МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**Факультет управления**

Специальность: **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Допущен к защите

Зав. кафедрой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ Ф.И.О./

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_ г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

**Тема:** **Разработка эффективной стратегии управления человеческими ресурсами в организации**

Работу выполнил студент: Гузенко Юлия Анатольевна

Научный руководитель: Войцеховский Валерий Феликсович

Москва 2011

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ПОНЯТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ

1.1 Сущность и значение человеческих ресурсов и трудового потенциала предприятия

1.2 Показатели состояния и движения человеческих ресурсов

2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ООО «СЕДИНТАГ»

2.1 Характеристика предприятия и организационной структуры управления

2.2 Состояние и движение человеческих ресурсов в ООО «СеДиНТаг», оценка эффективности использования рабочего времени и определение трудового потенциала предприятия

2.3 Система материального и морального стимулирования труда работников

3. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ООО "СЕДИНТАГ»

3.1 Организация сотрудничества по подготовке и переподготовке кадров с Центром занятости

3.2 Внедрение программы долгосрочного обучения

3.3 Создание кадрового резерва и улучшение условий работы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

# Введение

На современном этапе развития экономической системы одним из важнейших направлений является активизация человеческого фактора. Изменение социально-экономических форм организации общественного производства в соответствии с новым Гражданским Кодексом Российской Федерации настоятельно требует адекватного изменения способов управления главной производительной силой - трудовыми ресурсами, с целью использования интеллектуального и трудового потенциала в нужном для общества, предприятия и человека направлении.

Человек всегда представлял собой ключевой и самый ценный ресурс, а в последние десятилетия, особенно в развитых в рыночном отношении странах наметилась четкая тенденция ещё большего увеличения этой ценности. Уровень развития персонала непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и ее стратегические преимущества. Конкурентоспособное предприятие стремится максимально эффективно использовать возможности сотрудников, создавая все условия для наиболее полной отдачи и интенсивного развития их потенциала. Поэтому проблема эффективного использования человеческих ресурсов является наиболее актуальной для предприятия.

В процессе своей деятельности каждая организация должна стремиться создать максимально эффективную систему управления трудовыми ресурсами, или систему управления персоналом

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, собеседование, конкурс, эксперимент.

Актуальность управления персоналом заключается в создании условий для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей.

Однако руководство любого предприятия должно не только формировать у себя определенную систему управления трудовыми ресурсами, но и постоянно оценивать эффективность их использования. И большое значение здесь принадлежит аудиту человеческих ресурсов, который позволяет сформировать комплексный подход к оценке состояния и эффективности использования человеческих ресурсов.

Объектом исследования в работе является ООО «СеДиНТаг».

Предметом исследования являются условия и закономерности, обеспечивающие разработку и реализацию стратегии управления человеческими ресурсами в соответствии с общей стратегией организации.

Цель данной работы – провести аудит состояния и эффективности использования человеческих ресурсов, разработать стратегию по эффективному управлению человеческими ресурсами на предприятии.

В этой связи в работе предполагается:

- рассмотреть понятие человеческих ресурсов и трудового потенциала, их сущность и значение;

- изучить сущность и направления проведения аудита человеческих ресурсов;

- рассмотреть систему показателей состояния и эффективности использования человеческих ресурсов;

- дать общую экономическую характеристику предприятия;

- провести изучение состояния человеческих ресурсов на предприятии, их движения, дать оценку трудового потенциала предприятия;

- проанализировать существующую на предприятии систему материального и морального стимулирования;

- разработать основные направления повышения эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе изучаются теоретические основы построения системы управления трудовыми ресурсами, изучается сущность и значение человеческих ресурсов, система аудита человеческих ресурсов предприятия. Во второй главе проводится анализ состояния и эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии на примере ООО «СеДиНТаг».

В третьей главе разрабатывается эффективная стратегия управления человеческими ресурсами на предприятии.

Методы исследования: анализ и синтез, статистический и математический анализ. Методологической основой написания работы являются труды отечественных авторов, посвященные вопросам формирования и управления трудовыми ресурсами предприятий в рыночных условиях.

# 1. Понятие человеческих ресурсов и их роль в экономике

# 1.1 Сущность и значение человеческих ресурсов и трудового потенциала предприятия

Производство товаров и оказание услуг предполагают наличие на предприятиях двух необходимых компонентов: физического капитала, т.е. материальных ресурсов (сырья, оборудования и т.п.) и человеческого капитала – человеческих ресурсов, т.е. работников с необходимыми профессиональными знаниями и навыками. [16, с. 178]

Трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве [5, c. 22].

Отличие человеческих ресурсов от других видов ресурсов предприятий заключается в следующем:

1. человек вносит жизненный смысл в производственный процесс и не может служить только средством для достижения целей организации. Он имеет свою цену и предъявляет определенные требования к своему окружению;

2. человек лишь отчасти реализуется в производстве. Его бытие не ограничивается производственной деятельностью, он находит самовыражение во множестве социальных контактов;

3. человек обладает способностями, инициативой, волей, поэтому является не только пассивным объектом управления, но и проводником самостоятельной линии поведения;

4. человек является не только членом формальной структуры организации, он одновременно может входить в малые группы, внутри которых люди оказывают значительное влияние на поведение друг друга;

5. человек не может целиком принадлежать предприятию. В распоряжение организации предоставляется за определенную плату исключительно его рабочая сила. Работник самостоятельно строит свою персональную политику и решает - работать ему на данном предприятии или уволиться с него [5, c. 29].

В практике планирования и учета к трудовым ресурсам относят население трудоспособного возраста (мужчины 16-59, женщины 16-54 лет) за исключением неработающих инвалидов первой и второй групп; лиц, получающих пенсию по старости на льготных условиях, и др. [5, c. 29]

Изменение численности человеческих ресурсов зависит от естественного движения населения, его рождаемости и смертности.

В формировании человеческих ресурсов в последние годы наметился ряд негативных тенденций: существенное сокращение естественного прироста населения, обусловленного снижением рождаемости и ростом смертности; неблагоприятная динамика половозрастной структуры населения; увеличение демографической и экономической нагрузки на трудоспособную часть населения; нерациональные миграционные потоки и размещение населения по территории России, низкий уровень социального развития и уровня жизни населения [20. C. 12].

Тем не менее за последние годы заметно улучшились качественные характеристики человеческих ресурсов: значительно вырос образовательный потенциал трудоспособного населения, выросла доля высоких ступеней образования в образовательной структуре.

Под использованием человеческих ресурсов понимается их распределение и эффективность применения в народном хозяйстве. Виды распределения разнообразны [16, с. 179]. Важнейшие из них следующие: распределение человеческих ресурсов по видам занятости, т.е. на работающую и не работающую часть: в свою очередь неработающая часть подразделяется на учащихся (трудоспособного возраста), лиц, занятых ведением домашнего хозяйства, находящихся на службе в Вооруженных Силах, безработных, а также нигде не работающих, не обучающихся и не ищущих работу.

Работающее (занятое) население может рассматриваться в нескольких разрезах: по отдельным отраслям, профессиональным группам, в том числе физического и умственного труда, режимам труда (полногодовая занятость, неполный трудовой день, неделя и т.п.).

По характеру участия в производственной деятельности трудовые ресурсы подразделяются на промышленно-производственный персонал (работники, занятые в сфере производства) и персонал непромышленной деятельности

Эффективность применения труда, как и эффективность в любом виде деятельности, в конечном счете измеряется временем, которое затрачивается на производство единицы продукции или единицы услуг и работы в соответствующем качестве. С этой точки эффективность применения труда – это минимизация затрат труда при высоком качестве конечного результата.

Все работающие на предприятии делятся на две категории:

- промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;

-персонал непромышленных организаций (работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и врачебно-санитарных учреждений, принадлежащих предприятию) [45, c. 152].

Все занятые на предприятии подразделяются по категориям: рабочие, руководители, специалисты, служащие, для чего создан классификатор профессий и должностей.

К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, оказанием материальных услуг и т д. [45, c. 153] Например, занятые управлением, регулированием и наблюдением за работой автоматов, автоматических линий; изготовлением материальных ценностей вручную; уходом за машинами, оборудованием; обслуживанием производственных и непроизводственных помещений. Руководители — это работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений [45, c. 153]. Например, директор, начальники, управляющие, заведующие, председатели, мастера, главный бухгалтер, главный инженер, главный механик, главный электрик, главный редактор, а также их заместители.

К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, в частности, администраторы, бухгалтеры, диспетчеры, инженеры, инспектора, математики, нормировщики, механики, ревизоры, социологи, экономисты, юрисконсульты и др. [45, c. 153]

Служащие — это работники, осуществляющие подготовку оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание, в частности, агенты, делопроизводители, кассиры, коменданты, секретари-машинистки, статистики, стенографистки и т.д. [45, c. 154]

Работники предприятия распределяются по профессиям, специальностям и квалификации.

Профессия характеризуется комплексом теоретических знаний практических навыков, необходимых для выполнения определенна работы в одной из отраслей производства [21, c. 107]. Она предопределяется характером создаваемого продукта труда и специфическими условиям производства в данной отрасли. Специальность — это дальнейшее раз деление труда в пределах профессии. Квалификация зависит от уровня специальных знаний и практических навыков работника и характеризует степень сложности выполняемого им данного конкретного вида работы.

С понятием человеческих ресурсов также связано понятие трудового потенциала.

Словом «потенциал» обычно обозначают средства, запасы, источники, которые могут быть использованы, а также возможности отдельного лица, группы лиц, общества в конкретной обстановке.

Во всем мире пришли к признанию решающей роли главной производительной силы — человека, возможностей и способностей каждого работника, отдельных групп и общества в целом осуществлять и совершенствовать трудовую деятельность, существенно повышать ее эффективность.

Термин «трудовой потенциал» и его понятие начали входить в государственные и правительственные документы России с 90-х годов. Так, в мае 1994 г. было принято Постановление Правительства РФ № 434 «О целевом проекте "формирования трудового потенциала для наукоемкого производства"». Оно было связано с поддержанием и развитием в этот сложный для России период космической отрасли промышленности.

Можно говорить о трудовом потенциале отдельного человека, предприятия, города, области, всего общества, поскольку он представляет собой совокупность всех способностей человека трудиться. Рассмотрим понятие трудовой потенциал с позиции общества, отдельного предприятия, организации, учреждения.

Трудовой потенциал — это ресурсная категория; он должен включать в себя источники, средства, ресурсы труда, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели, возможности отдельного лица, общества, государства в конкретной области. Таким образом, применительно к предприятию трудовой потенциал — это предельная величина возможного участия трудящихся в производстве с учетом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта [5, c. 25].

Трудовой потенциал предприятия включает несколько половозрастных групп работников, обладающих разными потенциальными возможностями, качественно характеризуется образовательным и профессионально-квалификационным уровнем и стажем работы по избранной специальности. Он формируется под воздействием технических и организационных факторов, так как с целью осуществления производственного процесса с учетом специализации каждое предприятие оснащается необходимым оборудованием.

При определении величины потенциала и его использования, важным является правильный выбор показателя измерения. В качестве главного показателя объема принималась и принимается до сих пор численность, а показателя использования — человек-год. Исследования, проведенные рядом ученых, показывают, что разница в оценке затрат труда в промышленности страны по величине отработанных человеко-часов и среднесписочной численности работников составляет 15%. Следовательно, среднесписочная численность работников, имеющая переменную величину, не может быть эталоном при оценке величины потенциала, поэтому при анализе динамики се можно применять только с поправочным коэффициентами. А так как такие коэффициенты разработать очень трудно, то требуется нахождение нового объемного показателя.

В качестве объемного показателя используется человеко-час, так как он стабилен и потому хорошо отражает динамику, требует корректировку (при сравнении по разным периодам) только по числу рабочих дней, позволяет учесть не только полно годовых работников, но и тех, кто может работать лишь часть установленного времени. Применяя этот показатель, можно также выделить в общем потенциале суммарную величину неиспользуемого рабочего времени в связи с неблагоприятными условиями труда на производствах, где законодательно установлен сокращенный рабочий день, а также суммарное время неработы тех исполнителей, которые получают дополнительные отпуска в связи с неблагоприятными условиями труда. Такое выделение позволит организовать работу по коренному улучшению условий труда и эффективному управлению этим процессом. Неиспользуемое рабочее время будет состоять из трех неравнозначных величин, а именно: часов, на которые сокращается продолжительность рабочего дня, дней дополнительного отпуска исполнителей, занятых на данных работах, а также дней сокращения неявок по общей заболеваемости в результате улучшения условий труда.

В качестве основного объемного показателя трудового потенциала может выступать только человеко-час. Он обладает стабильностью и возможностью применения во всех экономических расчетах и на любом уровне.

Величина совокупного потенциального фонда рабочего временипроизводственного коллектива представляет собой разность между величиной календарного фонда (Фк) и суммарной величиной нерезервообразуюших неявок и перерывов, т.е. объемная величина времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников. К нерезервообразующим (Tнп) относятся регламентированные затраты, которые по сшей правовой и экономической сущности являются необходимыми и не могут служить резервом увеличения времени непосредственной работы (выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и другие законодательно обусловленные неявки и перерывы). В этом фонде, как в зеркале, находит отражение весь объем потенциальных возможностей работающих за любой (плановый, отчетный) период времени.

Поскольку базовой расчетной величиной может выступать фонд рабочего времени, то и показателем, характеризующим его возможности, должна выступать одноименная единица измерения, имеющая не качественное, а только количественное отличие. Правильный выбор единого измерителя имеет не только теоретическое, но и практическое значение, так как создает научно обоснованную базу приведения разновеликих величин к единому показателю.

Размеры величины трудового потенциала предприятия определяются по формулам:

Фп = Фк – Тнп , (1)

Фп = Ч • Д • Тсм , (2)

где Фп - совокупный потенциальный фонд рабочего времени предприятия, ч.;

Фк - величина календарного фонда времени, ч.;

Tнп - нерезервообразующие неявки и перерывы, ч.;

Ч -численность работающих, чел.;

Д - количество дней работы в периоде, дн.;

Тсм - продолжительность рабочего дня, ч.

Следовательно, потенциальная величина производственного коллектива в часах — это произведение численности работающих (Ч) на законодательно установленную продолжительность рабочего дня в часах (Тсм) с учетом количества дней (Д) работы в периоде.

# 1.2 Показатели состояния и движения человеческих ресурсов

В практике учета человеческих ресурсов предприятия различают списочный состав, среднесписочный и явочный.

В списочный состав включаются все работники, принятые на постоянную, сезонную и временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу. В нем каждый календарный день учитываются как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

В отчетности по труду численность работников списочного состава приводится не только на определенную дату, но и в среднем за отчетный период (месяц, квартал, год). Численность на дату - это показатель численности работников списочного состава предприятия на определенное число отчетного периода (например, на первое или последнее число месяца), включая принятых и исключая выбывших в этот день работников. Для определения численности работников предприятия, учреждения, организации за какой-либо период недостаточно принимать численность работников на дату, так как в этих показателях не учитываются изменения, происшедшие в течение рассматриваемого периода. Для этого необходимо рассчитать среднесписочную численность работников, которая используется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести работников, и других показателей.

Среднесписочная численность работников за отчетный месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, т.е. с 1 по 31 (число, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца [13, c. 413].

Численность работников списочного состава за выходной или праздничный (нерабочий) день принимается равной списочной численности работников за предшествующий рабочий день [39, c. 162]. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, которая уточняется на основании приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращения трудового договора.

Среднесписочная численность работников за квартал определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале и деления полученной суммы на три. Среднесписочная численность работников за год рассчитывается путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы отчетного года и деления полученной суммы на 12.

От списочного состава работников следует отличать явочный, который показывает, сколько человек из числа состоящих в списке явилось на работу. Число фактически работающих - это численность персонала, не только пришедшего, но и фактически приступившего к работе. Разность между явочным числом и числом фактически работающих позволяет определить число лиц, находящихся в целодневных простоях (из-за отсутствия электроэнергии, материала и т.д.)

Учет численности работников дает возможность выяснить их распределение на разных участках предприятия, а также изменение этого распределения.

