет правильно организованной работы на предприятии (правильное распределение функций между работниками и т.д.). Увеличение производительности труда связана с изменением номенклатуры производства. Произошло снижение спроса на быстрооборачиваемую продукцию: поковки, валки, ковши. Освоена новая продукция: крановое оборудование, буровое оборудование, на которую требуется большая трудоемкость. В таблице 2.10 сведены проведенные расчеты.

Несмотря на неблагоприятную обстановку в сфере финансово-экономической деятельности страны, в условиях которой проходил 2015 год, предприятию удалось сохранить достаточно стабильный уровень производства и практически обеспечить выполнение установленного плана.

Таблица 2.10 - Факторный анализ изменения объема выпуска продукции

	Изменение объема продукции тыс.руб.	Изменение производительности труда, тыс.руб.
2014 г. к 2013 г.	515423,99	124,793
2015 г. к 2014 г.	596575,445	149,553

#### **2.4 Оценка уровня организации подготовки кадров и повышения их квалификации**

Руководство Общества уделяет важное значение внедрению современных форм управления человеческими ресурсами и выделяет значительные ресурсы на повышение квалификации кадров. Примером этого служит решение иметь собственный учебный центр в рамках разработанной стратегии работы с кадрами. В отличие от других предприятий ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» имеет свой учебный центр почти с момента создания завода. Он был создан в целях обеспечения своевременной и качественной подготовки различных категорий работников. При этом одной из важных целей создания учебного центра является, по определению руководства предприятия, оптимизировать издержки на подготовку и переподготовку кадров. Весьма серьезно руководство предприятия подошло к определению статуса учебного центра. Он является подразделением ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» и подчиняется директору по персоналу. Он предусматривает группировку поступивших заявок по видам обучения и по специализации.

Профессия, по которой производится обучение, вид, форма и продолжительность обучения, состав преподавателей определяется приказами и распоряжениями по заводу.

Система обучения кадров ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» предусматривает проведения организационных, методических, воспитательных и других мероприятий, направленных на повышение технических, профессиональных, общеобразовательных и экономических знаний работающих и создание на этой основе условий для повышения производительности труда, качества выпускаемой продукции, культуры труда, эффективности производства.

Профессиональное и экономическое обучение в системе подготовки и повышении квалификации носит непрерывный характер и проводится в течение всей трудовой деятельности в целях последовательного расширения и углубления знаний, усовершенствования мастерства и навыков работников.

Подготовку руководящего состава в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» проводится таким образом, чтобы руководство могло понимать принципы системы качества вместе с техническими средствами и методиками, необходимыми для руководящего состава и обеспечивающими их участия в функционировании системы. Обучение мастеров, контролеров и рабочих в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» обеспечивает приобретение методов и навыков, необходимых для выполнения ими качественной работы, то есть правильное выполнение работы с использованием инструментов, оборудования и механизмов, чтение и понимание предоставляемой документации, взаимозависимость между их обязанностями, качеством продукции и техникой безопасности на рабочем месте. Организация обучения кадров и методическое обеспечение планирования подготовки и повышения квалификации кадров ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» осуществляется отделом развития и продвижения персонала с участием отдела кадров, ООТиЗ и управления производством, главных специалистов предприятия на основе планов – заявок структурных подразделений на год. Годовые и квартальные планы подготовки и повышения квалификации кадров разрабатываются с учетом объемов и требований производства.

Рабочие ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» допускающие выпуск дефектов в продукции или не выполняющие нормы выработки, проходят проверку уровня квалификационной подготовки на знание технологии выполняемых работ, и при недостаточном уровне профессиональных знаний и навыков направляются для обучения на курсах целевого назначения и в школах передовых приемов и методов труда. Обучение рабочих в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» заканчивается сдачей квалификационного экзамена квалификационным комиссиям предприятия.

Подготовка и повышение квалификации рабочих осуществляется по учебным рабочим программам, разработанных на основе единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС). К разработке учебных программ привлекаются специалисты, непосредственно связанные с данной профессией. Учебные программы утверждаются главным инженером завода. Учебные программы пересматриваются не реже одного раза в пять лет. Повышение квалификации руководителей и специалистов в учебной сети ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» проводятся преподавателями, назначенными из числа высококвалифицированных специалистов и руководителей подразделений, а также преподавателями и профессорами

привлекаемых из ВУЗов.

Вновь принятые рабочие, не имеющие производственной специальности, обязаны пройти профессиональное обучение на производственно-экономических курсах по получаемой специальности.

Сроки обучения при подготовке новых рабочих устанавливается от 6 месяцев до года в соответствии с учебной программой и формой обучения для конкретной специальности. Подготовка новых рабочих заканчивается сдачей квалификационного экзамена, состоящего из выполнения квалификационной пробной работы и проверки теоретических знаний в объеме учебной программы и требований профессионально - квалификационной характеристики для конкретного разряда по профессии.

Переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям. Переподготовка организуется для обучения рабочих, высвобождаемых в результате структурных изменений в подразделениях ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», а также изъявивших желание сменить имеющуюся у них профессию с учетом потребностей производства. Для повышения квалификации рабочих начальники цехов подают в ОРИПП заявки, на основании которых составляется план подготовки и повышения квалификации, рабочих.

Повышение квалификации рабочих проводится на производственно-экономических курсах, на курсах целевого назначения. Курсы целевого назначения (КЦН) организуются в целях изучения нового оборудования, материалов, технических процессов, прогрессивных форм организации труда и производства, правил технической эксплуатации оборудования, повышение качества продукции, качество выполняемых работ, техники безопасности, трудового законодательства и других вопросов, определяемых производственной необходимостью. Продолжительность обучения на КЦН устанавливаются в соответствии с учебными программами в зависимости от цели и режима занятий, но не менее 15 часов. Потребность в повышении квалификации руководящих работников, специалистов и служащих определяется постоянным изменением стоящих перед работниками задач и условий труда, связанных со структурными перестройками производства и с должностным ростом.

Повышение квалификации руководящих работников и специалистов рекомендуется не реже одного раза в пять лет на основе заявок руководителей подразделений, цехов, отделов, служб.

Для повышения квалификации применяются следующие организационные формы, обеспечивающие его непрерывность: систематическое самостоятельное обучение; обучение в производственно-экономических семинарах на предприятии; краткосрочное обучение в учебной сети предприятия на курсах целевого назначения и курсах повышения квалификации; стажировка молодых специалистов; переподготовка; обучения в аспирантуре.

Производственная практика студентов вузов, студентов колледжей, профессионально-технических училищ. Общее руководство и организацию практики на ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» осуществляет отдел развития и продвижения персонала. Ответственность за организацию производственной практики на предприятии возлагается на начальника

отдела развития и продвижения персонала.

Рассмотрим, динамику показателей по повышению квалификации и обучению персонала ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» за анализируемый период, представленную в таблице 2.11.

Общее количество работников прошедших обучение и повысивших квалификацию на предприятии за анализируемый период 5447 чел. (входят и те, кто обучался и два и три раза), происходит постоянное обучение рабочих второй профессии.

Таблица 2.11 - Показатели работы отдела развития и продвижения персонала ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» за 2013-2015 гг., чел.

	2013		2014		2015	
	план	факт	план	факт	план	факт
1. Прошли профессиональную подготовку	2062	2869	2021	3123	1645	3777
в том числе:						
обучено впервые	196	33	60	55	41	58
обучено вторым (смежным) профессиям	403	423	240	261	103	252
переподготовлено	87	8	85	87	15	21
2. Повысили квалификацию на различных курсах	665	1008	508	1206	785	1339
Всего	3410	3877	2914	4732	2589	5447

Причинами отклонения от запланированных данных в 2012 году явились:

1. Причиной отклонения явилась максимальная экономия финансовых средств.

2. Превышение запланированного количества обученных рабочих (чел.), в т.ч. переаттестация по объектам Ростехнадзора, причиной послужило текучесть кадров и, соответственно, возникшая необходимость обучения вновь поступивших работников и ужесточения техники безопасности.

Предприятие постоянно выделяет средства на обучение.

Затраты на обучение и повышение квалификации в 2014 г. по сравнению с 2013 г. уменьшилась на 1 924 тыс.руб. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. затраты увеличились на 783,6 тыс.руб.

Общие затраты складываются: из затрат на обучение собственными силами; затрат на оплату сторонним организациям. В таблице 2.12

представлены затраты на обучение и доходы от обучения.

Таблица 2.12 - Затраты и доходы отдела развития и продвижения персонала ОАО «МКОРМЕТО-ЮУМЗ» за 2013-2015 гг., руб.

