ВВЕДЕНИЕ

Переход российской экономики на рыночные отношения в корне изменил политику предприятий нашей страны. На сегодняшний день управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность.

Трудовые ресурсы представляют собой главную ценность любой организации, поэтому управление персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия должно подразумевать установление организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любого предприятия. Задача руководителей состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками предприятия. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда.

Все вышеизложенное свидетельствует об актуальности данной темы.

Объектом данного исследования является персонал предприятия.

Предметом исследования является система управления персоналом предприятия.

Цель дипломной работы – анализ системы управления персоналом на предприятии и разработка предложений по совершенствованию управления персоналом на ОАО «Элеконд».

Основные задачи дипломной работы:

- дать характеристику исследуемого предприятия, его системы управления персоналом, показать основные результаты его финансово – хозяйственной деятельности;

- раскрыть теоретические аспекты управления персоналом, проанализировать эволюцию взглядов на управление работниками;

- раскрыть проблемы управления персоналом;

- разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом на исследуемом предприятии.

Основная часть дипломной работы состоит из трех глав. В них рассматриваются следующие вопросы:

1. Общая характеристика предприятия: история создания, цель, задачи предприятия; структура управления предприятием; характеристика основных направлений деятельности; характеристика персонала.

2. Анализ финансово - экономических показателей представлен в динамике за два года: объем производства, результативность трудовой деятельности. Также дан анализ использования основных и оборотных средств предприятия, анализ финансового состояния предприятия и финансового результата деятельности.

3. Содержание третьей главы раскрывает тему дипломной работы и содержит теоретический материал.

В заключении подводятся итоги и даются основные выводы по дипломной работе.

В процессе написания дипломной работы была изучена следующая литература: различные учебно-практические пособия, финансовая документация предприятия, статьи журналов и газет, сведения на сайтах в Интернете, договоры, которые заключает предприятие со своими клиентами. Также была изучена законодательная база, касающаяся деятельности акционерных обществ.

Полученные знания и опыт сыграют важную роль в дальнейшей жизни специалистов и смогут гарантировать получение хорошей работы, благодаря которой работник сможет удовлетворить свои личные и социальные потребности.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «ЭЛЕКОНД»

1.1. История создания, цели и задачи

ОАО "Элеконд" является одним из основных производителей и поставщиков на российский рынок, в страны СНГ и Балтии алюминиевых, ниобиевых и танталовых конденсаторов.

Организация находится в городе Сарапуле Удмуртской республики, в одном из промышленно развитых районов Западного Урала. Имеет удобное территориальное расположение. Через г. Сарапул проходит Горьковская железная дорога, есть речной порт. Город связан сетью автомобильных дорог с соседними областными центрами, республиками, аэропортом города Ижевска.

История организации начинается с того, что 22 января 1963 года Совет Министров СССР издал постановление № 121 о строительстве в г. Сарапуле завода по выпуску электролитических конденсаторов. В конце того же года был заложен фундамент первого объекта - прирельсового склада, а еще через год было начато строительство производственного корпуса.

В январе 1968 года завод был введен в число действующих. 22 мая 1969 года была выпущена первая партия конденсаторов К50-3 малых диаметров, а через два месяца освоили большие диаметры. И уже в 1971 году был введен в строй весь производственный корпус.

В 80-е годы группой конструкторов завода был разработан электронный реле – регулятор для автомобилей, после опытных и конструкторских испытаний прибор зарекомендовал себя с положительной стороны, поэтому был начат серийный выпуск данной продукции.

Производственное объединение “Элеконд” в соответствии с указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий» 1 февраля 1993 года было реорганизовано в акционерное общество открытого типа “Элеконд”.

В качестве учредителя выступил Государственный Комитет Удмуртской республике по управлению государственным имуществом.

Уставный капитал ОАО “Элеконд” составил 104124 руб. и был распределен на 104124 простых акций. Номинальная стоимость одной акции 1 руб., рыночная стоимость акции по состоянию на 01.12.2007 г. составила 350 руб.

Количество акционеров (участников) Общества: юридических лиц – 10, в собственности которых 83, 11% акций; физических лиц – 3213, в собственности которых 16, 89% акций.

Более 5% акций в уставном капитале ОАО «Элеконд» имеют следующие акционеры:

- Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом – 25, 5%;

- ОАО «ФПГ» Уральские заводы» - 16, 16%;

- ООО «ЭБИСУ» - 10, 93%;

- ООО «Управляющая компания «Финансово промышленной группы «Уральские заводы» - 19, 80%;

- ЗАО «Строительный фонд ФПГ «Уральские заводы» - 10, 54%.

Акционером обеспечена реальная возможность осуществлять свои права, связанные с участием в Обществе.

Согласно ст. 44 ФЗ «Об акционерных обществах» держателем реестра акционеров Общества является Ижевский филиал ООО «Евроазиатский регистратор».

Аудитором Общества является аудиторская фирма ЗАО «Иж – Балт – Аудит – Эксперт» г. Ижевск, которая утверждена общим годовым собранием акционеров 23 июня 2006 года.

Общество ежегодно публикует для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках.

Предприятие является юридическим лицом, имеет печать со своим наименованием, фирменный знак, расчетный и иные счета в рублях и иностранной валюте в учреждениях банков.

В современных условиях хозяйствования основными целями деятельности Общества являются:

- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции;

- расширение рынка сбыта товаров и услуг;

- получение прибыли и наиболее эффективное ее использование.

Задачами ОАО «Элеконд» являются:

- увеличение ассортимента выпускаемой продукции;

- улучшение качества продукции;

- повышение квалификации кадрового состава;

- переход от мелкосерийного производства к массовому, что приводит к уменьшению себестоимости продукции;

- освоение новых технологий и производств;

- поиск новых партнеров по производству и сбыту продукции;

- поиск новых потребителей и поставщиков;

- привлечение инвестиций для освоения новой перспективной и высокотехнологической продукции;

- расширение международных связей;

- поддержание деловой репутации предприятия.

Предпринимательская деятельность ОАО «Элеконд» регламентируется федеральным законом об акционерных обществах, гражданским, трудовым, налоговым кодексом, коллективным договором, который разрабатывается и утверждается 1 раз в два года, а также другими законами и законодательными актами, которые обязательны для исполнения на предприятии.

1.2. Организационная структура управления

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав, подчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения.

При построении организационной структуры должны соблюдаться следующие основные принципы:

- организационная структура должна отражать организационные цели и задачи и соответствовать условиям внешней среды;

- оптимальное разделение труда по уровням иерархии;

- наличие совершенных вертикальных и горизонтальных связей.

Организационная структура должна максимальным образом соответствовать современным требованиям рыночной экономики, в зависимости от чего устанавливается оптимальный уровень централизации и децентрализации, степень распределения прав и ответственности, масштаб контроля и степень самостоятельности [16, с. 100 - 101].

ОАО «Элеконд» имеет свою структуру управления, которая направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями. Структура управления приведена на рисунке 1.

Согласно приведенной структуре управления высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание акционеров. Компетенция общего собрания определяется Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом.

К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы: внесение изменений и дополнений в Устав; реорганизация и ликвидация Общества; определение количественного состава Совета директоров; определение количества, номинальной стоимости акций; увеличение уставного капитала общества и др.

В промежутке между общими собраниями акционеров общее руководство деятельностью общества осуществляет Совет директоров, за исключением вопросов, отнесенных законодательством и уставом к исключительной компетенции общего собрания акционеров.

К компетенции Совета директоров Общества относятся следующие вопросы:

- определение приоритетных направлений деятельности;

- созыв изменений и дополнений в Устав, связанных с созданием филиалов, открытием представительств и их ликвидацией;

- утверждение повестки дня Общего собрания акционеров;

- определение цены имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг;

- использование резервного и иных фондов общества и др.

Совет директоров общества избирается годовым общим собранием акционеров.

Управление текущей деятельностью осуществляет генеральный директор. Он является единоличным исполнительным органом Общества, избирается Общим собранием акционеров сроком на 5 лет.

Генеральный директор:

- осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью;

- является основным исполнительным лицом и осуществляет общее руководство и контроль за всеми операциями;

- обеспечивает выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества;

- издает приказы, дает указания;

- утверждает штатное расписание и др.

В организационную структуру предприятия входят 4 цеха основного производства, 6 цехов и участков вспомогательного производства, 30 отделов и состав менеджеров ОАО "Элеконд".

Руководство цехами и отделами осуществляют руководители подразделений.

За производственную и техническую работу на заводе отвечает главный инженер, который:

- определяет техническую политику и направления технического развития предприятия;

- обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда;

- в соответствии с утвержденными бизнес-планами предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия;

- организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- обеспечивает техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования;

- осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины;

- обеспечивает своевременную подготовку технической документации.

Управление деятельностью, связанной с научно-исследовательскими о опытно – конструкторскими работами возлагается на главного конструктора. Главный конструктор:

- руководит созданием новых и модернизацией конструкций изделий действующего производства, обеспечивая их высокий технический уровень;

- организует разработку проектов новых опытных и промышленных установок;

- проводит работу по повышению уровня унификации, стандартизации и сертификации разрабатываемых конструкций изделий;

- обеспечивает соответствие новых и модернизированных конструкций техническим заданиям, стандартам, требованиям рациональной организации и охраны труда, нормам техники безопасности;

- организует разработку перспективных и текущих планов внедрения и освоения новой техники;

- обеспечивает внедрение систем автоматизированного проектирования;

- осуществляет руководство исследовательскими и экспериментальными работами, проводимыми в подразделениях опытного производства;

- организует изготовление опытных образцов, их экспериментальную проверку, отработку установочных партий и выпуск первых промышленных серий;

- осуществляет авторский надзор за изготовлением изделий и их эксплуатацией;

- организует работу по повышению квалификации работников, осуществляющих конструкторскую подготовку производства;

- руководит работниками отдела, направляет и координирует деятельность подчиненных ему подразделений.

Что же касается директора по персоналу, то можно выделить следующие выполняемые им функции:

- возглавляет работу по формированию кадровой политики;

- принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами;

- проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности;

- организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий;

- определяет направления работы по управлению социальными процессами на предприятии, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулированию и развитию форм участия работников в управлении производством;

- контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом;

- осуществляет методическое руководство и координацию деятельности структурных подразделений предприятия, обеспечивающих управление персоналом;

- организует проведение необходимого учета и составления отчетности.

За качество произведенной продукции отвечает директор по качеству, он:

- организует проведение работ по контролю качества выпускаемой предприятием продукции;

- организует разработку мероприятий по повышению качества продукции;

- обеспечивает проверку поступающих на предприятие материальных ресурсов;

- руководит проведением мероприятий по повышению качества продукции, подготовкой ее к государственной аттестации и сертификации;

- обеспечивает контроль за испытаниями готовых изделий и оформлением документов, удостоверяющих качество продукции;

- руководит работниками отдела.

На предприятии действует отдел маркетинга, во главе которого стоит начальник отдела, он:

- осуществляет разработку маркетинговой политики на предприятии;

- руководит проведением исследований основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию предприятия;

- обеспечивает участие отдела в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции;

- координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации;

- организует изучение мнения потребителей о выпускаемой предприятием продукции;

- осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях;

- организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий;

- готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции;

- обеспечивает руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию и ремонту продукции предприятия;

- осуществляет надзор за правильностью хранения, транспортировки и использования продукции;

- руководит работниками отдела [24, с. 50 - 55].

Работу в области управления финансами осуществляет финансовый директор, на него возложены следующие должностные обязанности:

- определяет финансовую политику организации;

- осуществляет взаимодействие с кредитными организациями;

- руководит составлением перспективных и текущих финансовых планов и бюджетов денежных средств;

- осуществляет контроль за состоянием, движением и целевым использованием финансовых средств;

- принимает меры по обеспечению платежеспособности и увеличению прибыли организации;

- обеспечивает предоставление необходимой финансовой информации внутренним и внешним пользователям;

- организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности организации;

- руководит деятельностью финансовых подразделений организации.

Деятельность всех подразделений регламентируется положениями о структурных подразделениях, разработка и корректировка которых производится работниками отдела труда и заработной платы. Взаимодействия между подразделениями соответствует стандарту менеджмента качества согласно ISO 9001.

Руководителями предприятия предпринимаются мероприятия по постоянному повышению эффективности организационной структуры, ее приспособлению к изменениям внешней среде ОАО «Элеконд».

1.3. Виды деятельности

Согласно уставу ОАО «Элеконд» осуществляет следующие основные виды деятельности:

* + производство и реализацию изделий электронной техники, в том числе специального назначения и другой продукции производственно-технического назначения;
  + производство и реализацию товаров народного потребления;
  + проектную, научно-исследовательскую деятельность, проведение технических, технико-экономических, правовых и иных экспертиз и консультаций;
  + торговую, торгово-посредническую, закупочную, сбытовую деятельность, создание оптово-розничных торговых подразделений и предприятий;
  + организацию и проведение выставок, выставок-распродаж, ярмарок, аукционов, торгов, как в России, так и за ее пределами и т. д. [37, с. 4 - 5].