Структура кадров предприятия, структурного подразделения характеризуется соотношением различных категорий работников к общей численности. В целях анализа структуры кадров определяется и сравнивается удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия. Структура кадров определяется и анализируется по каждому подразделению, а также может рассматриваться по таким признакам, как возраст, уровень образования, стаж работы, квалификация, степень выполнения норм и т.д.

В условиях рыночной экономики целесообразно не ограничиваться расчетами социально-демографических показателей структуры персонала на предприятии, поскольку необходимо проанализировать качественное соответствие работников уровню производства. Поэтому весьма важным является определение степени соответствия профессионально-квалифицированной структуры работников технико-организационному уровню производства. Для этих целей рассчитывается коэффициент соответствия работника выполняемой работе, который показывает, насколько профессионально-квалификационный уровень работника отвечает сложности выполняемых им человеческих функций. Показатель рассчитывается для оценки рациональности использования отдельных работников и их профессионально-квалификационных групп по формуле:

(3)



i - номер профессионально-квалификационной группы;

Xi — количество работников i-й квалификационной группы;

Yi — количество работников i-й профессиональной группы.

Структура промышленно-производственного персонала тем рациональнее, чем ближе к 1 значение данного коэффициента. В этом случае коэффициент указывает, что численность работников определенного профессионально-квалификационного уровня соответствует числу рабочих мест, труд которых предполагает наличие у работников именно данного уровня подготовки.

Одним из показателей использования человеческих ресурсов на предприятии является движение кадров. Движение кадров предназначено для приведения в равновесие потребности производства относительно замещения вакантных рабочих мест и потребности в труде соответствующего качества, в продвижении и т.д. [14, c. 109] Вместе с тем внутризаводские перемещения связаны не только с наличием вакантных рабочих мест соответствующего качества, но и с возможностью занять их принятыми работниками, т.е. с уровнем общей и профессиональной подготовки принятых, с их демографическими особенностями, опытом и т.п. От рациональной организации внутренних перемещений на предприятии во многом зависят возможности квалификационного продвижения, получения работы по интересам с оптимальными ля рабочего условиями и оплатой труда.

В настоящее время данные о процессе движения кадров, которыми располагает экономическая наука, имеют несколько односторонний характер. Из общего числа проблем движения работников на предприятии больше внимания уделяется проблемам внешнего оборота.

К внешнему движению кадров относятся: оборот по приему; оборот по увольнению; коэффициент текучести кадров. Внутреннее движение кадров характеризует межцеховое движение; межпрофессиональную подвижность; квалификационное движение и переход работников в другие категории [3, c. 106].

Показатели оборота широко используются для характеристики общих размеров движения кадров. При этом исчисляют общий и частные (по приему и увольнению) коэффициенты оборота.

Общий коэффициент оборота (Ко) определяется отношением суммы принятых (Чп) и уволенных (Чу) к среднесписочному (Ч0) числу рабочих или работающих [43, c. 347]:

Чп+Чу

Кп = ------------ • 100 (4)

Чс

Частные коэффициенты оборота измеряются соответственно oотношением числа принятых (оборот по приему — Коп) или числа уволенных (оборот по увольнению — КоУ) за определенный период к среднесписочному числу работающих [43, c. 348]:

Чп Чу

Коп = ------ • 100 или Коу = --------- • 100 (5)

Чс Чс

Коэффициент сменяемости исчисляется как отношение меньшего из числа принятых или уволенных к среднесписочному числу работников.

Текучесть кадров характеризуется количеством рабочих, уволившихся по собственному желанию или уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины. Отношение этого количества к среднесписочному числу позволяет определить ее относительный уровень. Как правило, он исчисляется в процентах [43, c. 349]:

Чусж + Чупн

Кт = ------------------ • 100 (6)

Чс

где Кт - коэффициент текучести, %;

Чусж - число рабочих, уволившихся по собственному желанию;

Чупн — число рабочих, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины;

Чс — среднесписочное число рабочих.

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только в целом по предприятию, но и по отдельным его структурным подразделениям (цехам, отделам, службам), группам работников. Коэффициенты, характеризующие уровень текучести в отдельных подразделениях или группах работников, называются частными коэффициентами текучести. Методика исчисления частных коэффициентов текучести аналогична расчету общего показателя (но только по данному подразделению).

Отношение частного коэффициента текучести к общему по предприятию называется коэффициентом интенсивности текучести:

Ктч

Кит = -------------- • 100 (7)

Кт

где Кит – коэффициент интенсивности текучести;

Ктч – частный коэффициент текучести по определенному подразделению.

Он показывает, во сколько раз текучесть работников исследуемой группы выше (ниже), чем в целом по предприятию. Использование этого показателя имеет большое значение при изучении социальных, демографических, профессиональных и других особенностей текучести .

Для характеристики устойчивости кадров на предприятии применяются показатели: постоянства и стабильности кадров.

Коэффициент постоянства кадров определяется отношением числа состоявших в списочном составе предприятия в течение всего календарного года, к среднесписочной численности работников. Численность работников, состоящих в списочном составе с 1 января по 31 декабря включительно, определяется следующим образом: из численности работников, состоявших в списках на начало отчетного года (на 1 января), исключаются выбывшие в течение года по всем причинам, кроме выбывших из числа принятых в отчетном году, так как в списке предприятия на 1 января их не было. Из численности работников, состоявших в списках на 1 января, исключаются также переведенные на другие предприятия, переведенные в состав персонала неосновной деятельности своего предприятия, кроме переведенных из числа принятых в отчетном году.

Стабильность кадров принято характеризовать долей лиц, работающих продолжительный срок на данном предприятии, в общей численности работников. Коэффициент стабильности кадров рассчитывается как доля рабочих со стажем работы на предприятии в пять и более лет в общей совокупности работающих.

Внутрифирменное движение бывает нескольких видов:

- межцеховое движение. В его основе лежат технические сдвиги в производстве, организационные перестройки, перестановки одних рабочих в результате выбытия с предприятия других, также неудовлетворенность условиям и организацией труда и быта, отношениями с администрацией или с коллективом, желание работать в другом подразделении с друзьями, членами семьи и т.д.;

- межпрофессиональная подвижность - переход к новой профессии. Эти перемещения связаны как с техническим прогрессом, так и с реализацией личных интересов. Профессиональная подвижность занимает значительное место не только внешнем, но и во внутреннем обороте кадров;

- квалификационное движение — переход одного разряда к другому в пределах существующей тарифной системы;

- переход рабочих в другие категории (в специалисты, служащие). Движение реализуется в рамках деления работников предприятия на учетные категории персонала, отражающие социально-экономические различия в положении этих работников.

Общий внутрифирменной оборот работников определяется коэффициентом, который исчисляется по числу работников, принимавших участие во внутрифирменном движении независимо от числа измененных позиций. Коэффициент внутрифирменного оборота по числу работников определяется как отношение числа рабочих, принявших участие во внутрифирменном движении независимо от числа совершенных изменений в их позициях, к среднесписочной численности.

Повышение эффективности труда связано прежде всего с увеличением его производительной силы, улучшением качества обслуживания потребителей, достижением конечных результатов деятельности. Следовательно, эффективность труда определяется количеством и качеством предоставляемых услуг, степенью удовлетворения спроса и обслуживания потребителей, скоростью их обслуживания, ростом прибыли на 1 руб. человеческих затрат, размерами доходов на одного работника, ростом производительности труда, его фондовооруженность.

Таким образом, успешность стратегий развития бизнеса непосредственно зависит от компетентности имеющегося персонала. Поэтому руководство компании должно иметь адекватное представление о том, каким кадровым ресурсом оно располагает. На сегодняшний день в России показатель использования кадрового потенциала компании (полный пакет профессиональных знаний и навыков, личностных и демографических характеристик, деловых связей) очень низок. В связи с этим возникает потребность в проведении кадрового аудита, который позволит определить: какой потенциал кроется в специалистах, что из этого потенциала можно использовать в интересах компании, какие характеристики данного ресурса подлежат коррекции и развитию.

# 2. Анализ состояния и эффективности использования человеческих ресурсов на примере ООО «Сединтаг»

# 2.1 Характеристика предприятия и организационной структуры управления

Совместное предприятие «СеДиНТаг» основано в 1991 году в соответствии с договором о создании и деятельности совместного предприятия «СеДиНТаг». Краснодарское станкостроительное производственное объединение имени Г.М. Седина, производственное объединение «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского и завод «Динамо-Сливен», Болгария, в качестве учредителей решили: создать на территории РФ, в городе Нижний Тагил совместное предприятие по ремонту и модернизации карусельных станков производства Краснодарского станкостроительного производственного объединения им. Г.М.Седина.

Целью создания предприятия являлось обеспечение восстановительного ремонта, модернизации, гарантийного и послегарантийного сервисного обслуживания карусельных станков производства КСПО им. Г.М.Седина, станков производства завода «Динамо-Сливен» и других видов оборудования; изготовления кузнечных штампов, а также выполнения работ по реконструкции и техническому перевооружению цехов ПО «Уралвагонзавод» и предприятий на территории Уральского региона.

Предприятие самостоятельно осуществляет внешнеэкономическую торговую и посредническую деятельность, закупает и реализует работы, услуги, продукцию производственно-технического назначения (материалы, сырье, комплектующие и т.п.) и товары народного потребления.

Предприятие приобрело право юридического лица с момента его регистрации в Министерстве финансов. Предприятие имеет право от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде, арбитраже.

В настоящее время ООО «СеДиНТаг» осуществляет следующие виды деятельности:

1) ремонтно-строительное производство:

- утепление и герметизация межпанельных стыков;

- ремонт кровли;

- капитальный ремонт различных внутренних сетей отопления, холодного и горячего водоснабжения;

- капитальный ремонт технологических трубопроводов;

- антикоррозийная и химическая защита бетонных и металлических конструкций;

- теплоизоляция трубопроводов и строительных конструкций, а также изготовление высокоэффективных материалов для данного вида работ;

2) ремонтно-механическое производство:

- все виды токарных, фрезерных, шлифовальных работ;

- изготовление сложных индивидуальных изделий с использованием станков ЧПУ по чертежам заказчика;

3) выполнение функций генерального подрядчика:

- выполнение всех видов работ, предоставленных в лицензии, собственными силами;

- заключение договоров субподряда на выполнение отдельных видов работ;

- составление проектно-сметной документации;

- организация строительства;

- технологические и конструктивные расчеты;

- контроль за выполнением работ по договорам подряда и субподряда;

- сдача объекта в эксплуатацию «под ключ»;

- оформление исполнительной документации и др.;

4) ремонт, модернизация, гарантийное и послегарантийное обслуживание станков с ЧПУ;

5) ремонт котельного оборудования:

- ремонт технологических водопроводов;

- изготовление запасных частей к энергетическим узлам (экономайзеры, полусекции, пароводонагреватели);

- теплоизоляция трубопроводов и оборудования;

- антикоррозийная и химическая защита бетонных и металлических конструкций;

- гибка труб различного диаметра;

- очистка и окраска любых поверхностей;

- диагностика объемов и выбор систем антикоррозийной защиты;

6) автосервисные услуги:

- ремонт двигателей легковых автомобилей;

- все виды восстановительных и ремонтных работ машин марок ВАЗ, ГАЗ и АЗЛК.

Основные технико-экономические показатели работы предприятия представлены в таблице 1.

Анализ основных технико-экономических показателей работы ООО «СеДиНТаг» показывает, что в течение трех лет отмечается стабильное увеличение объемов его деятельности. Об этом говорит рост численности работников на 6,42%, стоимости основных фондов на 19,92%, оборотных фондов на 8,87%, энергетических мощностей на 15,83%, прибыли от реализации на 14,79% и рентабельности на 0,39%.

На данный момент предприятие состоит из трех участков: участок по ремонту и модернизации карусельных станков, дерево участок, участок по ремонту машин и штата управления. Деятельность предприятия на сегодняшний момент изменилась не значительно, по сравнению с тем моментом, когда создавалось предприятие. В сложное время с нестабильной экономической ситуацией предприятие перешло на более выгодное производство продукции, как ремонт машин и производство товаров народного потребления (металлические изделия и изделия из дерева), т.е. товаров хоть и не повседневного спроса, но пользующиеся таковым.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели в 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 | 2008 | 2009 | 2009 г. в % к 2007 г. |
| Численность работников, чел. | 296 | 307 | 315 | 106,42 |
| Основные фонды, тыс. руб. | 29168 | 34152 | 34978 | 119,92 |
| Оборотные фонды, тыс. руб. | 16207 | 17303 | 17645 | 108,87 |
| Энергетические мощности, л.с. | 1200 | 1270 | 1390 | 115,83 |
| Производственная площадь, кв. м. | 673 | 673 | 673 | 100,00 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 519,8 | 561,3 | 596,7 | 114,79 |
| Рентабельность, % | 15,39 | 15,47 | 15,45 | 100,39 |

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется дирекцией во главе с генеральным директором (рисунок 1). Структура и штаты дирекции определяются правлением предприятия и утверждаются решением правления. В состав дирекции могут входить представители каждого из участников, но генеральный директор назначен из числа граждан РФ.

Дирекция правления «СеДиНТаг»:

* обеспечивает выполнение текущих и перспективных планов предприятия;
* нанимает и увольняет сотрудников;
* организует повседневное производство продукции предприятия;
* организует выполнение решений правления;

- распоряжается имуществом предприятия, включая его денежные средства, в пределах полномочий, предоставленных ей правлением;

* заключает без дополнительной доверенности от имени предприятия договоры (контракты) и обеспечивает их выполнение;
* выполняет другие функции, вытекающие из Устава;
* предоставляет предприятию в отношениях с организациями, предприятиями и учреждениями, а также государственных органов стран-участников и третьих стран по всем вопросам деятельности предприятия в пределах компетенции, определенной Уставом предприятия.

Дирекция каждый год своевременно, до начала нового финансового года предъявляет на утверждение правлению план капиталовложений и финансовый план. Дирекция принимает все решения для предприятия “СеДиНТаг”, которые не относятся к исключительной компетенции правления.

# 2.2 Состояние и движение человеческих ресурсов в ООО «СеДиНТаг», оценка эффективности использования рабочего времени и определение трудового потенциала предприятия

Состояние человеческих ресурсов предприятия характеризуется, прежде всего, структурой по различным признакам.

В таблице 2 представлена динамика численности персонала и его структуры по категориям работников.

Таблица 2 – Динамика и структура персонала ООО «СеДиНТаг» по категориям персонала в 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кате-гория персо-нала | 2007 г. | | 2008 г. | | 2009 г. | | Отклонение по численности, чел. | | Отклонение по удельному весу, % | |
| чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | 2008 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2008 г. | 2008 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2008 г. |
| Руково-дители | 16 | 5,41 | 16 | 5,21 | 16 | 5,08 | 0 | 0 | -0,19 | -0,13 |
| Специа-листы | 27 | 9,12 | 28 | 9,12 | 28 | 8,89 | 1 | 0 | 0,00 | -0,23 |
| Служа-щие | 21 | 7,09 | 22 | 7,17 | 22 | 6,98 | 1 | 0 | 0,07 | -0,18 |
| Основ-ной произ-водст-венный персонал | 183 | 61,82 | 187 | 60,91 | 193 | 61,27 | 4 | 6 | -0,91 | 0,36 |
| Вспомо-гатель-ный персонал | 49 | 16,55 | 54 | 17,59 | 56 | 17,78 | 5 | 2 | 1,04 | 0,19 |
| Итого | 296 | 100,00 | 307 | 100,00 | 315 | 100,00 | 11 | 8 | 0,00 | 0,00 |

В 2008 г. по сравнению с 2007 г. общая численность работников предприятия увеличилась на 11 человек за счет увеличения численности специалистов и служащих на 1 человека, основного производственного персонала на 4 человека и вспомогательного персонала на 5 человек. В 2009 г. по сравнению с 2008 г. рост общей численности работников на 8 человек связан с увеличением численности основного производственного и вспомогательного персонала соответственно на 6 и 2 человека.