Показатель	2013 г.	2014г.	2015 г.	Абсолютное отклонение	
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
Затраты на обучение тыс.руб.	5 587	3 663	4 446,6	-1 924	783,6
Доход от обучения тыс.руб.	2 542,9	4 540	2 376,5	1 997,1	-2 163,5

Доход от обучения персонала сторонних организаций, в т.ч.:

- СПбГПУ – 306,90 тыс.руб.

- АНО «ГАЦ» - 639,94 тыс.руб.

-УЦЗН (областная целевая программа по стажировке молодых специалистов – Федеральный бюджет) – 872,258 тыс.руб.

- УЦЗН (Областная целевая программа по опережающему обучению – Федеральный бюджет) – 51,156 тыс.руб.

- возврат затрат на обучение от студентов и НДФЛ – 174,51 тыс.руб.

Таким образом, можно сказать, что сотрудники ОРПП и исполнительная дирекция с пониманием относятся к процессу подготовки кадров на предприятии и способствуют его развитию. Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью.

В ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» сложилась следующая система служебно-профессионального продвижения. Рассмотрим ее на примере линейных руководителей. Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей.

Первый этап-работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты отдела технического обучения совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях предприятия. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ». Молодые специалисты, не проходившие

практику в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ», при приеме на работу тестируются и им, оказывается консультационная помощь.

Второй этап – это работа с молодыми специалистами, принятыми в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ». Молодым специалистам назначается испытательный срок (условно) во время этого срока молодые специалисты не оцениваются, а проходят курс начального обучения (подробное знакомство со своими обязанностями и с ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»). Этот срок может длиться от года до двух лет, в зависимости от занимаемой должности молодым специалистом. Лишь после окончания этого срока, на основе анализа работы молодых специалистов, участие их в проводимых мероприятиях, характеристик, данных непосредственным руководителем, подводятся итоги, и проводится первый отбор для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ».

Третий этап – это работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям низшего звена (мастера, начальники участков) присоединяются так же часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своем коллективе и прошедших тестирование.

В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводятся конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя, проводится вторичный отбор, их предлагают для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя, стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансии назначаются, на должность. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях, возможно, их горизонтальное продвижение.

Четвертый этап – это работа с линейными руководителями среднего звена. На данном этапе и к уже сформировавшейся группе молодых специалистов присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым, назначенным на должность руководителем среднего звена, закрепляется наставник-руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами отдела технической подготовки на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, эти программы обучения включают в следующие разделы: основы коммерческой деятельности, деловые взаимоотношения, передовые методы управленческого труда, экономика и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в других организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности ОАО «МК ОРМЕТО-



ЮУМЗ». Каждые три года проводится аттестация руководителей среднего звена, которая выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов аттестации конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап – это работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан знать отрасль, а также ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ». Он должен иметь опыт работы в основных, функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Поскольку при системе планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет, выдвинут на повышение и поэтому нужно подобрать себе замену. Более динамично осуществляется обновление руководителей, движение резерва на выдвижение.

Итак, работа с кадровым резервом в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» выглядит следующим образом.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональное продвижение, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Работа с кадровым резервом в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» существовала всегда, но в связи с реструктуризацией претерпевала изменения. Планы кадрового резерва составляются в виде схем замещения. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» строится в соответствии с целями, задачами и перспективами развития предприятия и направлена на повышение уровня профессионализма работников и освоение ими новых областей знаний и приобретение навыков, необходимых для работы в условиях рыночной экономики.

Для предприятия в настоящее время актуальное значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов. Эффективность труда должна не снижаться, а наоборот постоянно повышаться. Такое состояние в организации достигается следующими путями: подбором кадров, повышение квалификации кадров.

Таким образом, из приведенного анализа видно, что кадровая политика на предприятии проводится по всем необходимым направлениям: учет кадров, определение потребности в кадрах, отбор и адаптация, планирование профессионального роста, разработка систем мотивации и другие. При проведении кадровой политики есть четкое понимание задач кадровой службы, направляемых на увеличение объемов производства. Основной упор делается на привлечение для работы на предприятии молодых рабочих и

специалистов. Однако низкая мотивация высокопроизводительного труда сводит на нет все перечисленные достоинства, что подтверждает высокий уровень текучести персонала.

Результаты проведенного анализа позволяют разработать комплекс мероприятий рассчитанных на перспективу, однако ряд мероприятий рекомендуется внедрить уже в следующем году.

## **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»**

Усовершенствование концепции управления персоналом нецелесообразно отделять от совершенствования системы управления предприятием, т.к. первая включает не только функциональные подразделения, которые организывают работу с кадрами, но и всех линейных руководителей и руководителей структурных подразделений. Система управления персоналом является «началом» системы управления организацией.

Постоянный подход при усовершенствовании системы УП всех уровней иерархии разрешает комплексно подойти к решению этой проблемы. Он предполагает, что работы не могут быть строго раскиданы между отделами Общества, а должны рассматриваться как частично пересекают подсистемы. Этот подход при развитии системы УП обеспечивает более эффективную основу для поощрения и интеграции деятельности участников организации, дает лучшую базу для четкого распределения власти и ответственности при выполнении различных работ.

Одним из важнейших элементов системы управления персоналом является кадровая политика предприятия. Рассмотрение опыта работы компаний, а также оценок экспертов показывает, что в ближайшие годы проблемы управления будут существовать главным образом в сфере работы с кадрами, в области разработки и реализации кадровой политики предприятий.

### **3.1 Цели кадровой политики на предприятии**

Кадровая политика ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» является составной частью стратегически ориентированной политики концерна. Программу развития кадровой политики на ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» можно представить так.

Стратегическая цель – сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагирование на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития.

Стратегическим направлением кадровой политики – определение роли концерна в создании условий для свободного использования работниками своих способностей, их развитие и востребованности.

Основные принципы кадровой политики: законность, демократизм, научность, профессионализм, равная социальная доступность, корпоративность, преемственность.

Сегодня персонал должен рассматриваться как основной ресурс организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать оптимальные условия для его развития, вкладывать в это необходимые средства.

Именно персонал становится сегодня долгосрочным фактором

конкурентоспособности и устойчивости организации. В условиях нестабильности российской экономики, неустойчивости финансового рынка, открытой слабости и неразвитости отечественного рынка труда для концерна одной из наиболее сложных, но в тоже время жизненно важных и необходимых задач является задача создания и обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом.

В связи с этим возникает объективная потребность в определении дееспособности внутри производственных систем управления персоналом, оценке степени их соответствия постоянно растущим требованиям в области персонального менеджмента и требованиям международного стандарта.

В этом случае процесс управления персоналом необходимо рассматривать как организационно – функциональную систему, методическую основу которой составляет совокупность научных принципов и методов управления, и состоящую из взаимосвязанных структурных элементов.

Таким образом, оказывая влияние на работу кадровой службы, путем повышения эффективности их взаимодействия между собой и другими службами концерна, необходимо комплексно рассматривать все проблемы, возникающие в системе управления персоналом. В тоже время, дополняя существующую кадровую политику новыми формами и методами управления производством, настоящая программа позволяет повысить конкурентоспособность концерна на внешнем (мировом) и внутреннем (российском) экономических рынках.

Направления программы развития кадровой политики.

Формирование кадровой политики концерна строится на шести основных направлениях: политика занятости; политика развития; политика оплаты; социальная политика; политика трудовых отношений; корпоративная политика.

Политика занятости – обеспечение концерна высококвалифицированным персоналом и сопровождение ротации. Данная политика обеспечивает: бюджетирование затрат на реализацию кадровой политики; анализ эффективности использования трудовых ресурсов; определение факторов влияющих на потребность в персонале; определение качественной потребности в персонале; определение количественной потребности в персонале; оптимизацию соотношения внутреннего и внешнего привлечения персонала; - разработку критериев отбора персонала.

Стратегические цели, поставленные перед предприятием, требуют новые подходы к трудовым ресурсам, среди них сохранение высококвалифицированного персонала, усиление качественного состава, повышенные требования к производственной и трудовой дисциплине, снижению потерь рабочего времени.

Для улучшения управления кадрами необходимо реализовать следующие мероприятия:

1. Утвердить стратегию развития предприятия до 2023 года.
2. Разработать кадровую политику на 2016-2020 годы с учетом стратегии развития предприятия.
3. Пересмотреть действующие положения, реализующие кадровую политику.

4. Утвердить систему кадрового документооборота и делопроизводства с действующей системой менеджмента качества (СМК).

5. Продолжать формировать базу данных по второй, третьей и т.д. профессиям, имеющимся у работников предприятия.

6. Организация мероприятий по снижению трудоемкости, повышению качества нормирования. Систематическое проведение нормативно-исследовательских работ, инспекционных проверок правильности нормирования.