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывают ассортимент и структура производства и реализации продукции.

Необходимо остановиться на ассортименте и структуре товарной продукции наиболее подробно.

Товарный ассортимент - это совокупность всех ассортиментных групп товаров, изготавливаемых на предприятии. Товарный ассортимент характеризуется широтой, глубиной, насыщенностью во всех ассортиментных группах.

Так, на ОАО «Элеконд» всю выпускаемую продукцию можно разделить на четыре ассортиментные группы:

- конденсаторы;

- товары народного потребления;

- товары производственно – технического потребления;

- прочая продукция.

Следует заметить, что за анализируемые периоды предприятие полностью выполнило план по производству и сбыту продукции, от осуществления этой деятельности была получена прибыль в размере 334739,3 тыс. руб. в 2005 году, и 349486,6 тыс. руб. в 2006 году.

Объем реализованной товарной продукции ОАО «Элеконд» представлен в таблице 1.

Таблица 1

Товарная продукция ОАО «Элеконд»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды продукции | 2005г. | 2006 |
| тыс.  руб. | тыс.  руб. |
|
| Конденсаторы | 310356,8 | 326490,3 |
| Товары народного потребления | 5357,5 | 6377,2 |
| Товары производственно-технического назначения | 17302,1 | 15469,3 |
| Прочая продукция | 1722,9 | 1149,8 |
| Товарная продукция всего | 334739,3 | 349486,6 |

Как видно из таблицы 1 увеличение произошло по таким группам товаров как конденсаторы и по товарам народного потребления, наряду с этим снизился объем выпуска и реализации товаров производственно-технического назначения и прочей продукции.

Структура выпускаемой продукции – это удельный вес каждого вида выпускаемой продукции в общем объеме выпуска. Изменение структуры производства оказывает большое влияние на все экономические показатели работы организации: объем выпуска в стоимостной оценке, материалоемкость, себестоимость товарной продукции, прибыль и рентабельность. Если возрастает удельный вес более дорогой продукции, то объем ее выпуска в стоимостном выражении возрастает, и наоборот. То же происходит с размером прибыли: при увеличении удельного веса высокорентабельной, а соответственно, при уменьшении доли низко рентабельной продукции.

Структура объема товарной продукции ОАО «Элеконд» за 2005 год представлена на рисунке 2.

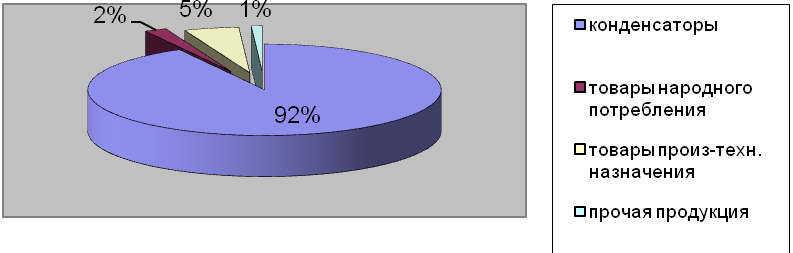


Рис. 2 Структура объема товарной продукции за 2005 г.

Как показывает рисунок, более высокий удельный вес в производстве товарной продукции принадлежит конденсаторам. Это объясняется тем, что ОАО "Элеконд" является одним из основных производителей и поставщиков на российский рынок, в страны СНГ и Балтии алюминиевых, ниобиевых и танталовых конденсаторов. Производится 9 типов алюминиевых фольговых оксидно-электролитических конденсаторов, 3 типа ниобиевых и 10 типов конденсаторов из танталовых порошков разных классов.

Производство алюминиевых конденсаторов включает обработку исходной алюминиевой фольги (очистку, травление, оксидирование, порезку по ширине) для чего имеются отдельные производственные участки с оборудованием для электрохимической обработки фольги. Имеются собственные разработки технологии травления и формовки (оксидирования) алюминиевой фольги для конденсаторов. Эти технологии используются на ОАО "Элеконд" и других конденсаторных заводах России и в странах СНГ.

Структура объема товарной продукции ОАО «Элеконд» за 2006 г приведена на рисунке 3.

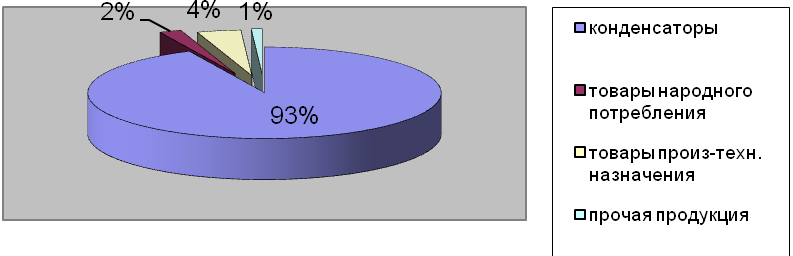


Рис. 3. Структура объема товарной продукции за 2006 г.

Из рисунка 3 видно, что удельный вес по отношению к 2005 году в общей структуре товарной продукции практически остался неизменным. Это связано с определенными обстоятельствами, а именно, как было отмечено выше, производство конденсаторов является основным видом деятельности, поэтому предприятие старается удержать уровень выпускаемой продукции на прежнем уровне.

Что же касается товаров народного потребления, товаров производственно технического назначения, прочих товаров, то их удельный вес по совокупности не превышает и 10 %, так как это такие товары, которые не отличаются ни чем от товаров конкурентов, поэтому их, как правило, сложно реализовать. Сюда в частности можно отнести производство пищевых крышек, расчесок, прищепок для белья, игрушек и др.

1.4. Характеристика персонала

Персонал предприятия – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятия. Персонал, работающий на предприятии, представляет собой главную ценность производства. Поэтому необходимо проводить тщательный анализ всех кадров [14, с. 7].

В настоящее время на предприятии работает 1876 человек.

Все работники предприятия делятся на две группы:

- производственный персонал;

- управленческий персонал.

Производственный персонал осуществляет трудовую деятельность в производстве, где преобладает доля физического труда. Этот персонал обеспечивает выпуск продукции, ее обмен сбыт и сервисное обслуживание.

Управленческий персонал – осуществляет трудовую деятельность в процессе управления производством, где преобладает доля умственного труда, они заняты переработкой информации.

Структура и численность персона ОАО «Элеконд» представлена в таблице 2.

Таблица 2

Анализ численности и структуры персонала

| Показатели | 2005 год | | 2006 год | | Изме- нение |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Абс. | Уд. вес. | Абс. | Уд. вес. |
| Численность, чел., всего  В том числе:  - рабочие  - руководители | 1821  1203  179 | 100  66, 1  9, 8 | 1881  1257  180 | 100  66, 8  9, 6 | + 60  + 54  + 1 |
| -специалисты  -др. служащие | 398  41 | 21, 9  2, 2 | 402  42 | 21, 3  2, 3 | + 4  + 1 |

Основываясь на данных таблицы 2 можно сделать следующие выводы. По сравнению с 2005 годом в 2006 году произошло увеличение численности персонала на 60 чел. На это изменение оказали влияние следующие факторы:

* увеличение численности рабочих на 54 человека;

- увеличение численности руководителей на 1 человек;

- увеличение численности специалистов на 4 человека;

- увеличение доли служащих на 1 человек.

Средний возраст работников составляет 42 года, высшего руководства предприятия – 45 лет. Следует отметить, что за последнее время на ОАО «Элеконд» происходит омоложение кадрового состава. При этом сокращается численность работников в возрасте от 51 до 55 лет и возрастает численность работников в возрасте от 20 до 30 лет.

Возрастная структура персонала представлена в таблице 3.

Таблица 3

Возрастная структура персонала ОАО «Элеконд»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Численность персонала | | Удельный вес, % | |
| 2005 | 2006 | 2005 | 2006 |
| До 20 лет | 81 | 75 | 4, 4 | 4, 0 |
| От 20 до 30 | 555 | 620 | 30, 5 | 32, 9 |
| От 31 до 40 | 410 | 430 | 22, 5 | 22, 9 |
| От 41 до 50 | 461 | 476 | 25, 3 | 25, 3 |
| От 51 до 60 | 199 | 180 | 11, 0 | 9, 6 |
| Старше 60 | 115 | 100 | 6, 3 | 5, 3 |
| Итого | 1821 | 1881 | 100 | 100 |

На предприятии работают как мужчины, так и женщины. Численность персонала по половому признаку показана на рисунке 4.

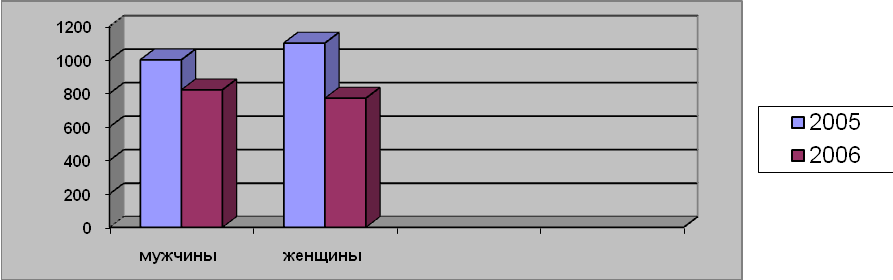


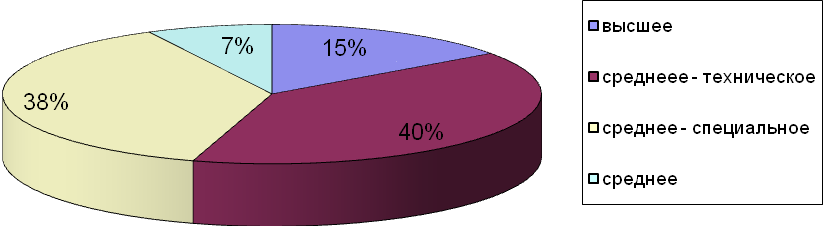
Рис. 4. Численность персонала по половому признаку

Как видно из рисунка 4, женщин на предприятии работает больше чем мужчин, в 2006 году произошло незначительное увеличение доли женщин и уменьшение доли мужчин.

На ОАО «Элеконд» работают люди разных специальностей, с различным уровнем образования.

Специалисты с высшим образованием составляют 15%, со средне – техническим образованием - 38 %, рабочие и наладчики оборудования имеют высокую квалификацию (4,5 и 6 разряд), и их удельный вес в общей структуре образования равен 38%, доля работников со средним образованием составляет 8 %.

Структура работников ОАО «Элеконд» по уровню образования за 2006 год представлена на рисунке 5.

Рис. 5. Структура персонала по уровню образования

Также в этом разделе дипломной работы необходимо остановиться на показателях движения кадров, к ним относятся следующие коэффициенты:

1. Коэффициент оборота по приёму персонала (Кпр) определяется по формуле:

Кпр = КПп/ЧПср Ч 100%, (1)

где КПп – количество принятого на работу персонала, чел;

ЧПср – среднесписочная численность персонала, чел.

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв) рассчитывается по следующей формуле:

Кв = ЧПув/ЧПср Ч 100% , (2)

где ЧПув  – количество уволившихся работников, чел.

3. Коэффициент текучести кадров. Под текучестью кадров понимается неплановое, неорганизованное перемещение работников с одного предприятия на другое. В его основе лежит несоответствие или противоречие между интересами индивида и возможностью предприятия реализовать их. К текучести кадров относятся все увольнения работников по собственному желанию и увольнения за нарушения трудовой дисциплины.

Текучесть рабочей силы – часть движения трудовых ресурсов, слагающаяся из индивидуальных неорганизованных перемещений работников между предприятиями.

Для характеристики степени охвата работников неорганизованной формой движения используют коэффициент текучести.

Коэффициент текучести рассчитывается по следующей формуле:

Ктекучести = Чув/Чср (3),

где Чув - численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины;

Чср – среднесписочная численность.

Основными причинами текучести кадров являются:

- несоответствие образовательного уровня и содержания труда;

- неудовлетворенность работников размерами заработной платы;

- неблагоприятные условия и режим труда;

- неудовлетворенность профессией и т.д.

4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс):

Кпс = ЧПг/ЧПср Ч 100%, (4)

где ЧПг – количество работников проработавших весь год, чел.

Для определения выше перечисленных коэффициентов целесообразно составить таблицу.

Таблица 4

Исходные данные

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2005 | 2006 |
| Принято всего | 400 | 410 |
| Уволено | 370 | 350 |
| Количество работников проработавших весь год | 1421 | 1471 |
| Среднесписочная численность | 1821 | 1881 |

Подставив данные в формулы, были получены следующие результаты (таблица 5).

Таблица 5

Показатели движения кадров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 |
| 1 | 2 | 3 |
| Коэффициент оборота по приёму персонала | 21, 9 | 21, 7 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 20, 3 | 18, 6 |

Продолжение табл. 5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Коэффициент текучести | 0, 20 | 0, 18 |
| Коэффициент постоянства состава персонала | 78, 0 | 78, 2 |

Как показывает таблица 5, коэффициент текучести к 2006 году уменьшился на 0, 3, коэффициент постоянства кадров повысился на 0, 2, что говорит об эффективной кадровой политике, действующей на предприятии.