Анализ структуры персонала предприятия показывает, что основу его формирования составляет основной производственный персонал, удельный вес которого в общей численности работников в 2007 г. находится на уровне 61,82%, в 2008 г. – 60,91% и в 2009 г. – 61,27%. Это является характерным для производственных предприятий, так как от количества и качества использования данной категории человеческих ресурсов зависят объемы деятельности предприятия.

Второй по значению категорией персонала является вспомогательный персонал, удельный вес которого составляет соответственно 16,55%, 17,59% и 17,78%.

Графически структура персонала предприятия по данному признаку представлена на рисунке 2.

Изменение структуры персонала выражается в том, что в 2008 г. по сравнению с 2007 г. произошло увеличение удельного веса служащих на 0,07% и вспомогательного персонала на 1,04% и снижении удельного веса руководителей на 0,19% и основного производственного персонала на 0,91%. Удельный вес специалистов оставался неизменным.

В 2009 г. по сравнению с 2008 г. отмечается увеличение удельного веса основного производственного персонала на 0,36% и вспомогательного персонала на 0,19% и снижение удельного веса руководителей на 0,13%, специалистов на 0,23% и служащих на 0,18%.



Рисунок 2 - Структура персонала ООО «СеДиНТаг» по категориям в 2007-2009 гг.,%

Специфика производственной деятельности предприятия приводит к тому, что основу персонала составляют мужчины (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика и структура персонала ООО «СеДиНТаг» по половому признаку в 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол работ-ников | 2007 г. | | 2008 г. | | 2009 г. | | Отклонение по численности, чел. | | Отклонение по удельному весу, % | |
| чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | 2008 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2008 г. | 2008 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2008 г. |
| Муж-чины | 237 | 80,07 | 248 | 80,78 | 255 | 80,95 | 11 | 7 | 0,71 | 0,17 |
| Жен-щины | 59 | 19,93 | 59 | 19,22 | 60 | 19,05 | 0 | 1 | -0,71 | -0,17 |
| Итого | 296 | 100,00 | 307 | 100,00 | 315 | 100,00 | 11 | 8 | 0,00 | 0,00 |

Графически структура работников ООО «СеДиНТаг» по половому признаку представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Структура работников ООО «СеДиНТаг» по половому признаку в 2007-2009 гг, %

Основу персонала на предприятии составляют мужчины, удельный вес которых в общей численности работников составляет 80,07% в 2007 г., 80,78% в 2008 г. и 80,95% в 2009 г.

При этом происходит рост численности мужчин на 11 человек в 2008 г. по сравнению с 2007 г. и на 7 человек в 2009 г. по сравнению с 2008 г. на фоне сохранения неизменной численности женщин в 2008 г. по сравне-нию с 2007 г. и увеличения их численности в 2009 г. по сравнению с 2008 г.

В результате этого численность мужчин увеличилась соответственно на 0,71% и 0,17%.

При изучении состояния человеческих ресурсов предприятия также необходимо отметить, что среди работников представлены различные возрастные категории (таблица 4).

Таблица 4 – Динамика и структура персонала ООО «СеДиНТаг» по возрасту в 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | 2007 г. | | 2008 г. | | 2009 г. | | Отклонение по численности, чел. | | Отклонение по удельному весу, % | |
| чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | 2008 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2008 г. | 2008 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2008 г. |
| 18-25 лет | 51 | 17,23 | 53 | 17,26 | 61 | 19,37 | 2 | 8 | 0,03 | 2,10 |
| 25-35 лет | 99 | 33,45 | 106 | 34,53 | 112 | 35,56 | 7 | 6 | 1,08 | 1,03 |
| 35-45 лет | 84 | 28,38 | 85 | 27,69 | 83 | 26,35 | 1 | -2 | -0,69 | -1,34 |
| 45-55 лет | 47 | 15,88 | 49 | 15,96 | 46 | 14,60 | 2 | -3 | 0,08 | -1,36 |
| старше 55 лет | 15 | 5,07 | 14 | 4,56 | 13 | 4,13 | -1 | -1 | -0,51 | -0,43 |
| Итого | 296 | 100,00 | 307 | 100,00 | 315 | 100,00 | 11 | 8 | 0,00 | 0,00 |

Графически структура персонала предприятия по данному признаку представлена на рисунке 4.

Положительным моментом в формировании персонала предприятия можно назвать увеличение численности работников более молодого возраста.

Так, в 2008 г. по сравнению с 2007 г. увеличилась численность работников в возрасте от 18 до 25 лет на 2 человека, в возрасте от 25 до 35 лет на 7 человек, от 35 до 45 лет на 1 человека и от 45 до 55 лет на 2 человека. Снижение численности отмечается только во возрастной категории «старшее 55 лет» на 1 человека.

В 2009 г. по сравнению с 2008 г. увеличение численности отмечается по работникам в возрасте от 18 до 25 лет на 8 человек в возрасте от 25 до 35 лет на 6 человек и снижение численности работников в возрасте от 35 до 45 лет на 2 человека, от 35 до 45 лет на 3 человека и старше 55 лет на 1 человека.



Рисунок 4 - Структура работников ООО «СеДиНТаг» по возрасту в 2007-2009 гг, %

Об омоложении трудового коллектива на предприятии также свидетельствует увеличение удельного веса наиболее молодых групп работников: удельный вес работников в возрасте от 18 до 25 лет увеличился в 2008 г. по сравнению с 2007 г. на 0,03%, в 2009 г. по сравнению с 2008 г. – на 2,10%; работников в возрасте от 25 до 35 лет -соответственно на 1,08% и 1,03%. Также об этом свидетельствует снижение удельного веса работников в возрасте старше 55 лет на 0,51% и 0,43% соответственно.

Также в 2008 г. по сравнению с 2007 г. отмечается снижение удельного веса работников в возрасте от 35 до 45 лет на 0,69% и увеличение удельного веса работников в возрасте от 45 до 55 лет на 0,08%. В 2009 г. по сравнению с 2008 г. также отмечается снижение удельного веса этих двух групп работников соответственно на 1,34% и 1,36%.

Преобладает работников в достаточно молодом трудоспособном возрасте обеспечивает высокую обучаемость работников, наличие у большей части из них хорошего творческого потенциала. В связи с этим в таблице 5 проведен анализ работников по уровню образования.

Таблица 5 – Динамика и структура персонала ООО «СеДиНТаг» по уровню образования в 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Обра-зова-ние | 2007 г. | | 2008 г. | | 2009 г. | | Отклонение по численности, чел. | | Отклонение по удельному весу, % | |
| чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | 2008 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2008 г. | 2008 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2008 г. |
| два высших | 1 | 0,34 | 2 | 0,65 | 2 | 0,63 | 1 | 0 | 0,31 | -0,02 |
| высшее | 8 | 2,70 | 9 | 2,93 | 12 | 3,81 | 1 | 3 | 0,23 | 0,88 |
| техникум | 102 | 34,46 | 109 | 35,50 | 109 | 34,60 | 7 | 0 | 1,05 | -0,90 |
| Профес-сиональ-но-тех-ническое училище | 169 | 57,09 | 173 | 56,35 | 184 | 58,41 | 4 | 11 | -0,74 | 2,06 |
| среднее общее | 16 | 5,41 | 14 | 4,56 | 8 | 2,54 | -2 | -6 | -0,85 | -2,02 |
| Итого | 296 | 100,00 | 307 | 100,00 | 315 | 100,00 | 11 | 8 | 0,00 | 0,00 |

Графически структура персонала по данному признаку представлена на рисунках 5-7.

Практически все работники предприятия имеют соответствующее профессиональное образование различного уровня: удельный вес работников со средним общим образованием составляет в 2007 г. 5,41%, в 2008 г. он снизился до 4,56%, а в 2009 г. – до 2,54%. Это является положительным моментом и обеспечивает качественное выполнение работниками их функций.



Рисунок 5 - Структура работников ООО «СеДиНТаг» по уровню образования в 2007 г, %



Рисунок 6 - Структура работников ООО «СеДиНТаг» по уровню образования в 2008 г, %



Рисунок 7 - Структура работников ООО «СеДиНТаг» по уровню образования в 2009 г, %

В 2008 г. по сравнению с 2007 г. увеличилась численность работников, имеющих два высших образования, на 1 человека, высшее образование - на 1 человека, закончивших техникум - на 7 человек и профессионально-техническое училище - на 4 человека и снизилась на 2 человека численность работников со средним общим образованием.

В 2009 г. по сравнению с 2008 г. произошло увеличение численности работников с высшим образованием на 3 человека и с профессионально-техническим училищем на 11 человек и снижение численности работников со средним общим образованием на 6 человек. Неизменной осталась численность работников с двумя высшими образованиями и техникумом.

Анализ структуры работников ООО «СеДиНТаг» по уровню образования показывает, что наибольший удельный вес приходится на работников, закончивших профессионально-техническое училище - 57,09% в 2007 г., 56,35% в 206 г. и 58,41% в 2009 г, а также на работников, закончивших техникум – удельный вес составляет соответственно 34,46%, 35,50% и 34,60%.

В 2008 г. по сравнению с 2007 г. отмечается увеличение удельного веса работников с двумя высшими образованиями на 0,31%, с высшим образованием на 0,23%, закончивших техникум, на 1,05% и снижение удельного веса работников, закончивших профессионально-техническое училище, на 0,74%, и имеющих среднее общее образование, на 0,85%.

В 2009 г. по сравнению с 2008 г. увеличился удельный вес работников с высшим образованием на 0,88% и закончивших профессионально-техническое училище на 2,06% и снизился удельный вес работников с двумя высшими образованиям на 0,02%, закончивших техникум, на 0,90% и со средним общим образованием на 2,02%.

Одним из факторов изменения структуры работников по различным признакам является движение кадров. Показатели движения кадров на анализируемом предприятии представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Показатели движения кадров в ООО «СеДиНТаг» в 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Отклонение | |
| 2008 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2008 г. |
| Среднесписочная численность, чел. | 296 | 307 | 315 | 11 | 8 |
| Принято на работу | 26 | 32 | 28 | 6 | -4 |
| Уволено | 16 | 20 | 24 | 4 | 4 |
| в том числе |  |  |  |  |  |
| по собственному желанию | 8 | 10 | 11 | 2 | 1 |
| за нарушение трудовой дисциплины | 7 | 8 | 9 | 1 | 1 |
| Коэффициент оборота по приему | 0,088 | 0,104 | 0,089 | 0,016 | -0,015 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,054 | 0,065 | 0,076 | 0,011 | 0,011 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,051 | 0,059 | 0,063 | 0,008 | 0,005 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,912 | 0,896 | 0,911 | -0,016 | 0,015 |

В 2008 г. по сравнению с 2007 г. отмечается повышение интенсивности движения человеческих ресурсов. Об этом свидетельствует увеличение коэффициента оборота по приему на 0,016, коэффициента оборота по выбытию на 0,011, коэффициента текучести на 0,008 и снижение коэффициента постоянства кадров на 0,016.

В 2009 г. по сравнению с 2008 г., также происходит повышение интенсивности движения кадров на предприятии, о чем свидетельствует увеличение коэффициента по выбытию на 0,011, коэффициента текучести на 0,005. В то же самое время положительным моментом является снижение коэффициента оборота по приему на 0,015 и увеличение коэффициента постоянства кадров на 0,015.

В целом же показатели интенсивности движения кадров являются достаточно небольшими, что является положительным моментом в оценке состояния человеческих ресурсов.

# Оценка эффективности использования рабочего времени и определение трудового потенциала предприятия

В таблице 7 проведен анализ эффективности использования рабочего времени работников предприятия.

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано в 2008 году - 212 дней, в 2007 году – 220 дней, в связи с чем целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 8 дней, а на всех 1650 дней.

Потери рабочего времени связаны с неявками на работу в результате ежегодных отпусков, отпусков по учебе, по беременности и родам, дополнительных отпусков с разрешения администрации, болезнями, постоями.

В 2008 г. по сравнению с 2007 г. общая величина неявок на работу, в расчете на одного человека, увеличилась на 22,67%, в результате чего явочный фонд рабочего времени на одного работника и бюджет рабочего времени снизились на 3,55%. Кроме того, отмечается снижение внутрисменных простоев, приходящихся на 1 работника, на 9,80%, снижение полезного фонда рабочего времени на 3,50% и непроизводительных затрат рабочего времени на 6,02%. Однако рост среднесписочной численности работников привел к тому, что показатели использования рабочего времени увеличилась практически по всем характеристикам. Снижение отмечается только по отпускам по беременности и родам на 30,86%, прогулам на 30,86%, внутрисменным простоям на 6,45% и непроизводительным затратам рабочего времени на 2,53%.

В целом такая динамка показателей говорит о снижении эффективности использования рабочего времени на предприятии.

В 2009 г. по сравнению с 2008 г. в целом можно говорить о повышении эффективности использования рабочего времени на предприятии. Об этом свидетельствует, прежде всего, сокращение неявок на работу, приходящихся на одного работника, на 10,66%, в том числе по ежегодным отпускам на 16,67%, отпускам по учебе на 25,00%, дополнительным отпускам с разрешения администрации на 12,50%, болезни на 7,63%, простоям на 50%, внутрисменным простоям на 3,80% и непроизводительных затрат рабочего времени на 3,85%.

Потери рабочего времени – это упущенные возможности т.к. носят необратимый характер. Путем принятия соответствующих мер можно повлиять на причины, вызывающие потери фонда рабочего времени.

Все потери рабочего времени можно разделить на потери, вызванные субъективными и объективными факторами. Их группировка представлена в таблице 8.

Большая часть потерь рабочего времени приходится на объективные факторы, влиять на которые администрация не может. Однако потери рабочего времени по субъективным причинам, зависящим как от самих работников, так и от организации работы на предприятии, также достаточно высоки и составляет 14,4 дня на каждого работника в 2007 г., 20,2 дня - в 2008 г. и 18,2 дня в 2009 г.

Хотя положительной тенденцией можно назвать снижение числа этих потерь в 2009 г. по сравнению с 2008 г.

Таблица 8 - Причины потерь рабочего времени по факторам (на 1 работника)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Отклонение | |
| 2008 г. от  2007 г. | 2009 г. от  2008 г. |
| Субъективные факторы |  |  |  |  |  |
| Дополнительные отпуска с разрешения администрации | 5 | 8 | 7 | +3 | -1 |
| Болезни | 9 | 11,8 | 10,9 | +2,8 | -0,9 |
| Прогулы | 0,3 | 0,2 | 0,2 | -0,1 | - |
| Простои | 0,1 | 0,2 | 0,1 | +0,1 | -0,1 |
| Итого субъективные факторы | 14,4 | 20,2 | 18,2 | +5,8 | -2,0 |
| Объективные факторы |  |  |  |  |  |
| Ежегодные отпуска | 16 | 18 | 15 | +2 | -3 |
| Отпуска по учебе | 1 | 2 | 1,5 | +1 | -0,5 |
| Отпуска по беременности и родам | 3 | 2 | 3 | -1 | +1 |
| Итого объективные факторы | 20 | 22 | 19,5 | +2 | -2,5 |

Одним из самых грубых нарушений человеческих обязанностей является прогул, так как всякие потери рабочего времени означают безвозвратные убытки для предприятия. Особый вред причиняют прогулы, которые влекут за собой не только потерю рабочего времени, но и дезорганизацию трудового процесса коллектива в целом, ослабление трудовой дисциплины. Именно поэтому закон допускает увольнение за однократный прогул.

По законодательству о труде прогулом считается отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течении рабочего дня. Прогулом считается также неявка работника на свое рабочее место без уважительных причин в течении всего рабочего дня (смены).

Непредоставление работы в период простоя по вине организации не освобождает работника от обязанности нахождения на рабочем месте (ст.81 ТК п.6).

Анализ причин прогулов в ООО «СеДиНТаг» представлен в следующей таблице 9.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Количество работников, чел. | Возраст | Причина |
| 2007 г. | 4 чел. | от 20 до30лет | Алкогольное опьянение |
| 2 чел. | от 40до 45 лет | Алкогольное опьянение |
| 2008 г. | 3 чел | от 20 до35лет | Алкогольное опьянение |
| 1 чел. | от 50 до 60 лет | Алкогольное опьянение |
| 2 чел | от 20 до 30 лет | Самовольный уход с работы (без оправдательных документов) |
| 2009 г. | 3 чел. | от 20 до30лет | Алкогольное опьянение |
| 3 чел. | от 40до 45 лет | Алкогольное опьянение |

Как видно из приведенных данных потери рабочего времени из-за прогулов не существенны и составляют 0,2 дня на одного работника. Основным контингентом прогульщиков являются молодые люди в возрасте от 20 до 35 лет по причине алкогольного опьянения.