7. Оптимизировать численность и структуру персонала в соответствии стратегии развития предприятия и кадровой политики.

8. Разработать систему мотивации с учетом корпоративных требований.

9. Организовать постоянный мониторинг рынка труда.

10. Совершенствовать кадровый резерв.

11. Провести оснащение и переоборудование учебных классов ОРПП.

12. Разрабатывать мероприятия по подготовке к профессиональным праздникам предприятия.

13. Подбор, отбор, оценку и расстановку персонала производить с учетом современных требований производства.

14. Разработать и утвердить программу повышения квалификации руководителей и специалистов.

15. Разработать мероприятия по укреплению здоровья и профилактике заболеваний работников предприятия.

16. Обеспечить эффективную работу комбината питания, установить подъемные лифты в цехах № 14 и № 9

17. Формирование корпоративного мышления и ценностей за счет привлечения работников предприятия и членов их семей к спортивным и культурным мероприятиям.

Политика развития – создание условий для обязательного повышения квалификационного условия и продвижения работников, что позволяет:

- планировать меры по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;

- выбирать формы обучения работников при повышении квалификации;

- организовывать работу по повышению квалификации и переподготовке персонала концерна;

- планировать карьеру работников и другие формы развития и реализации способностей работников;

- оценивать кадровый потенциал.

В таблице 3.1 и 3.2 представлены основные приоритетные направления профессиональной подготовки учеников рабочих профессий и повышение квалификации рабочих основных профессий, а так же необходимые средства на реализацию программы.

Таблица 3.1 – ПРОГРАММА профессиональной подготовки учеников рабочих профессий через Учебный центр ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» на 2016-2020 гг.

Группы профессий	Разряд	Набор по годам					Всего 2016-2020 г.г.
		2016	2017	2018	2019	2020	
Профессии механообработчики	2-3	53	45	41	36	35	210
Профессии металлургического производства	2-3	11	11	10	10	10	52
Сварочные и сборочные профессии	2-3	50	50	35	30	30	195
Итого (чел):		114	106	86	76	75	457
Итого стоимость, млн. р.*:		5,7	5,3	4,3	3,8	3,75	22,85

Затраты на обучение - 50 тыс.руб. на 1 чел. (в т.ч. ФОТ – 30 тыс.руб.).  
Продолжительность обучения 6 мес.

Политика оплаты – формирование конкурентной системы вознаграждения работников на основе оценки результатов и их деятельности.

Таблица 3.2 – ПРОГРАММА повышение квалификации рабочих основных профессий на 2016-2020 г.г. ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» (Продолжительность обучения 6 мес.)

Группы профессий	Разряд	Набор по годам					Всего 2016-2020 г.
		2016	2017	2018	2019	2020	

Профессии и механообработки	Токарная группа и	4-5	25	25	22	22	22	116
	фрезерная группа							
Ремонтные профессии и	Электромонтер	4-5	18	20	20	20	20	200
	Слесарь-ремонтник	4-5	26	20	20	18	18	418
Итого (чел):			69	65	62	60	60	317
Итого стоимость, млн. р.*:			0,14	0,13	0,12	0,12	0,12	0,63

Развитие политики оплаты труда решает следующие задачи: создание реальных условий для повышения средней заработной платы на основе увеличения объемов выпускаемой продукции и производительности труда работников концерна и снижения затрат на производство; оптимизацию структуры заработной платы и соотношений в уровнях оплаты труда по категориям персонала, профессиям и специальностям; осуществление более тесной зависимости размеров заработной платы от конечных результатов работы концерна и его структурных подразделений; совершенствование системы мотивации качества выпускаемой продукции; определение сроков, форм и принципов оценки персонала.

Следует произвести следующие корректирующие действия:

- в целях обеспечения высокой оперативности, надежности, полноты контроля и руководства процессом совершенствовать структуру управления, проводить оптимизацию уровней подчиненности;

- пересматривать утвержденные должностные инструкции и положения о подразделениях в целях полной загрузки персонала, устранения дублирования в работе, повышения ответственности

за качественное выполнение персоналом своих обязанностей;

- повышать уровень заработной платы с ростом итоговых показателей работы Общества; совершенствовать систему оплаты труда работников ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ»:

- по рабочим-сдельщикам в части повышения связи уровня (динамики) заработной платы и динамики выполняемых объемов производства; по работникам ремонтных служб в части зависимости уровня заработной платы от качества и своевременности выполнения ремонтных работ и отсутствия простоев оборудования,

- по служащим в части мотивации за качественное и своевременное выполнение своих должностных обязанностей, использование инновационных подходов в работе;

- следить за соблюдением штатной дисциплины, уменьшать

(увеличивать) штатную численность в соответствии с планируемыми объемами производства и утвержденными нормативами;

- оптимизировать графики режимов работы по подразделениям и отдельным категориям персонала, привести их в соответствие с ТК РФ;

- утвердить категории персонала, произвести распределение персонала ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» по категориям;

- разработать и внедрить положение о суммированном учете рабочего времени для персонала, находящегося на непрерывных (скользящих) и специальных (индивидуальных) графиках режима работы;

- совершенствовать систему планирования и отчетности по показателям численности, трудоемкости выполненных работ и фонда заработной платы;

- обеспечить планирование численности рабочих-сдельщиков металлургических цехов по каждому агрегату в зависимости от объемов, нормативной расстановки;

- контролировать правильность оформления и ритмичность сдачи нарядов (оплатной документации).

Социальная политика – реализация социальной программы концерна. Социальная политика призвана обеспечить:

- воспитание всесторонне – развитой личности в духе преданности концерну;

- создание условий для здорового образа, жизни работников и членов их семей; создание условий для оздоровления и лечения;

- создание условий и возможности улучшения жилищных условий;

- проведение работы с молодежным клубом и Советом ветеранов;

- изучение необходимости и разработки системы дополнительных льгот и выплат таких как: беспроцентная ссуда; бесплатный обед или дотация; оплата коммунальных услуг, детского садика; бесплатные проездные билеты; путевки детям для лечения и отдыха; обучение работников за счет средств предприятия; оплата найма жилплощади; материальная помощь.

Политика трудовых отношений – установление процедур разрешения и управления дисциплинарными отношениями и трудовыми конфликтами. В области управления дисциплинарными отношениями необходимо руководствоваться следующими методами: убеждение, поощрение, принуждение, организация труда.

Для управления дисциплинарными отношениями необходимо:

- повышать контроль за соблюдением законов РФ, нормативных актов о труде, договоров о труде и других локальных актов;

- периодически осуществлять пересмотр правил внутреннего трудового распорядка с целью совершенствования методов управления дисциплинарными отношениями и трудовыми конфликтами;

- совершенствовать контрактную систему в трудовых отношениях;

- внедрять в трудовые отношения формы корпоративной культуры; осуществлять контроль за работой Советов профилактики подразделений и Комиссии по трудовым спорам;

- привлекать к работе по укреплению дисциплины и предупреждению трудовых конфликтов общественные



организации (профком, Молодежный клуб, Совет ветеранов).

Корпоративная политика – разработка, внедрение и развитие внутренней и внешней системы УП и кадрового аудита.

Для четкого функционирования системы отношений, существующей внутри концерна, необходимо сформировать идеологическую настройку над системой материальных и экономических отношений. Создание в концерне системы определенных взаимоотношений и ценностей позволит персоналу максимально реализовать цели предприятия. Для реализации поставленной задачи необходимо;

- создание системы коллективного поведения работников, которые бы отличал членов коллективного концерна от людей других фирм и предприятий; создать систему моральных ценностей работников концерна;
- развивать существующие и внедрять новые корпоративные традиции концерна, укреплять и развивать миссии и ценности предприятия;
- расширять роль корпоративной газеты «Машиностроитель» на систему обратной связи, установить «ящик» с пожеланиями и замечаниями в отделе кадров и на проходной предприятия, выемку писем осуществлять один раз в неделю;
- проводить корпоративные спортивные и культурные мероприятия;
- внедрить систему кадрового аудита.

Основными задачами в области корпоративной политики можно определить, такие как:

- проведение корпоративных мероприятий, направленных на формирование и поддержание у работников предприятия корпоративного духа, приобщения работников к основным корпоративным ценностям;
- проведение программы «Рабочие собрания», направленной на получение объективной информации работниками завода о сущности, стратегии и специфике текущих, перспективных задач, стоящих перед трудовыми коллективами;
- проведение работы по оформлению наградных документов на сотрудников предприятия по награждению наградами Президента РФ, Правительства России, администрации области, города, района, председателя совета директоров и генерального директоров Общества;
- разработка совместных мероприятий с Молодежным клубом ОРМЕТО-ЮУМЗ для выработки единой политики развития и закрепления на производстве молодых работников концерна;

-расширение роли корпоративной газеты «Машиностроитель» на систему обратной связи и на формирование позитивного имиджа компании;

- проведение работы по оформлению Музея Трудовой Славы, поддержанию в надлежащем состоянии экспонатов, находящихся в Музее;
- развитие действующих и внедрение новых корпоративных традиций концерна.