1.5. Особенности оплаты труда на ОАО «Элеконд»

Значение эффективной организации оплаты труда на предприятии в современных условиях огромно, так как именно от нее зависит, какую заработную плату получает работник за выполненную работу, произведенную продукцию.

Роль заработной платы выражается в ее стимулирующем воздействии на человека: размер оплаты, порядок выплаты и элементы образования обычно развивают у человека интерес к труду. Таким образом, заработная плата выполняет двоякую роль: с одной стороны, это оплата за результаты труда, с другой стимул к труду.

Сегодня уже не для кого не секрет, что от размера заработной платы во многом зависят результаты труда, а главным образом производительность, поэтому руководители должны стремиться к созданию наиболее эффективной организации оплаты труда на предприятии.

Теперь необходимо рассмотреть политику акционерного общества ОАО «Элеконд» в сфере оплаты труда.

На ОАО "Элеконд" действуют две системы оплаты труда:

- тарифная - для рабочих;

- бестарифная - для руководителей, специалистов служащих;

Для рабочих применяют сдельно-премиальную и повременно-премиальную оплату труда.

При сдельной системе заработок рабочего находится в прямой зависимости от количества произведенной им продукции (или выполненных операций) и расценок. Последние рассчитываются путем деления дневной или часовой тарифной ставки на сменную или часовую норму выработки. Сдельная оплата стимулирует рост выработки, лучшее использование оборудования, борьбу с потерями рабочего времени и другими организационно-техническими неполадками в работе.

При сдельно-премиальной системе в заработок рабочих кроме основной оплаты входят премии за определенные качественные показатели в работе. Премии начисляются, в частности, за высокое качество продукции, за экономию сырья, материалов, топлива и другие показатели. Таким образом, сохраняя все преимущества прямой сдельщины, сдельно-премиальная система заработной платы создает дополнительные материальные стимулы к достижению лучших результатов работы.

Повременно-премиальная оплата труда определяется месячным окладом либо умножением тарифной ставки на фактически отработанное время и премией при достижении работником хороших результатов.

Повременная оплата применяется, во-первых, в тех случаях, когда содержание и интенсивность работы столь часто меняются, что невозможно или экономически нецелесообразно устанавливать на нее конкретные нормы выработки; во-вторых, в случаях, когда важнее стимулировать не рост выработки, а высокое качество продукции или работы; в-третьих, на участках, где индивидуальная выработка не зависит или мало зависит от рабочего, а определяется самим технологическим процессом. Повременно оплачивают рабочих, занятых в экспериментальном производстве и изготовлением изделий по разовым заказам, обслуживающих автоматизированные и аппаратурные процессы, а также крановщиков, ремонтников, наладчиков, смазчиков, электриков и младший обслуживающий персонал.

Нормы выработки и нормы обслуживания устанавливаются и пересматриваются администрацией предприятия по согласованию с комитетом профсоюза. Для многих работ соответствующими органами разработаны типовые (примерные) нормы или даже единые отраслевые, а по сквозным профессиям – межотраслевые нормы.

В основе организации оплаты труда рабочих лежит тарифная система. Она включает в себя тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки и тарифные ставки для рабочих.

Для правильной организации оплаты труда при любой её форме и системе необходимо учитывать уровень квалификации рабочего, степень сложности, точности, ответственности той работы, которую он выполняет. Средством учета этих качественных сторон труда выступают тарифно-квалификационные справочники. Они содержат производственные характеристики всех работ и перечень того, что рабочий должен уметь и знать для их выполнения. Каждая работа, в зависимости от её сложности, относится к тому или иному тарифному разряду. Наиболее простые работы, требующие от их исполнителя минимальной подготовки, тарифицируются первым разрядом, а более сложные – соответственно более высоким. В настоящее время преобладает деление на 6 разрядов.

Определенный разряд, в зависимости от своей квалификации, имеет каждый рабочий. Как правило, разряд рабочего и разряд выполняемой им работы должны совпадать. Отнесение различных работ к определенным тарифным разрядам и присвоение квалификационных разрядов рабочим производится администрацией предприятия по согласованию с комитетом профсоюза в соответствии с действующими тарифно-квалификационными справочниками.

Цель применения бестарифной системы заключается в установлении жесткой зависимости фонда заработной платы (далее ФЗП) от конечного результата работы предприятия.

Конечным результатом работы предприятия является фактическое поступление выручки от реализации продукции за отчетный период (месяц).

Заработная плата руководителей, специалистов и других служащих (далее служащих) зависит от результатов работы предприятия.

Фонд заработной платы служащих рассчитывается от фактических поступлений на расчетный счет предприятия суммы реализованной продукции в размере определенного процента, устанавливаемого решением генерального директора.

Фонд заработной платы состоит из двух частей: условно-премиальной и переменной. Цель распределения ФЗП на две части основывается, с одной стороны, на принципе гарантированности заработной платы в соответствии с достигнутым уровнем квалификации, а с другой стороны – на принципе стимулирования и ответственности служащих за выполнение поставленных перед ними задач.

Величина условно-постоянной и переменной части фонда рассчитывается от суммарной величины ФЗП служащих в размере определенного процента (в пределах от 50 до 80% - для условно-постоянной части; в пределах от 20 до 50% - для переменной части ФЗП).

Величина условно-постоянной части ФЗП распределяется между служащими предприятия в соответствии с установленными работникам коэффициентами. Сумма базовой оплаты труда работнику (без надбавок и доплат) рассчитывается как произведение установленного работнику коэффициента оплаты труда (в пределах "вилки" соотношений, утвержденной в штатном расписании) на базовую расчетную единицу заработной платы с учетом отработанного времени.

Величина переменной части фонда заработной платы служащих предприятия составляет 20-50% от ФЗП служащих и распределяется по следующим статьям (фондам):

1. Премиальный фонд за текущие результаты работы подразделений. Формирование и распределение фонда полностью зависит от степени выполнения показателей, поставленных перед каждым подразделением. Данные показатели, характеризующие текущую деятельность подразделений, с одной стороны, стимулируют персонал в повышении результативности своих функциональных трудовых обязанностей, с другой – повышают ответственность за неудовлетворительную работу.

2. Фонд доплат и надбавок. Формирование фонда доплат и надбавок способствует соблюдению предприятием Законодательства РФ, трудового кодекса РФ, внешних и внутренних нормативных документов.

3. Фонд прочих выплат. Фонд вводится с целью выплат денежных средств работникам для оперативной работы и материальной помощи.

4. Фонд нераспределенных средств. Назначение фонда – концентрация сэкономленных средств.

Минимальный размер заработной платы на предприятии не должен быть ниже месячной минимальной оплаты труда (ММОТ), утверждаемой правительством РФ.

В 2006 году произошло увеличение роста фонда оплаты труда, который составил 124,1%, следовательно, повысился уровень заработной платы работников.

Повышение заработной платы обусловлено следующими факторами:

- повышение заработной платы за счет роста объемов производства и продаж;

- повышение заработной платы за счет роста производительности продаж;

- гибкость системы вознаграждения за результаты труда.

Динамика средней заработной платы работников ОАО «Элеконд» представлена в таблице 6.

Таблица 6

Динамика средней заработной платы, тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2005 | 2006 |
| Руководители | 18 230 | 23 735 |
| Специалисты | 9 400 | 12 238 |
| Служащие | 6 500 | 8 463 |
| Рабочие | 8 600 | 11 197 |

Как видно из таблицы 6, увеличение произошло по всем категориям персонала.

Этого увеличения заработной платы удалось добиться путем осуществления рада мероприятий по пересмотру тарифных сеток, размера надбавок и премий:

- с 01.05.2006 – увеличен на 10% размер минимальной тарифной сетки;

- 01.07.2006 – увеличены тарифные коэффициенты 3-го и 4 разрядов оплаты труда тарифной сетки № 3;

- 01.09. 2006 – изменена система оплаты труда с целью обеспечения размера заработной платы не ниже прожиточного минимума по УР;

- с 01.11.2006 – увеличены на 10% тарифные ставки рабочих – сдельщиков, оплата труда которых производится по тарифной сетке № 5; одновременна увеличена на 50% надбавка за напряженный труд рабочим – сдельщикам, оплата труда которых производится по тарифной сетке № 4;

- с 01.12.2006 – увеличены на 10% фонды оплаты труда подразделений. Дополнительные средства направлены на выплату персональных надбавок высококвалифицированным работникам.

Внедрение данных мероприятий наряду с ростом объемов производства позволило повысить производительность труда на 17, 7% по сравнению с 2005 годов, увеличить заработную плату работающего ОАО «Элеконд» на 30, 2%.

Таким образом, изучив деятельность предприятия ОАО «Элеконд» можно прийти к следующему умозаключению. Организация существует уже более 40 лет, за этот продолжительный отрезок времени произошли существенные преобразования, связанные с переходом России на рыночные отношения, которые повлекли за собой крах многих крупных предприятий. Надо заметить, что в 90- е годы данное предприятия испытывало не малые трудности, однако сумело выжить в нелегких условиях рынка. Сегодня предприятие является одним из самых процветающих в г. Сарапуле, оно успело завоевать свое место на рынке, благодаря выпуску высококачественной продукции и плодотворной работе всего коллектива предприятия.

2. СОВРЕМЕННОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ОАО «ЭЛЕКОНД»

2.1. Анализ основных технико-экономических показателей

Финансовая деятельность ОАО «Элеконд» осуществляется в условиях конкуренции на рынке и в условиях экономических обострений в целом по стране. Это требует от предприятий любых форм собственности прослеживать динамику основных технико-экономических показателей (таблица 7).

Таблица 7

Показатели финансово - хозяйственной деятельности ОАО «Элеконд»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | 2005 | 2006 | Темп роста, % |
| 1 | Объем товарной продукции, тыс.руб. | 334739,3 | 349486,6 | 104,4 |
| 2 | Себестоимость товарной продукции, тыс.руб. | 238012 | 250232,4 | 105,1 |
| 3 | Затраты на 1 руб. ТП, руб. | 0,711 | 0,716 | 100,7 |
| 4 | Численность всего, чел. | 1821 | 1881 | 103,3 |
| 5 | ФОТ всего, тыс.руб. | 60686,3 | 75334,8 | 124,1 |
| 6 | Среднегодовая ЗП одного работающего, руб. | 68740,4 | 98484 | 143, 2 |
| 7 | Среднемесячная ЗП одного работающего, руб. | 5728, 4 | 8207 | 143, 2 |
| 8 | Выручка от реализации, тыс.руб. | 321555 | 330378 | 102,7 |
| 9 | Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс.руб. | 209518 | 221654 | 105,8 |
| 10 | Прибыль от продаж, тыс.руб. | 110762 | 106617 | 96,3 |
| 11 | Прибыль до налогобл-я, тыс.руб. | 103949 | 92115 | 88,6 |
| 12 | Прибыль чистая, тыс.руб. | 66792 | 71540 | 107,1 |
| 13 | Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб. | 205322 | 284129 | 138,4 |
| 14 | Рентабельность производства, % | 50,6 | 32,4 | 63,2 |

Как видно из таблицы 7 наблюдаются как положительные, так и отрицательные моменты в деятельности ОАО «Элеконд», которые проявляются в:

* росте производства и реализации продукции;
* росте чистой прибыли;
* росте среднемесячной заработной платы;
* снижении уровня рентабельности производства;
* опережении роста заработной платы над производительностью труда;
* увеличении себестоимости товарной и реализованной продукции.

Также необходимо рассмотреть некоторые экономические показатели деятельности ОАО «Элеконд», свидетельствующие о размерах производства (таблица 8).

Таблица 8

Размеры производства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | 2005 г. | 2006 г. |
| 1 | Потребляемая электроэнергия, квт/час | 19380012 | 18088740 |
| 2 | Численность работающих, чел. | 1821 | 1881 |
| 3 | Занимаемая площадь, га. | 13,75 | 13,75 |

Одной из основных задач ОАО «Элеконд» является выполнение таких показателей, как товарооборот, объем производства и реализации продукции.

Структура объема товарной продукции представлена в таблице 9.

Из таблиц 8 и 9 следует, что ОАО «Элеконд» - крупное предприятие, специализирующееся на выпуске изделий электронной техники – конденсаторов. Анализ объема производства конденсаторов показал, что в 2006 г. объем производства в стоимостном выражении снизился, хотя выпуск конденсаторов в натуральном выражении возрос, и в связи с этим снизилась потребляемая электроэнергия.