Мероприятия по борьбе с прогулами: увольнение; лишение материальной помощи, выплачиваемой работникам ООО «СеДиНТаг» при уходе в очередной отпуск; профилактические беседы.

Один из факторов потерь рабочего времени являются простои в ООО «СеДиНТаг».

Под простоем понимается временная приостановка работы по причинам экономического, технологического или организационного характера.

Анализ динамики и структуры простоев на анализируемом предприятии представлен в таблице 10.

В 2007 г. основной причиной простоев на предприятии является вход оборудования из строя (31,37% от общего времени простоев), затем - аварийное отключение электроэнергии (23,53%) и нарушение графиков поставки сырья и материалов (23,04%).

В 2008 г. и 2009 г. наибольший удельный вес в общем времени простоев приходится на нарушение графиков поставки сырья и материалов (30,98% и 30,51% соответственно), затем - на выход оборудования из строя (26,09% и 24,29% соответственно), а также - на аварийное отключение электроэнергии (17,93% и 22,03% соответственно).

Изменение структуры простоев выражается в том, что в 2008 г. по сравнению с 2007 г. произошло увеличение удельного веса простоев по причине нарушения графиков поставки сырья и материалов на 7,94% и задержки в графиках планово-предупредительных ремонтов на 3,39% и снижение удельного веса простоев в результате выхода из строя оборудования на 5,29%, аварийного отключения электроэнергии на 5,59% и по вине работников на 0,45%,

В 2009 г. по сравнению с 2008 г. увеличился удельный вес простоев по причине аварийного отключения электроэнергии на 4,10% и снизился удельный вес простоев в результате выхода оборудования из строя на 1,79%, задержки в графиках планово-предупредительных ремонтов на 1,49%, нарушений графиков поставки сырья и материалов на 0,47% и простоев по вине работников на 0,35%.

Положительным моментом при анализе показателей таблицы 11 также можно назвать снижение времени простоев как в целом, так и по отдельным элементам.

Для выявления нерациональных затрат рабочего времени на предприятии была проведена фотография рабочего дня, которая выявляет причины непроизводительных затрат. Результаты фотографии рабочего дня представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Структура непроизводительных затрат рабочего времени по причинам, %

|  |  |
| --- | --- |
| Причина непроизводительных затрат времени | Удельный вес, % |
| Внеплановый перекур | 21,2 |
| Разговоры по мобильному телефону | 20,8 |
| Разговоры с другими работниками | 17,3 |
| Опоздание с обеденного перерыва | 9,3 |
| Задержка в душевой | 12,9 |
| Прочие | 18,5 |
| Итого | 100 |

Основными причинами непроизводительных затрат рабочего времени являются внеплановые перекуры 21,2% , разговоры по телефону 20,8% и разговоры с другими работниками 17,3% . Другими словами, в качестве основной причины непроизводительных затрат рабочего времени выступает межличностное общение работников.

При этом работники различных возрастных категорий имеют разный уровень непроизводительных затрат рабочего времени (таблица 12).

Таблица 12 -Анализ структуры непроизводительных затрат рабочего времени по возрасту, %

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст | Удельный вес, % |
| до 25 лет | 30,9 |
| 25-35 лет | 28,7 |
| 35-45 лет | 17,9 |
| 45-55 лет | 14,5 |
| старше 55 лет | 8,0 |
| Итого | 100 |

Наибольшие непроизводительные затраты рабочего времени приходятся на работников в возрасте до 25 лет 30,9% , а также на работников в возрасте от 25 до 35 лет 28,7% . Это связано, прежде всего, с социально-психологическими особенностями данных возрастных категорий, в результате чего при более высокой производительности труда они тратят больше времени на межличностное общение.

Таким образом, у предприятия имеются резервы роста трудового потенциала за счет сокращения непроизводительных потерь рабочего времени.

# Система материального и морального стимулирования труда работников

В ООО «СеДиНТаг» ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности производства и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организация труда и з/платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально-медицинского, санитарно-курортного лечения и отдыха работников, гарантии деятельности молодежной организации.

Материальная заинтересованность – один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Однако учитывать его необходимо осторожно, так как этот стимул, хоть и является очевидным, но, как показывает опыт, «срабатывает» далеко не всегда. Например, молодые работники, не имеющие своей семьи и профессионально не определившиеся, могут больше высокого заработка ценить возможность иметь свободное время; пожилые ориентированы на улучшение условий труда, снижение его напряженности даже в ущерб заработку.

Персонал подразделения работает по двум графикам:

а) дневной при 5-ти дневной 40-ка часовой рабочей неделе,

б) при непрерывной неделе и 11,5-часовой рабочей смене.

Кроме вышеперечисленных режимов рабочего времени, существуют работы, время которых превышает или полностью выходит за пределы нормальной продолжительности рабочего времени. Такая работа может выполняться как по инициативе работника (совместительство), так и по инициативе работодателя (сверхурочная работа). За совместительство и сверхурочные работы идут дополнительные оплаты труда согласно ТК РФ, что в свою очередь является одним из кратковременных материальных стимулов.

Заработная плата сотрудников устанавливается в соответствии со следующими принципами:

а) повременно – премиальная система (для технологического персонала);

б) контрактная система оплаты труда, которая устанавливается на 1 год. Сумма оклада и премия напрямую зависит от квалификации рабочего (для ремонтного персонала);

в) повременно – премиальная с персональной надбавкой (для руководителей и специалистов).

Динамика начисленной заработной платы работникам предприятия по месяцам представлена в таблице 13.

Анализ динамики начисления заработной платы работникам предприятия показывает, что ее начисление осуществляется достаточно равномерно в течение года. Наибольшая сумма начисленного фонда заработной платы работникам ООО «СеДиНТаг» приходится на июль и август. Так, в 2007 г. на июль приходилось 9,34% от общей суммы фонда заработной платы за год, в 2008 г. – 9,65%, в 2009 г. – 9,10%.

Кроме того, можно увидеть, что достаточно большой удельный вес в общей сумме фонда заработной платы в 2009 г. приходится на август - 10,24%.

При этом в течение исследуемого периода происходит изменение структуры начисленного фонда заработной платы по кварталам.

Следующим этапом анализа фонда заработной платы является изучение состава фонда заработной платы по видам выплат. В состав фонда заработной платы включаются следующие виды выплат: оплата по сдельным расценкам, оплата внутрисменной повременной работы сдельщиков, повременная оплата по тарифным ставкам (окладам), различные виды премий и доплат.

Информация о динамике фонда заработной платы по отдельным составляющим представлена в приложении А.

Анализ формирования фонда заработной платы показывает, что он состоит из следующих составных частей:

а) основной заработной платы,

б) доплат, компенсаций и надбавок;

в) оплаты за неотработанное время;

г) премий и вознаграждений;

д) материальной помощи;

е) прочих выплат.

При этом основная заработная плата в 2008 г. по сравнению с 2007 г. увеличилась на 28,41%, а в 2009 г. по сравнению с 20004 г. – на 17,64%. Рост суммы доплат, компенсаций и надбавок составил соответственно 34,43% и 25,29%. По выплатам за неотработанное время отмечается снижение суммы в 2008 г. по сравнению с 2007 г. на 20,73%, а в 2009 г. по сравнению с 2008 г – на 6,18%. Устойчивое снижение суммы отмечается также по прочим выплатам и составляет соответственно 9,78% и 14,75%. По премиям и вознаграждениям автор отмечается, что в 2008 г. по сравнению с 2007 г. их сумма снизилась на 2,11%, а в 2009 г. по сравнению с 2008 г. – увеличилась на 18,79%. Также отмечается увеличение размера выплаченной материальной помощи в 2008 г. по сравнению с 2007 г. и ее снижение в 2009 г. по сравнению с 2008 г. на 12,76%.

Анализ динамики отдельных составляющих основных элементов фонда заработной платы позволяет определить общие причины изменения их суммы..

В частности, увеличение размера сдельных расценок и увеличение объема произведенных работ и изготовленной продукции привело к росту оплаты по сдельным расценкам в 2008 г. по сравнению с 2007 г. на 67,46%, а в 2009 г. по сравнению с 2008 г. – на 8,46%.

Увеличение численности работников, работающих на повременной оплате труда и повышение тарифных ставок привело к росту суммы фонда заработной платы, начисленной при повременной оплате труда на 26,02% в 2008 г. по сравнению с 2007 г. и на 11,14% в 2009 г. по сравнению с 2008г.

Существенным недостатком в формировании основной заработной платы можно назвать значительное, в 4,9 раза, в 2008 г. по сравнению с 2007 г. и в 3,5 раза в 2009 г. по сравнению с 2008 г., увеличение оплаты за работу в праздничные дни. Это говорит о неэффективной работе предприятия и необходимости выхода работников на работу в праздничные дни.

В части формирования доплат, компенсации и надбавок в качестве положительного момента можно назвать значительное, в 35,7 раз, увеличение в 2009 г. по сравнению с 2008 г. доплат за совмещение профессий. Причиной этого является более расширенное использование руководством предприятия труда совместителей, набранных внутри предприятия. Это является положительным моментом, так как свидетельствует о более эффективном использовании человеческих ресурсов на предприятии.

Негативным моментом является увеличение размера доплат за работу в праздничные дни. Причины и последствия этого были рассмотрены ранее.

По всем остальным видам доплат, надбавок и компенсаций отмечается как увеличение, так и снижение суммы в достаточно небольших размерах, что говорит об относительной их стабильности в течение исследуемого периода.

Положительным моментом в формировании фонда заработной платы является снижение суммы оплаты за неотработанное время в целом в 2008 г. по сравнению с 2007 г. на 20,73%, а в 2009 г. по сравнению с 2008 г. – на 6,18%. Причиной этого является, прежде всего, сокращение потерь рабочего времени на предприятии, оплата которых подлежит полной или частичной оплате.

Анализ структуры фонда заработной платы и структуры отдельных его составляющих представлен в приложении Б. Графически структура фонда заработной платы по наиболее крупным элементам представлена на рисунках 8-10.



Рисунок 8 – Структура фонда заработной платы ООО «СеДиНТаг» в 2007 г., %

Анализ структуры фонда заработной платы показывает, что наибольшее значение в ее формировании имеет основная заработная плата. Удельный вес данного элемента фонда заработной платы составляет 41,07% в 2007 г., 45,39% в 2008 г. и 44,94% в 2009 г. Вторым по значению элементом фонда заработной платы являются доплаты, компенсации и надбавки, удельный вес которых составляет соответственно 24,62%, 28,48% и 30,04%.

При этом структура фонда заработной платы в течение исследуемого периода является достаточно нестабильной.



Рисунок 9 – Структура фонда заработной платы ООО «СеДиНТаг» в 2008 г., %

В частности, в 2008 г. по сравнению с 2007 г. отмечается увеличение удельного веса основной заработной платы на 4,33%, доплат, компенсаций и надбавок на 3,87% и снижение удельного веса оплаты за неотработанное время на 2,49%, премий и вознаграждений на 2,67%, материальной помощи на 0,05% и прочих выплат на 1,76%.

В 2009 г. по сравнению с 2008 г. произошло увеличение удельного веса доплат, компенсаций и надбавок на 1,56% и снижение удельного веса всех остальных элементов фонда заработной платы.

При характеристике элементов заработной платы необходимо отметить, что в основной заработной плате наибольшее значение имеет оплата труда по тарифным ставкам (удельный вес составляет в 2007 г. 71,44%, 70,11% и 2008 г. и 66,24% в 2009 г.), доплатах, компенсациях и надбавках - вознаграждение за выслугу лет (удельный вес составляет соответственно 25,92%, 24,28% и 21,28%) и надбавка за особо сложные условия труда (удельный вес 25,69%, 25,24% и 23,63%).



Рисунок 10– Структура фонда заработной платы ООО «СеДиНТаг» в 2009 г., %

В фонде заработной платы за неотработанное время наибольшее значение имеет оплата очередных ежегодных отпусков. Удельный вес данного вида оплаты составляет 66,53% в 2007 г., 62,82% в 2008 г. и 66,53% в 2009 г. При этом в данном элементе фонда заработной платы в 2008 г. и 2009 г.достаточно высокое значение стал приобретать такой элемент, как оплата ученых отпусков (удельный вес составил соответственно 23,68% и 16,00%).

Среди премий и вознаграждений наибольший удельный вес приходится на премии рабочим-повременщикам (73,80% в 2007 г., 74,13% в 2008 г. и 79,47% в 2009 г.). Причиной этого является то, что именно данная категория составляет наибольший удельный вес в общей численности работников предприятия.

Существенные изменения отмечаются в структуре материальной помощи: так, если в 2007 г. и 2008 г. наибольшее значение имели единовременные выплаты при увольнении в связи с выходом на пенсию (77,36% и 79,87%), то в 2009 г. - материальная помощь, выплачиваемая всем (5,58%). Причиной этого можно назвать снижение численности работников предпенсионного возраста, в результате чего происходит снижение числа работников, выходящих на пенсию.

Среди прочих выплат наибольший удельный вес приходится на пособие по временной нетрудоспособности (91,00% в 2007 г., 52,37% в 2008 г. и 82,38% в 2009 г.).

При этом можно отметить достаточно существенные изменения структуры по всем элементам фонда заработной платы как в 2008 г. по сравнению с 2007 г., так и в 2009 г. по сравнению с 2008 г.

Оценка использования нематериальных стимулов может быть проведена путем опроса работников и оценки уровня корпоративной культуры на предприятии.

Для оценки качества трудовой жизни в ООО «СеДиНТаг» работникам было предложено ответить на вопросы анкеты. Результаты проведенного анкетирования представлены в приложении В.

В данной таблице проведена оценка качества трудовой жизни ООО «СеДиНТаг» по семи группам показателей. Каждая из групп включает в себя по десять характеристик. В результате этого работники предприятия путем проставления баллов по каждой характеристике могут дать оценку качества трудовой жизни с различных точек зрения.

По результатам анкетирования можно сделать следующие выводы:

* в среднем качество труда в ООО «СеДиНТаг» оценивается всеми работниками как удовлетворительное;
* наиболее низкая оценка качества труда дается рабочими;
* уровень оценки качества труда у женщин более высокая, чем у мужчин, что объясняется тем, что большая часть женщин относится к категории ИТР, а также психологическим их восприятием условий труда, более высоким уровнем терпимости;
* уровень оценки качества труда на предприятии повышается с увеличением возраста работников. Это объясняется более высокими требованиями молодежи к организации труда и его качеству, а также меньшей мобильностью рабочих старшего возраста.

При оценке качества труда по отдельным направлениям можно отметить, что наиболее высоко всеми группами были оценены социальные гарантии. Это обусловлено, прежде всего тем, что ООО «СеДиНТаг» входит в состав крупного холдинга, в результате чего на нем в полной мере соблюдаются все социальные гарантии, предусмотренные законодательством РФ.

Достаточно невысоко всеми сотрудниками были оценены рабочее место и социальные блага.

Важное место в системе мотивации труда имеет обучение и переобучение работников, повышение уровня их квалификации.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям – это обучение лиц, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации. Это обучение рабочих организуется для расширения их профессионального профиля, повышения мобильности и приспосабливаемости к изменяющимся условиям труда, приобретения новых навыков. Этот вид обучения является актуальным в современных условиях хозяйствования. Но на предприятии в 2007 году обучено смежным профессиям было на 7 человек меньше, чем в 2006 году. Причиной этого снижения является недостаточное количество денежных средств на переподготовку рабочих кадров.

Повышение квалификации рабочих – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.

На предприятии повышение квалификации рабочих осуществляется по двум направлениям, а именно, повышение квалификации в учебных заведениях и непосредственно на предприятии. Повышение квалификации в учебных заведениях может проходить с отрывом и без отрыва от производства.