Залогом эффективности в сфере формирования и реализации кадровой политики являются:

- непосредственное взаимодействие руководства концерна

с общественными организациями и работниками;

- изучение мнения трудовых коллективов по вопросам реализации кадровой политики, основанное на результатах опросов и иных инструментах изучения общественного мнения;
- обращение работников к руководству концерна, общественным организациям по вопросам открытости и гласности в реализации кадровой политики концерна;

По мере развития и укрепления принципов и направлений кадровой политики ОАО «МК ОРМЕТО- ЮУМЗ», усиления организующей роли руководства, общественных организаций, каждого отдельно взятого работника, может произойти перераспределение приоритетов в регулировании механизмов разработки и реализации кадровой политики.

Для реализации политики управления персоналом (ответственный - директор по персоналу) ключевым фактором успеха считается совершенствование системы управления персоналом. Она обеспечивается за счет проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, который способен адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка и обеспечивать эффективное функционирование организации. В качестве исходных элементов формирования и реализации кадровой политики выделяются пять основополагающих направлений: стандартизация процессов управления персоналом, подбор, адаптация, развитие, мотивация.

Показателем результативности в данном случае являются рейтинг удовлетворенности менеджеров работой службы персонала и количество реализованных стратегических проектов.

Вот некоторые из них:

- оптимизация численности сотрудников, проводимая с целью совершенствования организационно-функциональной структуры предприятия, уменьшения количества работников и повышения доли квалифицированного труда;

- внедрение положения о работе с сотрудниками, имеющими высокий потенциал, с целью их выявления и развития, а также планомерной подготовки и закрепления на комбинате квалифицированных кадров; сформировать на предприятии кадровый резерв из наиболее перспективных сотрудников;

- обучение менеджеров по программе подготовки управленческих кадров с целью обеспечения предприятия специалистами в области руководства и организации производства.

### **3.2 Основные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии и оценка экономической эффективности от предложенных мероприятий**

Деятельность управления персонала оказывает не прямое, а лишь опосредованное влияние на результативность других подразделений компании, потому ее ценность не всегда может быть очевидна.

Важно понимать, что клиентами службы персонала являются все подразделения, и она занимается «производством» услуг в области

управления кадрами и «продажей» их линейным руководителям. Такие внутрикорпоративные «клиентские» операции не переводятся в натуральное денежное выражение.

Тем не менее, в основные задачи директора по персоналу входят планирование своей деятельности, определение основных проектов, составление бюджета инвестиций в человеческий капитал, оценка уровня возврата инвестиций, измерение эффективности всей деятельности управления кадрами и отдельных проектов, сопоставление их с рыночными показателями - т. е. все то, что позволяет определять потребности внутреннего клиента, стоимость оказываемых ему услуг и их значимость для клиента.

При разработке и применении новых для организации инструментов управления персоналом важно учитывать, актуальны ли они для компании в данный момент, как нововведение скажется на бизнесе и достижении целей организации. Использование опыта других компаний требует его адаптации под специфику конкретного предприятия. Некоторые специалисты пытаются внедрить одновременно как можно больше инноваций в области кадрового менеджмента, но подобное «распыление» сил часто оказывается неэффективным и не приводит к желаемым результатам.

Одна из целей кадровой службы, является формирование внутрикорпоративного бренда службы управления персоналом.

При формировании бренда службы персонала внутри компании, прежде всего, необходимо определить ее предназначение в контексте стратегии развития всей компании. На данном этапе можно использовать любые доступные маркетинговые инструменты, способствующие расширению количества внутренних клиентов службы персонала и повышению степени их удовлетворенности. Маркетинговые инструменты: разработать логотип учебного центра, который был помещен на все учебные материалы; создать презентацию учебного центра, включающая подробную информацию о существующих тренингах: программы обучения, продолжительность, поквартальный график проведения; создать сертификат, который вручается сотрудникам в конце особо значимых тренингов; отпечатать в полиграфической компании раздаточные материалы (формат А5), которыми удобно пользоваться не только во время тренинга, но и в дальнейшей работе; для сотрудников организовать ежемесячные рассылки по электронной почте с информацией о проведенных и предстоящих учебных мероприятиях, а также о новинках корпоративной библиотеки.

Очень важно не только принимать правильные управленческие решения, но и грамотно доводить их до сведения сотрудников. Необходимо четко сознавать, что любые нововведения могут быть загублены, если не будут поняты и приняты сотрудниками. Осознанные решения продвигаются гораздо легче и быстрее.

Доводить до сведения сотрудников принимаемые решения помогают различные способы коммуникации: личные встречи, статьи во внутрикорпоративной газете, размещение информации на внутреннем сайте, оповещения по электронной почте и др. Их выбор зависит от таких факторов, как культура компании, техническая оснащенность, квалификация

персонала, особенность организации бизнеса.

Стратегической целью службы является увеличение стоимости компании за счет повышения эффективности управления ее самым ценным ресурсом - людьми. Поэтому современному директору по персоналу необходимо понимать специфику бизнеса своей компании в целом, разделять миссию и стратегические цели организации и на их основании определять первоочередные приоритеты своей деятельности, а также уметь просчитывать ожидаемую эффективность принимаемых им решений. Часто приходится слышать спорные мнения о том, чьи интересы должен представлять менеджер по управлению персоналом в организации. Для профессионалов ответ очевиден: в своей деятельности он должен руководствоваться, прежде всего, интересами акционеров компании, согласуя их с бизнес-интересами топ-менеджеров и ожиданиями сотрудников.

Применительно к управлению персоналом проблема сравнения затрат и итогов в оценке экономической результативности запрашивает конкретизации, и прежде всего важно понять, что предстоит оценивать:

- \* выбор самых эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления;

- \* достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств;

- \* достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики.

*1. Выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.*

Эффективность управления персоналом проявляется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников, оперативности руководства и др. Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников). Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от реализации комплекса процессов управления и совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления персоналом. Следует отметить, что разграничение частных эффектов здесь в определенной мере условно из-за взаимосвязи элементов управления друг с другом.

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. Поскольку прямых показателей эффективности структуры нет, используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов и «мостов» связи, профиль и однородность задач каждого отдела) и др. Известно, что чем многочисленнее и сложнее связи, чем большее количество иерархических уровней, тем ниже эффективность функционирования системы управления. Наличие слишком большого количества структурных

подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования.

В качестве критериев эффективности могут быть приняты:

срок окупаемости затрат; размеры прироста доходов; минимум текущих затрат; максимум прибыли; минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу и др.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых в анализе, к обоснованию принимаемых решений. Кроме того, необходимо иметь в виду, что оценка в расчете на дальнюю перспективу часто наталкивается на трудности учета фактора времени в связи с инфляцией с неопределенностью налоговой политики при частом ее реформировании и т.п.

Направления расчета затрат и экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами:

- Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала:

Затраты: создание и поддержание учебных помещений; отвлечение оборудования и материалов из основного производства; компенсацию роста брака и снижение темпа работы на период обучения; отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности и на привлечение сторонних специалистов; организацию учебного процесса; обучение в коммерческих и хозрасчетных учебных заведениях за пределами организации

Направления расчета эффекта (экономия складывается за счет):

роста индивидуальной производительности труда (через условное высвобождение работающих); общего роста объема выпуска продукции и повышения ее качества, за счет экономии материалов – после завершения обучения; стабилизации трудового коллектива; снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции; для специалистов – высвобождение их от несвойственных функций.

- Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации:

Затраты: анализ существующей структуры (изучение документооборота, документопотоков, загрузки отдельных подразделений); выработку рекомендаций по улучшению существующей структуры; разработку новых положений о подразделениях и должностных инструкций; перестройку структуры и ее освоение; трудоустройство высвобождаемого персонала.

Направления расчета эффекта (экономия складывается за счет): экономию заработной платы и расходов на содержание закрываемых подразделений; увеличение выпуска продукции в расчете на одного

управленца; рост качества выполняемых функций; снижение условно-постоянных расходов.

- Мероприятия по оценке работ и работников:

Затраты: исследование уровня отдачи работающего персонала; выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников; формирование штата профессиональных оценщиков; внедрение системы в практику.

Направления расчета эффекта (экономия складывается за счет):

-роста производительности труда у работающих путем эффективного контроля за их работой;

-сокращения численности занятых;

-четкого закрепления обязанностей за определенными работниками.