Таблица 9

Структура объема товарной продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | 2005 г. | 2006 г. |
| 1 | Выпуск конденсаторов, т.шт. | 11269,5 | 10084,2 |
| 2 | Выпуск конденсаторов, тыс.руб. | 271421 | 356490 |
| 3 | Выпуск товаров народного потребления, тыс.руб. | 5358 | 6377 |
| 4 | Выпуск продукции производственно-технического назначения, тыс.руб. | 17302 | 15469 |

На изменение объемов товарной продукции влияют следующие факторы:

* ценовая политика организации, качество продукции, конкурентоспособность выпускаемой продукции, увеличение заказов на выпускаемую продукцию;
* использование трудовых ресурсов, за счет создания дополнительных рабочих мест, сокращения потерь рабочего времени, увеличения уровня производительности труда;
* использование сырья и материалов, за счет дополнительного приобретения сырья и материалов, сокращения сверхнормативных отходов сырья и материалов, сокращения расхода сырья и материалов на единицу продукции – снижение материалоемкости продукции;
* использование основных фондов, за счет приобретения дополнительных машин и оборудования, более полного использования их фонда рабочего времени, повышение интенсивности использования машин и оборудования и др. факторов.

2.2. Анализ основных и оборотных средств

Для осуществления деятельности любому предприятию необходимо иметь определенный комплекс основных и оборотных средств. Основные средства – это средства труда, которые длительное время участвуют в процессе производства и не изменяют своей натуральной формы [34, с. 78].

Основные средства отражаются в активе баланса в подгруппе «Внеоборотные активы». В эту же группу входят:

- нематериальные активы;

- незавершенное строительство;

- долгосрочные финансовые вложения.

Анализ внеоборотных активов рассматриваемого предприятия представлен в таблице 10.

Таблица 10

Анализ внеоборотных активов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 | Уд. вес, % | 2006 | Уд. вес, % |
| Внеоборотные активы | 98198 | 100 | 107996 | 100 |
| Нематериальные активы | 57 | 0, 05 | 56 | 0, 05 |
| Основные средства | 92419 | 94, 12 | 100254 | 92,83 |
| Незавершенное строительство | 5700 | 5, 80 | 7664 | 7,10 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 22 | 0, 03 | 22 | 0,02 |

Из таблицы 10 видно, что за последний год наблюдается увеличение числа внеоборотных активов. Первое место в структуре отведено основным средствам, поэтому отдельно необходимо остановиться на процедуре учета основных средств.

Так, учет основных средств, позволяет выявить, какими основными средствами обладает предприятие.

Учет основных средств производится в натуральной и денежной формах. С помощью натуральных показателей он осуществляется отдельно для каждой группы. Так для знаний натуральными показателями являются, их число, общая площадь, выраженная в квадратных метрах.

Для более полной характеристики состояния основных средств труда проводится аттестация каждого рабочего места, которая представляет собой комплексную оценку его соответствия нормативным требованиям и передовому опыту. Такая форма учета позволяет определить не только вещественную структуру основных средств, но и их технический уровень.

Учет в денежной форме проводится для определения общей величины основных фондов, их динамики, структуры, расчета.

Оборотные средства наряду с основными средствами являются важнейшим элементом. Недостаточная обеспеченность предприятия оборотными средствами парализует его деятельность и приводит к ухудшению финансового положения.

Оборотные средства предприятия являются важнейшим ресурсом в обеспечении текущего функционирования предприятия, то есть в производстве и реализации.

Оборотные средства находятся в постоянном движении.

К ним относятся:

- денежные средства;

- дебиторская задолженность;

- запасы продукции;

- краткосрочные финансовые вложения.

В процессе производственно-хозяйственной деятельности предприятие нуждается в денежных средствах, необходимых для закупки продукции, закупки материалов, выплаты заработной платы и так далее, а затем в средствах, которые требуются на её производство и реализацию.

Сущность оборотных средств заключается в необходимости обеспечения бесперебойного функционирования процесса реализации и процесса обращения. Функционируя, оборотные средства совершают непрерывный кругооборот, который условно можно разделить на три фазы.

В первой фазе оборотные средства (деньги) превращаются в товар. Во второй фазе оборотные средства, участвуя в процессе производства, принимают форму незавершённого производства, полуфабрикатов и готовых изделий. В третьей фазе оборотные средства в форме готовой продукции в процессе её реализации снова превращаются в деньги.

Оборотные средства, затрачиваемые в ходе изготовления продукции и её реализации, полностью потребляются и переносят свою стоимость на стоимость готовой продукции в течение одного операционного цикла.

Под операционным циклом понимается время от момента приобретения до момента поступления денег от продажи продукции.

Оборотные активы занимают большой удельный вес в общей валюте баланса. Это наиболее мобильная часть капитала, от состояния и рационального использования которого, во многом зависят результаты хозяйственной деятельности и финансовое состояние предприятия.

В процессе анализа, прежде всего, необходимо изучить изменения в структуре оборотных активов. При этом следует иметь в виду, что стабильная структура оборотного капитала свидетельствует о стабильном, хорошо отлаженном процессе сбыта продукции. Ее существенные изменения говорят о нестабильной работе предприятия.

Анализ оборотных средств ОАО «Элеконд» представлен в таблице 11

Таблица 11

Анализ оборотных средств предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Сумма, тыс. руб. | | Прирост (уменьшение) | |
| Показатель | 2005 | 2006 | тыс. руб. | % |
| Запасы | 130557 | 164952 | 34395 | 26,3 |
| НДС | 1255 | 1983 | 728 | 58,0 |
| Дебиторская задолженность | 27550 | 35013 | 7463 | 27,1 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 4349 | 5920 | 1571 | 36,1 |
| Денежные средства | 2128 | 1891 | -237 | -11,1 |
| Оборотные активы, всего | 165839 | 209759 | 43920 | 20,3 |

Из таблицы видно, что в 2006 году произошло увеличение общей суммы оборотных средств, увеличение произошло почти по всем показателям, отрицательное значение только у показателя – денежные средства, которые снизились в 2006 году по отношению к 2005 году на 237 рублей, или 11, 1%.

Необходимо отметить, что основными направлениями использования оборотных средств являются:

- уплата налога на прибыль;

- выплата премии работникам компании;

- взносы в социальные фонды;

- пополнение резервного фонда и фонда развития;

- приобретение и формирование реального основного капитала;

- увеличение нематериальных активов;

- погашение долгосрочных займов.

Эффективность использования оборотных средств характеризуется, прежде всего, их оборачиваемостью. Оценка оборачиваемости производится путём сопоставления её показателей за несколько хронологических периодов по анализируемому предприятию.

Для этого используется коэффициент оборачиваемости, который рассчитывается по следующей формуле:

Коб = Рп/Сроб, (5),

где Коб  - коэффициент оборачиваемости;

Рп – реализуемая продукция, тыс. руб.;

Сроб – среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

Таким образом, коэффициент оборачиваемости составил:

Коэффициент оборачиваемости за 2005 год = 321555/165839 = 1, 9;

Коэффициент оборачиваемости за 2006 год = 330378/209759 = 1, 6.

Как показывают полученные данные, коэффициент оборота в 2006 году снизился на 0, 3.

Помимо коэффициента оборачиваемости необходимо рассчитать время оборота в днях.

Особенность этого показателя по сравнению с коэффициентом оборачиваемости в том, что он не зависит от продолжительности того периода, за который был вычислен. Продолжительность одного оборота рассчитывается путём деления продолжительности периода, за который определяют показатели на коэффициент оборачиваемости.

Д = 360/1, 9 = 190 в 2005;

Д = 360/1, 6 = 225 в 2006.

Таким образом, полученные данные показали, что в 2005 году оборотные средства обернулись за 190 дней, а в 2006 году – за 225 дней.

2.3. Анализ финансового состояния

В рыночных условиях, когда хозяйственная деятельность предприятия и его развитие осуществляется за счёт самофинансирования, а при недостаточности собственных финансовых ресурсов – за счёт заёмных средств, важной аналитической характеристикой является финансовая устойчивость.

Финансовая устойчивость – это определённое состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платёжеспособность.

В результате осуществления какой-либо хозяйственной операции финансовое состояние предприятия может остаться неизменным, либо улучшиться, либо ухудшиться.

Поток хозяйственных операций является возмутителем определённого состояния финансовой устойчивости, причиной перехода из одного типа в другой. Знание предельных границ изменения источников средств для покрытия вложения капитала в основные фонды или производственные запасы позволяет генерировать такие потоки хозяйственных операций, которые ведут к улучшению финансового состояния предприятия, к повышению его устойчивости [13, с. 42].

Оценка эффективности деятельности имеет огромное значение. Поэтому фирме необходимо рассчитывать все возможные показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.

Главными критериями оценки финансового состояния предприятия являются показатели финансовой устойчивости и платёжеспособности.

Так фирма применяет следующие показатели, характеризующие деятельность предприятия, и эффективность ее работы.

1. Показатели платежеспособности. Они определяют способность организации в течение года оплатить свои краткосрочные обязательства.

С целью определения платежеспособности рассчитывают следующие коэффициенты:

- чистые оборотные средства;

- коэффициент текущей ликвидности.

Для удобства расчетов имеющиеся данные необходимо представить в таблице 12.

Таблица 12

Исходные данные

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005 | 2006 |
| Оборотные средства | 165839 | 209759 |
| Краткосрочные обязательства | 69110 | 56437 |

Получив необходимые данные можно приступать к расчету данных показателей. Чистые оборотные средства рассчитываются по формуле:

Чобср = Ос – Ко, (6),

где Чобср – чистые оборотные средства;

Ос – оборотные средства, тыс. руб.;

Ко – краткосрочные обязательства, тыс. руб.

Чистые оборотные средства 2005 год = 165839 – 69110 = 96729;

Чистые оборотные средства 2006 год = 209759 – 56437 = 153322.

Коэффициент текущей ликвидности – характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия на 2-3 месяца вперед.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле:

Коэффициент текущей ликвидности = оборотные средства /

краткосрочные обязательства (7),

Коэффициент текущей ликвидности 2005 год = 165839/69110 = 2, 4;

Коэффициент текущей ликвидности 2006 год = 209759/56437 = 3, 7.

По общепринятым стандартам считается, что этот коэффициент должен находиться в пределах от 1 до 2-3. Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть, по крайней мере, достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе компания окажется под угрозой банкротства. Превышение оборотных средств над краткосрочными более, чем в 3 раза может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала.

Подсчитав коэффициент ликвидности во всех анализируемых периодах видно, что предприятие является ликвидным и способно погасить свои обязательства на 2-3 месяца вперед.

Итак, полученные значения коэффициентов ликвидности, свидетельствуют о том, что предприятие успешно функционирует, однако следует обратить внимание на то, что высокие значения данных коэффициентов иногда говорят о неэффективном управлении оборотными средствами (избыток запасов, просроченная дебиторская задолженность).

2. Показатель финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость – характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании в бесперебойном процессе производства и реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости предприятия.

Анализ финансовой устойчивости состоит из абсолютных и относительных показателей и предполагает определение возможностей предприятия по обеспечению своих запасов и затрат за счет собственных оборотных средств, а также с помощью приравненных к ним долгосрочных и краткосрочных заемных средств.

Абсолютные показатели выражаются в определении излишка или недостатка собственных оборотных средств для обеспечения запасов и покрытия затрат в натуральном выражении.

Для расчета вышеперечисленных показателей, необходимо привести исходные данные (таблица 13).

Приведя в таблице 13 исходные данные можно перейти к расчету показателей.

Таблица 13

Исходные данные

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005 | 2006 |
| Собственные оборотные средства | 70729 | 135522 |
| Долгосрочные заемные средства | 26000 | 17800 |
| Краткосрочные заемные средства | 69110 | 56437 |
| Запасы и затраты | 130557 | 164952 |

1) Излишек (+) или недостаток (-) СОС характеризует обеспеченность запасов и затрат собственными оборотными средствами.

К1 = СОС – ЗЗ, (8),

где СОС – сумма собственных оборотных средств предприятия;

ЗЗ – запасы и затраты.

2005г - 70729 – 130557 = - 59828 руб.

2006г - 135522 – 164952 = - 29430 руб.

2) Излишек (+) или недостаток (-) СОС и приравненных к ним ДЗС - характеризует обеспеченность запасов и затрат собственными и приравненными к ним заемными средствами.

К2 = СОСдз – ЗЗ, (9),

где СОСдз – сумма собственных и приравненных к ним долгосрочных заемных средств.

2005г. – 96729 – 130557 = - 33828 руб.

2006г. - 153322 – 164952 = - 11630 руб.

3)Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основныхисточников формирования ЗЗ *-*  характеризует обеспеченность запасов и затрат всеми источниками их формирования (собственными и заемными средствами).

К3 = СОСдзк – ЗЗ, (10),

где СОСдзк – сумма собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных средств.

2005г. - 165839 – 130557 = + 35282 руб.;

2006г. - 209759 – 164952 = + 44807 руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в двух первых период у предприятия имеется недостаток средств для обеспечения запасов и покрытия затрат. Только в третьем периоде предприятие ОАО «Элеконд» имеет излишек для обеспечения запасов и покрытия затрат.

Относительные показатели показывают излишек или недостаток собственных оборотных средств в процентном соотношении.

1) Обеспеченность ЗЗ собственными источниками формирования (К4) *–* характеризует обеспеченность оборотных средств собственными источниками их формирования.

К4 = СОС/ ЗЗ (11)

2005г - 70729/130557 = 0, 54.

2006г - 135522/164952 = 0, 82.

