**Содержание**

Введение

1 Кадровая политика предприятия в условиях рыночной экономики

1.1 Современные требования к кадровой политике предприятия

1.2 Основные положения концепции кадровой политики

1.3 Формирование и организация служб персонала на предприятии

2 Диагностика кадрового потенциала ОАО «КамПРЗ»

2.1 Экономическая характеристика ОАО «КамПРЗ»

2.2 Анализ кадрового потенциала ОАО «КамПРЗ»

2.3 Пути совершенствования кадровой политики предприятия

Заключение

Глоссарий

Список использованных источников

Приложения

**Введение**

**кадровый политика персонал менеджмент**

Управление персоналом – это управление наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации. Средства управления персоналом должны отражать подход, позицию, точку зрения на персонал, образно говоря, демонстрировать, кем являются для хозяина фирмы, для работодателя люди, которые работают в его организации, «за кого он их держит». Диагностика кадрового потенциала (кадровый консалтинг) – комплекс услуг и процедур по профессиональной оценке персонала всех звеньев кадрового состава, результативности взаимодействия подразделений, отделов между собой, обоснованности и целесообразности иерархии должностного подчинения, организационной структуры компании в целом, уровня развития и качества корпоративной культуры, наличия и эффективности системы мотивации персонала.

Необходимость в диагностике кадрового потенциала заключается в общей оценке эффективности системы управления персоналом; оценке и данных, отражающих готовность руководства и топ-менеджеров к изменениям; характеристике всего кадрового состава с позиций личностного, творческого и инновационного потенциала; выявлении системы и способов функционирования формальных и неформальных отношений, лидеров, каналов информационного обмена, возможных источников возникновения конфликтов на профессиональном и межличностном уровнях.

Средства управления персоналом фирмы затрагивает деятельность персонала во всем ее многообразии, исследуя широкую совокупность факторов, обусловливающих результативность деятельности персонала. Средства управление персоналом фирмы в его производственной деятельности основывается на теории целостности человека, разрабатываемой философией и психологией, и использовании таких основополагающих принципов психологии, как социальная и предметно-деятельностная сущность человека, целостное и историческое понимание человека, сущность и содержание процесса труда как человеческой предметной деятельности, всестороннее развитие человека как условие научно-технического и общественного прогресса.

Средства управления персоналом фирмы должны учитывать влияние на человека факторов окружающей среды – влияние на поведение работника окружающих его участников процесса производства и санитарно-гигиенических факторов производственной среды, влияние последних на организм человека, его работоспособность, здоровье. Все это, в конечном счете, формирует отношение работника к своей работе, к предприятию. Актуальность данной работы состоит в том, что средства управления персоналом позволяют сочетать наиболее гармоничное совмещение интересов и целей фирмы (гарантирование вложений в подготовку работников, обеспечение их лояльности интересам фирмы, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих работников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать продуктивные и устойчивые отношения между ними.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что средства управления персоналом фирмы складываются из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий. Средства управления людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера. Важнейшей задачей средств управление персоналом фирмы была и остается трудообеспеченность: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.

Целью ВКР является рассмотрение диагностики кадрового потенциала предприятия, на примере ОАО «КамПРЗ».

Для раскрытия данной цели определены следующие задачи:

- рассмотреть современные требования к кадровой политике предприятия;

- определить концепции кадровой политики предприятия в условиях рыночных отношений;

- проанализировать деятельности служб персонала на предприятии;

-дать характеристику экономическому состоянию ОАО «КамПРЗ»;

- охарактеризовать кадровый потенциал ОАО «КамПРЗ»;

- исследовать систему обучения и повышения квалификации персонала, действующая на исследуемом предприятии;

- определить пути совершенствование кадровой политики на исследуемом предприятии как средство управления персоналом.

Объектом исследования в данной работе является ОАО «КамПРЗ».Предметом исследования в данной работе является диагностика кадрового потенциала предприятия.

В работе дается определение кадровой политики, рассматриваются ее типы, а также затрагиваются такие важные моменты кадровой работы как планирование и набор персонала, его адаптация, обучение и развитие, аттестация персонала и т.д. При написании ВКР использованы законодательные и нормативные акты, справочники, словари.

**1 Кадровая политика предприятия в условиях рыночной экономики**

* 1. **Современные требования к кадровой политике предприятия**

Теоретические подходы, определяющие качество труда, сформировались в западных странах в 60-70 гг. прошлого столетия в трудах Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. Макгрегори. В основу концепции качества трудовой жизни положен подход к творческому характеру личности человека. Работник современного предприятия желает быть активной стороной в социально-трудовых отношениях: влиять на трудовой процесс, планировать свою работу, участвовать в решении вопросов найма, оплаты труда и др. Основную цель при разработке показателей качества трудовой жизни авторы видели в создании таких условий, в которых работник мог развиваться как личность в культурных, национальных, нравственных и бытовых аспектах.

Еще в 1972 году, на Международной конференции, посвященной проблемам трудовых отношений, было введено в оборот широко признанное в мировой практике понятие «качество трудовой жизни (КТЖ)», которое определялось как деятельность организации, направленная на удовлетворение потребности ее работника путем создания механизмов, при помощи которых сотрудник получает полный доступ к процессу принятия решений, определяющих его жизнь на работе.

Основные компоненты повышения качества трудовой жизни

1 Удовлетворение работника своим трудом

Дж.Р.Хекман и Дж.Ллойд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации».

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной.

2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.

3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.

6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Качество трудовой жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры, влияющие на людей. Это включает децентрализацию власти, участие в вопроса руководства, обучение, подготовку руководящих кадров, программы управления продвижением по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе. Все эти меры направлены на то, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

2 Совершенствование организации труда

Многие из ранних идей науки управления вращались вокруг разработки задания таким способом, который позволял бы в максимальной степени использовать преимущества разделения труда, современной технологии и автоматики. По мере того, как американские рабочие становились все более экономически обеспеченными, изменялись образовательные, культурные и социальные ценности, промышленность стала испытывать затруднения, связанные с характером труда. Все большее количество людей находило, что узкоспециализированные, повторяющиеся операции вызывают утомление и потерю интереса. Возросли прогулы и текучесть кадров, появились даже случаи саботажа. Соответственно, прирост производительности, которого нормально было бы ожидать от узкой специализации, значительно снизился. Для решения проблемы ряд наиболее прогрессивных фирм начали экспериментировать с организацией труда для того, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей человека — заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Руководство при этом, конечно же, надеялось на то, что возросшая в результате таких изменений удовлетворенность своей работой приведет к повышению производительности и снизит убытки от прогулов, высокой текучести кадров и снижения качества.

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составляющая часть стратегически ориентированной политики организации – её кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле – это система правил и норм (которые должны быть осознанны и определённым образом сформулированы), приводящих человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например слова "кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием", могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Успешная кадровая политика, прежде всего, основывается на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Происходят расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом потребностей партнёров по рынку. Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только администрированной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют рыночные условия, общее положения трудового законодательства. Они включают конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности, свободе коалиций. Запрещены произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в, части увольнения. Приём на работу сотрудников является компетенцией фирм и компаний.

Анализ существующей в конкретных организационных условиях кадровой политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активна. (см. Приложение А).

Рассмотрим подробней каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако можно встретиться с ситуацией, в которой руководство организацией не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентированно на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле этого слова политика возникает именно тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на неё. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержится краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с вешней и внутренней ситуацией, то можно говорить о подлинной активной политике.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, её принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организаций. Такая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Таким образом, общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Кадровая политика на пороге ХХI в. предполагает два исходных элемента: намерения и направления.

1 Стратегические намерения. Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным “калибратором мастерства”, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль “катализатора” в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1. создавать конкурентные преимущества фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2. обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно обеспечивая роcт профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, центрация на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

2 Стратегические направления. Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но прежде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления (см. Приложение Б).

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы — чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюрократической — к предпринимательской) самой кадровой службы оказывается приоритетным стратегическим направлением ее деятельности.

Другое приоритетное направление — пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу.

Третье приоритетное направление — сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации является определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других — “основных” — структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента на пороге ХХI в. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе.