Мероприятия по усовершенствованию процедуры найма.

Затраты: внедрение соответствующей процедуры (подбор работников, подготовку помещений, печатного материала, медицинского осмотра, тестирования, испытаний и т.п.);

-мероприятия по профориентации и профотбору; контакты со службами трудоустройства, биржами труда, консультационными организациями и т.п.

Направления расчета эффекта (экономия складывается за счет):

Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива.

*2. Достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств.*

Эффективность показывает не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Как правило, по итогу системы управления могут быть взяты показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Как известно, система управления персоналом призвана влиять на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, т.е. цель будет достигнута с меньшими затратами.

Так как с помощью управленческого воздействия желают обеспечить запланированный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному, или разностью между прежним и новым уровнем показателя. Но конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, и поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.).

При этом можно выделить стадии воспроизводства рабочей силы, такие как производство, распределение, потребление с конкретизацией целей на каждой из них с разработкой количественных и качественных характеристик, изменение которых в ходе управления должно быть

осуществлено при минимуме затрат.

Определить и проанализировать результативность управления персоналом можно и по направлениям этого процесса: через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров и т.д.

Источником эффекта во всех этих случаях является экономия средств на достижение поставленных целей. Однако необходимо подчеркнуть, что главная целевая задача управления персоналом - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу, ибо дешевая рабочая сила - не всегда самая лучшая.

Поэтому минимизация затрат, как критерий эффективности должна рассматриваться применительно не вообще к кадровой политике, а к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к проведению тех или иных мероприятий при условии достижения поставленных перед ними целей.

В данном русле мы предлагаем несколько мероприятий, которые нам кажутся, помогут минимизировать затраты и достичь конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

*Первое направление это прогрессивное развитие кадрового резерва и адаптации персонала.*

Проанализировав ситуацию на предприятии по формированию кадрового резерва и адаптации персонала, можно сделать выводы, что из-за отсутствия специалиста в управлении кадров по формированию кадрового резерва и адаптации персонала, работа свелась к формальным составлениям списков кадрового резерва и адаптации новых сотрудников. Такой резерв при перестановках, замещениях и назначениях практически не учитываются. Так же в списках на замещение большое количество специалистов пенсионного и пред пенсионного возраста. Мы не спорим, что пожилые работники это плюс и у них есть желание трудиться, они выполняют свою работу качественно, их не нужно обучать, но здесь прослеживается большой минус, нет перспективы на будущее. Поэтому нужно серьезным образом обратить внимание на создания резерва. Очевидно, что обеспечение предприятия кадровым резервом не нашла у руководителей предприятия и структурных подразделений поддержки. Ведь перед формированием списка кандидатов на резерв руководящих должностей, следует всегда помнить, что есть причины не повышать бесконфликтных сотрудников, потому что они:

1. не смогут разрушать искусственно созданную гармонию;
2. не способны вызывать сотрудников на результативные дебаты;
3. не работают жестко, когда это нужно;
4. откладывают проблемы в долгий ящик;
5. не могут отстоять своё подразделение, позволяет завалить его делами;
6. оказываются причисленными к слабакам.

Многие руководители структурных подразделений не глобально подходили к этому вопросу, а наоборот только препятствовали в

скрытых формах по созданию данного списка работников. Резервные кадры, что называется, «дышат в затылок» «слабым» и недальновидным руководителям, поэтому руководители пытаются выдвигать работников, не способных предоставить для них угрозы, т.е. не владеющих достаточными способностями и потенциалом развития. Во время прохождения стажировки руководители всячески мешают приобретению стажерами полной информации о деятельности подразделения с целью не допустить фактов о не разглашении сведений и нерациональном расходовании средств и ресурсов. Такие не дальновидные руководители, которые боятся потерять своё рабочее место и окружения грамотных специалистов не понимают, что только сильная команда может достичь высоких результатов в работе. С учетом появившейся ситуации хотелось бы предложить новую идеологию работы с «Золотым кадровым фондом». Особо хотелось бы выделить направления: формирование и развитие управленческого резерва и работа с наставниками, т.е. адаптация.

В результате проведенного анализа можно выделить обязательные принципы работы, гарантирующие ее эффективность:

- ориентация на таланты (важные критерии – потенциал роста, самореализации сотрудника, отличные результаты его деятельности);
- конфиденциальность информации по персональным данным кандидатов (доступ имеет генеральный директор, руководитель структурного подразделения и менеджер проекта);
- участие высшего звена в обсуждении модели управленческих компетенций, оценочных процедурах, согласовании индивидуальных планов развития резервистов, передаче управленческих знаний (наставничество);
- гласность, прозрачность критериев выдвижения в кадровый резерв, понимание их всеми работниками предприятия;
- общая ответственность сотрудников и предприятия (первых – за выполнение программ и проектов, вторых – за содействие развитию карьеры людей, их управленческий и профессиональный рост);
- подготовка резервистов для работы на управленческом уровне и помощь в адаптации;
- соблюдение условий конкурсного отбора на замещение вышестоящих позиций.

Основные этапы процедуры:

1. Запрос руководства предприятия на формирование и развитие кадрового резерва.
2. Расчет численности. Она складывается из прогнозируемого на период времени (год) количества увольняющихся руководителей (специалистов) и числа вакансий, возникающих вследствие организационных изменений.
3. Формирование списка ключевых должностей на замещение, т.е. позиций, на которых сотрудники оказывают наибольшее влияние на результаты предприятия, структурных подразделений, основных бизнес-процессов.
4. Выдвижение менеджерами претендентов в кадровый резерв на основании их анкет.
5. Подготовка списка кандидатов.



6. Проведение оценочных процедур с вошедшими в список сотрудниками.

7. Выбор кандидатов для зачисления в управленческий резерв и подготовка списков кандидатов нуждающихся в адаптации.

При этом учитывается наличие у них следующих факторов:

- мотивация достижений – стремление к разнообразию кругозора, желание занять более высокую должность, добиться успеха, результата, научиться быть готовым к социальным конфликтам в интересах дела, к обоснованному риску;

- профессиональная компетентность – владение соответствующими направлениями деятельности знаниями и навыками;

- управленческий потенциал - целенаправленность, инициативность, проявление к лидерству, умение самостоятельно принимать обдуманные и обоснованные решения и доводить своё дело до конца, психологическая уравновешенность самоконтроль, трудоспособность, умение предвидеть перспективу, стремление к познанию и освоению новых методов работы, хорошая ориентация в сложных ситуациях; организаторские способности – владение навыками делового общения, умения работать в коллективе, прислушиваться и рассматривать другую точку зрения.

Для отбора кандидатов используются следующие методы:

-структурированное интервью;

-психологическое тестирование;

-письменное индивидуальное аналитическое упражнение - разбор конкретной производственной ситуации и определение логически обоснованной последовательности действий руководителя;

-деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем»; презентация кандидата – видение себя сегодня и через 3-5 лет. Можно проводить индивидуальные и групповые упражнения. Групповые упражнения позволяют освоить технологию работы в команде и выделить ее лидера, а также определить собственные роли и убедиться в том, что деятельность организованной группы дает синергетический эффект.

Оценивают результаты групповой и индивидуальной работы кандидатов и участвуют в итоговом обсуждении эксперты – наблюдатели из числа руководителей и специалистов службы персонала, которые принимают участие в итоговом обсуждении.

8. Формирование окончательных списков на основании рейтинга кандидатов, построенного по итогам проведения оценочных процедур (для кадрового резерва) и списки для адаптации.

9. Привлечение резервистов к проектной деятельности. На этом этапе проводится их обучение и развитие.

В индивидуальных планах подготовки сотрудников, зачисленных в резерв, должны предусматриваться следующие мероприятия по овладению практическими навыками работы в будущей должности: выполнение заданий, требующих координации деятельности группы сотрудников; временное исполнение обязанностей на планируемой позиции на период отсутствия работника, занимающего ее; делегирование полномочий для решения отдельных вопросов, связанных с выполнением функций должности; ознакомление со всеми направлениями деятельности подразделения путем работы в разных

его проектах; замещение планируемой должности.

Выполнение проектов рассматривается руководством как обязательный этап подготовки резервистов, т.к. представляет собой, по существу, обучение действием, что позволяет быстрее понять специфику управленческого труда, продемонстрировать реальную готовность занять новую позицию.

10. Защита резервистами проектов. Организуется представителями службы персонала. При проведении процедуры присутствуют генеральный директор и его заместители, а также, при необходимости, главные специалисты соответствующих отделов, что превращает защиту проекта в престижное мероприятие. Оно позволяет объективнее оценить результаты внедрения проекта, а наблюдение за поведением резервиста во время их обсуждения, а также разбора возникших в ходе работы производственных проблем позволяет выявить личностные и мотивационные ресурсы будущего управленца.