В ООО «СеДиНТаг» предпочтение отдаётся повышению квалификации непосредственно на предприятии, так как выделяется мало средств на повышение квалификации в учебных заведениях.

Обучение рабочих повышению квалификации непосредственно на предприятии осуществляется:

на производственно-экономических курсах;

на курсах целевого назначения;

в школах передовых приёмов и методов труда;

на курсах бригадиров.

Производственно-экономические курсы создаются в целях углубления и расширения профессиональных и экономических знаний, умений и навыков рабочих для получения более высоких тарифных разрядов, в соответствии с требованиями производства. Комплектование учебной группы осуществляется, как правило, из рабочих одной или родственных профессий близкой квалификации на основании заявления рабочих и рекомендаций руководителей цехов, участка.

Продолжительность обучения устанавливается от 3 до 6 месяцев. На теоретический курс отводится от 70 до 210 учебных часов, при этом на экономическое обучение должно отводиться от 20 до 30 процентов учебного времени.

Повышение квалификации рабочих на производственно-экономических курсах организуется тремя этапами:

I. этап обучения – повышение квалификации на 3-й разряд.

II. этап обучения – повышение квалификации на 3-4 разряд.

III. этап обучения – повышение квалификации на 5-6 разряд.

Обучение на производственно-экономических курсах заканчивается сдачей квалификационных экзаменов.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятии для изучения новой техники, оборудования, материалов, технологических процессов, прогрессивных форм организации труда, трудового законодательства, правил технической эксплуатации оборудования, техники безопасности и других вопросов.

Занятия проводятся в группах от 10 до 30 человек. Комплектование учебной группы осуществляется в соответствии с тематической направленностью курсов. Продолжительность обучения устанавливается предприятие, исходя из цели обучения, но в объёме не менее 20 часов. Обучение на курсах целевого назначения заканчивается сдачей экзаменов.

Школы передовых приёмов и методов труда создаются в целях массового освоения рабочими передовых приёмов и методов труда новаторов производства.

Обучаются в этих школах рабочие одной или смежных с ними профессий. Занятия проводятся в группах от 5 до 30 человек. Продолжительность занятий в объёме не менее 20 часов.

Обучение в школах включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые новаторами производства – руководителями школ, а также теоретические занятия, проводимые специалистами. При этом особое внимание уделяется экономическому обоснованию и эффективности изучаемых методов труда.

Обучение в школе заканчивается итоговыми занятиями.

Изучение и обобщение передовых приёмов труда осуществляется работниками служб научной организации труда, труда и заработной платы, научно-технической информации и технологическими бюро цехов. После этого составляется описание и передаётся в бюро подготовки кадров для организации изучения опыта в школах.

Курсы бригадиров создаётся в целях повышения уровня знаний бригадиров, повышения эффективности производства и качества продукции, анализа результатов работы бригады, управление коллективом в условиях демократии, а также для подготовки резерва бригадиров производственных бригад из числа передовых, наиболее квалифицированных рабочих.

Численность группы от 10 до 30 человек. Продолжительность обучения на курсах не менее 36 часов, а при подготовке резерва бригадиров – не менее 72 часов.

Обучение на курсах бригадиров заканчивается сдачей зачётов или защитой рефератов.

Важное место в системе мотивации персонала в ООО «СеДиНТаг» отводится аттестации персонала, которая представляет собой процедуру систематической формализированной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

Аттестация рабочих в ООО «СеДиНТаг» осуществляется с помощью вопросника, представленного в таблице 14.

Табл. 14 Система оценки при аттестации рабочих в ООО «СеДиНТаг»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Энтузиазм по отношению к работе | 1 2 3 4 5 | Сомнения в отношении работы |
| Развитые рабочие навыки: может объяснить / показать требуемое задание | 1 2 3 4 5 | Плохо развитые рабочие навыки: не может объяснить требуемое задание |
| Любить работать с людьми над совершенствованием их навыков | 1 2 3 4 5 | Не любит работать с неопытными сотрудниками |
| Развитые навыки общения, в частности расспроса | | 1 2 3 4 5 | Плохо развитые навыки общения | |
| Сохраняет терпение, оценивая и комментируя работу неопытных сотрудников | | 1 2 3 4 5 | Не проявляет терпения, оценивая и комментируя работу неопытных сотрудников | |
| Понимает, что учеба требует времени, а стили обучения могут быть различны | | 1 2 3 4 5 | Не понимает, что учеба требует времени, а стили обучения могут быть различны | |
| Готов учиться: проявляет интерес к самосовершенствованию | | 1 2 3 4 5 | Не желает учиться: не проявляет интереса к самосовершенствованию | |
| Может проявлять настойчивость (не агрессивность) по отношению к другим людям | | 1 2 3 4 5 | Не хватает уверенности в себе | |
| Способен принимать и отстаивать свои решения | | 1 2 3 4 5 | Сомневается и волнуется | |
| Подсчитайте общее количество баллов (максимальное количество баллов – 50) \_\_\_\_\_  Комментарии: | | | | |

По результатам проведенной аттестации проводится исследование соответствия работников занимаемой должности, присвоенной квалификации и рассматривается вопрос о повышении или понижении квалификационного разряда.

Таким образом, в ООО «СеДиНТаг» используется комплексная система мотивации труда работников. Однако предпочтение отдается все же материальным стимулам, и, прежде всего, формированию заработной платы.

Проведя анализ состояния и эффективности использования человеческих ресурсов в ООО «СеДиНТаг» можно сделать вывод, что данные факторы не используются с максимальной возможностью.

# 3. Основные направления повышения эффективности использования человеческих ресурсов в ООО «Сединтаг»

# 3.1 Организация сотрудничества по подготовке и переподготовке кадров с Центром занятости

Проведенное исследование показало, что в настоящее время в ООО «СеДиНТаг» возможно совершенствование системы мотивации в части подготовки и переподготовки кадров, повышения качества труда и др.

Работа по проведению подготовки и переподготовки кадров является составной частью менеджмента организации. Поэтому как и все остальные составные части менеджмента, эта работа должна подвергаться планированию.

К сожалению, сегодня типичной является ситуация, когда в организации не уделяется достаточного внимания выявлению потребности в обучении различных категорий работников. Это происходит не потому, что это считается ненужным, а просто из-за того, что в организации отсутствуют документы и положения, регламентирующие порядок или технологию выявления этой потребности.

Многие организации не увязывают повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе в новой должности, к решению нового круга задач. Если для западных компаний совершенно естественной является практика, когда руководитель, получающий повышение в должности, прежде чем приступить к работе на новом месте, проходит курс обучения, готовящий его к выполнению новых, более сложных и ответственных задач, то для многих российских организаций вопрос о том, какие новые знания необходимы руководителям, получающим повышение, часто даже не ставится.

Потребность в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывает влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы. Более полный учет различий в уровне подготовки участников обучения позволяет добиться снижения расходов организации и более рационального использования времени работников, проходящих обучение. Обучающиеся могут начинать обучение с разных ступеней (этапов) программы в зависимости от уровня их знаний и степени подготовленности к усвоению материала.

Для того, чтобы определить содержание и методы обучения, которые смогут помочь в достижении целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами:

* Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);
* Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе регулярной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного сотрудника. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. После этого можно принимать решение о необходимости обучения и определении конкретной формы и содержания обучения.
* Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение того, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации. Каким должно быть обучение (содержание, используемые методы), которое позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки?
* Наблюдение за работой персонала. Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям должностных инструкций может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения.
* Анализ источников проблем, мешающих эффективной работе. Если в организации есть проблемы, связанные с плохой работой, с браком, с нарушениями техники безопасности, с неоправданно большими потерями времени, то эта информация также может быть использована как при подготовке программ обучения, так и для обоснования заявки на обучение тех или иных категорий персонала.
* Изучение проблем, причина которых лежит в отсутствии у работников необходимых знаний и навыков. Эти проблемы отражают не только существующую потребность в обучении, но и то, каким образом результаты обучения могут быть использованы в повседневной практике работы организации.
* Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.
* Предложения работников. Такие предложения можно собирать при помощи опросов или анкетирования работников.
* Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников организации специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности разных категорий персонала в обучении.
* Выявление факторов, оказывающих влияние на работу персонала. Например, изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения.

Одним из направлений повышения эффективности работы по подготовке и переподготовке кадров является организация тесного сотрудничества с Центром занятости по г. Н. Тагил.

Подача предприятием заявки на вакантные места с указанием профессиональных требований к кандидату, в том числе и наличие соответствующего профессионального образования, позволит снизить затраты на осуществление первоначальной профессиональной подготовки.

Кроме того, прием на работу работников даже с начальными профессиональными навыками позволит также повысить производительность труда на предприятии, так как известно, что производительность труда напрямую зависит от квалификационного и профессионального уровня работников.

Эффективность реализации данного мероприятия заключается, прежде всего, в том, что услуги Центра занятости предоставляются бесплатно, а в отделе кадров за счет этого возможно высвобождение одно инженера по кадрам.

При размере средней заработной платы в 14,94 тыс. руб. в месяц для предприятия это будет означать высвобождение средств в размере

14,94\*12 = 179,28 тыс. руб.

Высвобожденные в результате этого средства могут быть направлены на привлечение на работу по совместительству психолога.

Затраты по привлечению психолога и организацию его работы представлены в таблице 15.

Таким образом, общий экономический эффект от изменения кадрового состава управления заключается в экономии средств в размере :

121,44-179,28 = -57,84 тыс. руб.

Таблица 15 -Затраты на организацию работы психолога

|  |  |
| --- | --- |
| Элемент затрат | Сумма, тыс. руб. |
| Заработная плата | 89,64 |
| Ремонт кабинета | 20,00 |
| Приобретение музыкального центра | 4,00 |
| Приобретение дисков с записью релаксирующей музыки | 1,8 |
| Распечатка материалов для анкетирования и другого обследования работников (0,5 тыс. руб. в месяц) | 6 |
| Итого | 121,44 |

Кроме того, эффект от введения в штат психолога заключается в улучшении психологического климата в коллективе.

# 3.2 Внедрение программы долгосрочного обучения

Основной спецификой подготовки переподготовки кадров в ООО «СеДиНТаг» в настоящее время является ее краткосрочный характер, однако такое обучение имеет ограниченные резервы роста. В связи с этим предприятие должно периодически направлять одних и тех же работников на переобучение. Такой подход, по мнению автора, является нецелесообразным, так как исследование показывает, что наиболее охотно на обучение и переобучение идут молодые кадры, наиболее активные и имеющие наибольшие перспективы роста.

В связи с этим считаем целесообразным часть сотрудников предприятия для повышения профессиональной подготовки направлять не на краткосрочные курсы, а в высшие учебные заведения для получения среднего технического или высшего профильного образования.

Применение долгосрочного и среднесрочного обучения как стиля руководства предполагает создание таких отношений между работниками и руководителем, когда первые стремятся реализовать свой потенциал, а руководитель способствует этому, когда персонал не воспринимается как исполнители, которые просто обязаны выполнять инструкции сверху. Они сами понимают свое место в организации и принимают ответственность за выполнение своей работы как одной из важных частей в достижении общей цели. На своем рабочем месте каждый является специалистом и может принимать решения и нести ответственность за свою часть работы.

Такое направление обучения позволит закрепить работников на предприятии, повысить мотивацию в обеспечении качественной работы на протяжении нескольких лет, так как на получение образования за счет средств ООО «СеДиНТаг» будут направляться только перспективные работники, зарекомендовавшие себя хорошими специалистами.

Выбор кандидатов на переподготовку в средних специальных и высших учебных заведениях должен происходить не на основании приказа директора или простого желания сотрудника, здесь требуется продуманный подход с учетом психологических особенностей сотрудника.

Подбор кандидатов на долгосрочное и среднесрочное обучение предлагаем осуществлять поэтапно.

1 этап - сбор сведений о сотрудниках, желающих пройти долгосрочное и среднесрочное обучение и о направлениях желаемого обучения.

2 этап - психологическое исследование желающих пойти на долгосрочное и краткосрочное обучение с использованием специального оборудования, имеющегося в Центре занятости, - мультипсихометра, который в настоящее время используется в основном для работы с безработными.

3 этап - на основании полученных данных психологического иссле-дования в условиях полной конфиденциальности осуществить выбор наиболее приемлемых в настоящее время работников, которые могут быть направлены на обучение. Выбор должен производиться специальной комиссией, в состав которой в обязательном порядке должен входить психолог.

При проведении психологического исследования предлагаем использовать мультипсихометр.

Аппаратно-программный психодиагностический комплекс МГТМ-03 представляет собой результат системной интеграции трех основных компо-нентов: аппаратных средств, программного и методического обеспечения.

Специальное программное обеспечение комплекса позволяет решать следующие задачи: регистрацию сведений (паспортных данных) об испытуемых; реализацию разнообразных психодиагностических и психофизиологических тестовых заданий (как по отдельности, так и в составе тестовых батарей), многопараметрическую оценку действий испытуемого в ходе их выполнения; сохранение в базе данных результатов обследования; их представление в табличной и наглядной графической формах; экспорт и импорт данных (как между аналогичными комплексами, так и в популярные статистические программные пакеты); преобразование первичных («сырых») оценок в нормализованные стандартные показатели (стэны) и - на этой основе - сопоставление вновь полученных индивидуальных оценок с популяционными нормами и «идеальными» (заданными пользователем) профилями. Имеются широкие возможности документирования данных - от распечаток результатов выполнения отдельного теста или тестовой батареи до отчетов о проделанной работе за определенный период времени.

При реализации тестовых заданий обеспечивается инструктирование испытуемых, облегченный режим тренировки, контроль за ходом выполнения теста с элементами корректирующей обратной связи, исключающий получение недостоверных данных, - вплоть до возврата к повторному инструктажу.

Кроме того, пользователю предоставляются удобные программные средства для формирования и разового или многократного-использования тестовых батарей, состав и последовательность заданий в которых устанавливается в произвольном порядке, отвечающем целям обследования, а получаемым показателям присваиваются весовые коэффициенты, отражающие их вклад в интегральную оценку прогноза профессиональной успешности (пригодности). При этом возможен учет нелинейных связей оцениваемой переменной с критерием, а также ввод «срезающих» оценок. По результатам выполнения тестовой батареи возможен как единичный, так и множественный дифференциальный прогноз (в случае задания соответствующих профилей).

Методическое обеспечение включает в себя не менее 280 различных тестовых заданий, в том числе набор «жестких» классических тестов (для оценки актуального психического состояния, профессиональных склонностей, личностных и интеллектуальных особенностей), а также большой выбор программируемых деятельностных (иногда обозначаемых также как исполнительские или психофизиологические) тестов, предназначенных для оценки скорости и точности отдельных или ассоциированных перцептивных, когнитивных и моторных операций, лежащих в основе (или опосредованно отражающих уровень развития) многих важнейших профессионально важных качеств. Многие из них прошли апробацию и нашли широкое применение в Федеральной службе занятости, Министерстве обороны РФ и иных ведомствах.

Однако в связи с тем, что желающих пройти долгосрочное обучение может быть несколько, а финансовые ресурсы предприятия ограничены, необходимо провести сопоставление результатов теста нескольких сотрудников путем их ранжирования), что позволит выбрать сотрудников, наиболее перспективных для обучения.

Данное ранжирование позволит сгруппировать сотрудников по соответ-ствию их психологических параметров для прохождения тех или иных направлений обучения и их сроков. Ранжирование в виде таблицы делает информацию наиболее удобочитаемой, позволяет наглядно провести сопоставление данных отдельных сотрудников по 20 показателям (приложение А) и для работы экспертной комиссии является наиболее наглядной.

При направлении работника на среднесрочное и долгосрочное обучение с работником должен быть заключен договор, согласно которому работник должен отработать на предприятии 5 лет после окончания обучения. Это не только закрепит кадры, но и повысит ответственность работника перед организацией, оплатившей его обучение.

Положительным моментом получения высшего образования является то, что заключительным этапом процесса обучения является написание дипломного проекта по данным ООО «СеДиНТаг». При этом работа должна иметь практическую значимость. Ее написание должно курироваться не только руководителем от учебного заведения, но и руководителем от завода. Такое двойное руководство написанием дипломного проекта позволит наиболее полно приблизить тему работы к вопросам деятельности предприятия, позволит наиболее полно использовать в работе фактический материал. Результатом написания дипломного проекта должно стать его внедрение на предприятии.