**1.2 Основные положения концепции кадровой политики**

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

* разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
* организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
* информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
* финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
* информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
* оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Нормирование.Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Программирование.Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Мониторинг персонала.Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В таком случае можно говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

В построении кадровой политики можно выделить 4 основные фазы:

* хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
* стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и слабых сторон организации);
* управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
* управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от фазы построения, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Существуют такие стадии развития организации, на которых преимущественно реализуется стратегия:

- предпринимательская (стадия формирования);

- динамического роста (стадия интенсивного роста);

- прибыльности (стадия стабилизации);

- ликвидационная (стадия кризиса);

В зависимости от типа кадровой политики мероприятия будут иметь различный характер. В кадровых политиках открытого типа упор ставится на привлечение профессионалов со стороны, работу с внешней средой, а в кадровых политиках закрытого типа – на усиленную работу внутри организации, например проведение программ адаптации сотрудников; культивирование «философии фирмы»; разработка нетрадиционных способов найма.

**1.3 Формирование и организация служб персонала на предприятии**

На современном этапе развития общества, практически каждое предприятие, имеет собственную кадровую службу. Которая занимается подбором, обучением персонала для своей фирмы. Служба персонала на предприятии выполняет важную функцию, т.е. подбор персонала, так как от человеческих способностей и умений зависит процесс функционирования целого предприятия. Поэтому к этапу подбора и обучения будущего персонала сотрудники кадрового отдела должны подходить с особой тщательностью.

Очевидно, что планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

* 1. сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
  2. каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
  3. как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
  4. каким образом обеспечить условия для развития персонала;
  5. каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: 1. производственная программа; 2. нормы выработки; 3. планируемый рост повышения производительности труда и 4) структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

Выбор кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата.

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом. В частности сектор, по набору на работу (отдел кадров). Запрос на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров. Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Внутренние источники привлечения кандидатов - это люди, работающие в организации. В некоторых организациях при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных организациях существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности. Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Внутренний источник набора персонала может быть использован в трех случаях:

- при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);

- при перераспределении персонала;

- при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками организации (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей: повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, о сопровождающимся повышением зарплаты; смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация) (см. Приложение В).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и, в конечном счете, сопровождаются должностным ростом работников организации.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства, так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Центры занятости. Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Агентства по найму (кадровые агентства). Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Исследовав внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами были проанализированы следующие преимущества и недостатки организации кадров, которые представлены в таблица 1.

Таблица 1. – Достоинства и недостатки источников комплектования организации кадрами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Преимущества | Недостатки |
| Внутренние | Примером возможности  самореализации внутри  Организации  воспринимается как  поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с  сотрудниками, которые  уже известны, а также  сокращаются финансовые затраты на подбор персонала. | Возможен риск  осложнении личных  взаимоотношении между  сотрудниками, может  возникнуть «семейственность». |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Внешние | Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди – новые идеи и приемы работы. | Адаптация нового сотрудника. возможно ухудшение морально – психологического климата среди давно работающих. |

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;

- структурная реорганизация или использование новых схем производства;

- временный наем;

- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют и большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие этот отбор будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, «под которых» подбирается кандидат, это может приводить различного рода к недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. В этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимы. Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

В настоящее время использование трудовых ресурсов характеризуется следующими особенностями.

Во-первых, сегодня любой опытный руководитель с большей ответственностью оценивает специфику использования всех видов производственных ресурсов. Так, для трудовых ресурсов проблема децентрализация в их обеспечении усугубляется и тем, что их, в отличие от других видов, нельзя хранить «до поры до времени», прошедшее время не восполнить. Более того, этот вид ресурсов носит социальный характер, что значительно усложняет его управляемость.

Во-вторых, рыночные условия предоставляют работникам свободу выбора форм использования своих способностей. Будучи собственниками коллективного предприятия и работодатель и работник в равной степени заинтересованы наилучшим образом использовать свои возможности, вводить оптимальное разделение труда, повышать свою квалификацию, трудовую и творческую активность.

В-третьих, в новых условиях изживает себя административное распределение рабочей силы. Ему на смену приходит рыночный механизм, базирующийся на прямых договорах: работник- предприятие, работник-учебное заведение- предприятие. Широкое распространение получает сегодня работа по найму.

В-четвертых, расширяются масштабы и поле деятельности многих посреднических организаций типа бюро по трудоустройству, рекламные,

дилерские организации; создаются биржи труда.

В-пятых, значительно видоизменяются функции местных органов власти. Они сегодня выступают в роли, как регулятора рынка труда, так и региональной системы социальной защиты населения.

В-шестых, многообразие форм собственности ставит проблему соотносительности и предпочтительности в развитии каждой из них. Усматривается, что целенаправленное эффективное развитие экономики и общества возможно лишь при государственном регулировании интенсивности и условий труда; его оплату следует осуществлять экономическими методами без обязательных тарифных ставок, окладов, норм времени и т.п. В условиях рынка оплата труда на договорной основе предполагает снятие любых ограничений сверху, ибо истинную ценность трудового вклада определяет заказчик, потребитель.

В-седьмых, дальнейшее развитие получает система страхования, появляются новые его виды. Социальное страхование дополняется пенсионным, медицинским. Обращение к последним основывается на накопленном положительном опыте их использования в зарубежных странах. Расширение сферы страхования усиливает гарантии в решении проблем социальной защищенности населения.

В-восьмых, рыночные условия определяют новую функцию профсоюзов по заключению коллективных договоров с союзами предпринимателей, ассоциациями государственных предприятий, регулирующих конкуренцию на рынке рабочей силы.

В-девятых, рыночные отношения в полном объеме ставят на хозрасчетную основу систему профессионального образования. Объединение усилий научного, учебного и производственного секторов в выполнении единого заказа- подготовки квалифицированного специалиста обеспечивает совершенство учебной программы, полное методическое обеспечение учебного процесса и, соответственно, высокое качество подготовки

специалиста. Плата за обучение создает определенные стимулы в совершенствовании мастерства преподавания знаний и в повышении активности их усвоения обучающимися. Истинная ценность специалиста окончательно определяется заказчиком при прохождении выпускником учебно- производственных практик, стажировок на базовом предприятии, а также при защите выпускных работ по заказам предприятий.

В-десятых, особенностью воздействия рынка на использование трудовых ресурсов можно назвать новые формы разрешения трудовых конфликтных ситуаций. Особое место здесь отводится социально-психологическим методам управления коллективом.

Адаптация персонала.

Адаптация – процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

* 1. оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации;
  2. ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации;
  3. действенная адаптация. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами.
  4. функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Рассмотрев кадровую политику предприятия в рыночных условиях развития экономики, можно сделать следующие выводы:

- на современном этапе развития рыночной экономики, большое внимание уделяется кадровой политике предприятия и предъявляемым к ней требованиям. Например, такими как, совершенствование организации труда персонала, набор и обучение персонала, разработка стратегии мотивации труда сотрудников;

- не менее важное место, в кадровой политике предприятия занимает концепция кадровой политики. Эта концепция направлена на обеспечение высокого качества кадрового потенциала предприятия. Благодаря этой концепции происходит развитие организации, основанное на высоком потенциале кадров предприятия.

**2 Диагностика кадрового потенциала предприятия ОАО «КамПРЗ»**

**2.1 Экономическая характеристика ОАО «КамПРЗ»**

Акционерное общество «Камский прессово-рамный завод», является открытым акционерным обществом, созданным в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Открытое акционерное общество «Камский прессово-рамный завод» является дочерним предприятием ОАО «КАМАЗ» и входит в единую технологическую цепочку производства автомобилей «КАМАЗ». Завод является одним из основных подразделений КАМАЗа. Здесь воедино собраны и переплетены различные технологии: порезка металла, штамповка, сварка, окраска. Особенностью производства является универсальное оборудование, специализированная оснастка для каждой детали.

ОАО «КамПРЗ» существует с 1991 года и в данный момент является наиболее динамично развивающимся предприятием Татарстана.

На прессово-рамном заводе трудятся 7500 человек. В 2004 году завод реализовал товарной продукции на сумму 4,6 млрд. рублей. На предприятии действует система менеджмента качества, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

Основными видами деятельности предприятия является производство: узлов и деталей к автомобилю КАМАЗ: рамы, каркасы кабин, узлы и детали платформы, шасси, двигателя, система выхлопа, топливные баки, воздушные баллоны и другие детали и узлы; узлов и деталей к автомобилю «ОКА»: кузов автомобиля, подрамник, топливный бак, детали системы выхлопа газов, детали подвески, детали оперения кузова; запасных частей к легковым автомобилям «ВАЗ», «Москвич»: детали подвески, система выхлопа газов, кузовные детали; деталей типа «тела вращения», изготавливаемые из калиброванного пруткового металлопроката и изготовление деталей методом холодного выдавливания на прессовом оборудовании.