На основании результатов защиты список резервистов уточняется.

11. Оценка готовности к замещению должности. Отбор сотрудника из кадрового резерва для назначения на должность происходит конфиденциально, исходя из соответствия индивидуальных характеристики требованиям должности, степени готовности, имеющегося управленческого потенциала, конкретных итогов проектной деятельности и собственных усилий работника по подготовке к занятию позиции. Оценка прохождения адаптации.

12. Назначение на должность.

Таким образом, создание и использование кадрового резерва позволит получить эффективный инструмент управления движением кадров и сформировать оптимальную с позиции качественных критериев структуру персонала.

Таблица 3.3 -Этапы внедрения проекта

№	Мероприятие
1	Подбор специалистов
2	Утверждение стандарта программ
3	Утверждение должностных инструкций специалистов
4	Разъяснительная работа в организации, создание корпоративной культуры труда
5	Четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации, как долгосрочных, так и текущих
6	Наглядная агитация

7	Инструктирование работников
8	Совершенствование материальной заинтересованности в труде
9	Выявление роли индивида в группе
10	Опрос работников на предмет их готовности к внедрению систем кадрового резерва и адаптации

Рассчитаем экономический эффект от развития внутреннего кадрового резерва предприятия и мероприятий по адаптации сотрудников. По данным предприятия, ежегодно на несвоевременности заполнения вакансий предприятие теряет от 0,5 до 5% годового объема товарной продукции. Для расчетов примем значение показателя – 0,5% от среднегодового объема выпуска продукции. В данном случае используем значения объема выпуска за 2015 год.

Предлагается создать группу из 2-х человек в отделе кадров в компетенцию, которой войдет работа по созданию кадрового резерва, адаптация и аттестация персонала. Затраты в себя: разработку соответствующей документации (должностных инструкций работникам службы управления кадров), формирование специальной программы (начальников кадровой службы) и т.д. Общие затраты могут составить:

Средние расходы на оплату труда двух работников нового бюро кадровой службы в течении года:

$$(\text{зар/пл} * 2 \text{ чел.} * 12 \text{ месяцев}) 7900 \times 2 \times 12 = 189600 \text{ руб.}$$

Затраты на канцтовары из расчета 1 тыс. в месяц:

$$1000 \times 12 = 12000 \text{ руб.}$$

Оснащение рабочих мест компьютером – единовременные затраты:  $2 \times 20000 = 40000$  руб.

Общие затраты составят:  $189600 + 12000 + 40000 = 241600$  руб.

Прирост выпуска продукции, который предприятие теряет в результате ежегодного высвобождения рабочих мест (из расчета 0,5%) составит – 18375 тыс.руб.

$$3675009 \text{ тыс.руб.} \times 0,5\% = 18375 \text{ тыс.руб.}$$

Экономия будет заключаться в разнице экономии и затрат на внедрение мероприятия:

$$\text{Э} = \text{Эз} - \text{Зм}, \text{ где}$$

Эз – экономия затрат предприятия,

Зм – затраты на внедрение мероприятия

$$\text{Э} = 18375 \text{ тыс.руб.} - 241,6 \text{ тыс.руб} = 18133 \text{ тыс. руб.}$$

Т.е. экономии- 18133 тыс. руб. Влияние на общие экономические результаты может быть выявлено следующим образом: за счет внедрения мероприятия и сокращения текучести кадров повысится производительность

труда и сократятся потери рабочего времени. В среднем показатель производительности труда может увеличиться на 15%. При уровне показателя производительности 811,439 тыс.руб./чел. труда и увеличении его на 15% производительность труда с учетом снижения потерь рабочего времени составит:  $ПТп = В / Чппп$ , где ПТп - выработка (производительность труда) на предприятии;

В - объем произведенной продукции в стоимостном или натуральном выражении;

Чппп - среднесписочная численность промышленно - производственного персонала, чел.

$$ПТп=3675009/4529= 811,439 \text{ тыс.руб./чел.}$$

$$811,439 \times 15\% = 121,72$$

$$811,439 + 121,72 = 933,16 \text{ тыс.руб./чел.}$$

Если принять, что численность персонала стабилизирована, а кадровый резерв позволит заполнять вакансии образованные естественным путем (за счет выхода на пенсию, смерти и пр.), а также в процессе обязательного обновления коллектива и «+» адаптации персонала, то объем произведенной продукции составит:  $933,16 \times 4529 = 4226281 \text{ тыс.руб.}$

$$4226281-675009= 551272 \text{ тыс.руб.}$$

Это на 551272 тыс.руб. больше, чем в 2015 г.

Уровень текучести может быть снижен за счет использования внутренних источников набора, поскольку при использовании кадрового резерва большая часть вакансий может быть заполнена собственными работниками.

Коэффициент текучести в 2015 году составил 0,024.

$$K_y = (У/Рср), \text{ где (3.2)}$$

У – количество увольнений за отчетный период;

Рср - средняя численность работающих за тот же период.

$$K_y = 1086/4529=0,24$$

При 50% заполняемости вакансий собственными источниками и снижении увольнения вновь набранных работников за счет совершенствования методики отбора, коэффициент текучести составит:  $K_y=543/4529=0,12$ .

Как можно видеть, текучесть персонала снизится на 50%, за счет внутренних перемещений (при помощи кадрового резерва).

В таблице 3.4 сведены показатели эффективности проекта на 2016 г. Несомненно, формирование кадрового резерва и адаптация нового персонала требует согласованных действий отдела кадров и руководителей, а также поддержки со стороны первого руководителя.

Таблица 3.4 - Показатели эффективности проекта

	2015 г. (факт)	2016 г. прогноз	Отклонение	Темп роста, %

Коэффициент текучести	0,24	0,12	0,12	50,0
Производительность труда	811,439	933,16	121,72	115,0
Выпуск товарной продукции, тыс.руб.	3675009	4226281	551272	115,0

Но результаты того стоят: повышается «кадровая безопасность» организации – появляется возможность предупреждать нехватку квалифицированных сотрудников на управленческие должности, опыт таких работников будет только совершенствоваться из года в год. Существенно повышается мотивация, растет понимание того, что сделать карьеру в организации реально, если эффективно работать и развиваться.

*Второе направление привлечение лизинговых компаний.*

В связи с увеличением роста объемов продукции за последние годы появилась нехватка в высококвалифицированных специалистов в частности – станочников, модельщиков по деревянным моделям, электрогазосварщиков и слесарей металлоконструкций.

Таблица 3.5 - Объем продукции предприятия

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Объём продукции тыс.руб.	2563008	3078430	3675009

Это связано с тем, что во время кризиса 2011-2012гг. была проблема с загрузкой производства и выплатой заработной платы, поэтому многие специалисты были вынуждены уволиться и переехать работать в другие города (Санкт-Петербург, Москва, Екатеринбург и т.д.). Приходилось просто выплачивать заработную плату, чтобы не потерять персонал, потому что не было заказов, но как мы понимаем, заработная плата не удовлетворяла потребностям персонала. Появилась потребность в рабочих станочных и других профессий см. таблицу 3.5.

Таблица 3.5. - Расчет потребности в станочниках на конец 2014г.

№ цеха	Наличие, чел	расчет., чел.	Итого, чел.			
			наличие	расчет	дефицит	излишек
Цех №1	14	17				

Цех №5	19	25	69	88	17	-
Цех №13	10	12				
КИМК	7	9				
Цех №14	19	25				

Поэтому на ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» появилась потребность в высококвалифицированных работниках (узкая специализация, но высокая квалификация). Кадровая стратегия в каждой компании определяется, в первую очередь, потребностями бизнеса. Некоторые инвестируют значительные суммы в развитие и обучение своего персонала, стараясь минимизировать расходы на временный персонал, и используют его только в редких случаях для выполнения краткосрочных заданий. Другие предпочитают получить сотрудников на условиях лизинга и именно таким образом свести к минимуму расходы на персонал и свои риски одновременно. В нынешнее время выбор кадровых решений достаточно разнообразен и способен отвечать меняющимся потребностям работодателей. Возможность адаптироваться к изменениям этих потребностей существенна для компании, которая стремится быть успешной на рынке. И именно использование «временного» персонала в той или иной форме дает необходимую гибкость. В быстро меняющихся экономических условиях российские компании ищут новые технологии управления человеческими ресурсами, в то же время стремясь оптимизировать затраты на персонал. Одной из новых для российского рынка труда технологий стал так называемый «лизинг персонала».