Экономический эффект от реализации программ долгосрочного обучения представлен в таблице 16.

Таблица 16- Экономический эффект от реализации программ долгосрочного обучения в ООО «СеДиНТаг» (10 человек в год, срок обучения)

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма, тыс. руб. |
| Расходы |  |
| Оплата стоимости обучения (34 тыс. руб. в год на 1 человека).  Финансируется за счет себестоимости продукции (ст. 264 НК РФ) | 340 |
| Оплата по среднему заработку времени нахождения студентов на сессиях (8 месяцев) | 57,55 |
| Итого расходов | 397,55 |
| Доходы |  |
| Экономия по налогу на прибыль (24% от стоимости обучения) | 95,41 |
| Экономический эффект от внедрения мероприятий по итогам написания дипломных работ (снижение себестоимости продукции, работ и услуг на 10% ) | 23689,5 |
| Итого доходы | 23784,91 |
| Превышение доходов над расходами | 23387,36 |

Кроме того, заключение контракта с работниками, направляемыми на обучение, на срок 8,5 лет (3,5 года обучения и 5 лет после) позволит значительно снизить текучесть кадров на предприятии, закрепить наиболее перспективные из них. В случае несоблюдения контракта работником (увольнение по собственному желанию) он должен будет компенсировать всю оплаченную предприятием сумму за его обучение.

Таким образом, основной акцент в улучшении системы мотивации труда на предприятии необходимо делать на нематериальные стимулы.

# 3.3 Создание кадрового резерва и улучшение условий работы

Одной из проблем ООО «СеДиНТаг» является то, что работники не видят для себя перспектив роста, а это особенно опасно для организации, когда речь идет о молодых и талантливых работниках. В то же время из всех HR-факторов именно способность привлекать и удерживать способных работников оказывает наибольшее влияние на финансовую эффективность и стоимость компании.

Кадровый резерв - это группа работников:

- потенциально способных к руководящей деятельности;

- отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга;

- подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Планирование кадрового резерва представляет собой прогнозирование персональных продвижений, их последовательности и соответствующих им мероприятий. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения должностей. Работа с кадровым резервом представляет собой деятельность менеджмента по работе с персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленную на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва. Работа с кадровым резервом включает:

- составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

- предварительный набор кандидатов в резерв;

- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;

- формирование состава резерва кадров.

В части ускорения процесса развития практика показывает, что, как правило, спрос на подготовленных представителей кадрового резерва возникает существенно раньше, чем это предполагалось.

Один из самых сложных проблемных вопросов связан с возможностью и созданием условий для удержания результативных работников в кадрах компании. В результате развития работников на основе вложения в этот процесс должных финансовых ресурсов повышаются и рыночная стоимость специалистов, и их самооценка, и уровень притязаний. Удержание такого работника превращается в отдельную непростую задачу.

Специалисты обычно говорят о двух основных подходах к формированию кадрового резерва:

- подготовить замену на конкретные позиции;

- выявить талантливых и потенциально высокоэффективных лиц и развивать их профессионализм на той позиции, которую они сейчас занимают, используя как проводников изменений и ресурс для развития компании.

Компания, которая берется за глобальную задачу формирования кадрового резерва, должна быть готова к тому, что в организации неизбежно изменятся:

- политика отбора кандидатов с внешнего рынка - на освобождающиеся позиции будут приниматься преимущественно внутренние кандидаты;

- система обучения - обучающие программы должны будут стать более прицельными, ориентированными на решение конкретных практических и бизнес - задач;

- отношения внутри компании в связи с выделением некой отдельной группы, у которой появляются дополнительные права и привилегии с одной стороны и с другой - дополнительные обязанности и ответственность;

- принципы карьерного роста в компании - они становятся более прозрачными и работникам становится понятнее, как именно надо работать, чтобы расти в плане карьеры в рамках этой организации;

- нагрузка на специалистов по управлению персоналом, которым нужно будет отслеживать и контролировать каждый этап процесса.

Кадровый резерв компании может существовать как в публичной, так и закрытой форме:

- публичность предполагает открытое оглашение принципов отбора в кадровый резерв, озвучивание включения каждого нового человека, постоянное информирование всей компании о событиях, происходящих с резервистами, об их успехах и неудачах, постоянный PR всей программы как внутри компании, так и за ее пределами;

- скрытость существования предполагает, что работники о нем не осведомлены. Разумеется, это не относится ни к руководителям, ни к менеджеру по работе с персоналом.

Политика открытости и гласности стимулирует в работниках мотивацию достижения успеха, ценность индивидуальных достижений, конкурентность - таким образом, корпоративная культура приобретает черты западных компаний. Российскому менталитету свойственно ощущение комфорта при условии, чтобы все были равны и никто не оказывался лучше других. Поэтому политика скрытого кадрового резерва для российских компаний является более гармоничным.

Критерием того, что кадровый резерв в данной компании является успешно действующим является тенденция к росту эффективности бизнеса.

При наличии кадрового резерва:

- облегчается принятие кадровых решений поскольку известны все потенциальные кандидаты на ключевые должности и существует ясность относительно сильных и слабых сторон каждого резервиста;

- экономятся время и деньги на поиск достойной замены на освободившиеся позиции, а также существенно сокращается время «вхождения» нового руководителя в должность;

- работники мотивированы достигать лучших результатов поскольку существуют прозрачные критерии оценки и долгосрочные цели развития;

- талантливые люди остаются в организации поскольку видят перспективы роста;

- облегчается процесс составления программ обучения поскольку известно, кого и чему необходимо учить, создаются прицельные программы подготовки резервистов;

- уже в текущем периоде задействуется потенциал будущих руководителей за счет привлечения талантливых людей и использования их идей и энергии при решении актуальных бизнес - задач.

В результате действия перечисленных факторов повышается кадровый потенциал компании в целом и этим обусловливается успешное развитие ее бизнеса.

Таким образом, создание собственного кадрового резерва в ООО «СеДиНТаг» позволить закрепить на предприятии наиболее молодые, перспективные кадры, которых в настоящее время на предприятии не устраивает отсутствие перспектив в кадровом продвижении.

# Улучшение условий работы

Улучшению качества трудовой жизни в ООО «СеДиНТаг» будет также способствовать осуществление капитального ремонта душевых кабин для рабочих. Это позволит стабилизировать температурный режим в душевых, устранить сквозняки, что в конечном итоге приведет к снижению заболеваемости.

Затраты и эффект по данному мероприятию представлены в таблице 17.

Таблица 17 -Затраты на ремонт душевых кабин и эффект от мероприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Единица измерения | Величина |
| Затраты |  |  |
| Замена труб и сантехники | тыс. руб. | 140 |
| Покраска стен | тыс. руб. | 12 |
| Укладка кафеля на стены и пол | тыс. руб. | 61 |
| Укладка линолеума на пол в раздевалках | тыс. руб. | 29 |
| Установка фенов (28 штук) | тыс. руб. | 112 |
| Итого |  | 354 |
| Эффект от реализации |  |  |
| Сокращение дней, неотработанных по причине нетрудоспособности в результате простудных заболеваний (по информации отдела кадров) | дней /год на 1 рабочего | 5,5 |
| Общее число дней, пропущенных по нетрудоспособности | дней | 1732,5 |
| То же, в переводе на месяцы | мес. | 57,75 |
| ФЗП за дни нетрудоспособности | тыс. руб. | 1818,3 |

Предлагаемые мероприятия позволяют повысить эффективность управления человеческими ресурсами в ООО "СеДиНТаг".

# Заключение

Формирование рыночных отношений в стране, установление полной хозяйственной самостоятельности в деятельности предприятий всех отраслей и сфер деятельности потребовало совершенно иного подхода к вопросам организации его деятельности. Одним из наиболее существенных вопросов организации работы на предприятии является организация использования человеческих ресурсов. Важность этого вида факторов производства заключается в том, что человек является движущей силой в любом производстве, без него не будут работать станки и оборудование, не будет производиться продукция.

Согласно принятой классификации трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве. К трудовым ресурсам в нашей стране относится население трудоспособного возраста (мужчины 16-59 лет, женщины 16-54 лет) за исключением неработающих инвалидов первой и второй групп, получающих пенсию по старости на льготных условиях и т.п.

Для оценки состояния человеческих ресурсов может быть использована система показателей: коэффициенты текучести кадров, стабильности, обновления, размер средней заработной платы, построения системы материального и морального стимулирования.

Анализ состояния человеческих ресурсов предприятия ООО «СеДиНТаг» показал, что в течение трех лет происходит увеличение численности работников в основном за счет роста основного и вспомогательного производственного персонала.

При характеристике структуры персонала по различным признакам было отмечено, что она является достаточно стабильной, обеспечивая высокий уровень образования и профессионализма на предприятии.

Улучшение условий труда и ряд других факторов привели к тому, что в течение трех лет рабочее время использовалось все более эффективно. Однако все же существуют резервы повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии.

Результаты исследования показали, что в ООО «СеДиНТаг» создана развитая система мотивации труда, в основу которой положен принцип стабильности. Использование этого принципа проявляется, в первую очередь, в планомерно проводимых мероприятиях по поступательному повышению уровня материального стимулирования, а также в формировании системы корпоративных социальных гарантий, создающих особую дополнительную ценность труда в данной организации.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами в ООО «СеДиНТаг» исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

# список ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ
2. Гражданский кодекс РФ
3. Абрамов А. Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия: В 2-х ч. / А.Е. Абрамов - М.: Экономика и финансы АКДИ, 1994-1996 . - 636 с.
4. Абрютина М.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. – 272 с.
5. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 407 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин // Центр кадровых технологий – ХХI век
7. Бакулин С. Провокационные методы в работе с персоналом / С. Бакулин // Управление персоналом. - 2004. - № 20 - с. 50-51
8. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадры предприятия. - 2003. - № 5. - С. 52-58
9. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 216 с.
10. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова – М.: изд-во “Экономика”, 1998. – 150 с.
11. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: Учеб. пособие / С.А. Бороненкова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с.
12. Верхобин В.И. Современные методы управления персоналом / В.И. Верхобин, О.С. Лелекова // Деньги и кредит. - 2003. - № 8. - с. 39-42
13. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. / В.Р. Веснин – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
14. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Экономист, 2004. – 528 с.
15. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин – М.: Издательство НОРМА, 2008. – 448 с.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова – М.: ЮНИТИ, 2001. – 501 с.
17. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник / В.В. Глухов – СПб.: Издательство «Лань», 2002. – 528 с.
18. Дашян М. Нетрадиционные формы оценки кандидатов при приеме на работу / М. Дашян // Управление персоналом. - 2004. - № 20 - С.47-49
19. Жданов В. Управление персоналом в условиях кризисного управления / В. Жданов // Управление персоналом. - 2004. - № 4. - с. 42-43
20. Железцов А. Трудовые ресурсы организации в современных условиях / А. Железцов // Маркетинг. - 2003. - № 2. - С. 10-21
21. Зайцева О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. редактор А.А. Радугин. – М. :Центр, 2000. – 432 с.
22. Заневский В. Практики об аутсорсинге / В. Заневский // Управление персоналом. - 2004. - № 7. - с. 20-21
23. Иванов Ю. Соционическая типология руководителей / Ю.Иванов // Управление персоналом.- 2003. - № 10. - С. 59 - 61.
24. Кайдас Э. На службу по управлению персоналом возлагается главная задача - формирование сплоченной команды профессионалов / Э. Кайдас // Управление персоналом.- 2004.- № 3. - С. 8 - 15.
25. Кацай М. Кадровые технологии решают все / М. Кацай // Управление персоналом. - 2004. - № 7. - с. 17-19
26. Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом / М. Кацай // Управление персоналом. - 2004. - № 21. - с. 40-43
27. Кацай М.Ю. Управление сокращением персонала как бизнес-функция / М.Ю. Кацай // Управление персоналом. - 2004. - № 17. - с. 36-39
28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
29. Ковинова Э. Выносной отдел кадров / Э. Ковинова // Управление персоналом. - 2004. - № 1. - С. 63-65
30. Лабушев Л.В. Принципы развития компетенций персонала / Л.В. Лабушев // Управление персоналом. - 2004. - № 3.- С. 36 - 37.
31. Лаврентьев В.М. Основы методологии аудита персонала / В.М. Лаврентьев, Л.С. Морозова // Кадры предприятия. – 2008. - № 1. – с. 22-26
32. Лазукин М Аутстаффинг выгоден всем / М. Лазукин // Управление персоналом. - 2004. - № 7. - с. 22-23
33. Мазаева Н. Качество трудовой жизни - важная составляющая менеджмента персонала / Н. Мазаева // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - № 3. - с. 115-121
34. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник / И.К. Макарова – М.: Юриспруденция, 2002. – 304 с.
35. Манолова О.Н. Актуальные методы обучения и развития персонала / О.Н. Манолова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2004. - № 1.- С. 6 - 12
36. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт // Управление персоналом. - 2002. - № 7. - с. 35-37
37. Менеджмент: Учебник для вузов /Под ред. проф. Максимцова М.М., проф. М.А. Комарова. – М. : Юнити- Дана, Единство, 2002. – 359 с.
38. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2002. – 704 с.
39. Переверзев М.П. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. Проф. М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 288 с.
40. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня / Е.Ф. Прокушев – М.: "Дашков и К", 1999. – 329 с.
41. Саакян А.К. Управление персоналом в организации / А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева – СПб.: Питер, 2001. – 176 с.
42. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая – М.: ИНФРА-М, 2001. – 288 с.
43. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - Минск: ООО «Новое знание», 2000. -688 с.
44. Сапегина С.Г. Управление персоналом: Курс лекций / С.Г. Сапегина – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2003. – 191 с.
45. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 750 с.
46. Сурков С.А. Люди на работе: учебник по организационному поведению / С.А. Сурков - М.: Издательство «Дело и сервис», 2007. – 304 с.
47. Сурков С.А. Мотивация персонала / С.А. Сурков // Управление персоналом. - 2002. - № 7. - с. 32-34
48. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом.- 2002. - № 1. - с. 38-41
49. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2002. – 272 с.

##### Приложение А

##### Динамика средств фонда заработной платы в ООО «СеДиНТаг» по составу, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование начисления | 2007 г. | 2008 г | 2009 г. | 2008 г. в % к 2007г. | 2009 г. в % к | |
| 2007 г. | 2008 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Основная заработная плата, всего | 29884,9 | 38375,1 | 45143,5 | 128,41 | 151,06 | 117,64 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |
| - оплата по сдельным расценкам | 546,9 | 921,3 | 999,2 | 168,46 | 182,70 | 108,46 |
| - оплата внутрисменной повременной работы сдельщиков | 108,5 | 149,8 | 125,9 | 138,06 | 116,04 | 84,05 |
| - повременная оплата по тарифным ставкам | 21351,2 | 26906,6 | 29903,4 | 126,02 | 140,05 | 111,14 |
| - выплаты по районным коэффициентам | 6374,1 | 7773,4 | 9597,6 | 121,95 | 150,57 | 123,47 |
| - оплата по среднему заработку за работу на предприятии | 748,7 | 339,3 | 454,7 | 45,32 | 60,73 | 134,01 |
| - оплата за работу в праздничные дни | 159,0 | 776,8 | 2730,6 | 488,55 | 1717,36 | 351,52 |
| - вознаграждение гражданам за работу по договорам | 567,0 | 1423,0 | 1266,7 | 250,97 | 223,40 | 89,02 |
| - оплата за работу по совместительству | 19,5 | 79,6 | 61,0 | 408,21 | 312,82 | 76,63 |
| - оплата труда практикантов, зачисленных на рабочие места | 10,0 | 5,3 | 4,4 | 53,00 | 44,00 | 83,02 |
| Доплаты, компенсации, надбавки, всего | 17913,7 | 24081,7 | 30172,8 | 134,43 | 168,43 | 125,29 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |
| - доплата за совмещение профессий | 20,7 | 5,7 | 203,4 | 27,54 | 982,61 | 3568,42 |
| - доплата за праздничные дни | 682,4 | 2301,1 | 5650,1 | 337,21 | 827,97 | 245,54 |
| - доплата за руководство бригадой | 48,6 | 37,3 | 35,4 | 76,75 | 72,84 | 94,91 |
| - доплата за работу в ночное время | 1946,8 | 2568,7 | 3261,6 | 131,94 | 167,54 | 126,97 |
| - доплата за заместительство | 70,4 | 128,8 | 21,0 | 182,95 | 29,83 | 16,30 |
| - надбавка за класс квалификации | 8,0 | 18,5 | 20,1 | 231,25 | 251,25 | 108,65 |
| - оплата до среднего заработка | 9,5 | 9,0 | 10,4 | 94,74 | 109,47 | 115,56 |
| - компенсация за неиспользованный отпуск | 495,2 | 496,4 | 84,7 | 100,24 | 17,10 | 17,06 |
| -компенсация части отпуска, превышающего 28 дней | 42,0 | 31,5 | 38,4 | 75,00 | 91,43 | 121,90 |
| - зарплата, сохраняемая на время сельхоз и других работ | 1066,4 | 1028,7 | 1129,0 | 96,46 | 105,87 | 109,75 |
| - доплата за увеличение зоны обслуживания | 178,4 | 173,4 | 190,8 | 97,20 | 106,95 | 110,03 |
| - оплата сверхурочных часов | 493,8 | 224,9 | 495,9 | 45,54 | 100,43 | 220,50 |
| - доплата за вредные и особо вредные условия работы | 324,0 | 521,2 | 485,5 | 160,86 | 149,85 | 93,15 |
| - оплата за руководство производственной практикой | 8,5 | 8,2 | 9,2 | 96,47 | 108,24 | 112,20 |
| -надбавка лицам, допущенным к государственной тайне | 13,1 | 13,9 | 16,0 | 106,11 | 122,14 | 115,11 |
| - компенсация матери по уходу за ребенком | 30,3 | 27,4 | 21,5 | 90,43 | 70,96 | 78,47 |
| - надбавка за присвоение классных званий | 26,6 | 26,6 | 30,0 | 100,00 | 112,78 | 112,78 |
| -вознаграждение за выслугу лет | 4643,9 | 5846,8 | 6420,5 | 125,90 | 138,26 | 109,81 |
| - надбавка за особо сложные условия труда | 4602,8 | 6078,1 | 7128,9 | 132,05 | 154,88 | 117,29 |
| - доплата за ненормированный рабочий день | 8,0 | 9,3 | 10,1 | 116,25 | 126,25 | 108,60 |
| - оплата работникам-донорам | 26,3 | 39,3 | 23,3 | 149,43 | 88,59 | 59,29 |
| - доплата за работу в выходные дни | 4,2 | 4,0 | 4,4 | 95,24 | 104,76 | 110,00 |
| - средний заработок за медицинское обследование во внерабочее время | 109,0 | 169,7 | 164,9 | 155,69 | 151,28 | 97,17 |
| -надбавка за разъездной характер работы | 3051,2 | 4309,5 | 4712,8 | 141,24 | 154,46 | 109,36 |
| - персональные надбавки | 3,6 | 3,7 | 4,9 | 102,78 | 136,11 | 132,43 |
| Оплата за неотработанное время, всего | 5703,6 | 4521,1 | 4241,6 | 79,27 | 74,37 | 93,82 |
| В том числе |  |  |  |  |  |  |
| -оплата простоя | 5,1 | 6,3 | 13,0 | 123,53 | 254,90 | 206,35 |
| - зарплата, сохраняемая за время повышения квалификации | 1023,7 | 271,7 | 395,2 | 26,54 | 38,61 | 145,45 |
| - оплата целосменных простоев по вине предприятия | 179,4 | 6,5 | 7,3 | 3,62 | 4,07 | 112,31 |
| - оплата очередных ежегодных отпусков | 3794,4 | 2840,0 | 2821,9 | 74,85 | 74,37 | 99,36 |
| - оплата учетных отпусков | 413,8 | 1070,8 | 678,7 | 258,77 | 164,02 | 63,38 |
| - оплата работающим инвалидам за сокращенные часы работы | 8,4 | 6,0 | 5,7 | 71,43 | 67,86 | 95,00 |
| - оплата отдыха сверх норм | 5,8 | 17,7 | 15,3 | 305,17 | 263,79 | 86,44 |
| -оплата дополнительных выходных дней по уходу за ребенком-инвалидом | 87,6 | 119,1 | 97,2 | 135,96 | 110,96 | 81,61 |
| -оплата отпусков работникам, обучающимся в учебных заведениях | 117,3 | 114,3 | 126,3 | 97,44 | 107,67 | 110,50 |
| -оплата за выполнение гособязанностей в рабочее время | 27,1 | 27,1 | 32,9 | 100,00 | 121,40 | 121,40 |
| -оплата дополнительных отпусков сверх установленного законодательства | 41,0 | 41,6 | 48,1 | 101,46 | 117,32 | 115,63 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Премии и вознаграждения, всего | 12352,3 | 12091,8 | 14363,3 | 97,89 | 116,28 | 118,79 |
| В том числе |  |  |  |  |  |  |
| - премия за выполнение графика работ | 2,7 | 2,7 | 3,1 | 100,00 | 114,81 | 114,81 |
| - премия за перевыполнение плана по объему производства | 183,6 | 191,8 | 202,6 | 104,47 | 110,35 | 105,63 |
| - премия рабочим-повременщикам | 9115,4 | 8963,3 | 11414,9 | 98,33 | 125,23 | 127,35 |
| - премия руководителям, специалистам, служащим | 262,1 | 253,4 | 279,2 | 96,68 | 106,52 | 110,18 |
| - оплата за качество | 334,6 | 495,4 | 355,6 | 148,06 | 106,28 | 71,78 |
| - премия за работу по совместительству | 7,1 | 20,3 | 5,6 | 285,92 | 78,87 | 27,59 |
| - премия за основные результаты хозяйственной деятельности | 2008,2 | 1765,6 | 1351,8 | 88,10 | 67,45 | 76,56 |
| - премия за расширение зоны работы | 69,8 | 54,9 | 54,3 | 78,65 | 77,79 | 98,91 |
| - единовременные поощрения за особо важные задания | 27,9 | 16,7 | 327,0 | 59,86 | 1172,04 | 1958,08 |
| - единовременные поощрения, не связанные с производственной деятельностью | 3,5 | 17,3 | 77,0 | 494,29 | 2200,00 | 445,09 |
| - вознаграждения за рационализаторские предложения | 121,9 | 83,1 | 73,2 | 68,17 | 60,05 | 88,09 |
| - премия по итогам соревнования внутри предприятия | 4,7 | 2,8 | 5,6 | 59,57 | 119,15 | 200,00 |
| - вознаграждение за выполнение дополнительных работ. | 3,9 | 4,0 | 4,7 | 102,56 | 120,51 | 117,50 |
| - единовременное вознаграждение при освоении новых норм | 4,3 | 4,5 | 5,7 | 104,65 | 132,56 | 126,67 |
| - ежемесячное вознаграждение руководителям и отдельным специалистам | 103,3 | 108,0 | 101,5 | 104,55 | 98,26 | 93,98 |
| - премия на ежемесячное вознаграждение руководителям и отдельным специалистам | 103,3 | 108,0 | 101,5 | 104,55 | 98,26 | 93,98 |
| Материальная помощь, всего | 1149,8 | 1295,482 | 1130,155 | 112,67 | 98,29 | 87,24 |
| В том числе |  |  |  |  |  |  |
| -материальная помощь неработающим пенсионерам | 6,3 | 17,1 | 17,2 | 271,43 | 273,02 | 100,58 |
| - единовременная помощь демобилизованным военнослужащим | 12,2 | 11,2 | 24,8 | 91,80 | 203,28 | 221,43 |
| - материальная помощь членам семьи умершего неработающего пенсионера | 8,8 | 2,5 | 57,2 | 28,41 | 650,00 | 2288,00 |
| - материальная помощь, выплачиваемая всем | 93,5 | 70,0 | 741,1 | 74,87 | 792,62 | 1058,71 |
| - единовременные выплаты при увольнении в связи с выходом на пенсию | 889,5 | 1034,682 | 100,9548 | 116,32 | 11,35 | 9,76 |
| - материальная помощь, представленная по семейным обстоятельствам | 139,5 | 160,0 | 188,9 | 114,70 | 135,41 | 118,06 |
| Прочие выплаты, всего | 5739,8 | 5178,7 | 4414,6 | 90,22 | 76,91 | 85,25 |
| В том числе |  |  |  |  |  |  |
| - стоимость подарков от организации | 3,5 | 3,3 | 3,6 | 94,29 | 102,86 | 109,09 |
| -пособие по временной нетрудоспособности | 4649,3 | 2712,0 | 3636,6 | 58,33 | 78,22 | 134,09 |
| -пособие по беременности и родам | 440,0 | 255,4 | 88,6 | 58,05 | 20,14 | 34,69 |
| - единовременное пособие на рождение ребенка | 72,2 | 95,1 | 150,4 | 131,72 | 208,31 | 158,15 |
| - ежемесячное пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет | 251,9 | 1779,6 | 155,0 | 706,47 | 61,53 | 8,71 |
| - пособие по уходу за ребенком до 3-х лет сверх законодательства | 26,5 | 31,7 | 18,9 | 119,62 | 71,32 | 59,62 |
| - пособие по временной нетрудоспособности из фонда предприятия | 239,2 | 240,3 | 285,9 | 100,46 | 119,52 | 118,98 |
| - плата за обучение работника организации и его детей | 57,2 | 61,3 | 75,6 | 107,17 | 132,17 | 123,33 |
| Итого | 72774,1 | 84544,2 | 100441,90 | 116,17 | 138,02 | 118,80 |

**Приложение** Б

Структура фонда заработной платы ООО «СеДиНТаг» в 2007-2009 гг., %

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование начисления | 2007 г. | 2008 г | 2009 г. | Отклонение | | |
| 2008 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2007 г. | 2009 г. от 2008 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Основная заработная плата, всего | 41,07 | 45,39 | 44,94 | 4,33 | 3,88 | -0,45 |
| в том числе | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - оплата по сдельным расценкам | 1,83 | 2,40 | 2,21 | 0,57 | 0,38 | -0,19 |
| - оплата внутрисменной повременной работы сдельщиков | 0,36 | 0,39 | 0,28 | 0,03 | -0,08 | -0,11 |
| - повременная оплата по тарифным ставкам | 71,44 | 70,11 | 66,24 | -1,33 | -5,20 | -3,87 |
| - выплаты по районным коэффициентам | 21,33 | 20,26 | 21,26 | -1,07 | -0,07 | 1,00 |
| - оплата по среднему заработку за работу на предприятии | 2,51 | 0,88 | 1,01 | -1,62 | -1,50 | 0,12 |
| - оплата за работу в праздничные дни | 0,53 | 2,02 | 6,05 | 1,49 | 5,52 | 4,02 |
| - вознаграждение гражданам за работу по договорам | 1,90 | 3,71 | 2,81 | 1,81 | 0,91 | -0,90 |
| - оплата за работу по совместительству | 0,07 | 0,21 | 0,14 | 0,14 | 0,07 | -0,07 |
| - оплата труда практикантов, зачисленных на рабочие места | 0,03 | 0,01 | 0,01 | -0,02 | -0,02 | 0,00 |
| Доплаты, компенсации, надбавки, всего | 24,62 | 28,48 | 30,04 | 3,87 | 5,42 | 1,56 |
| в том числе | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - доплата за совмещение профессий | 0,12 | 0,02 | 0,67 | -0,09 | 0,56 | 0,65 |
| - доплата за праздничные дни | 3,81 | 9,56 | 18,73 | 5,75 | 14,92 | 9,17 |
| - доплата за руководство бригадой | 0,27 | 0,15 | 0,12 | -0,12 | -0,15 | -0,04 |
| - доплата за работу в ночное время | 10,87 | 10,67 | 10,81 | -0,20 | -0,06 | 0,14 |
| - доплата за заместительство | 0,39 | 0,53 | 0,07 | 0,14 | -0,32 | -0,47 |
| - надбавка за класс квалификации | 0,04 | 0,08 | 0,07 | 0,03 | 0,02 | -0,01 |
| - оплата до среднего заработка | 0,05 | 0,04 | 0,03 | -0,02 | -0,02 | 0,00 |
| - компенсация за неиспользованный отпуск | 2,76 | 2,06 | 0,28 | -0,70 | -2,48 | -1,78 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| -компенсация части отпуска, превышающего 28 дней | 0,23 | 0,13 | 0,13 | -0,10 | -0,11 | 0,00 |
| - зарплата, сохраняемая на время сельхоз и других работ | 5,95 | 4,27 | 3,74 | -1,68 | -2,21 | -0,53 |
| - доплата за увеличение зоны обслуживания | 1,00 | 0,72 | 0,63 | -0,28 | -0,36 | -0,09 |
| - оплата сверхурочных часов | 2,76 | 0,93 | 1,64 | -1,82 | -1,11 | 0,71 |
| - доплата за вредные и особо вредные условия работы | 1,81 | 2,16 | 1,61 | 0,36 | -0,20 | -0,56 |
| - оплата за руководство производственной практикой | 0,05 | 0,03 | 0,03 | -0,01 | -0,02 | 0,00 |
| -надбавка лицам, допущенным к государственной тайне | 0,07 | 0,06 | 0,05 | -0,02 | -0,02 | 0,00 |
| - компенсация матери по уходу за ребенком | 0,17 | 0,11 | 0,07 | -0,06 | -0,10 | -0,04 |
| - надбавка за присвоение классных званий | 0,15 | 0,11 | 0,10 | -0,04 | -0,05 | -0,01 |
| -вознаграждение за выслугу лет | 25,92 | 24,28 | 21,28 | -1,64 | -4,64 | -3,00 |
| - надбавка за особо сложные условия труда | 25,69 | 25,24 | 23,63 | -0,45 | -2,07 | -1,61 |
| - доплата водителям за ненормированный рабочий день | 0,04 | 0,04 | 0,03 | -0,01 | -0,01 | -0,01 |
| - оплата работникам-донорам | 0,15 | 0,16 | 0,08 | 0,02 | -0,07 | -0,09 |
| - доплата за работу в выходные дни | 0,02 | 0,02 | 0,01 | -0,01 | -0,01 | 0,00 |
| - средний заработок за медицинское обследование во внерабочее время | 0,61 | 0,70 | 0,55 | 0,10 | -0,06 | -0,16 |
| -надбавка за разъездной характер работы | 17,03 | 17,90 | 15,62 | 0,86 | -1,41 | -2,28 |
| - персональные надбавки | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Оплата за неотработанное время, всего | 7,84 | 5,35 | 4,22 | -2,49 | -3,61 | -1,12 |
| В том числе | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| -оплата простоя | 0,09 | 0,14 | 0,31 | 0,05 | 0,22 | 0,17 |
| - зарплата, сохраняемая за время повышения квалификации | 17,95 | 6,01 | 9,32 | -11,94 | -8,63 | 3,31 |
| - оплата целосменных простоев по вине предприятия | 3,15 | 0,14 | 0,17 | -3,00 | -2,97 | 0,03 |
| - оплата очередных ежегодных отпусков | 66,53 | 62,82 | 66,53 | -3,71 | 0,00 | 3,71 |
| - оплата учетных отпусков | 7,26 | 23,68 | 16,00 | 16,43 | 8,75 | -7,68 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| - оплата работающим инвалидам за сокращенные часы работы | 0,15 | 0,13 | 0,13 | -0,01 | -0,01 | 0,00 |
| - оплата отдыха сверх норм | 0,10 | 0,39 | 0,36 | 0,29 | 0,26 | -0,03 |
| -оплата дополнительных выходных дней по уходу за ребенком-инвалидом | 1,54 | 2,63 | 2,29 | 1,10 | 0,76 | -0,34 |
| -оплата отпусков работникам, обучающимся в учебных заведениях | 2,06 | 2,53 | 2,98 | 0,47 | 0,92 | 0,45 |
| -оплата за выполнение гособязанностей в рабочее время | 0,48 | 0,60 | 0,78 | 0,12 | 0,30 | 0,18 |
| -оплата дополнительных отпусков сверх установленного законодательства | 0,72 | 0,92 | 1,13 | 0,20 | 0,42 | 0,21 |
| Премии и вознаграждения, всего | 16,97 | 14,30 | 14,30 | -2,67 | -2,67 | 0,00 |
| В том числе | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - премия за выполнение графика работ | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - премия за перевыполнение плана по объему производства | 1,49 | 1,59 | 1,41 | 0,10 | -0,08 | -0,18 |
| - премия рабочим-повременщикам | 73,80 | 74,13 | 79,47 | 0,33 | 5,68 | 5,35 |
| - премия руководителям, специалистам, служащим | 2,12 | 2,10 | 1,94 | -0,03 | -0,18 | -0,15 |
| - оплата за качество | 2,71 | 4,10 | 2,48 | 1,39 | -0,23 | -1,62 |
| - премия за работу по совместительству | 0,06 | 0,17 | 0,04 | 0,11 | -0,02 | -0,13 |
| - премия за основные результаты хозяйственной деятельности | 16,23 | 14,60 | 9,41 | -1,62 | -6,81 | -5,19 |
| - премия за расширение зоны работы | 0,57 | 0,45 | 0,38 | -0,11 | -0,19 | -0,08 |
| - единовременные поощрения за особо важные задания | 0,23 | 0,14 | 2,28 | -0,09 | 2,05 | 2,14 |
| - единовременные поощрения, не связанные с производственной деятельностью | 0,03 | 0,14 | 0,54 | 0,11 | 0,51 | 0,39 |
| - вознаграждения за рационализаторские предложения | 0,99 | 0,69 | 0,51 | -0,30 | -0,48 | -0,18 |
| - премия по итогам соревнования внутри предприятия | 0,04 | 0,02 | 0,04 | -0,01 | 0,00 | 0,02 |
| - вознаграждение за выполнение дополнительных работ. | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - единовременное вознаграждение при освоении новых норм | 0,03 | 0,04 | 0,04 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| - ежемесячное вознаграждение руководителям и отдельным специалистам | 0,84 | 0,89 | 0,71 | 0,06 | -0,13 | -0,19 |
| - премия на ежемесячное вознаграждение руководителям и отдельным специалистам | 0,84 | 0,89 | 0,71 | 0,06 | -0,13 | -0,19 |
| Материальная помощь, всего | 1,58 | 1,53 | 1,13 | -0,05 | -0,45 | -0,41 |
| В том числе | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| -материальная помощь неработающим пенсионерам | 0,55 | 1,32 | 1,52 | 0,77 | 0,97 | 0,20 |
| - единовременная помощь демобилизованным военнослужащим | 1,06 | 0,86 | 2,19 | -0,20 | 1,13 | 1,33 |
| - материальная помощь членам семьи умершего неработающего пенсионера | 0,77 | 0,19 | 5,06 | -0,57 | 4,30 | 4,87 |
| - материальная помощь, выплачиваемая всем | 8,13 | 5,40 | 65,58 | -2,73 | 57,44 | 60,17 |
| - единовременные выплаты при увольнении в связи с выходом на пенсию | 77,36 | 79,87 | 8,93 | 2,51 | -68,43 | -70,94 |
| - материальная помощь, представленная по семейным обстоятельствам | 12,13 | 12,35 | 16,71 | 0,22 | 4,58 | 4,36 |
| Прочие выплаты, всего | 7,89 | 6,13 | 4,40 | -1,76 | -3,49 | -1,73 |
| В том числе | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - стоимость подарков от организации | 0,06 | 0,06 | 0,08 | 0,00 | 0,02 | 0,02 |
| -пособие по временной нетрудоспособности | 81,00 | 52,37 | 82,38 | -28,63 | 1,38 | 30,01 |
| -пособие по беременности и родам | 7,67 | 4,93 | 2,01 | -2,73 | -5,66 | -2,92 |
| - единовременное пособие на рождение ребенка | 1,26 | 1,84 | 3,41 | 0,58 | 2,15 | 1,57 |
| - ежемесячное пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет | 4,39 | 34,36 | 3,51 | 29,98 | -0,88 | -30,85 |
| - пособие по уходу за ребенком до 3-х лет сверх законодательства | 0,46 | 0,61 | 0,43 | 0,15 | -0,03 | -0,18 |
| - пособие по временной нетрудоспособности из фонда предприятия | 4,17 | 4,64 | 6,48 | 0,47 | 2,31 | 1,84 |
| - плата за обучение работника организации и его детей | 1,00 | 1,18 | 1,71 | 0,19 | 0,72 | 0,53 |
| Итого | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