На заводе осуществляется поточное производство, основанное на узловой и технологической специализации с замкнутым циклом изготовления из холоднокатаной, горячекатаной рулонной и листовой стали. Предприятие располагает полным циклом производства - заготовительное, прессовое, сборочно-сварочное, окрасочное, а так же инструментальное производство и производство малых серий и оригинальных деталей. Полный цикл производства позволяет предприятию постоянно поддерживать широкий ассортимент выпускаемой продукции.

Заготовительное производство производит раскройные работы для производственных цехов, применяющих листовую штамповку. Толщина обрабатываемого металла от 0,7 мм до 15 мм.

Прессовое производство специализируется на изготовлении деталей методом холодной и горячей штамповки, является основным производством предприятия. Методом холодной штамповки изготавливаются лонжероны и поперечины рамы, тормозные колодки, детали топливных баков, детали глушителей, воздушных баллонов, закладной арматуры, деталей кабины и оперения кабины, детали микролитражного автомобиля. Производство балки картера ведущих мостов осуществляется методом горячей штамповки.

Производство малых серий и оригинальных деталей включает в себя цех изготовления штампов; цех мелких серий и оригинальных деталей; технологический отдел мелких серий. Основными задачами производства являются:

- изготовление штамповой оснастки любой сложности, в том числе по математическим моделям для основного производства и по заказам сторонних организаций;

- изготовление оригинальных деталей и сварных узлов на вновь конструируемые автомобили «КАМАЗ».

Производство оснащено современным термомехано обрабатывающим, листоштамповочным оборудованием, установками газоплазменной резки с ЧПУ, что позволяет изготавливать детали любой сложности из листового проката.

Освоить выпуск новых видов изделий позволили оснащенность завода оборудованием ведущих отечественных и зарубежных фирм. Наличие полного цикла создания новой продукции - от маркетинговых исследований и проектирования, подготовки производства до собственно выпуска и реализации продукции, одно из конкурентных преимуществ ОАО «КамПРЗ».

ОАО «КамПРЗ» не останавливается на достигнутом, развивая приоритетные направления, улучшая качество выпускаемой продукции и решая задачу обеспечения российских и зарубежных партнеров качественной продукцией отечественного производства.

В настоящее время завод имеет устойчивую сбытовую товаропроводящую сеть. ОАО «КамПРЗ» реализует свою продукцию более чем в 30 городах России, странах СНГ и дальнем зарубежье. Это Самарская, Нижегородская, Челябинская, Свердловская, Ростовская, Иркутская, Омская, Новосибирская области России. Так же активно развивается экспорт в странах ближнего и дальнего зарубежья: Украина, Казахстан, Армения, Молдавия, Туркменистан, Болгария, Чехия, Литва.

Используя экспресс-анализ основных экономических показателей ОАО «КамПРЗ» проведена оценка имущественного положения ОАО «КамПРЗ» за 2007- 2008 гг..

Таким образом, на протяжении всего периода 2007-2008 гг. на анализируемом предприятии увеличивалась сумма хозяйственных средств. Так в 2007 г. стоимость имущества предприятия составляла 1066 млн. руб., в 2008 г. – 1083 млн. руб. Высокая доля основных фондов 63-64% является характерной для промышленного предприятия. Стоимость основных средств за анализируемый период снизилась с 687 млн. руб. до 682 млн. руб. Положительным моментом является то, что все основные фонды являются активными. Доля основных средств в имуществе предприятия составила в 2007-2008 гг. составила 100%.

Платежеспособность анализируемого предприятия характеризуется показателями ликвидности, их значения приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Оценка ликвидности ОАО «КамПРЗ» за 2007- 2008 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Год | |
| 2007 | 2008 |
| Средняя величина оборотных средств, млн. руб. | 349 | 371 |
| Маневренность собственных оборотных средств | 0,2 | 0,2 |
| Коэффициент покрытия общий (текущей ликвидности) | 1,6 | 1,5 |
| Коэффициент относительной (быстрой) ликвидности | 0,10 | 0,06 |
| Доля оборотных средств в активах, % | 33 | 34 |

В соответствии с данными таблицы 3 величина оборотных средств предприятия по сравнению с 2007 г. увеличилась и составила в 2008 г. 371 млн. руб. Считается, что коэффициент текущей ликвидности должен быть больше единицы. Исходя из расчетов видно, что коэффициент составляет в 2007 году - 1,6, в 2008 году – 1,5, а это означает, что предприятие справляется с текущими обязательствами. Значение коэффициентов ликвидности свидетельствует о том, что предприятие платежеспособно в краткосрочном периоде, так как величина оборотных активов больше величины заемных средств.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется рядом финансовых коэффициентов, их расчет приведен в таблице 3.

Средняя величина собственного капитала составила в 2007 г. 882 млн. руб., в 2008 г. величина собственного капитала имеет немного меньшее значение и составляет 881 млн. руб. Коэффициент независимости у предприятия достаточно велик - более 80%, а коэффициент концентрации заемного капитала в колеблется в пределах 22%. В результате можно сделать вывод, что ОАО «КамПРЗ» практически не зависит от своих кредиторов.

Таблица 3 - Оценка финансовой устойчивости ОАО «КамПРЗ» за 2007- 2008 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Год | |
| 2007 | 2008 |
| Средняя величина собственного капитала, млн. руб. | 882 | 881 |
| Коэффициент независимости (концентрации собственность капитала), % | 82,7 | 81,3 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала, % | 39,6 | 42,1 |
| Коэффициент концентрации заемного капитала, % | 21,1 | 23 |

Немаловажное значение для успешности деятельности предприятия составляет уровень его деловой активности.

Анализируя показатели таблицы 4, следует отметить, что в 2007-2008 гг. в ОАО «КамПРЗ» наблюдается увеличение деловой активности, выражающееся в увеличении эффективности использования основных и оборотных средств.

Таблица 4 - Оценка деловой активности ОАО «КамПРЗ» за 2007-2008гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Год | |
| 2007 | 2008 |
| Валовая прибыль, млн. руб. | 262 | 245 |
| Прибыль (убыток) от продажи (от основной деятельности) | 15 | 12 |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности до налогообложения | 23 | 82 |
| Фондоотдача | 2,3 | 2,6 |
| Коэффициент оборачиваемость кредиторской задолженности (в днях) | 19 | 23 |
| Оборачиваемость собственного капитала | 0,3 | 0,3 |
| Оборачиваемость совокупного капитала | 0,2 | 03 |

Фондоотдача основных средств в 2007 г. была равна 2,3 руб. прибыли на рубль вложенных в данный вид активов средств, в 2008 г. – 2,6 руб.

Следует уделить внимание изменению длительности оборота кредиторской задолженности. Произошедшее ускорение длительности оборота кредиторской задолженности с 19 до 23 дней оценивается очень положительно для ОАО «КамПРЗ».

Эффективность осуществления деятельности предприятия оценивается с помощью показателей рентабельности. См. таблицу 5.

Таблица 5 - Оценка рентабельности ОАО «КамПРЗ» за 2007 - 2008 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Год | |
| 2007 | 2008 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | -28 | 17 |
| Рентабельность продукции, % | 14,4 | 14 |
| Рентабельность основной деятельности % | 0,96 | 0,8 |
| Рентабельность совокупного капитала % | -2,6 | 1,6 |
| Рентабельность собственного капитала % | -3,2 | 2 |
| Затраты на 1 руб. реализованной продукции | 0,86 | 0,86 |

Согласно таблице 5 чистый доход предприятия в 2008 г. составил 17 млн. руб., не смотря на то, что в предыдущем 2007 г. наблюдался убыток в размере 28 млн. руб.

Рентабельность продукции (товаров) в 2007г. составила 14,4 %, в 2008 г. – 14%.

За счет увеличения чистой прибыли на много возросла рентабельность совокупного и собственного капитала.

Существенным недостатком деятельности фирмы является высокий уровень себестоимости, он составляет 86 % выручки от реализации.

Таким образом, проанализировав основные экономические показатели ОАО «КамПРЗ», можно сделать выводы, что:

- предприятие платежеспособно, т. к. имеет оборотные средства в размере, достаточном для погашения краткосрочных обязательств;

- получает достаточный объем прибыли, что позволяет предприятию обходиться без использования высоких кредитов и займов.

**2.2 Анализ кадрового потенциала ОАО «КамПРЗ»**

Кадровая политика общества направлена на создание благоприятных, безопасных условий работы для того, чтобы каждый работник смог раскрыть свой профессиональный потенциал.