Staff leasing (лизинг персонала) - это правоотношения, которые возникают, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию на относительно длительный срок - от трех месяцев до нескольких лет. Лизинг различается способом предоставления персонала. Рассмотрим два способа: аутсорсинг и аутстаффинг. Аутстаффинг – лизинг персонала при котором происходит его выведение за штат предприятия. Дирекция по персоналу планирует в 2016г. воспользоваться аутстаффингом с помощью которого сократит расходы предприятия за счет следующих отделов:

1. административно-хозяйственный отдел
2. комбинат питания
2. цех № 2 по благоустройству территории предприятия

Аутсорсинг – привлечение персонала от подрядных организаций. Этими услугами пришлось пользоваться заводу.

Поэтому в октябре 2014г. было принято решение руководством

ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» о привлечении лизинговых компаний, которые занимаются предоставлением высококвалифицированных

специалистов, в частности станочников, электрогазосварщиков, слесарей м/к, модельщиков по деревянным моделям. Потому, что найти квалифицированного специалиста на временной основе в сжатые сроки довольно проблематично. В результате сначала был заключен договор с ООО «Штат Инвест» по предоставлению станочников. Персонал данного агентства имеет соответствующий уровень и профиль образования, квалификацию по диплому, опыт работы в конкретной сфере, навыки и умения, а также наличие определенных лицензий, аттестаций, разрешений, допусков (удостоверение стропальщика, удостоверение токаря ит.д.). Издаётся приказ по заводу «Об организации труда станочников сторонних организаций», в котором прописываются мероприятия по организации труда станочников сторонних организаций.

Данная компания предоставила услуги 8 станочников, стоимость одного норм\ч - 0,24 т.р., не менее 12-ти часовой рабочий день при шестидневной рабочей неделе, норма в месяц в среднем 400 норм\ч. Произведем расчет стоимости услуг данной компании:  $400*8=3200$  норм\ч (в месяц в среднем выработывали станочники),

$3200*0,24=768,0$  т.р. (оплата услуг в месяц)

За 3 месяца 2014г. было потрачено на оплату услуг  
 $768,0*3=2304,0$  т.р.

Несмотря на мероприятия по привлечению станочников, а также обучения в 2015г. под производственный процесс учеников станочников, острая необходимость в привлечении дополнительных станочников осталась (см.таблицу 3.6).

Таблица 3.6 - Расчет потребности в станочниках 2015г.

№ цеха	Наличие, чел	расчет. , чел.	Итого, чел.			
			наличие	расчет.	дефицит	излишек
Цех №1	12	16	71	94	21	-
Цех №5	12	16				
Цех 13	9	12				
КИМК	5	9				
Цех 14	15	23				

Дефицит станочников по следующим профессиям: токарь ДИП 200- 2 чел., токарь ДИП 300- 2 чел., токарь ДИП 500- 1 чел., глубокосверлильщик- 1 чел., карусельщик (малые)- 2 чел., карусельщик (средние)- 2 чел., карусельщик (крупные)- 1 чел., расточник(столиковые)- 4чел.,

сверловщик- 2 чел., долбежник- 1 чел., зуборезчик- 2 чел., зубошлифовщик- 1 чел. Всего: 21 чел.

В 2015 г. ОАО «МК ОРМЕТО-ЮУМЗ» продолжает работу ООО «Штат Инвест», условия, количество работников и оплата не меняется: 400 норм/ч- норма работ в среднем в месяц, 8чел.-количество работников, 0,24т.р-оплата одного норм/ч

Итого:  $(400 * 8) * 0,24 * 12 \text{ месяцев} = 9216,0 \text{ т.р.}$

Несмотря на привлечение работников со стороны потребность в дополнительных ресурсах есть. Дефицит составляет:  $21 - 8 = 13$  станочников.

Попробуем спрогнозировать потребность в станочниках на 2016г. (см.таблицу 3.7). Дефицит станочников составит -18 человек к ним добавились электрогазосварщики, слесаря м/к, модельщики. Мы предлагаем продолжить работу в данном направлении, т.е. продолжить сотрудничество с ООО «Штат Инвест» (8 станочников), большего количества данная фирма предложить не может. И заключить дополнительно договор с ООО «Континент», ООО «Совлад», ООО «Альянс» которые тоже занимаются предоставлением персонала – станочников, модельщиков по деревянным моделям, электрогазосварщиков, слесарей м/к.

Таблица 3.7 - Прогнозируемый расчет потребности в станочниках на 2016г.

№ цеха	Наличие, чел	расчет., чел.	Итого, чел.			
			Наличие	Расчет.	Дефицит	излишек
Цех №1	15	19	77	96	18	-
Цех №5	21	29				
Цех №13	13	14				
КИМК	9	10				
Цех №14	29	24				

Расчет потребности в электрогазосварщиках и слесарях металлоконструкций, модельщиков по деревянным моделям на 2016г.

Корпус изготовления металлоконструкций (КИМК)

Профессия	Наличие, чел.	Расчет, чел	Итого, чел.	
			дефицит	излишек



электрогазосварщик	57	95	38	-
слесарь м/к	27	35	8	-
модельщик по деревянным моделям	20	25	5	

Данные компании могут предоставить услуги 10 станочников, стоимость одного норм\ч - 0,22т.р., не менее 12-ти часовой рабочий день при шестидневной рабочей неделе, норма в месяц в среднем 400 норм\ч.

$400*10=4000$  норм\ч (в месяц в среднем выработывали станочники)

$4000*0,22=880,0$ т.р. (оплата услуг в месяц)

Итого:  $880,0*12=10560,0$ т.р. в год

Затраты, которые мы понесем на оплату услуг ООО «Штат Инвест» и ООО «Континент» за 2016г. составит:

$9216,0$  т.р.+  $10560,0$  т.р. =  $19776,0$  т.р. в год

Подрядная организация «Альянс» может предоставить услуги:

- по модельщикам, стоимость одного норм\ч – 0,30 т.р., не менее 12-ти часовой рабочий день при шестидневной рабочей неделе, норма в месяц в среднем 450 норм\ч. Произведем расчет стоимости услуг данной компании:  $450*5=2250$  норм\ч (в месяц в среднем выработка модельщиков),

$2250*0,30=675,0$  т.р. (оплата услуг в месяц за 5 человек)

- по слесарям м/к и электрогазосварщикам, стоимость одного норм\ч – 0,18 т.р., не менее 12-ти часовой рабочий день при шестидневной рабочей неделе, норма в месяц в среднем 200 норм\ч. Произведем расчет стоимости услуг данной компании:  $200*46=9200$  норм\ч (в месяц в среднем выработка),

$9200*0,18=1656,0$  т.р. (оплата услуг в месяц за 46 человек)

Отделом развития персонала и ООТиЗ были подготовлены расчеты и договора с подрядными организациями, но к сожалению, потребность в электрогазосварщиках, слесарей м/к, модельщиках рассчитанная на 2016г. отодвинулась на конец года. Эта ситуация показывает о неравномерной загрузки предприятия и о без выходной ситуации прибегать к помощи лизинговый услуг.

Это позволит нам выполнить запланированную производственную программу.

Экономический эффект данного мероприятия состоит в том, что:

1. Привлекая высококвалифицированный персонал, мы не тратим время на его обучение. Для того чтобы «вырастить» станочника профессионала 5-6 разряда требуются больших временных и материальных затрат.

Подготовка учеников станочных профессий продолжается 6 месяцев:

Затраты на 1-го станочника составляют (окладная система):

средняя з/п  $10973$ руб.00коп\*6месяцев=  $65838$  р.

За наставничество за одного ученика платится 600 руб. в месяц:

$600$  руб.00 коп\*6=  $3600$  руб.00 коп.

Итого получается в среднем затраты на одного ученика-станочника:  $65838+3600=69438$  р.

Далее ученик станочных профессий переходит в разряд рядовых

станочников с сдельной системой оплаты труда:

средняя з/п с планом 100нормст/ч – 13 400 р.

$$13\,400 * 12 \text{ месяцев} = 160\,800 \text{ р.}$$

За наставничество за одного ученика платится 600 руб. в месяц:

$$600 \text{ руб.} * 12 = 7\,200 \text{ руб.}$$

Итого получается в среднем затраты в год:

$$160\,800 + 7\,200 = 168\,000 \text{ р.}$$

Рассчитаем среднюю зарплату основного рабочего станочника 3 разряда в

год: средняя з/п с планом 200ст/ч – 22 917 р. :

$$22\,917 \text{ р.} * 12 = 275\,004 \text{ р.}$$

в год

Т.е. если взять данные учебного центра предприятия о том, что в среднем при обучении ученика - станочника из 5 человек специалистом становится 1 работник. Произведем расчеты, за 2015г. у нас появилась потребность в 21 работниках станочных профессий, значит, у нас должны в среднем появиться  $21 * 5 = 105$  учеников станочников.