2) Обеспеченность ЗЗ собственными и приравненными к ним долгосрочными заемными средствами (К5)– показывает долю запасов сформированных за счет собственных и приравненных к ним долгосрочных заемных средств.

К5 = СОСдз / ЗЗ (12)

2005г. – 96729/130557 = 0, 74.

2006г. - 153322/164952 = 0, 92.

3) Обеспеченность ЗЗ собственными и заемными средствами (К6)*.*

К6 = СОСдзк / ЗЗ (13)

2005г. - 165839/130557 = 1, 27 руб.;

2006г. - 209759/164952 = 1, 27 руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие в целом неустойчиво, так как не в состоянии своими силами (собственными средствами) обеспечить запасы и покрыть затраты.

3. Показатель деловой активности. Деловая активность организации проявляется в динамичности ее развития, достижении поставленных ею целей, в эффективном использовании экономического потенциала, расширении рынков сбыта своей продукции.

Анализ деловой активности характеризует эффективность использования предприятием своих собственных средств. К этой группе относятся различные показатели оборачиваемости, поскольку скорость оборота, т.е. превращения в денежную форму, средств оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия.

Коэффициент оборота рассчитывается по следующей формуле:

Коб = Вр/ОСср , (14)

где Вр – выручка;

ОСср – сумма средней величины оборотных средств в виде запасов денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных средств.

Коэффициент оборота 2005 = 321555\165839 = 1, 9;

Коэффициент оборота 2006 = 330378\209759 = 1, 6.

Таким образом, за 2005 год оборотные средства обернулись 1, 9 раз, а в 2006 году – 1, 6 раза.

4. Показатель рентабельности. В широком смысле слова понятие рентабельности означает прибыльность, доходность. Предприятие считается рентабельным, если доходы от реализации продукции (работ, услуг) покрывают издержки производства (обращения) и, кроме того, образуют сумму прибыли, достаточную для нормального функционирования предприятия.

Экономическая сущность рентабельности может быть раскрыта только через характеристику системы показателей. Общий их смысл — определение суммы прибыли с одного рубля вложенного капитала.

Рентабельность рассчитывается по формуле:

Рентабельность = полученная прибыль/затраты Ч 100 (15)

Рентабельность 2005 год = 110762/209518 Ч 100 = 52, 86;

Рентабельность 2006 год = 106617/221654 Ч 100 = 48, 1.

Таким образом, выше полученные финансовые показатели свидетельствуют о том, что за последний год показатели рентабельности, платежеспособности снизились, поэтому фирме необходимо принимать серьезные меры

2.4. Анализ финансовых результатов деятельности ОАО «Элеконд»

Конечным финансовым результатом хозяйственной деятельности предприятия является прибыль или убыток. Важнейшими среди них являются показатели прибыли, которая в условиях перехода к рыночной экономике составляет основу экономического развития предприятия. Анализ прибыли включает исследование каждого показателя, составляющего прибыль, структуру соответствующих показателей и их изменений.

Система показателей финансовых результатов дает денежную оценку различных сторон деятельности предприятия. Наиболее важные показатели финансовых результатов деятельности предприятия обобщенно представляются в составе годовой и квартальной бухгалтерской отчетности.

Важнейшими среди показателей финансовых результатов являются показатели прибыли. Это объясняется тем, что прибыль составляет основу экономического развития предприятия, является источником выполнения части обязательств предприятия перед бюджетами, банками и другими предприятиями, создает возможность удовлетворения социальных и материальных потребностей.

Конечным финансовым результатом деятельности предприятия является балансовая прибыль или убыток.

Основными задачами анализа финансовых результатов деятельности предприятия является:

* оценка динамики показателей прибыли;
* обоснованности образования и распределения их фактической величины;
* выявление и измерение действия различных факторов на прибыль;
* оценка возможных резервов дальнейшего роста прибыли на основе оптимизации объемов издержек.

Теоретической базой экономического анализа финансовых результатов деятельности предприятия является принятая для всех предприятий, независимо от форм собственности, единая модель хозяйственного механизма предприятия, основанная на налогообложении прибыли в условиях рыночной экономики, которая является моделью формирования и распределения финансовых результатов.

Результативность и экономическая целесообразность деятельности организации оцениваются не только абсолютными, но и относительными показателями. К последним, в частности, относится система показателей рентабельности. В широком смысле слова понятие рентабельность означает прибыльность, доходность. Организация считается рентабельной, если доходы от реализации продукции, работ, услуг покрывают издержки производства (обращения) и, кроме того, образуют сумму прибыли с одного рубля вложенного капитала. Основные показатели рентабельности ОАО «Элеконд» приведены в таблице 14.

Таблица 14

Основные показатели рентабельности ОАО «Элеконд»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005г. | 2006г. | Откл-е |
| 1. Выручка от реализации | 321555 | 330378 | 8823 |
| 2. Прибыль от реализации | 110762 | 106617 | -4145 |
| 3. Чистая прибыль | 66792 | 71540 | 4748 |
| 4. Полная себестоимость реализованной продукции | 209518 | 221654 | 12136 |
| 5. Средняя величина итога баланса –нетто | 246693,5 | 290896 | 56338,5 |
| 6. Средняя величина внеоборотных активов | 107857,5 | 103097 | -4760,5 |
| 7. Средняя величина оборотных активов | 138836 | 187799 | 48963 |
| 8. Средняя величина собственного капитала | 179683,5 | 228122,5 | 48439 |
| 9. Средняя стоимость ОПФ и МОС | 274062 | 360583 | 86521 |
| 10. Рентабельность продукции  (стр.2 / стр. 1)\*100% | 34,45 | 32,27 | -2,18 |
| 11. Рентабельность основной деятельности  (стр.2 / стр. 4)\*100% | 52,86 | 48,1 | -4,76 |
| 12. Рентабельность активов  (стр.3 / стр. 5)\*100% | 27,07 | 24,59 | -2,48 |
| 13. Рентабельность внеоборотных активов  (стр.3 / стр.6 ) \*100% | 61,93 | 69,39 | 7,46 |
| 14. Рентабельность оборотных активов  (стр.3 / стр.7 ) \*100% | 48,11 | 38,09 | -10,02 |
| 15. Рентабельность собственного капитала  (стр.3 / стр. 8)\*100% | 37,17 | 31,36 | -5,81 |
| 16.Норма рентабельности  (стр.2 / стр. 9)\*100% | 40,41 | 29,57 | -10,84 |

Анализ данных таблицы 14 показывает, что произошло снижение основных показателей рентабельности деятельности организации. Рентабельность продукции снизилась на 2,18% вследствие снижения прибыли от реализации и снижения выручки от реализации продукции. Рентабельность основной деятельности снизилась на 4,76% вследствие увеличения себестоимости реализованной продукции.

Рентабельность активов (всего капитала), оборотных активов и собственного капитала снизилась вследствие того, что соответствующие активы имели в 2006г. более высокий рост, чем чистая прибыль организации. Норма рентабельности также снизилась на 10,84% по сравнению с 2005г. Все эти факторы свидетельствуют о сокращении производства и реализации в 2006г., что отрицательно сказывается на всех показателях рентабельности организации.

Финансовые результаты деятельности организации характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние. Поэтому поиск резервов увеличения прибыли и рентабельности – одна из основных задач в любой сфере бизнеса.

Прибыль – это часть чистого дохода, который непосредственно получают субъекты хозяйствования после реализации продукции. Только после продажи продукции чистый доход принимает форму прибыли. Количественно она представляет собой разность между чистой выручкой (после уплаты НДС, акциза и других отчислений из выручки в бюджетные и внебюджетные фонды) и полной себестоимостью реализованной продукции.

Для оценки динамики и структуры показателей финансового результата используются данные отчета о прибылях и убытках.

Основную часть прибыли организация получает от реализации продукции и оказания услуг. В процессе анализа изучаются динамика, выполнение плана прибыли от реализации продукции и определяются факторы изменения ее суммы.

В процессе анализа изучаются динамика, выполнение плана прибыли от реализации продукции и определяются факторы изменения ее суммы.

Так, состав и динамика финансовых результатов представлена в таблице 15.

# Таблица 15

Состав и динамика финансовых результатов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель, тыс.руб. | 2005 г. | 2006 г. | 2006 в % к 2005г |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг | 321555 | 330378 | 102,7 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг | 209518 | 221654 | 105,8 |
| Валовая прибыль | 112037 | 108724 | 97,0 |
| Коммерческие расходы | 1275 | 2107 | 165,3 |
| Управленческие расходы | - | - | - |
| Прибыль (убыток) от продаж | 110762 | 106617 | 96,3 |
| Операционные доходы | 35330 | 14152 | 40,1 |
| Операционные расходы | 41713 | 28576 | 68,5 |
| Сальдо операционных доходов и расходов | -6383 | -14424 | 226,0 |
| Внереализационные доходы | 367 | 356 | 97,0 |
| Внереализационные расходы | 797 | 434 | 54,5 |
| Сальдо внереализационных доходов и расходов | -430 | -78 | 18,1 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 103949 | 92115 | 88,6 |
| Налог на прибыль | 37157 | 20575 | 55,4 |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 66792 | 71540 | 107,1 |
| Чрезвычайные доходы | - | 7 | - |
| Чрезвычайные расходы | - | 2 | - |
| Чистая прибыль (убыток) | 66792 | 71545 | 107,1 |

# Из данных таблицы 15 видно, что в период с 2005г. по 2006г. наблюдается тенденция роста выручки от реализации, роста прибыли от обычных видов деятельности и чистой прибыли. Выручка от реализации в 2006г. в сравнение с 2005г. выросла на 2,7%, а себестоимость увеличилась на 5,8%, что привело к снижению прибыли от продаж на 3,7%.

Однако, прибыль до налогообложения в 2006г. составила 88,6% в сравнение с 2005г., т.е. снизилась на 11,4%. Сальдо операционных и внереализационных доходов и расходов отрицательное, это связано с тем, что расходы превышают доходы, что также снижает прибыль до налогообложения.

Следует заметить, что предприятие должно постоянно стремиться к увеличению выше приведенных показателей, этого можно добиться за счет:

- увеличения объёма реализации продукции;

- снижения себестоимости продукции;

- расширения ассортимента продукции;

- поиска новых более выгодных рынков сбыта.

Руководству фирмы нужно разрабатывать экономическую политику, которая предполагала бы определение главной цели её деятельности. А так как главной целью является получение прибыли предприятию необходимо устанавливать целевую норму прибыли только не на самом высоком уровне, достижимом в данный момент, а в виде средней, рассчитанной на основании показателей за длительный период времени, включающий годы высокой конъюнктуры и годы кризисов. Такой норматив, учитывающий циклические колебания, позволит получить устойчивый приток прибыли, в конечном счёте, обеспечивающий максимальную прибыль за период в целом.

Целевая норма прибыли устанавливается на плановый период дифференцированно по каждому товару или группе товаров, а чаще всего по отдельному подразделению предприятия.

Руководству не следует забывать, что на величину прибыли от реализации продукции влияет состав и размер нереализованных остатков на начало, и конец отчётного периода. Значительная величина остатков приводит к неполному поступлению выручки и недополучению ожидаемой прибыли.

Таким образом, мероприятия, связанные с увеличением прибыли помогут улучшить финансовое состояния предприятия, что не мало важно для дальнейшего функционирования и развития.

3. АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ

УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОАО «ЭЛЕКОНД»

3.1. Теоретические аспекты управления персоналом

Изучая теоретические основы в области управления персоналом, были проанализированы позиции и точки зрения таких авторов как, Кибанов, Кротова, Ципкин и другие.

Так, Кибанов, управление персоналом признает одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить ее эффективность.

Согласно теории Кротовой, управление персоналом – это ведущая часть менеджмента, связанная с людьми и их отношениями внутри организации, и представляющая собой совокупность принципов и методов, средств и форм взаимодействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Основная цель управления персоналом — обеспечить эффективную организа­цию людских ресурсов в пределах организации и формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, раз­витым чувством сохозяина предприятия.

Наряду с этим выделяют и такие цели управления персоналом как:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Цели управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если высшие менеджеры станут рассматривать человеческие ресурсы предприятия как ключ к ее эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможного без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработки у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Сложность и многогранность задач управления персоналом предполагает множест­венность аспектов в подходе к этой важной проблеме.

Обычно выделяют следующие аспек­ты управления персоналом:

- технико-технологический аспект отражает уровень развития конкретного производства, особенности использования в нем техники и технологии, производственные условия и т.п.

- организационно-экономический аспект касается вопросов, связанных с пла­нированием численности, составом работающих, моральным и материальным стимули­рованием, с использованием рабочего времени и т.д.;

- правовой аспект включает вопросы соблюдения действующего трудового законодательства в работе с персоналом;

- социально-психологический аспект отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социальных и психологических процедур в практическую работу;

- педагогический аспект связан с решением вопросов по воспитанию персонала и наставничеству.

Функция управления – основной элемент всех управляющих систем, относительно обособленное направление управленческой деятельности, позволяющее осуществить управляющее воздействие. Конкретные функции управления выполняют руководители, специалисты и служащие систем управления родственных профессий с использованием однотипной информации с целью выработки, обоснования и принятия близких по содержанию управленческих решений (воздействий) [22, с. 144 - 150].