Сфера управления персоналом и кадровый потенциал являются стратегическим фактором успеха предприятия и его конкурентоспособность.

Приоритетами кадровой политики на ПРЗ считаются:

- квалифицированный отбор персонала на стадии приема с помощью современных средств психологического тестирования, позволяющих максимально оправданно сочетать личностные качества работника с его предстоящим местом работы;

- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации;

- управление трудовой карьерой;

- активное развитие и формирование организационной культуры адекватной стратегии развития предприятия;

- привлечение молодежи на предприятие, их трудовая адаптация, развитие молодежного движения;

- активизация творческого потенциала работников;

- формирование корпоративной культуры.

Одним из главных направлений реализации стратегических целей, стоящих перед ОАО «КамПРЗ» в настоящее время, является отношение к своему персоналу как к основе организации, её главной ценности и источнику благополучия. Для осуществления процесса служебного продвижения персонала на основе утвержденной «Концепции отбора в резерв руководящих кадров в ОАО «КамПРЗ» создана система формирования резерва руководящих кадров. Резерв группы организаций подразделяется на внутренний резерв подразделений/ организаций и резерв ОАО «КамПРЗ». При формировании внутреннего резерва подразделений/организаций используется традиционный способ подбора замены на конкретные позиции в виде дублеров: на каждую руководящую должность в резерве планируется два кандидата (оперативный и перспективный резерв).

В процессе формирования резерва ОАО «КамПРЗ» («золотого» резерва корпорации) используются технологии современного менеджмента с расширенным поиском и привлечением максимального количества перспективных, заинтересованных в служебном росте работников. Участвуя в программе «Активный выбор», работники ОАО «КамПРЗ», не отобранные непосредственным руководителем во внутренний резерв (по причинам: сокрытия талантов, профессиональной конкуренции, неприязни и др.), имеют возможность самостоятельно заявить о себе. Резерв предприятия формируется путем участия в конкурсном отборе как наиболее перспективных представителей внутреннего резерва подразделений/ организаций и работников ОАО «КамПРЗ», так и имеющих намерение к самовыдвижению на руководящую должность через программу «Активный выбор». Состав резерва акционерного общества подразделяется по уровню управления на резерв высшего звена управления и резерв среднего звена управления. В настоящее время численность внутреннего резерва составляет 865 человек, из них оперативный резерв - 418 чел., перспективный - 447 чел. В списках резерва организации, утвержденных заместителем ГД ОАО «КамПРЗ» по управлению персоналом и организационному развитию, числится 77 человек: из них резерв на должности высшего звена управления - 32 чел., на должности среднего звена управления - 45 чел.

Процесс подготовки резерва ОАО «КамПРЗ» осуществляется с октября 2007 года по утвержденной заместителем генерального директора по управлению персоналом и организационному развитию корпоративной "Программе подготовки резерва руководящих кадров ОАО «КамПРЗ». Учебный курс программы составляет для представителей резерва среднего звена управления - 3 года, высшего звена управления - 5 лет; который разбивается на этапы и состоит из теоретической и практической подготовки, а также регулярной оценки деятельности резервистов. Ноу-хау подобной программы является зачетная книжка резервиста, в которой приведена вся программа подготовки и будут отмечаться успехи резервистов в обучении.

Целями в области управления персоналом на ОАО «КамПРЗ» являются:

- создание экономических и социальных условий для повышения результативности труда, трудовой активности, развития деловой инициативы;

- реформирование трудовых отношений путем повышения мотивации труда работников, их заинтересованности в качестве выполняемых работ;

- внедрение надежных механизмов соблюдения предприятием правовых гарантий, предоставляемых работникам, в том числе по своевременной и полной оплате труда, социальному страхованию, охране, условиям и режиму труда.

Количество и качество персонала определяется задачами, поставленными предприятием по выполнению программы выпуска продукции. В таблице 6 представлены сведения о возрастном составе рабочих ОАО «КамПРЗ» на 31. 12. 2008 г.

Таблица 6 - Возрастной состав работников ОАО «КамПРЗ» на 31. 12. 2008 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | По возрасту | Женщин | % | Мужчин | % | ВСЕГО | % |
| 1 | до 18 лет | 5 | 1 | 66 | - | 71 | 1 |
| 2 | 18-24 | 365 | 16 | 1085 | 7 | 1450 | 23 |
| 3 | 25-29 | 219 | 6 | 585 | 6 | 804 | 12 |
| 4 | 30-34 | 76 | 3 | 400 | 4 | 476 | 7 |
| 5 | 35-39 | 56 | 2 | 318 | 3 | 374 | 5 |
| 6 | 40-44 | 195 | 6 | 686 | 7 | 881 | 13 |
| 7 | 45-49 | 105 | 6 | 1055 | 12 | 1160 | 18 |
| 8 | 50-54 | 72 | 4 | 758 | 9 | 830 | 13 |
| 9 | 55-59 | 50 | 2 | 235 | 2 | 285 | 4 |
| 10 | 60 и старше | 38 | 2 | 259 | 2 | 297 | 4 |

Таким образом, на предприятии трудятся 1181 женщин, что составляет 18% от общего числа и 5447 мужчин, что составляет 82% в возрасте от 18 до 60 лет. Наглядно это отображено на рисунке 1.

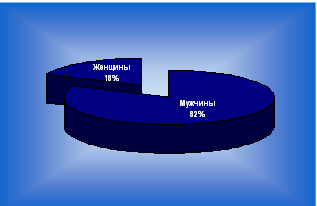


Рисунок 1 - Диаграмма по половому признаку рабочих ОАО «КамПРЗ» на 31.12.2008 г.

По образованию работники делятся на четыре основных группы. Это наглядно отображено в таблице 7.

Таблица 7 - Профессиональный состав работников ОАО «КамПРЗ» на 31. 12. 2008 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | По образованию | Мужчин | % | Женщин | % | ВСЕГО | % |
| 1 | Высшее профессиональное | 56 | 1 | 60 | 1 | 116 | 2 |
| 2 | Среднее профессиональное | 377 | 6 | 428 | 6 | 805 | 12 |
| 3 | Начальное прфессиональное | 142 | 2 | 183 | 3 | 325 | 5 |
| 4 | Основное и среднее общее | 2610 | 39 | 2772 | 42 | 5382 | 81 |

Общее число работников составляет 66 28 человек.

Исследовав профессиональный состав работников ОАО «КамПРЗ», было выявлено, что на предприятии больше всего работников с основным и средним общим образованием.

Программно-целевые группы (в дальнейшем тексте – ПЦГ) создаются с целью анализа состояния дела и выработки предложений по решению различных оперативно-тактических и стратегических задач, связанных с производственной деятельностью ОАО «КамПРЗ», а также для разработки и внедрения различного рода проектов, направленных на повышение рентабельности производства.

Организация отбора, обучения и аттестации персонала для работы в ПЦГ возлагается в целом по ОАО «КамПРЗ» на Департамент персонала.

Механизм создания ПЦГ формируются:

- на уровне ОАО «КамПРЗ» - по решению генерального директора. Инициаторами создания ПЦГ могут выступать заместители генерального директора ОАО «КамПРЗ», руководители структурных подразделений, директора проектов ОАО «КамПРЗ», Межфункциональный экспертный совет, Антикризисный комитет.

Количественный состав ПЦГ, как правило, от 3 до 12 человек в зависимости от объемов, сложности работы и функциональных производственных связей, которые необходимо будет учесть при решении поставленной перед группой задачи.

При формировании ПЦГ рекомендуется принять во внимание, что для решения многих производственных проблем предпочтительнее смешанные группы по возрасту, полу, производственному опыту. Это позволяет рассмотреть проблему с разных точек зрения, проанализировать больше альтернатив и выработать более качественные решения.

Форму представления результатов и порядок приема работы от ПЦГ определяет руководитель, создавший группу:

- в виде проекта изменений в той или иной области производственной деятельности ОАО «КамПРЗ» с расчетом затрат на внедрение и ожидаемой экономической эффективности;

- в виде акта внедрения с подтвержденной экономической эффективностью;

- в виде аналитической записки;

- в виде доклада на совещании у руководства с оформлением соответствующего протокола;

- в виде защиты на специально созданной комиссии.

Руководство может установить и другие формы отчета о результатах работы ПЦГ и приемки итогов ее деятельности.