Итого мы затратили бы на обучение в среднем :

$$105 \text{ чел.} * 69\,438 = 7\,290\,990 \text{ р.}$$

Осталось у нас после обучения в среднем 30 рядовых станочников, затраты будут составлять:

$$30 \text{ чел.} * 168\,000 \text{ р.} = 5\,040\,000 \text{ р. в год}$$

А если они станут станочниками 3 разряда, то затраты составляют:  $30 \text{ чел.} * 275\,004 \text{ р.} = 8\,250\,120 \text{ р. в год}$

Экономический эффект от внедрения предлагаемого мероприятия, тыс.руб.(см.таблица 3.8.).

Для того чтобы обучить станочников собственными силами потребуется много времени и существуют риски, что не все обучаемые будут работать на предприятии и тем более получить так быстро высококвалифицированных работников.

Таблица 3.8 - Экономический эффект от внедрения предлагаемого мероприятия, тыс.руб.

Затраты на лизинг персонала, руб.	Затраты на обучение персонала, руб.	Затраты на з/п рядовым станочникам и станочникам 3 разряда, руб.	Отклонение, руб.
19 776 000	7 290 990	13 290 120	-805 110

2. В процессе выполнения работ станочниками по Договору в случае обнаружения недостатков результатов работ, допущенных по вине персонала убытки (расходы) по исправлению недостатков или стоимости окончательного брака по вине «Исполнителя» возмещается путем их удержания из причитающегося «Исполнителю» вознаграждения за оказанные услуги по Договору. В отличии, если персонал предприятия допустит брак, то потери

несет само предприятие.

Преимущества лизинга персонала.

Если говорить о преимуществах, то это:

1. освобождение службы персонала компании от нелюбимой всеми непродуктивной административно-бумажной работы, связанной с оформлением своих сотрудников, уменьшение объемов кадрового делопроизводства, а также исключение затрат на расчет заработной платы;

2. уменьшение затрат на компенсационные пакеты (для временных сотрудников они либо не предусмотрены вообще, либо минимальны); 3. значительное уменьшение юридической ответственности перед сотрудниками и сокращение рисков, связанных с выплатой компенсаций в случае их увольнения;

4. возможность неограниченное количество раз менять работников, если они не подходят по тем или иным причинам. Это можно рассматривать как бесконечный испытательный срок;

5. отсутствие простоев в случае, когда работник заболел или ушел в отпуск (по контракту его обязаны заменить на это время);

6. возможность перевести понравившегося сотрудника к себе в штат после годового «испытания» бесплатно, то есть исключение затрат на подбор персонала как таковой;

7. упрощение налоговых процедур, все налоговые выплаты также ложатся на компанию-провайдера;

8. исключение потенциальных рисков, связанных с сокращением штата; сокращение операционных издержек связанных с подбором, наймом и администрированием собственного персонала;

10. сэкономленные средства, можно направить на обучение и дополнительное стимулирование своих штатных сотрудников.

Основные недостатки этой системы заключаются в следующем:

1. Кажущаяся дороговизна по сравнению со штатным персоналом. Компании приходится платить за услуги кадровому агентству в среднем от 15 до 20% от суммы фонда оплаты труда; помимо этого, на всю сумму начисляется НДС. Но предприятие получает квалифицированный персонал в нужном количестве и за короткий срок. Ей не приходится тратить время и деньги на обучение и поиск, поэтому дороговизну «временного» персонала можно рассматривать как величину относительную.

2. Некоторые моральные проблемы (это касается вывода персонала за штат) при переводе сотрудников в штат кадрового агентства. Эти вопросы удастся решать в результате общения компании - рекрутера с руководством компании-клиента и с будущими сотрудниками, уделяя каждому столько времени, сколько нужно персонально ему, чтобы этот переход не казался человеку катастрофой, но этим вопросом завод готов заниматься в 2016г.

3. Некоторое возможное снижение лояльности сотрудников по отношению к заводу.

4. Но самый рискованный момент это возможность потери заводских работников, которые захотят перейти в подрядную организацию. Ведь не секрет, что в подрядных организациях выплачивают «черную» зарплату, а, следовательно, работник получает на руки больше денег. Ведь многие люди

считают, что лучше больше заработать сейчас, чем платить налоги, а многим просто выгодно по личным причинам не получать официальную зарплату. Но, к сожалению работники не учитывают, что больничный, отпуск и будущая пенсия отсутствует. Поэтому, чтобы избежать неприятных последствий, как потерю своих заводских работников дирекции по персоналу необходимо составить план мероприятий по проведению разъяснительных бесед на тему будущего и дать распоряжение ООТиЗу о необходимости подготовить прозрачную схему начисления заработной платы подрядчиков и штатных работников, для проведения сравнения. Необходимо сделать своевременный упор на положительный момент получения официальной заработной платы. Если все запланированные мероприятия пройдут удачно, то риска в потери квалифицированных работников мы не получим, а возможно даже и привлечем часть подрядчиков к официальному трудоустройству на завод.

Сведем результаты проведенных расчетов в сводную таблицу 3.9.

Таблица 3.9 - Экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий

Мероприятия	Направления эффекта	Эффект, тыс.руб. в год
Разработка мероприятий по совершенствованию процесса создания кадрового резерва и адаптации персонала	Снижение текучести высококвалифицированных специалистов, повышение производительности труда	551,28
Привлечение лизинговых компаний, которые занимаются предоставлением высококвалифицированных специалистов, в частности станочников.	Увеличение объема производства продукции, повышение производительности труда	805,11
Итого		1356,4

Таким образом, реализация предлагаемых мероприятий позволит получить предприятию годовой экономический эффект в сумме 1356,4 тыс.руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Самой глобальной проблемой современного менеджмента считается построение и усовершенствование системы управления персоналом организации. При самых разнообразных подходах к устранению этой проблемы невозможно выявить универсальные методы и приёмы построения, т.к. каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. В данной дипломной работе были описаны теоретические основы системы управления персоналом, которые слишком многообразны и содержательны.

Основу для определения результативной системы управления персоналом должна стать работа кадровой службы, значение которой на протяжении всего времени постоянно возрастает. Кадровое подразделение является центром кадровой политики. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

На основе проведённого в работе исследования можно сделать ряд общих выводов.

Решающее значение для успешного функционирования предприятия имеет построение оптимальной организационной структуры управления, основанной на системе оценок эффективности деятельности оргструктуры.

Для исследуемого предприятия целесообразно применение комбинированных систем управления с делегированием функций, прав, ответственности нижестоящим звеньям и подразделениям, которые наделяются определёнными полномочиями и самостоятельностью при принятии решений.

Системы управления должны быть гибкими и легко приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям. Это в свою очередь требует проведение исследовательских работ в области маркетинга и менеджмента персонала, которые должны быть органически включены в службу управления.

Организация работ по разработке и построению организационных систем и структур управления предприятием должны предшествовать исследованию их производственно-коммерческой деятельности с использованием обширной технико-экономической информации.

Необходимо больше доверять сотрудникам, развивать во всех чувство уверенности в себе, предоставить каждому шанс на победу.

Роль управления не в том, чтобы стоять на вершине пирамиды и контролировать людей, но в том, чтобы вдохновлять их, придавать им новые силы, быть для них помощниками и защитниками. Таков должен быть девиз эффективных систем управления в современном обществе. С этой задачей и призвана справиться кадровая служба. Следовательно, формирование эффективной системы управления зависти от эффективности служб управления персоналом.

В результате выше сказанного, можно сделать вывод, что цель данного дипломного проекта достигнута, мы разработали мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии и дали оценку эффективности предложенных мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азрилиян А. Н., Азрилиян О. М., Калашникова Е. В. и др. Большой экономический словарь: 24,8 тыс. терминов, М: Институт новой экономики, 2002. - 1241 с.
2. Григорьев В. Универсальный ключ // Службы кадров. 2001. № 4.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 256с.
4. Иванов П.С. Как подбирать сотрудников и их учить // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 33. – С.13-21.
5. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. - М.: Зерцало, 1999.
6. Кузнецова Н.В. Оценка потребности персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №4. – С.54-57.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2009. – 230с.
8. Плешин Ю.И. Управление персоналом : учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 218с.
9. Санкина Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству. Изд. 3-е, доп. и перераб. – М.: МЦФЭР, 2008. – 123с.
10. Сурков С.А. Мотивация персонала // Управление персоналом. 2002. – №7. – С.32-34.
11. Травин В.В. , Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: «Дело», 2007. – 245с.
12. Туренко Б.Г. Эффективность формирования кадров управления. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001.-185с.