Цели, задачи, функции управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов.

Принципы, трактуемые в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловлены действием объективных законов.

Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно многообразны.

Они носят многоуровневый характер (общие, частные, специальные, отдельные) и распространяются на разные сферы деятельности.

В числе общих принципов как инструментов управления персоналом выделяются: научность; плановость; комплексность (системность); непрерывность; нормативность; экономичность; заинтересованность; ответственность и т.п.

Методы выступают как способы реализации принципов.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей.

Выделяют следующие методы управления персоналом:

- организационно – административные, основанные на прямых директивных указаниях;

- экономические, обусловленные экономическими стимулами;

- социально – психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно – административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность.

Возможны три формы проявления организационно – административных методов:

1. Обязательное предписание (приказ, запрет).
2. Согласительные (консультация, разрешение компромисса).
3. Рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение).

Распоряжением присущи – четкая адресность директив; обязательность выполнения распоряжений в установленные сроки. Невыполнение распоряжений рассматривается как прямое нарушение исполнительной дисциплины и влечет за собой определенное взыскание, наказание.

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется путем организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

Распорядительное воздействие на коллектив в целом и отдельную личность предполагает подчинение, которое бывает трех типов:

- вынужденное и внешне навязанное (оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»);

- пассивное (для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений);

- осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Прямые воздействия (приказы, распоряжения) могут усиливать пассивность подчиненных, а иногда вести и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Экономические методы управления являются центральными. Они выступают в следующих формах:

* планирование;
* анализ;
* хозрасчет;
* ценообразование;
* финансирование;

- предоставление экономической самостоятельности, когда коллектив распоряжается материальными фондами, прибылью, зарплатой, реализует свои экономические интересы, выявляет новые возможности и резервы.

Социально – психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Чтобы воздействие на коллектив и людей было наиболее результативным, необходимо знать психологические особенности отдельных исполнителей, социально – психологические характеристики отдельных групп и коллективов, использовать приемы, которые носят личностный характер.

Приемы и способы социально – психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области психологии.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения системы управления персоналом предприятия.

В процессе управления персоналом, как целостной системы, можно выделить ос­новные элементы, реализующие следующие функции:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Элементы системы управления персоналом представлены на рисунке 6.

Система управления персоналом

Кадровая политика зависит от типа власти в организации, стиля руководства, философии предприятия, концептуаль

ных кадровых документов (договоры, правила внутреннего трудового распорядка)

Подбор персонала

Оценка персонала

Обуче-

ние

Расстановка персонала

Расчет необходимой численности

Модель рабочего места

Профессиональный подбор кадров

Формирование резерва кадров

Оценка потенциала работника

Оценка индивидуального плана

Аттестация

Профессиональная подготовка

Повышение квалификации

Переподготовка

Послевузовское дополнительное обучение

Планирование служебной карьеры

Условия и оплата труда

Движение кадров

Рис. 6. Система управления персоналом

Необходимо остановиться на элементах системы управления персоналом наиболее подробно.

Так, в настоящее время складывается комплексное понимание кадровой политики как единства следующих мер:

- обеспечение всех участников работы необходимым квалифицированным персоналом;

- создание мотивации работника на эффективный труд.

Что же касается философии предприятия, то можно отметить следующее.

Философия предприятия - это внутрифирменные принципы и правила взаимоотношения между работниками.

Различают следующие документы, лежащие в основе философии предприятия:

- конституция;

- гражданский кодекс;

- трудовой кодекс;

- декларация прав человека;

- коллективный договор;

- устав предприятия;

- правила внутреннего трудового распорядка.

Следующим элементом системы управления персоналом является подбор кадров.

Подбор кадров – это выбор кандидатов из множества претендентов на имеющие вакантные места.

Подбор кадров предполагает определение модели рабочего места.

Модель рабочего места включает:

- кадровые данные (автобиография, характеристика, трудовая книжка, копии документов об образовании, листок движения кадров);

- опыт работника – определяется путем анкетирования;

- профессиональные знания по конкретным областям;

- профессиональные умения;

- личностные качества;

- уровень квалификации – фиксированное профессиональное образование, курсы, переподготовка;

- служебная карьера, формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте;

- здоровье и работоспособность;

- организация труда;

- увлечения.

Кроме того, подбор предполагает формирование резерва кадров. Формирование резерва кадров позволяет обеспечивать замещение вакантной должности в случае увольнения, отпуска, командировки, смерти.

Резерв кадров – это персонал, который проходит планомерную подготовку для занятия смежных должностей.

Источниками формирования кадров являются:

- модель рабочего места;

- результаты аттестации;

- философия предприятия;

- анкетирование.

Работа с резервом кадров состоит из подготовки кандидатов, которая включает индивидуальную подготовку, стажировку в должностях, повышение квалификации.

Оценка персонала направлена на отбор кадров из претендентов при поступлении на работу или резерва кадров и определение соответствия работников занимаемой должности.

Оценка персонала происходит, прежде всего, при поступлении на работу, при поощрении, при продвижении, при обучении, при реорганизации, при увольнении или сокращении. При оценке оценивается уровень подготовленности, работника.

Оценка потенциала работника позволяет определить соответствующий характер человека, модели рабочего места, установить его профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру.

Оценка индивидуального плана применяется для работников, которые работают на предприятии не менее года.

Аттестация – это заключительный этап в оценке персонала за период времени (от 1 до 3 лет).

Во время аттестации оценивают соответствие работника занимаемой должности.

Оценка персонала проводится с целью изучить подготовленность работника к выполнению той деятельности, которую он выполняет, а также выявить уровень потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Расстановка персонала обеспечивает замещение рабочих мест исходя из результатов оценки, планирования карьеры, условий и оплаты труда.

Расстановка персонала предусматривает:

- планирование служебной карьеры, которая осуществляется исходя из результатов оценки персонала, индивидуального вклада, возраста, квалификации, наличия вакантных мест;

- условия оплаты труда, размеры гарантированной оплаты, премиальные, социальные блага, гарантии, оснащение рабочих мест, они определяются в контракте или трудовом договоре;

- планомерное движение кадров предусматривает перевод, понижение, повышение, увольнение.

Обучение – это процесс, направленный на получение знаний и опыта, необходимых для осуществления конкретной работы.

Обучение предполагает переподготовку и повышение квалификации. Повышение квалификации можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение новой техники и др.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:

- планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;

- периодичности и обязательности обучения;

- дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;

- обеспечением учебного процесса.

Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводится к следующему:

- для обучения нужна мотивация, люди должны понимать цели обучения;

- для работающих руководителей организации должны создать условия, благоприятные для обучения;

- если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

Стабильное функционирование системы, ее надежность во многом зависят от оперативности отклика на возникающие нарушения в системе. Оценка состояния системы, ее изменение под воздействием любого принятого управленческого решения требуют как раз учета этих связей, упреждение негативных откликов на разных уровнях. А поскольку оперативно обеспечить такой отклик трудно, необходимо ориентироваться на методы управления, обеспечивающие или поощряющие ее самоорганизацию. Вместе с тем следует учитывать и такую особенность системы: реакция на ситуацию, возникающую под влиянием внутренних и внешних факторов.

Таким образом, изучив теоретические аспекты темы, можно сделать вывод о том, что управление персоналом очень сложный процесс, требующий от руководителей определенного опыта, навыков, а также знаний в области управления персоналом.

3.2. Анализ системы управления персоналом на ОАО «Элеконд»

Работа с персоналом на ОАО «Элеконд» осуществляется под руководством заместителя генерального директора по кадрам и социально бытовым вопросам, отделом кадров, отделом организации труда и заработной платы.

Основной задачей отдела кадров является обеспечение потребности ОАО «Элеконд» в кадрах, повышение квалификации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками предприятия для создания коллектива с высоким потенциалом развития, способного успешно решать все сложные задачи для достижения целей организации.

Основными функциями, выполняемыми кадровой службой ОАО «Элеконд» являются:

1. Прогнозирование текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее обеспечения, заключение договоров с учебными заведениями на подготовку специалистов, разработка и реализация мер по стабилизации трудового коллектива.

2. Планирование и регулирование движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения.

3. Планирование и обеспечение непрерывной подготовки и переподготовки кадров с учетом потребностей производства.

4. Принятие управленческих решений по вопросам труда, кадров и социального развития на основе анализа социально-экономической ситуации, изучение потребностей и интересов различных категорий работников.

5. Организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптации молодых специалистов и рабочих на производстве, изучение причин текучести, динамики изменений трудового коллектива.

6. Использование всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом.

7. Создание таких условий, при которых интересы работников отождествляются с интересами предприятия.

8. Работа по изучению деловых и личных качеств работников.

Работа кадровой службы и руководящего состава неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из целенаправленных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Так, подбор персонала на ОАО «Элеконд» сводится к созданию необходимо резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма.

Набор кадров организация ведет как из внешних, так и внутренних источников. Однако данная организация предпочитает проводить отбор в основном внутри своей организации, так как продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к организации.

Если предприятие решило все же прибегнуть к набору работников из вне, в этом случае публикуется объявление в газетах и профессиональных журналах. Иногда руководство ОАО «Элеконд» обращаются в агентства по трудоустройству.

Отбор кандидатов на вакантное место на ОАО «Элеконд» осуществляется согласно заполненных анкет. Анкета представлена в приложении 1.

После изучения анкет проводится собеседование. И по результатам собеседования руководитель принимает решение в пользу того или иного кандидата.

Результаты отбора персонала представлены в таблице 16.

Таблица 16

Отбор персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2005 | 2006 |
| Наличие вакантных мест | 406 | 414 |
| Принято всего, из них:  - руководители  - специалисты  - служащие  - рабочие | 400  15  104  53  228 | 410  17  100  52  241 |
| Набор за счет внутренних источников | 280 | 265 |
| Набор за счет внешних источников | 120 | 145 |

Как видно из таблицы 16, с каждым годом увеличивается число вакантных мест, что предоставляет большему числу граждан возможность получить хорошую работу. В 2006 году наблюдается положительная тенденция приема персонала со стороны, это связано с тем, что открываются новые специальности, а у предприятия нет необходимо резерва кадров для занятия этих должностей.

Также следует отметить, что на предприятии ведется постоянная работа по развитию кадров, которая предполагает периодическое обучение работников.

Обучение на ОАО «Элеконд» ориентировано на настоящее и призвано решать сиюминутные проблемы бизнеса, его цель – привить сотруднику конкретные навыки, которые нужны работникам.

Обучение проводится как на принудительной, так и на добровольной основе. Все обучение проводится в пять этапов.

1. Анализ потребности в обучении.
2. Планирование и проектирование обучения.
3. Разработка программы обучения.
4. Проведение обучения.
5. Оценка эффективности обучения.

Ведется строгое соблюдение всех этапов, так как если пропустить хотя бы один этап, то качество обучения заметно снизится.

Обучение персонала в данной организации проводится в следующих случаях:

- при введении новых стандартов работы;

- при возникновении требований повышения эффективности работы;

- при появлении новых технологий;

- когда повышаются запросы клиентов или заказчиков;

- при переводе работников на новые должности;

- при введении новых информационных систем;

- при введении новых стандартов бухгалтерской отчетности;

- при введении других нововведений.

Потребность в обучении определяет линейный руководитель, который организовывает процесс обучения для своих подчиненных.

Повышение квалификации персонала на данной организации ведется в соответствии со стандартом, утвержденным главным управляющим.

Основной задачей повышения квалификации руководящих работников, специалистов и рабочих является повышение уровня квалификации всего персонала, с целью формирования у работников профессионализма.

Так в 2005 году на ОАО «Элеконд» повысили свою квалификацию 867 человек, в 2006 году – 895 человек.

Данные о количестве человек, прошедших обучение представлены в таблице 17.

Таблица 17

Обучение и повышение квалификации персонала, чел.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2005 | 2006 |
| Руководители | 34 | 36 |
| Специалисты | 157 | 163 |
| Рабочие | 723 | 746 |
| Всего | 867 | 895 |

В настоящее время ведется работа по подготовке новых работников с техническими училищами и техникумами города. Активизировалась работа с высшими учебными заведениями страны по привлечению на завод специалистов, которых не готовят в ВУЗах Удмуртии.

Организация обучения и повышения квалификации требует определенных затрат.

Динамика средств затраченных на обучение приведена в таблице 18.

Как видно из таблицы, наблюдается положительная динамика в количестве человек, прошедших обучение, однако расходы на обучение также повысились, это обусловлено не только увеличение численности обучаемого персонала, но и повышением затрат на обучение.