Участие в работе ПЦГ не является совместительством, а рассматривается как расширение объемов работы. В соответствии с этим руководство в установленном порядке может принять решение о доплате членам ПЦГ до 30% от их должностного оклада по основному месту работы на период деятельности программно-целевой группы.

По окончании работы ПЦГ, в зависимости от качества и полноты выполнения ею поставленной задачи, руководство может принять решение о выплате членам ПЦГ дополнительного вознаграждения.

Деятельность ПЦГ прекращается по решению руководителя предприятия, по решению руководителя структурного подразделения предприятия и оформляется приказом (распоряжением).

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования в ОАО «КамПРЗ», можно выделить следующие.

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного и управленческого труда.

3. Изменения во всех областях жизни - главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

4. Более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Рассматривая важность процесса непрерывного образования в ОАО «КамПРЗ» в целом, необходимо иметь в виду, что эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного учебного мероприятия. Кумулятивный эффект обучения не может быть получен, если каждое отдельное занятие не будет давать существенного прироста в знаниях, умениях, раскрытии новых возможностей работающих специалистов. Для того чтобы учебные мероприятия в ОАО «КамПРЗ» проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

1) цели и тип программы обучения;

2) особенности коммуникативного процесса слушателей преподавателей;

3) специфику деятельности преподавателя, работающего взрослой аудиторией;

4) отличительные параметры самой аудитории взрослых.

Выделим два типа целей учебных занятий в рамках программ последипломного образования: 1) передачу знаний и 2) формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ — «сохраняющих» и «инновационных».

Целью «сохраняющего» обучения в ОАО «КамПРЗ» является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности.

Мы заметили, что во многих современных организациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработано и используется. Поскольку этот тип обучения ориентирован, прежде всего, на поддержание актуальной ситуации в организации, то подготовка и обучение сотрудников корреспондируются скорее с «работой в прошлом», чем с «работой в будущем» и мало ориентированы на то, что может произойти с организацией деятельностью работников завтра.

«Инновационное» обучение на предприятии подразумевает ориентацию на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности прессово-рамного завода в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления. Административный и управленческий персонал обычно хорошо подготовлен к поддерживающему обучению, но обязанность управленца, ориентированного на развитие ОАО «КамПРЗ», - обеспечить потенциал для этого развития, что возможно только путем «инновационного» обучения.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. В ОАО «КамПРЗ» с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;

- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;

- воспроизводство персонала;

- интеграция персонала;

- гибкое формирование персонала;

- адаптация;

- внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. Мы определили следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в ОАО «КамПРЗ» является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Планирование программ подготовки в ОАО «КамПРЗ» - составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования на предприятии целесообразно:

1) использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;

2) анализировать план технического обновления;

3) оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты университетов, приходящих на работу в организацию;

4) диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

В ОАО «КамПРЗ» применяются две основные современные модели подготовки рабочих кадров:

- обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии;

- обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Внутрифирменное обучение - особая сфера подготовки взрослых.

Главным критерием отбора является уровень профессионализма квалификации, уровень образования, способность качественно выполнять работу, опыт работы по данной специальности, соответствие профилю той должности, на которую претендует кандидат.

В целях повышения уровня кадрового планирования руководителю необходимо обратить внимание на: совершенствование процесса приёма на работу с использованием передовых технологий и отбора персонала на конкурсной основе; обеспечение взаимосвязи и сбалансированности опережающего, с учётом трёх месяцев, кадрового планирования финансовым, производственным, техническим планами, планом реформирования технического развития; введение комплексного текущего планирования всех процессов управления персонала на основе анализа: образовательного уровня персонала; демографической ситуации на предприятии; уровня текучести, а также количества самовольных невыходов на работу, трудопотерь по уважительным причинам и др. факторов.

В целях повышения достоверности комплексности и оперативности кадровой работы на ПРЗ необходимо: автоматизировать систему движения персонала (приём, переводы, увольнения).

Основными этапами решения проблемы подбора являются: внедрение комплексной оценки персонала с привлечением специалистов; совершенствование технологии работы с персоналом (аттестация кадров, резерв, ротация, повышение квалификации и переподготовка кадров); автоматизация системы движения персонала; разработка мероприятий по привлечению работников остро дефицитных профессий из ближайших городов РТ.

Особое внимание хотелось бы уделить ротации персонала ОАО «КамПРЗ».

Ротация персонала - это планомерное перемещение с одной должности на равнозначную другую, в отличие от резерва, когда осуществляется подготовка для назначения на вышестоящую должность.

Ротация применяется ко всем категориям персонала: рабочим, руководителям, специалистам и служащим.

Ротация персонала проводится в целях оценки потенциала работников и наиболее рационального применения их профессиональных, интеллектуальных и творческих возможностей (подбор работы под способности человека).

Ротацию персонала рекомендуется проводить:

- один раз в 5-7 лет - для руководителей высшего звена управления;

- один раз в период от 3 до 5 лет - для всех остальных категорий РСиС;

- по мере производственной необходимости, но реже одного раза в год - для рабочих.

Длительность работы в другой равнозначной должности (освоение смежной операции, функции) определяется соответствующим руководителем в зависимости от производственной целесообразности и может колебаться от одной недели до одного года. Главный критерий - работник должен иметь время, чтобы научиться качественно выполнять новые обязанности.

С учетом ныне действующего законодательства о труде, ротация персонала должна осуществляться на добровольной основе, то есть о согласия работника.

Итоги ротации подводятся на основе результатов аттестации работника методом экспертной оценки:

- анонимно опрашивается мнение 7-9 экспертов о деловых и личных качествах, профессиональных знаниях, умениях и навыках изучаемого работника. Необходимо, чтобы было представлено мнение: 1-2 работников, занимающих более высокую должность по сравнению с оцениваемым работником, в том числе (обязательно) непосредственного руководителя; 2-3 коллег, находящихся на подобных должностях, по сравнению с изучаемым работником; 4-5 работников, занимающих нижестоящие должности, в том числе и рабочих;

- работник представляет руководителю предприятия анализ работы подразделения, которое он возглавлял в процессе ротации, с указанием выявленных недостатков, перечень мероприятий по улучшению работы, обоснованные сроки выполнения мероприятий, затраты на их внедрение и ожидаемый экономический эффект.

Работа по ротации персонала стимулируется материально и морально. Применяются следующие поощрения: объявление благодарности; выдача премий; награждение ценным подарком.

При исследовании политики ОАО «КамПРЗ» в области охраны здоровья и безопасности персонала видно, что направлением политики является обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников. Основным направлением политики ОАО «КамПРЗ» в области безопасности персонала является обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников. Наше предприятие стремится быть самым безопасным производством. Руководители ОАО «КамПРЗ» должны быть лидерами в деятельности по охране здоровья и безопасности персонала. Производственное оборудование, приспособления, инструменты должны соответствовать государственным нормативным требованиям охраны труда и промышленной безопасности, обеспечивать полную безопасность работников. Обеспечение безопасности персонала в ОАО «КамПРЗ» осуществляется на основе реализации Федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации об охране труда и промышленной безопасности путем разработки, анализа и совершенствования всех процессов деятельности предприятия. Каждый несчастный случай на производстве, в том числе микротравмы, и каждый случай профессионального заболевания, авария и инцидент, происшедшие на опасном производственном объекте, подлежат обязательному и своевременному расследованию и являются чрезвычайным происшествием.

Все работники предприятия, включая руководителей, обязаны проходить обучение и проверку знаний требований охраны труда и промышленной безопасности. Руководители ОАО «КамПРЗ», дочерних обществ и подразделений обеспечивают каждому работнику условия для обязательного обучения безопасным методам и приемам труда. Приведение условий труда на рабочих местах в соответствии с санитарно-гигиеническими нормативами - обязанность каждого руководителя акционерного общества.

Безопасность персонала достигается оптимальным сочетанием выполнения обязанностей, инициативы и ответственности каждого работника:

- ни один работник, включая руководителя, не должен осуществлять никаких действий, способствующих снижению безопасности персонала;

- долг каждого работника активно участвовать в создании здоровых и безопасных условий труда и неукоснительно соблюдать требования Федеральных законов и иных нормативных правовых актов об охране труда и промышленной безопасности. Проведение эффективной экономической политики, стимулирующей создание здоровых и безопасных условий труда, в том числе и за счет взносов на обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Руководство ОАО «КамПРЗ» берет на себя ответственность за реализацию политики в области охраны здоровья и безопасности персонала.