#### Приложение В

#### Результаты анкетирования по вопросам качества трудовой жизни в ООО «СеДиНТаг»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Рабо-чие | ИТР | Муж-чины | Жен-щины | До 40 лет | После 40 лет | Ано-нимы | Об-щий |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| **1. Трудовой коллектив** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Хороший психологический климат | 6,3 | 7,4 | 7,1 | 6,8 | 6,7 | 6,4 | 6,3 | 6,7 |
| Нормальные отношения с администрацией | 7,1 | 8,9 | 7,5 | 7,6 | 6,9 | 8,1 | 7,4 | 7,6 |
| Участие сотрудников в управлении | 3,9 | 8,4 | 5,1 | 4,2 | 4,9 | 6,1 | 5,4 | 5,4 |
| Соблюдение регламен-тирующих документов | 9,1 | 9,4 | 9,3 | 9,2 | 9,1 | 9,6 | 9,2 | 9,3 |
| Минимальные стрессы на работе | 6,3 | 5,4 | 7,4 | 6,2 | 7,1 | 6,8 | 6,4 | 6,5 |
| Позитивная мотивация сотрудников к труду | 4,6 | 7,4 | 5,6 | 6,9 | 6,7 | 6,9 | 6,6 | 6,4 |
| Взаимодействие малых социальных групп | 3,3 | 5,1 | 4,2 | 4,6 | 3,7 | 4,9 | 4,4 | 4,3 |
| Характеристика работо-способности коллектива | 9,2 | 9,4 | 9,1 | 9,3 | 9,4 | 9,4 | 9,1 | 9,3 |
| Социальная структура коллектива (пол, воз-раст, национальность) | 9,1 | 9,2 | 9,1 | 9,2 | 9,2 | 9,2 | 9,1 | 9,2 |
| Эффективность работы коллектива | 9,6 | 8,7 | 9,4 | 8,9 | 8,6 | 9,3 | 8,9 | 9,1 |
| ***Итого по разделу*** | ***68,5*** | ***79,3*** | ***73,8*** | ***72,9*** | ***72,3*** | ***76,7*** | ***72,8*** | ***73,8*** |
| **2. Оплата труда** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Применяемая тарифная система оплаты труда | 7,4 | 8,9 | 8,4 | 8,1 | 7,5 | 8,3 | 8,2 | 8,1 |
| Обоснованность квали-фикации и ставок оплаты труда | 7,6 | 9,1 | 9,1 | 8,6 | 8,4 | 9,2 | 8,7 | 8,7 |
| Хорошая заработная плата | 6,9 | 7,3 | 8,4 | 5,6 | 6,6 | 6,8 | 6,7 | 6,9 |
| Возможности дополни-тельной оплаты (приработок) | 6,8 | 5,1 | 6,9 | 5,2 | 6,8 | 5,0 | 6,1 | 6,0 |
| Доплаты за совмещение профессий, степень, звание | 7,4 | 7,1 | 7,3 | 7,1 | 7,5 | 7,1 | 7,1 | 7,2 |
| Вознаграждение за конечный результат | 6,1 | 5,9 | 5,4 | 5,6 | 5,7 | 5,5 | 5,5 | 5,7 |
| Премии по итогам квартала и года | 6,3 | 7,8 | 7,4 | 7,6 | 6,3 | 8,1 | 7,3 | 7,3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Премии за выслугу лет, по возрасту | 6,6 | 7,1 | 6,9 | 7,0 | 5,9 | 8,1 | 7,1 | 7,0 |
| Ощущение справедливости в оплате труда | 5,5 | 7,3 | 6,4 | 6,1 | 5,9 | 6,9 | 6,5 | 6,4 |
| Ощущение экономического благосостояния | 3,9 | 6,7 | 5,6 | 4,3 | 4,9 | 7,1 | 5,6 | 5,4 |
| Итого по разделу | 64,5 | 72,3 | 71,8 | 65,2 | 65,5 | 72,1 | 68,8 | 68,7 |
| 3. Рабочее место |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Территориальная близость к дому | 8,4 | 7,8 | 9,3 | 7,6 | 8,1 | 8,8 | 8,3 | 8,3 |
| Хорошее рабочее помещение и мебель | 3,9 | 7,6 | 6,4 | 5,9 | 6,1 | 6,8 | 6,4 | 6,2 |
| Современная оргтех-ника, оборудование | 3,3 | 6,4 | 5,4 | 6,7 | 6,1 | 6,8 | 6,6 | 5,9 |
| Служебный транспорт, автостоянка | 2,3 | 2,6 | 2,9 | 2,3 | 2,4 | 2,5 | 2,8 | 2,5 |
| Хорошие эргономические и физиологические условия труда | 2,6 | 7,4 | 4,1 | 7,1 | 3,9 | 6,4 | 5,9 | 5,3 |
| Уровень организации рабочего места | 3,6 | 5,9 | 5,5 | 7,4 | 6,1 | 6,8 | 6,4 | 6,0 |
| Техника личной работы (канцтовары, ежедневник и др.) | 1,0 | 4,5 | 2,7 | 4,9 | 2,3 | 6,7 | 5,1 | 3,9 |
| Целевое планирование в подразделении | 1,0 | 7,9 | 3,6 | 8,4 | 4,4 | 5,9 | 5,1 | 5,2 |
| Уровень нормирования труда | 2,1 | 8,4 | 5,6 | 6,9 | 5,9 | 7,1 | 6,3 | 6,0 |
| Ощущение личной безопасности | 3,6 | 9,1 | 6,7 | 8,1 | 6,3 | 6,9 | 6,2 | 6,7 |
| ***Итого по разделу*** | ***31,8*** | ***67,6*** | ***52,2*** | ***65,3*** | ***51,6*** | ***64,7*** | ***59,1*** | ***56*** |
| **4. Руководство организацией** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Доверие к руководителям | 5,6 | 8,9 | 6,7 | 9,4 | 7,6 | 9,4 | 9,1 | 8,1 |
| Хорошие отношения с начальником | 6,3 | 9,4 | 9,1 | 8,4 | 8,1 | 9,5 | 9,1 | 8,6 |
| Соблюдение прав личности сотрудника | 8,4 | 9,5 | 9,1 | 9,3 | 8,3 | 8,9 | 8,8 | 8,9 |
| Стабильная кадровая политика | 9,5 | 9,4 | 9,3 | 9,4 | 9,7 | 9,2 | 9,1 | 9,4 |
| Уважение подчиненных | 8,9 | 9,3 | 8,9 | 8,6 | 8,1 | 9,7 | 9,6 | 9,0 |
| Преданность организации | 6,7 | 9,6 | 8,7 | 8,3 | 7,9 | 9,4 | 8,3 | 8,4 |
| Удовлетворение стилем руководства | 6,6 | 8,7 | 8,1 | 8,7 | 8,3 | 8,8 | 8,5 | 8,2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Возможность выборно-сти руководителей | 4,6 | 8,4 | 5,1 | 6,9 | 5,7 | 7,4 | 7,1 | 6,5 |
| Работоспособность руководства | 7,3 | 7,9 | 7,4 | 7,3 | 7,6 | 7,6 | 7,4 | 7,5 |
| Желание работать в бу-дущем с руководителем | 6,9 | 8,6 | 7,8 | 8,4 | 6,9 | 9,3 | 8,4 | 8,0 |
| ***Итого по разделу*** | ***70,8*** | ***89,7*** | ***80,2*** | ***84,7*** | ***78,2*** | ***89,2*** | ***85,4*** | ***82,6*** |
| **5. Служебная карьера** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Наличие типовых моделей карьеры | 4,6 | 6,3 | 5,7 | 6,2 | 6,1 | 6,9 | 6,4 | 6,0 |
| Выявление лидеров и работа с ними | 5,3 | 8,6 | 7,4 | 7,6 | 7,2 | 7,3 | 7,6 | 7,3 |
| Планирование служебной карьеры | 2,1 | 6,4 | 3,6 | 7,4 | 6,1 | 6,9 | 6,6 | 5,6 |
| Руководство способствует карьере | 3,6 | 4,1 | 4,6 | 4,4 | 6,9 | 3,7 | 4,1 | 4,5 |
| Сочетание личных целей и целей организации | 3,1 | 3,2 | 2,9 | 3,4 | 3,7 | 2,8 | 3,2 | 3,2 |
| Поощрение обучения персонала | 2,7 | 3,6 | 2,3 | 3,1 | 3,4 | 2,2 | 2,7 | 2,9 |
| Продвижение по заслугам и квалификации | 4,9 | 6,7 | 5,6 | 5,2 | 5,1 | 7,1 | 6,4 | 5,9 |
| Объективная аттестация кадров | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Желание долговременной работы (пожизненный наем)  Продолжение табл.13 | 6,4 | 7,9 | 5,4 | 9,1 | 5,6 | 8,4 | 7,9 | 7,2 |
| Возможность роста (отсутствие апатии и застоя) | 3,9 | 5,6 | 4,4 | 4,7 | 5,3 | 4,7 | 5,1 | 4,8 |
| ***Итого по разделу*** | ***37,6*** | ***53,4*** | ***42,9*** | ***52,1*** | ***50,4*** | ***51,0*** | ***51,0*** | ***48,4*** |
| **6. Социальные гарантии** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Оплата больничных листов | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Предоставление отпуска по графику | 9,8 | 9,6 | 9,9 | 9,4 | 9,5 | 9,6 | 9,6 | 9,6 |
| Выплата гарантированных пособий по ТК | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Пособие в случае смерти сотрудника | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Дополнительная пенсия | 9,3 | 9,7 | 9,4 | 9,5 | 7,8 | 9,9 | 9,6 | 9,3 |
| Медицинское страхование | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| Страхование жизни и стихийных бедствий | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Соблюдение гражданских прав | 6,7 | 7,9 | 7,8 | 7,1 | 7,1 | 8,6 | 8,1 | 7,6 | |
| Ощущение социальной защищенности | 8,7 | 9,4 | 8,9 | 8,4 | 8,4 | 9,3 | 8,7 | 8,8 | |
| ***Итого по разделу*** | ***85,5*** | ***87,6*** | ***87*** | ***85,4*** | ***83,8*** | ***88,4*** | ***87*** | ***86,3*** | |
| **7. Социальные блага** |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Выплата материальной помощи к отпуску | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | |
| Получение специальной одежды и обуви | 8,4 | 1,0 | 8,9 | 2,3 | 7,4 | 7,1 | 7,3 | 6,1 | |
| Оплата спортивно-оздоровительных услуг | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | |
| Подарки к дням рожде-ния и юбилейным датам | 6,7 | 9,3 | 5,4 | 5,9 | 4,7 | 6,9 | 6,6 | 6,5 | |
| Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | |
| Компенсация транспортных расходов | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | |
| Компенсация расходов на питание (льготы)  Продолжение табл. 13 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | |
| Оплата расходов по детским учреждениям | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | |
| Достижение полного материального благополучия | 5,5 | 6,7 | 6,4 | 5,1 | 4,3 | 8,1 | 6,4 | 6,1 | |
| Ощущение социального благополучия | 8,7 | 9,4 | 8,9 | 8,4 | 8,4 | 9,3 | 8,7 | 8,8 | |
| ***Итого по разделу*** | ***44,3*** | ***41,4*** | ***44,6*** | ***36,7*** | ***39,8*** | ***46,4*** | ***44*** | ***42,5*** | |
| **Всего** | **403,0** | **491,3** | **452,5** | **462,3** | **441,6** | **488,5** | **468,1** | **458,3** | |