Таблица 18

#### Динамика средств на обучение

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | 2005 | | | 2006 | | | Измене-ние, «+», «-» |
| Кол. чел. | Затра-ты на одного чел., т.р. | Сумма тыс. руб. | Кол. чел. | Затраты на 1 чел. | Сумма, тыс. руб. |
| Руководители  Специалисты  Рабочие | 34  157  676 | 8  6,4  3,2 | 272, 0  1 004,8  2 163,2 | 36  163  696 | 8,7  7,1  3,8 | 313, 2  1 157, 3  2 644,8 | + 41, 2  + 152, 5  + 481, 6 |
| Итого | 867 |  | 3440, 0 | 895 |  | 4 115, 3 | + 675, 3 |

После обучения проводится оценка, которая предполагает:

- оценка уровня профессиональных знаний работника;

- оценка производственной деятельности работника;

- оценка личностных качеств работника исходя из требований рабочего места.

Оценка проводится по следующим критериям (показателям) на 5 – ти уровнях (по 5-ти бальной шкале). Оценочные критерии могут меняться, но их структура остается не изменой. В состав критериев оценки деятельности входят:

1. Результаты (эффективность) деятельности:

- для руководителей: личный вклад в выполнении планов предприятия; отсутствие срывов плановых и договорных обязательств; личный вклад по внедрению новой техники и технологии, совершенствование организации труда в новых экономических условиях, финансовая стабильность; благоприятный социально – психологический климат;

- для специалистов: полное и инициативное исполнение должностных обязанностей; отсутствие срывов плановых заданий; соблюдение трудовой дисциплины; личный вклад по внедрению новой техники и технологии.

Руководитель работника делает анализ его деятельности и производит обобщенную оценку по данному критерию.

1. Качество работы.

- для руководителей: умелое сочетание стилей управления; умение выбирать перспективные стратегии развития производства;

- для специалистов: сдача труда с первого предъявления; отсутствие ошибок при выполнении заданий; овладение смежными специальностями; высокая культура оформления заданий и др.

3. Профессионализм оценивается, исходя из опыта или разряда работника, качества работы, отсутствия профессиональных ошибок, самостоятельности при принятии решений, обоснованности риска и др.

4. Оценка личностных, то есть индивидуально – психологических качеств работника, проводится в целях определения соответствия этих качеств требованиям рабочего места.

Оценку деятельности работников проводит непосредственный руководитель или приглашенный эксперт.

При оценке работников данного предприятия согласно этой методике составляется лист оценки деятельности и особенностей личностных качеств работника (таблица 19).

В этом листе проставляется знак «+» в соответствующей графе оценки. После подсчитывается средняя оценка. Лист подписывает аттестуемый специалист.

Таким образом, согласно приведенного примера оценки средний бал составил 3, 7.

Таблица 19

Оценка деятельности и личностных качеств работника

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцениваемые показатели | Уровни оценок | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Результаты деятельности  Качество работы  Профессионализм  Данные психодиагностики:  -нервно – психическая устойчивость  -эмоциональная устойчивость  -психические процессы (мышление)  -склонность к риску  -волевой самоконтроль  -поведение при конфликтной ситуации  -способность к самоконтролю  -уровень интеллектуального развития |  |  | +  +  +  + | +  +  +  +  +  + | + |

Следует отметить, чтов сложившихся условиях хозяйствования оценка должна быть объективной и компетентной, так как от ее результата во многом зависит способность работников справляться с задачами и обязанностями, которые на них возлагаются в процессе деятельности.

Если говорить о профессиональном росте работников, работающих на исследуемом предприятии, то можно отметить следующее. На ОАО «Элеконд» составляется типовой индивидуальный план профессионального роста сотрудника, зачисленного в резерв на руководящие должности. Такой план представлен в приложении 2.

Теперь необходимо отметить об основных стимулах, действующих на ОАО «Элеконд».

Как было отмечено выше, заработная плата является основным стимулом в работе, однако хотелось бы подробно остановиться на других видах мотивации, применяемых на заводе. К ним можно отнести следующие:

1. Медицинское обслуживание и социальное страхование. Медицинское обслуживание проводится один раз в год. Также заключаются договоры страхования жизни и здоровья работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Организовывается прием сотрудников завода в любое время без очереди в Сарапульской городской больнице № 4. С целью оздоровления работников приобретаются санаторно-курортные путевки в счет ФСС.

2. Материальная помощь, она выдается один раз в год в экстремальных случаях в размере дух минимальных заработных плат, установленных по РФ:

- на лечение на основании медицинского заключения;

- на ритуальные услуги – в размере до 5-ти минимальных заработных плат.

За 2006 год материальную помощь получили 7 % от всех работающих. Кроме этого бывшим работникам предприятия – пенсионерам было выделено на материальную помощь 150 тысяч рублей.

3. Льготы для рабочих с вредными условиями труда. Для рабочих, занятых на вредном участке работы ежегодно выдается молоко или равноценные пищевые пектиносодержащие продукты.

Работники предприятия, которые достигли наиболее высоких результатов в выполнении заданий и планов поощряются. Виды поощрений, применяемых на данном предприятии, приведены в таблице 20.

Поощрения применяются в следующих случаях:

1. За безупречную работу, в связи с 25 – летием непрерывной трудовой деятельности на предприятии, работники поощряются денежным вознаграждением (50%, 70%, 100% от средней заработной платы по предприятию);

Таблица 20

Виды поощрений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды поощрений | Условия, необходимые для выдвижения на поощрение | | Размер денежного вознаграждения  в % от заработной платы |
| Наличие имеющихся ранее поощрений | Стаж, лет |
| Объявление благодарности | - | 3 | 10 |
| Награждение почетной грамотой | Объявление благодарности | 5 | 20 |
| Занесение на доску почета | Награждение почетной грамотой | 10 | 50 |
| Занесение в книгу почета | Занесение на доску почета | 15 | 80 |
| Предоставление в вышестоящие органы к награждению наградами, присвоению почетных званий | Не зависимо от вида награды, почетного звания | 10 | 100 |

2. Поощрение работников в связи с их 50 – летием, при стаже работы на предприятии:

- до 10 лет – объявление благодарности с выплатой денежного вознаграждения в размере 20 % от средней заработной платы;

- 10 лет и более – награждение Почетной грамотой с выплатой денежного вознаграждения в размере 30 % от средней зарплаты;

- поощрение работников в связи с достижением права выхода на пенсию, проработавших на предприятии;

- не менее 10 лет – награждение Почетной грамотой с выплатой денежного вознаграждения в размере 30 % от средней заработной платы;

- 20 лет и более – награждение Почетной грамотой, денежным вознаграждение в размере 50 % от средней заработной платы;

- имеющие звание «Заслуженный ветеран труда предприятия» - награждение почетной грамотой, денежное вознаграждение в размере средней зарплаты по предприятию.

По данным 2005 года различные виды поощрений получили 479 человек, а в 2006 году 495 работников.

Результаты представлены в таблице 21.

Таблица 21

Результаты поощрения персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды поощрений | Количество человек, 2005г. | Количество человек, 2006г. |
| Объявление благодарности | 205 | 211 |
| Награждение почетной грамотой | 169 | 172 |
| Занесение на доску почета | 14 | 15 |
| Занесение в книгу почета | 8 | 9 |
| Предоставление в вышестоящие органы к награждению наградами, присвоению почетных званий | 24 | 26 |
| Получение нагрудного знака «За активную работу» | 2 | 3 |
| Получение премии за достижение высоких экономических показателей | 57 | 59 |
| Итого | 479 | 495 |

Награды на поощрения выдаются согласно приказам директора предприятия.

Также на предприятии в рамках анализа производительности труда проводится анализ трудового потенциала. В ходе проведения анализа устанавливаются, как правило, 11 наиболее характерных компонентов, оказывающих максимальное воздействие на конечные цели предприятия. Среди этих компонентов следующие: “образование”, “стаж работы”, “предпринимательские способности”, “опыт”, “здоровье”, “творческий потенциал”, “удовлетворенность работой”, “нравственность”. Логически выделяются компоненты: “возраст”, увязанный с выработкой, а значит непосредственно с результатами деятельности; “профессионализм”, увязанный с тарифным коэффициентом, характеризующим степень квалификации работников, “рентабельность труда”, характеризующая процентную величину прибыли от издержек производства, связанных с трудовыми затратами.

Компоненты “образование”, “предпринимательские способности” и “стаж работы на предприятии” имеют косвенное значение, но в значительной степени характеризуют получаемую прибыль.

Зная приоритеты и цели предприятия, следует обратить пристальное внимание на те компоненты, от которых зависит успех в каждом конкретном случае. Так, цель “максимизация прибыли” в наибольшей степени определяется компонентами “образование”, “рентабельность труда”, “здоровье”, “опыт”, “возраст ”, “профессионализм”, “ предпринимательские способности ”; цель “повышение эффективности использования трудового потенциала” – компонентами “образование”, “профессионализм”, “опыт”, “удовлетворенность работой”, “здоровье”. Таким образом, можно заключить, что на основании анализа динамики показателей трудового потенциала в зависимости от целей деятельности предприятия, можно отслеживать изменение приоритетных компонентов и своевременно принимать меры для разрешения, или для предотвращения нежелательных для предприятия ситуаций, что скажется на росте производительности труда персонала предприятия, главным образом управленческих работников.

Проанализировав систему управления персоналом на предприятии «Элеконд» можно сделать следующий вывод.

На данном предприятии не очень хорошая система отбора персонала, как было отмечено выше, руководство предпочитает вести набор, как правило, среди своих работников. С одной стороны это положительно сказывается на деловой карьере работников и их заинтересованности в результатах труда, с другой стороны на предприятие не приходят новые талантливые люди, с новыми идеями, современными взглядами. Также не эффективно осуществляется расстановка персонала, при этом не учитываются личные качества работников, в связи с чем возникают конфликты в коллективах. Не продумана процедура адаптации персонала, не используются новые виды обучения, такие как тренинги и коучинг. Эти недостатки существенно влияют на эффективность работы предприятия, поэтому необходима разработка ряда предложений по совершенствованию системы управления персоналом.

3.3. Совершенствование системы управления персоналом на ОАО

«Элеконд»

Изучив систему управления персоналом на ОАО «Элеконд» можно отметить, что существует необходимость совершенствования системы управления персоналом.

Так в ходе анализа удалось выявить следующие приоритетные направления: совершенствование процедуры адаптации персонала; совершенствование организации расстановки персонала; совершенствование мотивации и стимулирования труда; введение более эффективных методов обучения; организация аттестации персонала; организация контроля за деятельностью сотрудников; организация планирования потребности персонала и разработка методики отбора претендентов на вакантные должности; информированность сотрудников организации.

Перечисленные направления необходимо изобразить графически в виде рисунка.

Совершенствование процедуры адаптации персонала

Совершенствование организации расстановки персонала

Совершенствование мотивации и стимулирования труда

Введение более эффективных методов обучения

Организация аттестации персонала

Совершенствование контроля за деятельностью сотрудников

Совершенствование работы по планированию потребности в персонале

Информированность сотрудников организации

Совершенствование системы управления персоналом на ОАО «Элеконд»

Рис. 7. Направления по совершенствованию системы управления персоналом на ОАО «Элеконд»

Каждое из предложенных направлений предполагает разработку определенного комплекса мероприятий, которые необходимо рассмотреть наиболее подробно.

1. Совершенствование процедуры адаптации персонала. Здесь можно отметить, что прежде чем закрепить за новым работником определенного наставника, необходимо изучить его деловые и личностные качества, определить совместимость наставника и нового работника. И только после получения результата окончательно закреплять нужного человека. Это благоприятно скажется на атмосфере между работниками, будет способствовать лучшему усвоению материала, и получению необходимых практических навыков.

2. Совершенствование организации расстановки персонала, для этого можно предложить использовать профильный метод.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик – требований, предъявляемых к работнику в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Данный метод предполагает оценку уровня квалификации, деловых качеств, работоспособности, методов и стиля работы, аналитических способностей, дисциплинированности, психологической совместимости. Определение этих характеристик позволит определить насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места работникам. На основании полученных результатов необходимо осуществлять соответствующую расстановку персонала.

3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда. Как было выявлено в предыдущем параграфе дипломной работе, на предприятии действует только система материальных стимулов, наряду с этим нет места моральным средствам стимулирования, к которым можно отнести: создание благоприятного - психологического климата в коллективе, признание и одобрение результатов работы, профессиональный рост, гибкий график работы.

Здесь можно предложить проведение различных культурных мероприятий:

- празднование дней рождений сотрудников коллектива;

- выезд на природу;

- проведение спортивных мероприятий;

- проведение конкурсов «Лучший работник», «Лучшая бригада».

4. Введение более эффективных методов обучения, таких как тренинги. Тренинг – это такая форма образования, которая строиться на следующих принципах: обучаемый должен быть заинтересован в учебе; изученное необходимо подкрепить практикой; материал должен быть осмыслен учащимся; теорию следует приблизить к конкретной рабочей обстановке.

Использование тренингов позволит:

- увеличить качество и количество выпускаемой продукции;

- уменьшить потери от брака;

- сохранить оборудование;

- снизить число и потери от инцидентов;

- снизить текучесть, число прогулов, повысить удовлетворенность работой;

- предотвратить «устаревание» работников.

5. Организация аттестации персонала. На предприятии необходимо проводить периодическую аттестацию. Для рабочих один раз в три года, для руководителей и специалистов один раз в пять лет.