ОАО «КамПРЗ» - социально ориентированное рыночное предприятие. На протяжении всей истории развития предприятия высокая социальная ответственность перед персоналом была и остается одним из главнейших приоритетов в деятельности компании.

Сильная социальная политика - важнейший фактор стабилизации социально-трудовых отношений в ОАО «КамПРЗ», повышения мотивации, роста производительности и качества труда персонала, сохранения и привлечения высококвалифицированных специалистов. Она является одним из базовых элементов, на основе которых формируются принципы корпоративного поведения акционерного общества и реализуется через коллективный договор группы организаций и локальные нормативные акты на основе социального партнерства с профсоюзным комитетом работников организации.

Деятельность по реализации социальной политики рассматривается в ОАО «КамПРЗ» как целостная система, обязательными подсистемами которой являются социальное обслуживание или предоставление социальных услуг, обеспечение социальных льгот и гарантий, социальная поддержка персонала и распространяется на организации, созданные с участием ОАО «КамПРЗ», в которых акционерное общество имеет реальный контроль в силу преобладающего участия в Уставном капитале или по другим основаниям.

Компания развивает систему оказания социально-бытовых и социально-медицинских услуг. Предоставляет льготы и компенсации в социально-бытовой и жилищной сферах. Поддерживает полноценный отдых, развивает культуру и спорт. Предоставляя персоналу социальные льготы, компания понимает, что СМИ выполняют важные для социального самочувствия персонала функции, являющиеся средством достижения социального равноправия, способом поощрения за особые заслуги.

Реализуя программу «Забота», компания осуществляет деятельность по оказанию социальной поддержки работникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Оказание помощи социально уязвимым группам персонала компания строит на следующих принципах: адресность, гуманность, профилактическая направленность.

Результативность социального обеспечения персонала определяется удовлетворенностью персонала принадлежностью к ОАО «КамПРЗ», отсутствием коллективных проявлений протестного поведения. Руководство ОАО «КамПРЗ» берет на себя ответственность за реализацию социальной политики.

Можно выделить два основных подхода к организации внутрифирменной подготовки в ОАО «КамПРЗ».

1. Экспертный подход - предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, которыми они могут столкнуться в ходе своей профессиональной деятельности. В данном случае целью обучения преимущественно является передача вполне конкретных знаний.

2. Процессуальный подход - предполагает возможность реализации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и главное - реализован только при активном участии управленческого персонала организации. Естественно, что в рамках такого подхода к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь с его ориентацией на партнерское взаимодействие с преподавателем-тренером и возможностью активного участия в учебном процессе. В отличие от первого подхода в данном случае у слушателей, помимо набора профессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем как в процессе индивидуальной деятельности, так и освоения эффективных приемов групповой работы. То есть в этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы знаний, сколько формирование ориентации обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения.

Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает таблице 8.

Таблица 8 – Традиционное и интегрированное обучение персонала в ОАО «КамПРЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | Традиционное обучение | Интегрированное обучение |
| Объект | Отдельный руководитель | Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа |
| Содержание | Основы управленческих знаний и навыков | Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы |
| Обучающиеся | Руководители младшего и среднего звена | Все руководители вплоть до  высшего звена |
| Учебный процесс | Основан на информации и рационализации | Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях |
| Стиль обучения | Исходит из предметов и особенностей преподавателей | Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов |
| Цели обучения | Рациональность и эффективность | Приспособление, изменение, ин  формирование |
| Форма проведения | Местные семинары, курсы | Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации |
| Ответственность за проведение | Преподаватели, организаторы | Участники |
| Стабильность программы | Стабильная | Гибкая программа, адаптированная к ситуации |
| Концепция обучения | Адаптация руководителей к нуждам предприятия | Одновременно изменить руководителей и организацию |
| Участие в подготовке учебных и других программ | Участники не включены в составление учебных  программ | Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия |
| Направленность | Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем | Ориентация на конкретное изменение |
| Активность участников | Как правило, малоактивны | Как правило, очень активны |

**2.3 Пути совершенствования кадровой политики предприятия**

Проведя исследование диагностики кадровой политики в целях повышения эффективности кадрового менеджмента в ОАО «КАМАЗ» рекомендуется внедрение непрерывного обучения кадров.

Для проведения оценки потенциала работника на соответствия вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и можно выполнить тремя способами:

1. Оценить потенциал работника. Данная оценка позволяет руководителю наметить те направления индивидуальной работы, которые помогут работнику сформировать необходимые установки и лучше усвоить предъявляемые требования к выполнению должностных обязанностей.

Инженерно-технические работники предприятия оцениваются на соответствие профилю компетентности должности. Рабочие проходят оценку уровня профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для работы.

2. Оценить индивидуальный вклад работника. Дает возможность более эффективно использовать потенциал персонала предприятия, предусмотреть повышение заработной платы. С этой целью на предприятии периодически проводится оценка деловых качеств эффективности труда персонала.

3. Аттестация кадров - форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем карьерном росте, перемещении или увольнении работника.

Оценку кадров можно проводить с помощью анкет, которые должен разрабатывать цент обучения персонала. Данные анкеты могут помочь выявить руководству отношение работников и самого руководства к процессу обучения персонала. А так же выявить, совпадает ли мнение персонала и руководства относительно обучения персонала. Это важно. Так как, определение этого мнения, поможет руководству усовершенствовать систему обучения персонала, тем самым, повысив заинтересованность персонала к обучению. А этот фактор улучшит качество работы сотрудников, а в целом работу всего предприятия.

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию. Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

- простота – это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном случае;

- наглядности – сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

- однозначности – сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;

- сопоставимости – сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

- преемственности – сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;

- актуальности – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. предоставляться без опозданий.

Мы разработали примерные анкеты, по которым можно провести исследование в области обучения персонала (см. Приложение Г, Д).

Результаты, полученные в результате анкетирования, являются основой для кадрового планирования, расчетов потребности в дополнительном персонале, составления планов обучения, организации замещения вакантных должностей и материальной мотивации сотрудников.

Для совершенствования действующей системы оценки персонала в ОАО «КамаПРЗ» необходимо:

1. Разработать критерии соизмерения труда в сфере производства и управления.

2. Усовершенствовать методику оценки индивидуального вклада работников в производство. Для повышения эффективности управления персоналом на основе ежегодной оценки деятельности руководителей и специалистов необходимо усовершенствовать работу:

- с резервом кадров на руководящие должности;

- по планированию карьеры специалистов;

Совершенствование работы с молодыми специалистами является одним из приоритетных направлений кадровой политики. Старение персонала и недостаток молодых кадров является сегодня важнейшим фактором, значение которого в перспективе заметно возрастает.

Причины нежелания работать на производстве имеют экономические, социальные и психологические корни:

- низкие реальные доходы работников;

- неблагоприятные условия труда;

- неэффективная система материальных и нематериальных стимулов привлечения молодежи на предприятие;

- снижение привлекательности заводских специальностей для молодежи.

Для привлечения молодежи на предприятие необходимо реализовать комплекс управленческих и организационно-технических мер:

1. Внедрить специальные программы по адаптации и управлению карьерой молодых специалистов.

2. Поощрять заводские рабочие династии и традицию преемственности поколений.

3. Заключить договор с ВУЗами на подготовку специалистов дефицитных для предприятия специальностей.

4. Разработать и внедрить мероприятия по мотивации молодых специалистов технических специальностей, привлекаемых на предприятие.

5. Продолжить развитие молодежного движения на заводе.

В ОАО «КамПРЗ» большое место уделяется системе стимулирования труда.

Таки образом, нами был разработан ряд предложений для совершенствования стратегии и тактики управления человеческими ресурсами в ОАО «КамПРЗ».

**Заключение**

В заключение выпускной квалификационной работы целесообразно подвести итоги. В первой главе были раскрыты теоретические аспекты стратегии и тактики управления человеческими ресурсами.

Эффективное управление человеческими ресурсами выдвинулось в число практических задач, факторов, экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

День ото дня становится все больше организаций, которые осознают, что управление персоналом должно быть интегрировано в общую систему руководства и стратегического планирования. Речь не идет о смене ориентации кадровых служб. Наоборот, утверждается взгляд, что служба персонала должна определять стратегическое направление своей собственной работы, которое делает ее необходимым звеном в общей структуре управления. Учет этих направлений в практической работе позволяет определить возможную организационную структуру службы управления персоналом крупной организации.

Во второй главе дипломной работы мы провели диагностику кадрового потенциала ОАО «КамПРЗ».

Во-первых, была дана экономическая характеристика предприятия.

Во-вторых, был рассмотрен кадровый потенциал предприятия, который включает такие показатели, как численность, возрастной состав, а также мотивацию, ротацию персонала ОАО «КамПРЗ». В компании применяются различные программы, помогающие сотрудникам компании ускорить профессиональный (карьерный) рост. Существуют также программы мотивации сотрудников. Важное значение имеет тот факт, что руководство компании не останавливается на достигнутом и внедряет новые программы, в данном случае, новаторскую программу поощрения сотрудников акциями компании.

В-третьих, были выявлены уже выработанные на предприятии определенные стратегии и тактики управления человеческими ресурсами: обучение и развитие персонала, формирование «Золотого фонда рабочих», продвижение по служебной лестнице.

На основании изученных данных нами были разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию стратегии и тактики управления человеческими ресурсами в ОАО «КамПРЗ».

В целом можно уверенно сказать, что кадровая политика компании занимает важное место в политике организации. Она продуманна и стратегически ориентирована. У сотрудников есть уверенность в завтрашнем дне, что уже стимулирует их работать более плодотворно.

Подводя итоги, хочу сказать, что, по моему мнению, задачей кадровой службы любой организации является осуществление такой кадровой политики, чтобы она максимально способствовала повышению эффективности деятельности предприятия. Очевидно, что это потребует немалых усилий со стороны менеджеров по персоналу, но результат стоит усилий. Поэтому руководитель, который осуществляет эффективное управление персоналом, умело использует различные методы стимулирования труда, а также старается соединить судьбы работников и организации в единое целое, скорее всего добьется больших успехов, чем руководитель, считающий «по старинке», что организация – это механизм, а работники – его винтики.

**Глоссарий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Понятие | Определение понятия |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Управление персоналом | управление наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации. |
| 2 | Диагностика кадрового потенциала (кадровый консалтинг) | – комплекс услуг и процедур по профессиональной оценке персонала всех звеньев кадрового состава, результативности взаимодействия подразделений, отделов между собой, обоснованности и целесообразности иерархии должностного подчинения, организационной структуры компании в целом, уровня развития и качества корпоративной культуры, наличия и эффективности системы мотивации персонала. |
| 3 | Кадровая политика | система правил и норм (которые должны быть осознанны и определённым образом сформулированы), приводящих человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации). |
| 4 | Организационно-штатная политика | планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения |
| 5 | Информационная политика | создание и поддержка системы движения кадровой информации |
| 6 | Оценка результатов деятельности | анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности) |
| 7 | Адаптация | процесс активного приспособления человека к новой среде |
| 8 | Планирование программ подготовки | составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры. |
| 9 | Аттестация персонала | кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. |
| 10 | Стимулирование труда | способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии. |
| 11 | Удовлетворение работника своим трудом | степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации. |
| 12 | Политика организации труда | система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. |
| 13 | Открытая кадровая политика | политика, при которой организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. |
| 14 | Закрытая кадровая политика | политика, при которой организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организаций. |
| 15 | Нормирование труда | согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. |
| 16 | Программирование труда | разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. |
| 17 | Мониторинг персонала | разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. |
| 18 | Ротация | использование внутренних источников комплектования управленческих кадров. |
| 19 | Кадровый резерв | высококвалифицированные сотрудники компании, имеющие выраженный лидерский потенциал и готовые к занятию более высоких должностей |
| 20 | Мобильный персонал | высококвалифицированные специалисты, преданные корпоративным интересам и готовые реализовывать стратегию и тактику компании в любом регионе ее присутствия. |

**Список использованной литературы**

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993)

2. Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.1992

№2490-1 (в ред. Федеральных законов от 24.11.1995 №176-ФЗ, от 01.05.1999 №93-ФЗ, от 30.12.2001 №196-ФЗ).

3. Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12.01.1996 №10-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 21.03.2002 №31-ФЗ, от 25.07.2002 №112-ФЗ, от 25.07.2002 №116-ФЗ, от 30.06.2003 №86-ФЗ).

4. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 11.07.1998 №96-ФЗ, от 31.12.1998 №193-ФЗ, от 21.03.2002 №31-ФЗ).

5. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.1994г. №52-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.94) (Документ с изменениями, внесенными ФЗ от 20.02.96 №18-ФЗ; ФЗ от 12.08,96 №111-ФЗ; ФЗ от 08.07.99 №138-ФЗ; ФЗ от 16.04.01 №45-ФЗ; ФЗ от 15.05.01 №54-ФЗ).

6. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 24.07.2002 №97-ФЗ, от 25.07.2002 №116-ФЗ).

7. Федеральный закон «Об акционерных обществах» №208-ФЗ // «Российская газета» №46 от 29.12.1995 г.

Учебно-методическая литература

1. Адамчук В.В. и др. Экономика труда: учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев; Под ред. В.В. Адамчука. — М.: ООО «ФИНСТАТИНФОРМ», 1999.— С.111-122.

2. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем ЗП // Человек и труд, 2003. — №1. — С. 90-95.

3. Анискин Ю.П. Общий менеджмент. – М. 2001.

4. Анурова Н.И.. Персонал в торговой организации. Как создать профессиональную команду. – М. 2003г.

5. Белкин В., Белкина Н. Внедряем новый механизм оценки и оплаты труда // Человек и труд, 2003. — №1. — С. 101-104.

6. Ван дер Линден М. Мотивация труда в российской промышленности: некоторые предварительные суждения. Социальная история. Ежегодник. М.: РОССПЕН, 2005 с212-213

7. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. – М.: Дело, 2002

8. Веснин В.Р. Менеджмент персонала – М.: Элит-2000, 2001 – с.304

9. Волгин Н. Заработная плата – цена труда или рабочей силы. //Человек и труд- 2003- № 9. с.66-69.

10. Дафт Р.Л. Менеджмент - СПб,: Издательство "Питер", 2000.

11. Евенко Л.И. Эволюция концепции управления человеческими ресурсами //стратегия развития персонала: Материалы конференции. – Нижний Новгород, 2005, с.92.

12. Егоршин А.П.Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2004.

13. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии (Персональный

менеджмент.)- 2002.

14. Зорин И.В. Менеджмент персонала. Планирование карьеры на предприятиях общепита. – М. 2001.

15. Кабаченко Т.С. Методы психологического воздействия. М., 2000.

16. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Дело, 2004

17. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент: современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 2004г.

18. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.2002.

19. Лукашевич В.В. Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания). - М.: Издательский дом “Деловая литература”- Издательство – «ГЕЛАН», 2001.

20. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное

пособие. М.2002.

21. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции. – М, 2003

22. Основы управления персоналом: Учеб. Пособие./Под ред. Б.М. Генкина – М.: Изд-во Высш. шк., 2002.

23. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления (пер. с

английского). М.:Агенство "Фаир", 1998.

24. Пригожин А. И. “Современная социология организаций”, Москва 1995г.

25. Резник С. Команда менеджера // Эко, 2003, № 3, с. 183.

26. Розанова В. А. Психология управления. - М.: ООО "Бизнес-Школа "Интел-Синтез", 1997

27. Рофе А.И. Экономика и социология труда: Учеб. Пособие. – М.: Изд-во «МИК», 2003. – 128с

28. Рофе А.И., Стрейко В.Т., Б.Г. Збышко Экономика труда учебник

для вузов/Под ред. проф. А.И. Рофе. - Издательство "МИК",2000.

29. Самыгин С.И., Л.Д. Столяренко. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: Издательство «Феникс», 2003

30. Станкин М. Алгоритмы стимуляции наказанием./ Управление персоналом.N 8, 1996

31. Тарасов В.К. Система автоматизированной аттестации

руководителей и специалистов.//Кадровая служба рыночной экономики. -

М.:1991.

32. Удальцова М.В. Социология управления. Учебное пособие.

Москва-Новосибирск: 1999.

33. Управление персоналом/Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 2002

34. Управление персоналом современной организации/Под ред. С. В. Шекшня. – М.: “Интел-Синтез”, 2003

35. Управление персоналом./Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: “Издательство Приор”, 2001

36. Устав ОАО «КАМАЗ» от 09.06.2008 (обновленный и дополненый)

37. Бухгалтерский баланс ОАО «КамПРЗ» за 2008г.

38. Бухгалтерский баланс ОАО «КамПРЗ» за 2008 г.

39. Отчет о прибылях и убытках в ОАО «КамПРЗ» за 2008г.

40. Отчет о прибылях и убытках в ОАО «КамПРЗ» за 2008 г.

41. Штатное расписание ООО «КАМАЗмонтаж» за 2008г.

42. Кадровая политика ОАО «КамПРЗ» на 01.12.2008 г.

43. Социальная политика ОАО «КамПРЗ» на 01.12.2008 г.

44. Положение о мотивации труда РСиС ОАО «КамПРЗ» 2008 г.

45. Планирование трудовой карьеры персонала ОАО «КАМАЗ» и его дочерних обществ на 2008 г.

46. Положение о формировании программно-целевых групп в ОАО «КамПРЗ» на 31. 12. 2008г.

47. Система стимулирования труда в ОАО «КАМАЗ» за 2008гг.

48. Политика ООО «КАМАЗмонтаж» в области повышения качества продукции 2008 г.

49. Политика в области охраны здоровья и безопасности персонала ОАО «КамПРЗ» 2008 г.

50. Правила внутреннего распорядка для персонала ОАО «КАМАЗ» 2008г.

51. Положение о ротации кадров в ОАО «КамПРЗ» за 2008 г.

**Приложения**

**Приложение А**

Таблица 1 - Характеристика кадровых процессов в зависимости от типа кадровой политики

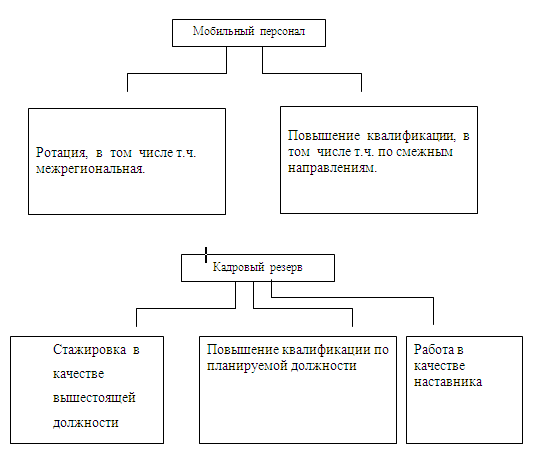
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
| Открытая | Закрытая |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта | Часто проводится во внутри корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптированию к специфике работы организации |
| Продвижение персонала | С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока кадров, а с другой – вполне вероятна головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному) | Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации | Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия |

**Приложение Б**

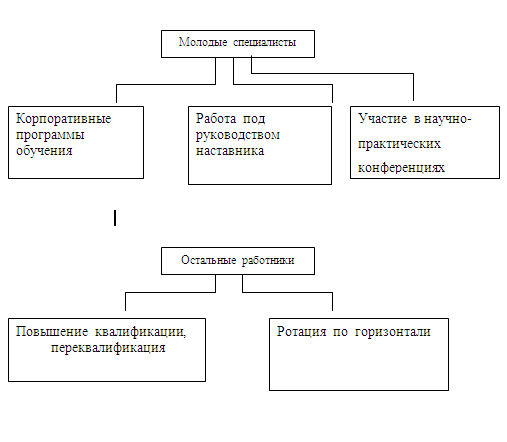
#### Таблица 2 - Характеристика уровней планирования кадровой политики в зависимости от типа стратегии организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно реализуется стратегия) | Уровень планирования | | |
| долгосрочный (стратегический) | среднесрочный (управленческий) | краткосрочный (оперативный) |
| 1. Открытая кадровая политика | | | |
| 1. Предпринимательская (стадия формирования) | Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам. | Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами | Отбор менеджеров и специалистов под проекты |
| 2. Динамического роста (стадия интенсивного роста) | Активная политика привлечения профессионалов, распространение информации о возможности реализации венчурных проектов | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов | Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала |
| 3. Прибыльности (стадия стабилизации) | Разработка новых форм организации труда под новые технологии | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест | Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих) |
| 4. Ликвидационная (стадия кризиса) | Не рассматривается | Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству. | Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости. Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи. |
| 2. Закрытая кадровая политика | | | |
| 1. Предпринимательская (стадия формирования) | Создание собственных (фирменных) институтов | Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии | Привлечение друзей, родственников и знакомых |
| 2. Динамического роста (стадия интенсивного роста) | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный – Япония) | Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет | Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала |
| 3. Прибыльности (стадия стабилизации) | Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат | Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ | Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» - совмещение |
| 4. Ликвидационная (стадия кризиса) | Не рассматривается | Проведение программ переподготовки. Разработка программ частичной занятости про основному направлению с возможностью реализовывать активность сотрудников в других направлениях, полезных фирме | Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников.  Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов преодоления кризиса. |

**Приложение В**



Мобильный персонал



**Приложение Г**

Анкета оценки обучения (заполняется сотрудником)

Участник обучения (Ф.И.О.) \_\_Смирнов Александр Николаевич

Подразделение, должность рабочий сборочного цеха обучения

Рабочий режим сборочного цеха\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата обучения 14.03.2009-18.03.2009

Место проведения (город, учебное заведение)

1. Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале (1 – неудовлетворительно, 10 – отлично)

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий оценки | Оценка | Замечания |
| 1. Соответствие содержания курса ожиданиям | 10 | - |
| 2. Актуальность полученных данных | 10 | - |
| 3. Соответствие содержания курса программе | 10 | - |
| 4. Новизна полученной информации | 9 | - |
| 5. Понятность изложения материала | 8 | Д/б меньше терминологии |
| 6. Практическая ценность материала | 10 | - |
| 7. Смогли бы вы внести предложения по повышению результативности, работы отдела после посещения данного обучения? | 8 | Нет, т.к. требуется более длительное обучение |
| 8. Насколько обучение способствовало развитию навыков, каких именно? | 10 | - |
| 9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств? | 9 | Недостаточно способствовало |
| 10. Удовлетворенность полученными материалами. | 9 | - |
| Сумма баллов | 93 | - |
| Результат обучения Рс\* | 93% | - |

Результативность обучения сотрудника (Рс, %) рассчитывается по формуле:



1. Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных при обучении знаний:
2. Необходимо конкретизировать указания индивидуально для каждого рабочего цеха и следить за выполнением обязанностей

3. Оценка качества преподавания:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Оценка  (от 1 до 10) | Комментарии |
| Доступность изложения материала | 10 | Нет практических примеров |
| Использование различных методов | 9 | Можно разнообразить |
| Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией | 8 | - |
| Уровень владения материалом | 9 | - |

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения: Обучение по теме: «Рабочий режим сборочного цеха» необходимо проводить непосредственно на практике, пользуясь не только теоретическим материалом, но и наглядными средствами: станками, инструментами.

Дата \_\_\_19.03.2009\_\_\_\_ Подпись \_Смирнов А.Н.\_

**Приложение Д**

**Анкета оценки обучения** (заполняется руководителем)

Подразделение

Сборочный цех\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель (Ф.И.О.)

Муравьев Геннадий Андреевич

частник обучения (Ф.И.О.)

Смирнов Александр Николаевич

Должность участника рабочий сборочного цеха\_\_\_\_\_\_

Тема обучения (семинара)

Рабочий режим сборочного цеха \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале (1 – неудовлетворительно, 10 – отлично)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Оценка | Замечания |
| 1. Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела, подразделения | 10 | - |
| 2. Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения | 9 | - |
| 3. Удовлетворенность руководителя от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника/отдела | 9 | - |
| 4. Удовлетворенность руководителя полученной информацией и материалами | 9 | - |
| 5. Насколько обучение способствовало развитию у работника необходимых для работы личных качеств, каких именно? | 8 | Обучение непосредственно способствовало на развитие личных качеств работника: целеустремленность, заинтересованность в работе. |
| 6. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы навыков, каких именно? | 8 | После обучения у работника улучшились навыки работы со станком, сборочными инструментами. |
| 7. Результативность обучения для выполнения задач подразделения | 10 | - |
| Сумма баллов | 63 | - |
| Результат обучения Рс\* | 63% | - |

2. Какие еще знания, умения необходимы сотруднику для успешного выполнения его должностных обязанностей (ваши предложения по улучшению деятельности подразделения с учетом полученных на семинаре знаний):

Необходим практический опыт работы в цехе и в коллективе

3. Какое еще обучение необходимо сотруднику (по какой тематике): О работе в коллективе, работа на фрезерном станке,

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения в организации: Обучение должно быть систематическим, актуальным, специализирующемся на каждом цехе отдельно.

Дата \_\_19.03.2009\_\_ Подпись \_Муравьев Г.А.