6. Организация контроля за деятельностью сотрудников здесь можно предложить ужесточение дисциплины с целью снизить потери рабочего времени.

7. Организовать правильное планирование потребности персонала и методику отбора претендентов на вакантные должности.

8. Повысить информированность сотрудников организации.

Для реализации данных мероприятий необходимо:

Во - первых, четко распределить функции и должностные обязанности между работниками отдела кадров, отдела труда и заработной платы, для того, чтобы каждый из них знал перечень своей работы, и несет персональную ответственность за результаты своей деятельности.

Во – вторых, принять методиста, который будет заниматься разработкой методик по управлению персоналом, а именно:

- методику обучения персоналом;

- методику оценки и аттестации персонала;

- методику подбора и расстановки персонала;

- методику управления трудовыми конфликтами и др.

Для этого потребуется обеспечить данного человека рабочим местом и всеми необходимыми для работы основными средствами и вспомогательными материалами, ввести данного человека в курс дела, поставить задачи, которые необходимо решить.

На должность методиста целесообразнее всего принять человека со стороны, который уже имел опыт работы в данной сфере, это позволит избежать затрат на его обучение.

На методиста следует вначале возложить разработку методик по наиболее проблемным сферам, а как было выявлено выше, проблемы в области управления персоналом на ОАО «Элеконд» существуют.

Для решения этих задач организации необходимо осуществить следующие материальные затраты (таблица 22).

Таблица 22

Материальные затраты ОАО «Элеконд» на совершенствование управления персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование затрат | Расчет | Сумма затрат,  руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Капитальные затраты |  | 33200 |
| 1.1. | Поиск и найм методиста | Затраты на оплату работника в месяц | 10 200 |
| 1.2. | Затраты на создание рабочего места | Приобретение компьютера - 20 т.руб., затраты на установку -10% стоимости оборудования | 22 000 |
| 1.3. | Затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков средств документального оформления, расходных материалов и т.д.) | 5% стоимости оборудования | 1000 |
| 2 | Текущие расходы |  | 6370 |
| 2.1. | Заработная плата с отчислениями за год | Из расчета оклада = 10200 руб. | 3570 |
| 2.2. | Канцелярские и типографские расходы | Из расчета 200 руб. в мес. | 2400 |
| 2.3. | Расходные материалы для ЭВМ | 2% стоимости оборудования | 400 |
|  | Всего |  | 39570 |

В результате внедрения мероприятий будут получены следующие результаты (таблица 23).

Таблица 23

Результаты внедрения мероприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование результата | Расчет |
| 1. | Снижение текучести персонала | с 350 человек до 200 человек |
| 2. | Увеличение объема продаж  более плодотворной | 15% от годового объема продаж (349486,6Ч15)\100  = 52423 |

Таким образом, как видно из таблицы 23 выручка от реализации продукции и услуг повысится на 52423 рубля. Если из этой суммы вычесть затраты, связанные с реализацией проекта, то эффект составит (52423 - 39570) 12853 тысяч рублей.

Кроме того, будет достигнут социальный эффект. Социальная эффективность рассматривается как факт достижения целей для большего количества человек за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют потребности человека.

Так социальную эффективность от предложенных мероприятий можно определить следующими моментами:

- работники получат удовлетворенность от выполняемой работы;

- появиться стремление к достижению более высоких результатов;

- улучшится психологический климат в коллективе.

Результатом всех проведенных мероприятий станет конечный результат работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опыт последних лет показал, что с переходом на новые условия хозяйствования в России человеческие ресурсы приобретают особую значимость.

В данный момент, человеческий фактор выходит на определяющие позиции в сфере управления. Известная фраза «Кадры решают все» стала лидирующей для руководителей любого уровня.

Весь спектр формирования и управления человеческими ресурсами крайне проблематичен. Работа с людьми всегда сопровождается множеством проблем, что требует постоянного совершенствования управления персоналом.

Управление персоналом – это ведущая часть менеджмента связанная с людьми и их отношениями внутри организации, представляющая собой совокупность принципов и методов, средств и форм взаимодействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Основная цель управления персоналом — обеспечить эффективную организа­цию людских ресурсов в пределах организации и формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, раз­витым чувством сохозяина предприятия.

Наряду с теоретическими основами темы был проведен анализ системы управления персоналом на ОАО «Элеконд».

Данная организация существует уже более 40 лет, за этот продолжительный отрезок времени произошли существенные преобразования, связанные с переходом России на рыночные отношения, которые повлекли за собой крах многих крупных предприятий. В 90- е годы данное предприятие испытывало также не малые трудности, однако сумело выжить в нелегких условиях рынка. Сегодня предприятие является одним из самых процветающих в г. Сарапуле, оно успело завоевать свое место на рынке, благодаря выпуску высококачественной продукции и плодотворной работе всего коллектива предприятия.

Что же касается непосредственного управление персоналом, то можно сказать, что на данном предприятии не очень хорошая система отбора персонала, так как руководство предпочитает вести набор, как правило, среди своих работников. С одной стороны это положительно сказывается на деловой карьере работников и их заинтересованности в результатах труда, с другой стороны на предприятие не приходят новые талантливые люди, с новыми идеями, современными взглядами. Также не эффективно осуществляется расстановка персонала, при этом не учитываются личные качества работников, в связи с чем возникают конфликты в коллективах. Не продумана процедура адаптации персонала, не используются новые виды обучения, такие как тренинги и коучинг.

Выявив основные проблемы, были предложены следующие мероприятия:

1. Совершенствование процедуры адаптации персонала.

2. Совершенствование организации расстановки персонала.

3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда.

4. Введение более эффективных методов обучения, таких как тренинги.

5. Организация аттестации персонала 1 раз в год.

6. Организация контроля за деятельностью сотрудников, ужесточение дисциплины с целью снизить потери рабочего времени.

7. Оптимизировать затраты на обучение путем формирования потребности в обучении и контроля за качеством обучения.

8. Организовать правильное планирование потребности персонала и методику отбора претендентов на вакантные должности.

9. Повысить информированность сотрудников организации.

Предложенные мероприятия помогут повысить производительность труда, снизится текучесть кадров, что в целом благоприятно отразится на результатах деятельности ОАО «Элеконд».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конститутия Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30.11.1994. №

51-ФЗ (в ред. от 12.08.1996).

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 от 26.01.96. № 14-ФЗ (в ред. от 24.10.97).
2. Трудовой кодекс РФ (в ред. от 30.06.2003 г. № 86 – ФЗ).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации ( в ред. от 24.05.1999 г.).
4. Федеральный закон «О защите прав потребителей» от 17.12.99 г.N212-ФЗ.
5. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» (от 21.11.96 г. № 129-ФЗ).
6. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организаций» (ПБУ 4 /99). Приказ Минфина РФ от 06.07.99. № 43-н.
7. Адамчук В.В., Сорокин М. Е., Ромашов О.В. Экономика и социология труда. М: Юнити, 1999, с.142.
8. Адамчук В.В. Управленческий труд в сфере обслуживания. – М.: ИНФО, 2000. – 176 с.
9. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности/Под ред. В.И. Стражева – Минск: Выш. школа, 2001.- 479 c.
10. Басовский Л. Е. Маркетинг. Курс лекций. – М.: Инфра-М, 2000.– 431 с.
11. Бадаш Х.З. Экономика предприятия. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 2000. - С. 173 -184.
12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом – М.: Инфра-М, 2000. 224с.
13. Братко Е.И. Основы управленческой деятельности. Учебное пособие. Щелково, 1999. – 95 с.
14. Веснин В. Р. «Основы менеджмента». – М.:«ЮНИТИ»,2002.– 326 с.
15. Волков О.И. Экономика предприятия. М.: Инфра-М, 1998.
16. Драчева Е.Л. , Ликов Л.И. Менеджмент: учебное пособие для ВУЗов. – М.: Мастерство, 2002. – 288 с.
17. Зайцев Г.Г. Управление персоналом, учебное пособие, М.:“Северо-Запад”,2001, с.250.
18. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2002. – 304 с.
19. Квалификационный справочник должностей руководителей и специалистов от 21 августа 1998 г.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Регламентация труда: Учебное пособие – 3- е изд. пер. и доп./ А.Я. Кибанов, Г.А. Малид – Заде, Т.А. Родкина. – М.: Из –во «Экзамен», 2003. – 480 с.
21. Кибанов А. Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перер. и доп./А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 416 с.
22. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 320 с.: ил.
23. Л. Планкетт, Выработка управленческих решений. М., 2000.**–**234 с.
24. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури, Основы менеджмента: Пер. с англ.. М.:«Дело ЛТД»,2000.-560 с.
25. Максимцов М.М, Игнатьева А.В. Менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. 284 с.
26. М.Ванетти. М. Эддоус, Р. Стэнсфилд, Методы принятия решений. М., 2000-258 с.
27. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание [Текст]. Учебное пособие для вузов/А.В. Молодчик, М.А. Молодчик; Государственный университет – Высшая школа экономики. – М.: издательский дом ГУ ВМЭ, 2005. – 296.
28. Познай себя и других: Популярные тесты. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2004. – 400 с.
29. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: Новое знание, 2001.- 608 с.
30. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2001.- 193 с.
31. Управление персоналом, учебное пособие /под ред. Сербиновского Б.Ю. и Самыгина С.М. М.:“Приор”, 1999.- с. 450.
32. Устав ОАО «Элеконд».
33. Экономика предприятия/Под ред. проф. О. И. Волкова. - М.: ИНФРА-М, 1999.
34. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т1. - М.: ЮНИТИ, 2002. 176 с.
35. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 446 с.

|  |
| --- |
|  |

Организационная структура управления ОАО «Элеконд»

|  |
| --- |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1 |

Собрание акционеров

Совет директоров

Генеральный директор

Исполнительный директор

Директор по экономике и финансам

Гл. бухгалтер

Гл. конструктор

Директор по персоналу и режиму

Директор по качеству

Директор по безопасности

ОТК

Отдел метрологии

Эксплуатационно-сервисный отдел

Цех испытаний

Отд. по раб. с персоналом

Отд. режима

Отдел охраны

Спец.констр отдел

Технический отдел

Технологический отдел

Эспертно – исследоват. отдлел

Бухгалтерия

ЭО

ОТиЗ

Фин. отд

Директор производством

Главный инженер

Коммерческий директор

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета приема на работу и проведения собеседования

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросы | Ответы |
| Фамилия |  |
| Имя |  |
| Отчество |  |
| На какую должность претендуете? |  |
| Как вы понимаете обязанности работника в этой должности |  |
| Какими основными квалификациями располагаете? |  |
| Как скоро сможете приступить к работе? |  |
| Какой оклад хотели бы получать? |  |
| Проходили ли службу в вооруженных силах ? |  |
| Имеете ли работу в настоящее время? |  |
| Если нет, сколько лет являетесь безработным? |  |
| Являетесь ли гражданином РФ |  |
| Указать последнее место работы и занимаемую должность |  |
| Указать причины увольнения |  |
| Имеете ли занятость на стороне? |  |
| Предпоследняя работа и занимаемая должность |  |
| Какие испытывали затруднения в последней работе |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Типовой индивидуальный план профессионального роста сотрудника, зачисленного в резерв на руководящие должности

ФИО сотрудника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Место работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Содержание | Срок по кварт. | Оценка выполнения |
| 1. Психологическое тестирование, обсуждение выявленных качеств с психологом, разработка плана мероприятий для развития и компенсации отдельных качеств |  |  |
| 2. Разработка предложений об освоении требуемых знаний и навыков для профессионального и планируемого должностного роста |  |  |
| 3. Обучение и подготовка в соответствии с планом подготовки и переподготовки специалистов:  - в средне – профессиональном или высшем учебных заведениях;  - на курсах повышения квалификации;  - по специально организуемым занятиям |  |  |
| 4. Ежеквартальный отчет перед руководством о выполнении постоянной профессиональной деятельности на рабочем месте |  |  |
| 5. Проведение индивидуальных консультаций с психологом по проблемам менеджмента, управления трудовым коллективом, по стилям руководства, по проблемам преодоления конфликтных ситуаций при общении с сотрудниками, клиентами, формирование требуемого психологического климата в коллективе |  |  |
| 6.Стажировки  - замещение руководителей (вертикальная ротация);  - в смежных подразделениях (горизонтальная ротация);  - в других подразделениях ОАО «Элеконд» |  |  |
| 7. Участие в конкурсах на вакантные должности |  |  |
| 8. Участие в проводимых деловых организационно-деятельных играх, тренингах |  |  |
| 9. Выступления на Советах подразделения по конкретным проработанным вопросам |  |  |
| 10. Участие в работе временных целевых групп для решения актуальных проблем |  |  |
| 11. Работа с практикантами и молодыми специалистами в качестве наставника |  |  |
| 12. Участие в проводимых мероприятиях |  |  |
| 13. Самостоятельная подготовка по отдельным вопросам повышения своей квалификации |  |  |

Подпись сотрудника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата

Начальник отдела по работе с персоналом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата