**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. Теоретические аспекты системы управления персоналом предприятия

1.1 Кадровая и социальная политика – как элемент эффективного управления персоналом

1.2 Процесс адаптации новых работников на предприятии

1.3 Аттестация персонала на предприятии

1.4 Повышение квалификации и переподготовка кадров на предприятии

2. Организационно - экономическая деятельность ООО «Юргинский машзавод»

2.1 Технико – экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ системы управления персоналом на ООО «Юргинский машзавод»

2.3 Профессиональная адаптация новых работников на предприятии

2.4 Аттестация персонала на предприятии

2.5 Повышение квалификации и переподготовка кадров на предприятии

2.6 Проблемы в системе управления персоналом на ООО «Юргинский машзавод»

3. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии

3.1 Основные направления повышения эффективности системы управления персоналом

3.2 Мероприятия по совершенствованию профессиональной адаптации новых работников

3.3 Мероприятия по совершенствованию аттестации персонала на предприятии

3.4 Направления по повышению квалификации и переподготовки кадров на предприятии

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность данной темы заключается в том, что современные условия деятельности промышленных предприятий требуют создания эффективной системы управления персоналом предприятия, развития его кадрового потенциала.

В этой ситуации возникает необходимость в теоретическом переосмыслении кадровых процессов, разработке методологии формирования стратегии и тактики эффективного использования персонала промышленных предприятий, способствующих подъему и развитию отечественной промышленности, обеспечению их конкурентоспособности как на внутренних, так и на мировых рынках.

Недостаточно высокий уровень профессиональной подготовки части персонала промышленных предприятий затрудняет их адаптацию к современным требованиям, что делает особо значимым и актуальным теоретическую разработку социально-экономических механизмов подготовки и воспроизводства высококвалифицированных работников промышленных предприятий, обладающих высоким уровнем общего и специализированного образования.

Следует отметить, что в настоящее время особо острой проблемой, стоящей перед промышленными предприятиями, является создание служб управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента, собственных эффективных систем обучения, переподготовке и повышению квалификации персонала, в том числе рабочих промышленных предприятий, так как созданная в советские времена система их профессиональной подготовки практически ликвидирована.

В то же время в существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам формирования эффективной системы управления персоналом промышленных предприятий и сохранению их кадрового потенциала, концепции, практике и перспективам его развития, создания собственной эффективной системы обучения, переподготовке и повышению квалификации работников предприятий, системе поиска и отбора руководящих кадров.

Практически отсутствует методология разработки и создания эффективной системы управления профессионально-квалификационным развитием кадрового потенциала промышленных предприятий. Количество и качество имеющихся публикаций не соответствует остроте и актуальности решения соответствующих проблем.

Проблема управления персоналом промышленных предприятий относится к числу важнейших проблем современного менеджмента, является актуальной и требует системного рассмотрения.

**Объектом исследования** является общество с ограниченной ответственностью «Юргинский машзавод».

**Предметом исследования** является состояние системы управления персоналом на предприятии в условиях рыночной системы экономических отношений.

**Целью данного проекта** является анализ существующей системы управления персоналом и разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы и повышение эффективности управления персоналом на предприятии.

Конкретизируя цель, следует отметить, что в ходе написания работы следует решить следующие **задачи**:

* обзор литературных источников по подходам к изучению и трактовке вопросов по управлению персоналом;
* ознакомление с экономико – организационной характеристикой предприятия, его структурой, а также проведение анализа финансового состояния предприятия;;
* оценка состояния системы управления персоналом на ООО «Юргинский машзавод»;
* разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом на предприятии.

Информационную базу исследования составляет совокупность специальной и научной литературы, законы и нормативные документы, статистические данные; экономические исследования по теме; справочная и периодическая литература; монографии по вопросам анализа и бухгалтерского учета.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы.

На основе полученной информации и в целях совершенствования методов управления персоналом предприятия в работе сформулированы и обоснованы практические выводы и общие заключения, которые нашли отражение в соответствующих главах дипломного проекта.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ системы УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1 Кадровая и социальная политика – как элемент эффективного управления персоналом**

персонал управление аттестация квалификация кадры

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится системный подход, который рассматривается не просто как вид методологического исследования, но как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление деловой организацией в сложной рыночной среде.

Системный подход служит методологическим средством изучения целостности системы управления персоналом и выявления ее интегральных зависимостей и взаимодействий как внутри данной организации, так и вне ее.

Для более адекватного определения и анализа системы управления персоналом раскроем понятие «система». В научной литературе можно встретить различное толкование этого понятия, но наиболее емким по содержанию является определение В.Г. Афанасьева: «Система – это совокупность объектов, взаимодействие которых обуславливает наличие интегративных качеств, не свойственных образующим ее частям, компонентам».

Из теории управления известно, что любая организация представляет собой совокупность социальной и экономических подсистем, опосредованных внешней средой и направленных на достижение поставленных целей. Социальная подсистема организации включает в себя работников, группирующихся по функциональным операциям, между которыми устанавливаются непосредственно служебные, информационно-коммуникативные, распорядительно-исполнительские, экономические, юридические, личностные, психологические и другие формы связей. Эти формальные и неформальные отношения опосреасдуют интересы отдельных работников, рабочих групп, которые в свою очередь могут быть материальными, духовными, экономическими и социальными.

Применение системного анализа дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления персоналом как целостной системы, состоящей из трех взаимосвязанных подсистем управления формированием, использованием и развитием персонала (рис.1).

Стратегия фирмы Устав фирмы

**Система управления**

**человеческими**

**ресурсами**

Организационная Организационная

структура культура

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формирование  человеческих ресурсов | Использование  человеческих ресурсов | Развитие человеческих  ресурсов |
| Планирование потребностей в человеческих ресурсах.  Маркетинг персонала.  Кадровый мониторинг.  Подбор и найм работников.  «Селекция кадров».  **Профадаптация новых**  **работников.** | Проектирование рабочих мест.  Управление рабочим временем.  Условия безопасности труда.  Деловая оценка работников **(аттестация).**  Оплата и стимулирование труда. | Профессиональное обучение.  **Повышение квалификации и переподготовка.**  Ротация.  Делегирование полномочий.  Планирование карьеры. |

**Рисунок 1 - Система управления человеческими ресурсами**

Целью **подсистемы управления формирование персонала** является своевременное обеспечение стратегических планов организации качественными человеческими ресурсами. Для достижения этой исключительно важной цели данная подсистема призвана решать следующие задачи:

1) прогнозирование и планирование потребностей в человеческих ресурсах, которое должно осуществляться на основе систематического сбора информации о качественном и количественном спросе на человеческие ресурсы;

2) организация маркетинга персонала;

3) проведение кадрового мониторинга и кадрового аудита;

4) удовлетворение спроса путем привлечения, подбора и отбора работников по составляющим компетенции из внутренних и внешних источников;

5) профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

**Подсистема использования персонала** представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих и предпринимательских способностей работников и предполагает создание механизма воздействия на деятельность людей для достижения поставленных целей.

Для этого совершенствуется организация труда, обеспечиваются условия для повышения качества трудовой жизни, внедряется гибкая система стимулирования трудовой деятельности, реализуются социальные программы, анализируются и регулируются трудовые отношения на основе партнерства и сотрудничества, организуется вовлечение работников в дела организации управления, развиваются групповые формы деятельности, создаются условия для творчества, новаторства, предпринимательства.

Ключевое значение в современных организациях приобретает **подсистема развития персонала**, нацеленная на повышение уровня знаний, способностей, ценностей и на усилие мотивации работников для достижения стратегических организационных целей и удовлетворения личных потребностей. Подсистема развития персонала представляет собой комплекс целенаправленных образовательных, информационных, социально-культурных, мотивационных элементов, которые содействуют повышению квалификации работников в соответствии с задачами ее развития, потенциалом. Это:

- повышение квалификации;

- профессиональная ориентация сотрудников;

- планирование карьеры;

- ротация и делегирование полномочий;

- работа с кадровым резервом;

- создание условий для саморазвития и самореализации.

Таким образом, **управление персоналом** является сложной целостной системой, в которой каждая составляющая подсистема в отдельности не обеспечит эффективности ее функционирования в целом, и только комплексный, интегрированный подход к управлению персоналом является залогом достижения стратегических целей организации.

Основная цель системы управления персоналом – обеспечить качественное и рациональное формирование, освоение и развитие человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности организации и удовлетворения личных потребностей ее работников.

Управление персоналом представляет собой непрерывный циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческой деятельности (функций управления), реализация которых обеспечивает достижение поставленной цели. Функциональный подход при исследовании системы дает возможность изучить весь состав видов деятельности, характеризующих целенаправленное воздействие на отдельных работников, группы, коллектив в целом.

В основе формирования системы управления персоналом лежит интеграция и дифференциация функций управления. К основным функциям относятся: планирование, организация, мотивация, исследование, контроль, координация.

Но наряду с основными в системе управления выделяются специфические функции, которые выполняют роль дифференциации управления, то есть разделения и специализации управленческой деятельности в области персонала.

Ранее многие функции, относящиеся к персоналу, были рассредоточены по экономическим, производственно-техническим, юридическим службам предприятий. Сегодня происходит усложнение и расширение функций управления персоналом, которые уже не ограничиваются только исполнительскими и учетно-оформительскими, а выполняют аналитические, управленческие, образовательные, информационные задачи. Среди многообразия специфических функций управления персоналом можно выделить следующие:

1) прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребностей в персонале;

2) анализ количественного и качественного состава персонала по профессионально-квалификационной и социально-демографическим структурам;

3) подбор и профотбор работников;

4) наем и расстановка сотрудников;

5) профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников;

6) анализ и проектирование рабочих мест, рабочего времени и условий труда;

7) оценка результативности труда и проведение аттестации работников;

8) формирование кадрового резерва и работа с ним;

9) корпоративное развитие человеческих ресурсов;

10) регулирование трудовых отношений;

11) диагностика и разрешение конфликтов и трудовых споров;

12) планирование карьеры и профессиональное продвижение сотрудников;

13) разработка и реализация социальных программ;

14) содействие улучшению психологического климата в коллективе и управление организационной культурой;

15) организация оплаты и стимулирования труда, реализация политики участия работников в прибыли, собственности и капитале;

16) контроль эффективности управления персоналом;

17) информационно-документационное обеспечение управления персоналом;

18) управление сокращением и увольнением.

Таким образом, управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий, которые тесно взаимосвязаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру управления персоналом в организации.

Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать (табл.1).

Таблица 1

**Принципы работы с персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| Название принципа | Содержание принципа |
| 1 | 2 |
|  | **А. Общие принципы работы с персоналом** |
| Прогрессивность | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам |
| Перспективность | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации |
| Эффективность | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности |
| Комплексность | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все сферы работы с персоналом |
| Оперативность | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения |
| Оптимальность | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства |
| Простота | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству |
| Иерархичность | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления |
| Автономность | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей |
|  |  |
|  | Продолжение табл. 1 |
| 1 | 2 |
| Согласованность | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени |
| Устойчивость | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом |
| Многоаспектность | Управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. |
| Плановость | Началом всей работы является установление на длительный период направлении, темпов и пропорций развития производства, связанных с этим изменений в структуре персонала |
| Вознаграждение | Базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации (группы) |
| Подбор и расстановка | Для обеспечения эффективного функционирования организаций в ней должна быть разработана система подбора, набора и расстановки кадров. Развитие, обучение, перемещение и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, классификацией, способности, интересами и потребностями организации |
| Эффективная занятость | Связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности труда, способностями и квалификацией. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно |
| Ротация | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного – двух работников своего уровня |
| Оптимальное соотношение управленческих ориентаций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства |
| Концентрация | Рассматривается в двух направлениях: как концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделение системы управления персоналом, что устраняет дублирование |
| Специализация | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующихся на выполнении групп однородных функций |
| Параллельность | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом |
|  |  |
|  | Продолжение табл. 1 |
| 1 | 2 |
| Адаптивность (гибкость) | Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы |
| Преемственность | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление |
| Непрерывность | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «пролеживания» документов, простоев технических средств управления и т.п. |
| Ритмичность | Выполнение одинакового объема работ в разные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом |
| Технологическое единство | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом |
| Комфортность | Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, специальное оформление документов с выделением существенной информации и т. д. |
| Коллегиальность  управления | Профессионалы-менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат |

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.  
 Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д. Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

- отношение к "капиталовложениям" в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;

- отношение к внутризаводскому движению кадров и т.д.

В формировании мотивации работников, повышении его самоотдачи в производственной деятельности особое место отводится социальной политике предприятия. Социальная политика является составной частью механизма совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации. Объектом воздействия социальной политики являются не только занятые работники предприятия, но в определенной мере и бывшие работники предприятия, в том числе вышедшие на пенсию.

Кадровая и социальная политика в организации взаимосвязаны. Взаимосвязь кадровой и социальной политики состоит в том, что кадровая политика направлена на сохранение кадрового потенциала, квалифицированных работников, их профессиональную мобильность, обновление кадров за счет приема на работу профессионально подготовленных работников. Она включает меры по развитию заинтересованности и трудовой мотивации работников в эффективной и производительной деятельности, производстве качественной продукции, социальную защиту персонала, работающего не по своей инициативе неполное рабочее время или находящегося в вынужденных отпусках без сохранения заработной платы в связи с временной приостановкой деятельности.

Социальная политика должна стимулировать работников к повышению квалификации, организацию - формировать и развивать внутриорганизационное обучение персонала. Она может способствовать решению таких управленческих задач, как закрепление наиболее квалифицированных работников, обеспечение их ротации, лояльного отношения к организации. Социальная политика в организации может быть более эффективной, если предоставляемые социальные услуги отражают специфику деятельности организации, режим и охрану труда, транспортную доступность рабочего места.

Эффективная социальная и кадровая политика предполагает предоставление персоналу всех обязательных социальных услуг, которые организация должна оказывать в соответствии с законодательством. Вместе с тем социальная политика не может быть ограничена только обязательными социальными услугами, поскольку конкуренция на рынке труда предполагает наличие таких социальных услуг, которые могут привлечь новых работников в организацию или удерживать работающих здесь людей. Чем выше потребность в высококвалифицированных работниках, тем больше требуется дополнительных социальных услуг для привлечения и закрепления работников.

**1.2 Процесс адаптации новых работников на предприятии**

Адаптация – приспособление сотрудника к содержанию и условиям труда, а также в целом к социальной среде, его окружающей.

Виды адаптации:

1. по уровню:
   * первичная (для лиц, не имеющих трудового опыта);
   * вторичная.
2. по направленности:

* профессиональная;
* психофизиологическая;
* социально-психологическая.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений (для начала хотя бы стандартных решений для типичных ситуаций).

Начинается с того, что после выяснения опыта, знаний, характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки (курсы повышения квалификации, обучение, наставничество, консультирование и т.д.).

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты, разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды и индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация – адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха. Как правило, особых сложностей не представляет, протекает быстро, зависит от здоровья человека, его естественных реакций и характеристики условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев, происходящих в первые дни работы, связано с отсутствием психофизиологической адаптации.

Социально-психологическая адаптация – адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам.

Трудности могут быть связаны с обманутым ожиданием быстрого успеха, недооценкой сложности и важности человеческого общения, недооценкой практического опыта и переоценкой теоретических знаний, инструкций.

В общем смысле процесс адаптации состоит из этапов:

1) детальное ознакомление с новым окружением;

2) усвоение стереотипов поведения;

3) ассимиляция - полное приспособление к среде;

4) идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими.

С организационной точки зрения этапы адаптации:

1) ознакомительный (примерно 1 месяц) достаточен для проявления достоинств, но недостаточен для оценки вероятности проявления слабостей;

2) оценочный (до 1 года), когда достигается совместимость между человеком и коллективом;

3) интеграционный – «объединение» сотрудника с организацией (до 3 лет).

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя.

Рекомендации руководителю:

* руководитель должен ежедневно встречаться с сотрудником, узнавать информацию об успехах и поддерживать в начинаниях;
* личное участие в устранении проблем, помощь в решении проблем.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией, помочь сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, оказать содействие в освоении тонкости профессии, помочь освоить смежные профессии, позволить человеку принимать участие в делах коллектива, коллективных мероприятиях.

Для молодого специалиста в период адаптации самую большую опасность представляет некомпетентный руководитель.

Рекомендации сотруднику по успешной адаптации:

1. ознакомиться с новой обстановкой;
2. не проявлять оригинальность, инициативу, чтобы не привлекать излишнее внимание;
3. понять расстановку сил, неформальные связи, психологический климат, личные цели коллег и руководителя, не участвовать в конфликтах, соблюдать субординацию, выбрать правильный тон и форму общения с окружающими, как можно больше спрашивать, уточнять, выполнять работу своевременно и квалифицированно.

Помимо адаптации человека к работе необходимо и обратное, адаптация работы к человеку. Она предполагает организацию рабочего места в соответствии с требованиями эргономики, гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени, построение структуры подразделения и распределения заданий, исходя из личных особенностей работников; индивидуализацию системы стимулирования.

Особенно сложна в организации социально-психологическая адаптация руководителя.

Факторы, осложняющие процесс адаптации руководителя:

1. несоответствие уровня руководителя и уровня новых подчиненных;
2. настороженность подчиненных вследствие невозможности своевременно оценить руководителя, составить о нем адекватное представление. Как правило, хорошо видны положительные качества и тщательно скрываются отрицательные;
3. желание подчиненных как можно больше получить информации о новом руководителе:
   * надолго ли останется;
   * человеческие, личностные качества;
   * послужной список;
   * как оказался в должности руководителя и какими связями обладает;
   * как будет работать, представления об особенностях управленческих функций (есть ли собственная стратегия, изменится ли политика организации).
4. отчуждение, зависть, противостояние бывших коллег нового руководителя;
5. давление привычек и традиций организации, кажущееся знание внутренних проблем (своего рода «производственная слепота»);
6. сопоставление нового руководителя с предшественником, разрыв эмоциональной связи между ним и подчиненными.

Легче всего адаптация новичка происходит в случае если он оказался преемником лица, прежде ничем не выделявшимся. А тяжелее всего, если руководитель был харизматическим лидером в данном коллективе.

Если преемник долгое время находился в тени предшественника, ему легко освоить обязанности, но трудно завоевать уважение, как в своих глазах, так и в глазах окружающих, а иначе он очень долго останется «номером два».

1. ситуативный: уходящие руководители часто, желая, чтобы их помнили как сильных менеджеров, рекомендуют на свое место лиц, обладающих гораздо меньшими способностями, чем они сами.

**1.3 Аттестация персонала на предприятии**

Согласно российскому трудовому законодательству, в организации должно быть утверждено Положение об аттестации персонала, в котором определяются цели аттестации и описываются организационные процедуры.

При выборе системы аттестации сотрудников необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим элементам системы управления персоналом (профессионального развития, планирования карьеры, мотивации и стимулирования), чтобы добиться целостности и эффективности кадрового менеджмента, а главное, избежать конфликтов в трудовом коллективе.

**Целью** проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Классификация целей аттестации персонала представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Цели аттестации персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование целей** | **Характеристика целей** |
| 1. Административные: повышение перевод понижение прекращение трудового договора | Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, подтвердившими свое стремление к успеху.  Приобретение работником нового опыта.  Если руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом.  Сокращение штатов. |
| 2. Информационные | Информирование работников об относительном уровне их квалификации, качеств и результатов труда.  Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использование их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации |
| 3. Мотивационные | Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников.  Изыскание резервов роста производительности труда.  Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации.  Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности |

Выделяют следующие виды аттестаций: итоговую, промежуточную и специальную (по особым обстоятельствам).

При **итоговой аттестации**, которая дает полную и разностороннюю оценку трудовой деятельности и морального облика работника и во многом помогает понять людей, предвидеть их поведение в тех или иных ситуациях, проводится раз в три - пять лет.

**Промежуточная аттестация** проводится регулярно через определенные периоды (иногда раз в квартал и даже ежемесячно), и каждая последующая базируется на результатах предыдущей. В крупных западных фирмах для руководителей и специалистов она проводится раз в год; для других категорий (новичков, лиц, включенных в резерв рабочих и младших служащих) раз в 6 мес.

**Специальная аттестация в связи с особыми обстоятельствами**, (направление на учебу, утверждение в новой должности и пр.) проводится перед принятием соответствующего решения.

Наряду с аттестацией в практике управления персоналом может иметь место **самооценка (самоаттестация)** на основе письменных ответов на вопросы специальных анкет. Испытуемые сами дают оценку выполнению своих служебных обязанностей, достигнутым результатам, профессионализму, производственной дисциплине и пр. Это позволяет узнать, какие требования они предъявляют к себе.

Однако самооценка весьма субъективна (завышена или занижена), поэтому должна обсуждаться в коллективе или с руководителем.

Анкета для самоаттестации может выглядеть следующим образом:

- ключевые области работы или выполняемые задания;

- отношение к работе и оценка ее эффективности;

- области, где работа была выполнена хорошо (плохо);

- причины успехов (трудностей);

- предложения о путях улучшения работы;

- планы карьеры.

Источниками информации о себе могут служить: мнение окружающих (целесообразно составить список тех, чье мнение о себе важно знать), анализ своей жизни, ключевых событий, специальных анкет.

**Функции аттестации** могут быть явными и скрытыми. К явным относятся:

- установление в официальном порядке пригодности данного лица к выполнению той иной работы;

- контроль выполнения поставленной задачи;

- поиск резервов повышения эффективности труда;

- решение вопроса об объеме, путях и формах обучения, переподготовки и пр.

**Скрытыми функциями** могут быть:

- выполнение требования вышестоящего руководства;

- придание большего веса принятым прежде кадровым решениям;

- знакомство руководителя с сотрудниками;

- разрушение круговой поруки, существующей в коллективе;

- активизация работы;

- возложение формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию и пр.

Нужно помнить, что аттестация мотивирует и является предпосылкой изменения поведения работника. Общая позитивная оценка улучшает результаты работы в 70-90% случаев, но способствует формированию завышенной самооценки; общая отрицательная оценка порождает неуверенность в себе. Поэтому более обоснована оценка конкретных поступков.

Типичная процедура аттестации работающего персонала состоит из следующих основных элементов:

1) Разъяснение руководителем целей и порядка аттестации.

2) Предварительная оценка работника всеми теми, с кем ему приходится контактировать.

3) Участие в общих дискуссиях, деловых играх, выполнение специальных заданий, тестов, сдача экзаменов,

4) Обобщение руководителем наблюдений, данных опросов, самоотчета и подготовка к беседе.

5) Предварительная беседа аттестуемых с руководителем.

6) Написание им заключения.

7) Собеседование аттестуемых с комиссией.

8) Постановка целей и задач на предстоящий период и разработка плана профессионального развития.

9) Подготовка итогового документа.

10) Осуществление практических мероприятий (изменение должности, премирование и пр.).

Аттестации предшествует заполнение анкеты на аттестуемого непосредственным руководителем или сотрудником кадровой службы. Аттестация при правильном ее проведении несет в себе ряд потенциальных выгод как для организации, так и для аттестуемых работников (табл. 3).

Таблица 3

**Потенциальные выгоды от проведения аттестации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Выгоды для организации** | **Выгоды для работника** |
| Дает информацию о том, насколько эффективно используется персонал организации и каково его качество | Признание достижений работников со стороны руководства стимулирует их готовность напряженно работать в интересах организации |
| Позволяет уточнить критерии оценки рабочих результатов и конкретизировать те требования, которые организация предъявляет к работникам | Работник получает крайне важную для себя обратную связь, позволяющую ему своевременно внести необходимые коррективы в свою работу, в отношение к делу |
| Показывает те трудности и проблемы, которые мешают работникам в достижении требуемых трудовых показателей | Работник получает возможность уточнить для себя те требования, которые предъявляются к его работе непосредственным руководителем и  организацией |
| Позволяет наметить основные направления обучения, повышения квалификации и развития работников | Позволяет работникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед организацией (подразделением), облегчая прохождение информации по вертикали сверху вниз |
| Позволяет поднять производительность труда и качество через повышение уровня  мотивации и ответственности работников | Повышает уровень приверженности работников к своей организации и ее целям |
| Является важным источником информации для руководства о положении дел в организации, облегчая прохождение информации по вертикали снизу вверх |  |
| Позволяет сформировать или уточнить состав кадрового резерва |  |

Если же в ходе аттестации будут допущены те или иные ошибки, то потенциальные выгоды не будут реализованы и аттестация может не дать ожидаемых результатов.

**1.4 Повышение квалификации и переподготовка кадров на предприятии**

**Повышение квалификации**, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего необходим анализ причин сложившегося положения - изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения.

Другим индикатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов труда, школы мастеров и бригадиров.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умении и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача - краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли УСВОИТЬ особенности технологических процессов.

Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Для принятия управленческих, решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами, а потому оно может быть организовано в различных формах и занимать различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный его варианты.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия (фирмы), так и для работника. Это затраты на оплату преподавателей, аренду помещений, приобретение материалов и т.п. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел (бюро) подготовки кадров, а при его отсутствии - отдел кадров.

Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

В отличие от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности) **переподготовка означает освоение рабочими новой профессии.**

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется непосредственно на предприятии (если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение - увольнение с предприятия).

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки непосредственно на предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников (в поисках ими лучшей работы, условий труда и т.п.). Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля (например, наладчики автоматических станков и автоматических линий). В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма - это обучение смежным и вторым профессиям. Особенно большое распространение освоение вторых и смежных профессий получило в связи с развитием коллективных форм организации труда как важного условия реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Особенность переподготовки кадров - в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от:

- численности высвобождаемых работников;

- контингента высвобождаемых работников;

- возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);

- доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно знать тенденции изменения отмеченных факторов и уметь прогнозировать его.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Как уже отмечалось, подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до их высвобождения.

Поскольку система профориентации на предприятии развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять. От уровня профессиональной подготовки рабочих зависит комплектование учебных групп, возможность объединения их с группами рабочих, проходящих первичную подготовку.

Объем переподготовки и конкретизация ее форм зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями (учебные комбинаты других предприятий, ПТУ и т.п.).

Как показали исследования, профессиональная мобильность имеет определенные возрастные границы и разную интенсивность. Так, высвобождаемые работники старших возрастов имеют меньшую способность и склонность к перемене труда. По-разному касается процесс высвобождения и переподготовки рабочих тех или иных профессиональных групп рабочих. Весьма широким оказывается спектр новых профессий, осваиваемых в процессе переподготовки.

Сравнение прежней и новой профессий позволяет оценить прежде всего степень родства, их генетическую близость и стоящую за всем этим глубину переподготовки работников, сроки и затраты средств на ее проведение. Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся здесь тенденции, оценить их, что будет способствовать принятию более обоснованных управленческих решений по регулированию этого процесса.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

**2. Организационно-экономическая деятельность ООО «Юргинский машзавод»**

**2.1 Технико – экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Юргинский машзавод», именуемое в дальнейшем «Общество» Приказом наркома за №55 от 6 февраля 1943 года был введен в строй действующих предприятий страны. В настоящее время действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», иными нормативными актами Российской Федерации.

Местонахождения Общества: Россия, Кемеровская обл., г. Юрга, ул. Шоссейная, 3, тел.: (384-51) 7-41-15, факс: 7-44-99. Общество является юридическим лицом по законодательству РФ. Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, круглую печать с указанием полного наименования, угловой штамп, свой бланк, банковские счета ООО "Юргинский машзавод", осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества. Общество является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Предприятие ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность. Бухгалтерский учет на предприятии ведется в соответствии с едиными методологическими основами и правилами, установленными Законом «О бухгалтерском учете», положениями по ведению учета и отчетности в РФ, регулирующими порядок учета различных объектов бухучета, Планом счетов бухгалтерского учета.

ООО "Юргинский машзавод" - центр угольного машиностроения Кузбасса и один из ведущих производителей горнодобывающего оборудования и автокранов в России. ООО "Юргинский машзавод" уже более 65 лет работает как мощный комплекс многопрофильных производств - от выплавки стали до сборки самых сложных изделий (горношахтное оборудование, автокраны "YURGA" ("Юргинец"), самоходные краны, погрузчики). ООО «Юргинский машзавод» входит в состав ОАО «Сибирская холдинговая компания». Общая площадь завода – 300 га. Общая производственная площадь действующих цехов – 418 858 м2.

В структуре ООО «Юргинский машзавод» восемь наименований производств:

- Горношахтное оборудование

- Грузоподъемная техника

- Металлургическая продукция

- Металлургическое оборудование

- Инструментальное производство

- Сельскохозяйственное оборудование

- Маслоотжимное оборудование

- Энергетическое производство

В состав каждого производства входят производственные цеха, а центром энергетического производства является ТЭЦ (теплоэлектростанция).

1. **Горношахтное оборудование.**

Юргинский машиностроительный завод, начиная с 1992 года работы для топливно-энергетического комплекса страны, стал центром угольного машиностроения Кузбасса и одним из ведущих производителей горнодобывающего оборудования в России. С 2006г. завод перешел на выпуск горношахтного оборудования мирового уровня. В 2007г. к мощнейшему производственному потенциалу завода прибавились возможности чешского производителя ГШО T Macshinery a.s., а в 2008г. – немецкого ESSER GmbH.

Завод выпускает следующие виды горношахтного оборудования:

- Очистные комбайны

- Механизированные крепи

- Скребковые забойные конвейеры

- Подлавное оборудование

- Силовые коммутаторные комплекты

- Крепи механизированные

- Конвейеры шахтные скребковые производительностью до 2 тыс. тонн в час с большой энерговооруженностью и гладким реверсивным рештачным ставом, ресурс которых составляет до 8 млн. тонн добычи угля. Ленточные конвейера производительностью до 1,8 тыс. тонн в час.

- Перегружатели шахтные скребковые, обеспечивающие гарантированную транспортировку горной массы с производительностью до 2 тыс. тонн в час.

- Дробилки кускового угля.

**2. Грузоподъемная техника**.

Завод серийно выпускает 10 моделей и модификаций кранов трех основных видов:

- автомобильные на шасси "Урал", "КамАЗ", "КрАЗ" грузоподъемностью 25 и 40 тонн;

- короткобазовый на собственном шасси повышенной проходимости и маневренности грузоподъемностью 25 тонн;

- и на гусеничных шасси повышенной проходимости грузоподъемностью 25 тонн.

Техника обладает предельно высокой грузоподъемностью, как на двухосном, так и на трех- и четырехосном шасси.

По заказу потребителя возможна комплектация кранов:

- спутниковой поисковой противоугонной системой (автолoкаторами);

- системой контроля расхода топлива.

На предприятии также производятся навесные грейферные и фронтальные погрузчики грузоподъемностью в 1 тонну.

**3**. **Металлургическое производство.**

Металлургическое производство Юргинского машзавода представляет собой комплекс цехов полного цикла, оснащенных высокотехнологичным оборудованием. Основная продукция производится на базе электростали заданного химического состава.

Электросталеплавильное производство осуществляет выплавку стали с внепечной обработкой и развесом слитков от 3 до 16 тонн, которые в дальнейшем подвергаются кузнечному переделу.

Кузнечнопрессовый цех ЮМЗ является крупнейшим в регионах Сибири и Дальнего Востока производителем прессовых поковок развесом до 16 тонн различной формы, длиной до 10 метров. Цех имеет возможность изготавливать раскатные кольца диаметром до 2,5 метров, которые производятся на единственном за Уралом кольцераскатном стане фирмы "Вагнер".

Литейный комплекс производит стальное, чугунное и цветное литье в песчано-глинистые формы и литьем по выплавляемым моделям самого широкого ассортимента массой от 50 граммов до 3,5 тонн.

Штамповочный цех предлагает потребителям фасонную штамповку любых типоразмеров различных марок сталей.

В составе металлургического комплекса – термомеханический цех с полным циклом термической обработки: химико-термическая обработка, в том числе азотирование, цементация, термическая обработка, также обработка крупногабаритных поковок и труб длиной до 12 метров.

Контроль параметров и режимов обработки металлургической продукции ведется на современном оборудовании в Центральной заводской лаборатории.

**4. Металлургическое оборудование.**

Технологические и производственные возможности предприятия позволяют самостоятельно изготавливать часть оборудования для осуществляемой реконструкции металлургического производства. А также поставлять его другим предприятиям. Для этого на заводе в 2007 году организовано производство металлургического оборудования.

В задачи производства металлургического оборудования входит разработка и изготовление дуговых электросталеплавильных печей типа ДСП-12, ДСП-25, агрегатов "печь-ковш" типа АКС-12, установок ваккумирования стали типа УВС-15 и т. д. Также принимаются индивидуальные заказы.

**5. Инструментальное производство.**

Инструментальный цех Юрмаша занимается изготовлением железнодорожного инструмента, режущего и мерительного инструмента, а также выполняет оснастку и термическую обработку, в том числе с выполнением кузнечных работ.

**6. Сельскохозяйственное оборудование.**

К сельхозоборудованию Юрмаша относятся: косилка ротационная навесная, погрузчик-экскаватор грейферный, погрузчик фронтальный и другие виды сельхозмашин.

**7. Маслоотжимное оборудование.**

К данным видам оборудования относят: маслопрессы, жаровни и маслоотжимные агрегаты.

**8. Энергетическое производство.**

Юргинский машзавод, являясь комплексным предприятием, не только полностью обеспечивает себя электрической и тепловой энергией, но и дает тепло и свет городу, продает электроэнергию. Собственные энергоресурсы машзавода (закупается только уголь и газ) позволяют ему выпускать продукцию по более низким ценам, что делает ее доступной для потребителя. ТЭЦ вырабатывает тепловую электрическую энергию, а энергоцех – кислород, ацетилен, и сжатый воздух. Там же готовится питьевая вода. Все это транспортируется по теплосетям завода, включая энергию в виде пара и горячей воды. В электроцехе ремонтируют все электрооборудование, а в энергоремонтном цехе – металлургические печи. Цех утилизации занимается очисткой промышленных стоков до необходимой нормы. Половина производственной теплоэнергии отпускается в город. На заводе тепловая энергия в виде пара в основном используется в металлургическом производстве.

Договорной работой по продаже и покупке электроэнергии занимаются специалисты отдела главного энергетика. Годовой объем продаж в розницу составляет около 10 млн. кв/ч. Сегодня используется возможность выхода и на оптовый рынок. Заводскими энергетиками внедрена система коммерческого учета электроэнергии, что является частью инвестиционных программ.

В регионах России продукция ООО «Юргинский машзавод» хорошо известна, в странах ближнего и дальнего зарубежья. На протяжении всей своей истории завод демонстрирует способность к адаптивной реакции на любые исторические, экономические, социальные вызовы. Здесь выполнялись сложнейшие государственные заказы: от военных пушек и зенитных установок до ракетно-космической техники. Машиностроители Юрги производили уникальные изделия, которые по своим параметрам, качественным характеристикам и ударной мощи зачастую не имели аналогов в мире.

Миссия предприятия - интеллектуальное стремление к совершенству на пути к благосостоянию через постоянные улучшения социально ориентированного бизнеса без ущерба здоровью и окружающей среде. Стремление к совершенству, предполагает приоритет внедрения передовых технологий, модернизацию и диверсификацию производства, повышение интеллектуального потенциала, расширение номенклатуры, рост темпов и объемов производства.

Высокий технический уровень, конкурентоспособность горношахтного оборудования, автокранов "YURGA" (ранее "Юргинец") и другой продукции неоднократно отмечалась медалями и дипломами на международных выставках-ярмарках, как в России, так и за рубежом.

В ООО "Юргинский машзавод" разработана, внедрена и сертифицирована интегрированная система менеджмента, отвечающая требованиям международных стандартов ISO 9001 (качество), ISO 14001 (экология), OHSAS 18001 (охрана труда). "Юрмаш" - первый среди предприятий Кузбасса сертифицировал свою систему менеджмента на соответствие трем международным стандартам.

Завод располагает квалификационными кадрами, рабочими, ИТР, конструкторской и технологической службой.

Завод имеет в составе станкоинструментальное производство, позволяющее изготовить сложную технологическую оснастку, в том числе штамповую оснастку.

В целях обеспечения соблюдения социальных и трудовых гарантий работников, создания благоприятных условий деятельности предприятия заключен коллективный договор. Он является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения между работниками предприятия и работодателем.

В области качества ООО «Юргинский машзавод» ставит следующие цели:

- завоевание новых рынков сбыта за счет расширения области применения продукции ООО «Юргинский машзавод» и её номенклатуры;

- улучшение важнейших технико-экономических показателей выпускаемой продукции, соответствующей требованиям по безопасности и экологии, предусмотренными государственными и международными нормативами;

- обеспечение выпуска продукции с показателями надежности, долговечности и другими потребительскими свойствами, превосходящими аналогичные показатели продукции потенциальных конкурентов.

Главной целью коллектива предприятия является изготовление высокотехнологичной, наукоемкой, конкурентоспособной продукции:

- создаваемой на основе инновационных технических и организационных решений, реализуемых в тесном сотрудничестве с партнерами;

- приносящей всем участникам коммерческий успех, обеспечивающий развитие предприятия и удовлетворение материальных и духовных потребностей сотрудников.

Для достижения этой цели на предприятии предусмотрено:

- создание системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта, ее анализ, постоянное улучшение и повышение результативности;

- доведение до персонала и понимание им Политики и Целей в области качества;

- создание новых и модернизация освоенных видов выпускаемой продукции;

- техническое переоснащение основных производств, внедрение современных технологий изготовления продукции и методов организации производств, совершенствование системы гарантийного и сервисного обслуживания;

- внедрение и развитие информационных технологий, повышение культуры работы с информацией;

- проведение эффективной кадровой политики по формированию высококвалифицированного персонала за счет развития системы профессионального образования, создание условий для раскрытия творческого потенциала сотрудников и их всестороннего развития;

- сотрудничество с поставщиками и потребителями по улучшению качества.

Каждый работник знает свои обязанности, осознает, что от качества его труда зависит качество продукции и несёт ответственность за выполняемые операции или работы перед коллективом и своей совестью. Каждый руководитель несет ответственность за качество и улучшение деятельности на закрепленном за ним участке работ, определение задач и обязанностей по управлению качеством и является участником процесса совершенствования деятельности предприятия.

Руководство ООО "Юргинский машзавод" принимает на себя ответственность за реализацию Политики и обеспечение необходимыми ресурсами для результативного функционирования системы менеджмента качества.

ООО ««Юргинский машзавод» обеспечивает условия для повышения квалификации каждого работника по своей специальности и для целевого обучения кадров методам управлением качеством.

ООО ««Юргинский машзавод» обязуется оплачивать труд работников на основе трудового договора, систем и положений по оплате труда, утвержденных по согласованию с профсоюзным комитетом, и согласно тарифному соглашению. Основные технико-экономические показатели работы предприятия представлены ниже (табл.4).

Таблица 4

**Основные технико-экономические показатели работы предприятия**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Отчетный период | | | 2009 г. к 2007 г., % | 2009 г. к 2008 г., % |
| 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 1. Объем производства товарной продукции, тыс.руб. | 2211834 | 2652510 | 3275528 | 148,09 | 123,49 |
| 2. Объем реализации продукции, тыс.руб. | 2260846 | 2629717 | 3256457 | 144,04 | 123,83 |
| 3. Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб. | 1802450 | 2186230 | 2580142 | 143,15 | 118,02 |
| 4. Среднесписочная численность работников, чел. | 6283 | 6343 | 6482 | 103,17 | 102,19 |
| 5. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб. | 1502782 | 1766036 | 1968186 | 130,96 | 111,45 |
| 6. Фонд оплаты труды, тыс.руб. | 47148 | 57721 | 72650 | 154,09 | 125,86 |
| 7. Среднемесячная зарплата, руб. | 7504 | 9100 | 11208 | 149,36 | 123,16 |
| 8. Материальные затраты, тыс.руб. | 1571316 | 1923923 | 2391320 | 152,19 | 124,29 |
| 9. Производительность труда, тыс.руб. | 352,03 | 418,18 | 505,33 | 143,54 | 120,84 |
| 10. Чистая прибыль, тыс.руб. | 7224 | 7246 | 7269 | 100,62 | 100,32 |
| 11. Материалоемкость продукции, % | 71 | 72,5 | 73 | - | - |
| 12. Рентабельность, % | 30,5 | 25,1 | 34,4 | - | - |

Как видно из таблицы 6, объем выпущенной продукции в 2009 году по сравнению с 2007 годом вырос на 48 % (3275528/2211834\*100-100), а объем реализации на 44 % (3256457/2260846\*100-100). При этом среднесписочная численность персонала в 2009 году по сравнению с 2007 годом выросла на 3%, а среднемесячная зарплата на 49 %.

В 2009 г. по сравнению с 2008 г. материалоемкость товарной продукции увеличилась на 0,5 %, при этом темпы увеличения материальных затрат (+24,29%) были выше, чем темпы увеличения объема выпускаемой продукции (+23,49%). Это говорит об увеличении материальных затрат, произведенных для выпуска продукции. Но, согласно статистике, материалоемкость затрат в отрасли машиностроения по стране составляет примерно 82,9%, т.е. гораздо выше значения материалоемкости на ООО «Юргинский машзавод». Такого уровня ресурсосбережения и качества выпускаемой продукции позволяет достичь широкое внедрение технологий и оборудования нового поколения на предприятии.

Прирост объема выпуска продукции на 23,49 % обусловлен ростом производительности труда на 20,84 %. Опережающий рост объема продукции по сравнению со средней заработной платы (23,16 %) означает уменьшение удельных затрат на оплату труда на единицу объема продукции и наличие относительной экономии расходов по заработной плате.

Значение общей рентабельности имеет большое значение для комплексной характеристики работы с точки зрения эффективности использования всего

производственного потенциала, находящего в распоряжении производственного предприятия. В данном случае, общая рентабельность в 2008 году уменьшилась в сравнении с 2007 годом на 5,4%, а в 2009 году снова увеличилась на 9,3%. Возможно, это связано с кризисными ситуациями, начавшимися в 2008 году, а к 2009 году предприятие разработало ряд мероприятий, направленных на повышение рентабельности.

Финансовое состояние предприятия (Приложение 1,2) можно охарактеризовать так, что предприятие не обладает достаточной ликвидностью, платежеспособностью и не располагает достаточными собственными средствами. Причиной снижения ликвидности явилось то, что краткосрочная задолженность предприятия увеличивалась более высокими темпами, чем денежные средства.

Большое значение на результаты хозяйственной деятельности оказывает ассортимент (номенклатура) и структура производства и реализация продукции (табл. 5).

Таблица 5

**Размеры и структура товарной продукции организации**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | 2007г. | | 2008 г. | | 2009 г. | |
| Выручено, тыс.руб. | в % к итогу | Выручено, тыс.руб. | в % к итогу | Выручено, тыс.руб. | в % к итогу |
| Инструмены | 96358 | 4,26 | 152985 | 5,82 | 216548 | 6,65 |
| Металлургическая продукция | 242314 | 10,72 | 348630 | 13,26 | 463275 | 14,23 |
| Маслоотжимное оборудование | 241650 | 10,69 | 269452 | 10,25 | 368430 | 11,31 |
| Горношахтное оборудование | 928160 | 41,05 | 1004949 | 38,22 | 1313422 | 40,33 |
| Грузоподъемная техника | 238924 | 10,57 | 324750 | 12,35 | 321658 | 9,88 |
| Электроэнергия | 228320 | 10,10 | 300526 | 11,43 | 317692 | 9,76 |
| Сельхозтехника | 285120 | 12,61 | 228425 | 8,69 | 255432 | 7,84 |
| Всего | 2260846 | 100,00 | 2629717 | 100,00 | 3256457 | 100,00 |

Таким образом, основной выпускаемой продукцией на ООО «Юргинский машзавод» на протяжении трех лет было:

- Горношахтное оборудование (41,05%, 38,22% и 40,33% к общему объему выручки соответственно по трем годам);

- а за последний год также Металлургическая продукция (выручка от реализации которой стремительно росла, и по трем годам соответственно составляла – 10,72%, 13,26% и 14,23%).

**2.2** **Анализ системы управления персоналом на ООО «Юргинский машзавод»**

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанность, быть истцом и ответчиком в суде и арбитражном суде.

Общество имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием и указанием своего места нахождения, штампы и бланки со своим наименованием, и иные реквизиты, необходимые для деятельности общества. Общество может иметь зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и иные средства визуальной идентификации.

Общество вправе в установленном порядке открывать расчётный, валютный и иные, необходимые для осуществления уставной деятельности, счета в банковских учреждениях на территории Российской Федерации и за её пределами. Срок деятельности Общества неограничен. Общество несёт ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Государство и его органы не несут ответственность по обязательствам Общества, равно как и Общество не отвечает по обязательствам государства и его органов.

Уставный капитал Общества составляет 5908000 рублей.

Во главе Общества Общее собрание участников, также создан Совет директоров (наблюдательный орган). Руководство текущей деятельностью осуществляют Правление (коллегиальный исполнительный орган) и Генеральный директор (исполнительный орган), которые подотчетны Общему собранию участников и Совету директоров.

Компетенция органов управления обществом, а также порядок принятия ими решений и выступления от имени общества определяются в соответствии с настоящим Кодексом законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества.

К исключительной компетенции общего собрания участников общества с ограниченной ответственностью относятся:

1) изменение устава общества, изменение размера его уставного капитала;

2) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий;

3) утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества и распределение его прибылей и убытков;

4) решение о реорганизации или ликвидации общества;

5) избрание ревизионной комиссии (ревизора) общества.

Законом об обществах с ограниченной ответственностью к исключительной компетенции общего собрания может быть также отнесено решение иных вопросов.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа общества, т.е. Правлению и Генеральному директору.

На заводе создана дивизиональная структура управления, в которой работают пять производственных дивизионов. Организационная структура представлена в Приложении 3.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет коллегиальный исполнительный орган (Правление) и исполнительный орган (Генеральный директор).

При такой структуре управления ключевыми фигурами являются руководители (начальники), возглавляющие производственные отделения, которые специализируются на выпуске продукции.

Дивизиональная структура управления на заводе привела к росту иерархичности, т. е. вертикали управления, которые потребовали формирования промежуточных уровней управления для координации работы отделений, групп и т. п. Дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата. В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному типу.

Рассмотрим основные иерархии управления на ООО «Юргинский машзавод».

1) Первый уровень - Уровень руководителей функциональных служб:

1. Главный инженер

2. Технический директор

3. Директор по управлению персоналом

4. Директор по качеству

5. Директор по общим вопросам

6. Директор по связям с общественностью

7. Директор по экономическим вопросам

8. Коммерческий директор

9. Начальник управления материально-технического снабжения

10. Директор по производству и снабжению

А также:

11. Начальник отделения горношахтного оборудования

12. Начальник отделения металлургического оборудования

13. Начальник отделения грузоподъемных машин

14. Начальник отделения металлургической продукции

15. Начальник отделения энергетического комплекса

Далее по иерархии следует:

2) Второй уровень:

1. Управляющий производством каждого отделения (директор), у которого в подчинении находятся службы отделения.

2.Функциональные службы: - по маркетингу

- по финансам

- по НИОКР

- по персоналу

3) Третий уровень – Уровень штабных служб отделения:

1. Служба снабжения

2. Служба производственного планирования

3. Служба качества

4. Служба оперативного управления

4) Четвертый уровень – Директора отделений

5) Пятый уровень – Заводские службы

6) Шестой уровень – Сменные мастера

7) Седьмой уровень – Начальники участков

8) Восьмой уровень - Рабочие

Рациональное использование персонала предприятия – непременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов. Для целей анализа весь персонал следует разделить на промышленно-производственный и непромышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу (ППП) относят лиц, занятых трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью предприятия, а к непромышленному персоналу относят работников учреждений культуры, общественного питания, медицины и пр., принадлежащих предприятию.

Работники ППП подразделяются на рабочих и служащих. В составе служащих выделяют руководителей, специалистов и других служащих (конторский учётный и т.п. персонал). Рабочих подразделяют на основных и вспомогательных.

Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадрами является изучение движения рабочей силы. Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих показателей: текучесть кадров, производительность труда, оплатой труда.

***Текучесть рабочих*** играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют поэтому на уровень производительности труда.

Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе рабочих, руководителей и специалистов, т. е. в квалификации, стаже работы, специальности, образовании, возрасте и т. п. Увольнение рабочих при сокращении объема производства при расчете показателей текучести кадров не учитываются.

Показатели динамики изменения численности персонала в общем и по категориям, а также текучесть кадров показана в табл. 8.

Таблица 8

**Анализ движения работников**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Отклонения (+/-) | | Отклонения, % | |
| 2008 к 2007 | 2009 к 2008 | 2008 к 2007 | 2009 к 2008 |
| 1.Среднесписочная численность работников, чел. | 6283 | 6343 | 6482 | +60 | +139 | 100,95 | 102,19 |
| 2.Колич-во уволенных, всего  В т.ч.  - по собственному желанию - по другим причинам | 523  523  - | 558  558  - | 612  612  - | +35  +35  - | +54  +54  - | 106,69  106,69 | 109,68  109,68 |
| 3.Колич-во принятых работников, чел. | 537 | 581 | 580 | +44 | -1 | 108,19 | 99,83 |
| 4. Число работников, проработавших весь год, чел. | 6260 | 6285 | 6370 | +25 | +85 | 100,4 | 101,35 |
| 5.Коэффициент оборота по выбытию, (стр.2/стр.1) | 0,083 | 0,088 | 0,094 | - | - | - | - |
| 6. Коэффициент оборота по приему, (стр.3/стр.1) | 0,085 | 0,092 | 0,090 | - | - | - | - |
| 7. Коэффициент постоянного состава, (стр.4/стр.1) | 0,996 | 0,991 | 0,983 | - | - | - | - |
| 8. Коэффициент текучести кадров, ((стр.2/стр.1)\*100%) | 8,32 | 8,88 | 9,44 | - | - | - | - |

Анализ движения работников показал, что среднесписочная численность работников в 2009 году увеличилась на 139 человек по сравнению с 2008 годом. Количество уволенных по собственному желанию в 2009 году по сравнению с 2008 годом увеличилось на 54 человека. Количество принятых в 2009 году уменьшилось на 1человек, чем в 2008 году. Количество работников, проработавших весь год в 2009 году по сравнению с 2008 годом увеличилось на 85 человек.

Так как в 2009 году количество принятых работников на 1 человек меньше, чем в 2008 году, считается, что произошло не значительное, но всё же, уменьшение потребности в трудовых ресурсах. Это объясняется тем, что предприятие рационально использует сформированный коллектив для работ по выполнению планов выпуска продукции.

За последние три года наблюдается рост в динамике текучести кадров на предприятии. Коэффициент текучести в 2009 году равен 9,44%. Естественная текучесть должна составлять не более 5% в год, она способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Учитывая, что на предприятии текучесть кадров высока, то это сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации. Также текучесть мешает создавать эффективно работающую команду и отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, каждому производственному подразделению и в целом по предприятию (табл. 9).

Таблица 9

**Использование трудовых ресурсов предприятия**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | 2008 год | 2009 год | Отклонения, тыс. руб. | |
| 2008г к 2007 г. | 2009г к 2008 г. |
| 1.Среднегодовая численность работников, чел. | 6283 | 6343 | 6482 | 60 | 139 |
| 2.Отработано дней 1 рабочим за год, дн. | 260 | 252 | 260 | -8 | +8 |
| 3.Отработано часов одним рабочим за год, ч. | 1705 | 1769 | 1936 | 231 | 167 |
| 4.Средняя продолжительность рабочего дня, ч., (стр.3/стр.2) | 6,6 | 7,02 | 7,45 | +0,42 | +0,43 |

Как показывают приведенные данные в таблице 9, несмотря на то, что среднегодовая численность работников в 2009 году увеличилась по сравнению с 2008 годом на 139 человек, отработанное количество дней 1-м рабочим также увеличилось на 8 дней. Мы видим, что количество часов, отработанное одним работником за 2009 год увеличилось на 167 часов по сравнению с 2008 годом. А средняя продолжительность рабочего дня увеличилась на 0,43 часа.

Можно сделать вывод, что трудовые ресурсы в ООО «Юргинский машзавод» в 2009 году используются полностью (возможно за счет сокращения больничных, прогулов, дополнительных отпусков и т.д.).

Анализ использования трудовых ресурсов необходимо рассматривать в тесной связи ***с производительностью труда и*** ***оплатой труда***.

С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения оплаты труда. При этом средства на оплату нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таком условии создаются реальные возможности для наращивания темпов расширенного производства.

***Производительность труда*** - это показатель, характеризующий уровень затрат живого труда на производство единицы продукции. Его можно также определять как количество произведенной продукции на одного работника ППП или одного рабочего за единицу I времени (год, квартал, месяц, день, час). Этому показателю необходимо уделять особое внимание, так как именно от него зависит уровень многих других показателей - объем выработанной продукции, уровень ее себестоимости, расход фонда заработной платы и др.

При анализе производительности труда следует установить степень выполнения плана и динамику роста, причины изменения уровня производительности труда. Такими причинами могут быть изменение объема продукции и численности ППП, использование средств механизации и автоматизации, наличие или устранение внутрисменных и целодневных простоев и др.

Сравнение уровня производительности труда отчетного года с предыдущим годом позволяет дать оценку динамики производительности труда за год. Производительность труда исчисляется на одного работника ППП и на одного рабочего. Наличие этих двух показателей позволяет проанализировать сдвиги структуры персонала предприятия. Более высокий темп роста производительности труда одного работника ППП по сравнению с темпом роста производительности труда одного рабочего свидетельствует об увеличении удельного веса рабочих в общей численности ППП и о снижении удельного веса служащих. Рост удельного веса служащих, в т.ч. руководителей и специалистов, оправдан лишь в том случае, если при этом достигается повышение производительности труда всего персонала ППП за счет более высокой организации производства, труда и управления. Например, механизации и особенно автоматизации производственного процесса и т.п.

Заработная плата является частью национального дохода страны, распределяемого в соответствии с количеством и качеством затраченного труда. От оплаты труда зависит рост реальных доходов и уровень материального благосостояния работников. Предприятие обязано использовать оплату труда как важнейшее средство стимулирования роста его производительности, ускорения научно-технического прогресса, улучшения качества продукции, повышение эффективности производства и укрепления дисциплины.

Для этого предприятие само определяет формы и системы оплаты труда работников, не допуская уравнительности; вводит различные доплаты (за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ и т.д.). При этом доплаты могут выплачиваться без каких-либо ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда заработной платы высвобожденных работников. Средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Анализ производительности и уровня оплаты труда представлен в табл. 10.

Анализ ***производительности и уровня*** ***оплаты труда*** показал, что в 2009 году выручка от реализации увеличилась на 23,83% по сравнению с 2008 годом, среднегодовая численность работников в 2009 году увеличилась на 2,19%, а среднегодовая оплата труда на 1 работника увеличилась на 23,16%, тогда как производительность выросла на 21,18%.

Таблица 10

**Анализ производительности и уровня оплаты труда**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | 2008 год | 2009  год | Отклонения, тыс. руб. | | Отклонения, % | |
| 2008г к 2007 г. | 2009г к 2008 г. | 2008г к 2007 г. | 2009г к 2008 г. |
| 1.Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 2260846 | 2629717 | 3256457 | 368871 | 626740 | 116,32 | 123,83 |
| 2.Среднегодовая численность работников, чел.  В т.ч. РСиС  Рабочие | 6283  1104  5179 | 6343  1115  5228 | 6482  1119  5363 | 60  11  49 | 139  4  135 | 100,95  101  100,95 | 102,19  100,34  102,58 |
| 3.Среднегодовая оплата труда на 1 работника, руб. | 7504 | 9100 | 11208 | 1596 | 2108 | 121,27 | 123,16 |
| 4.Призводительность труда, тыс.руб., (стр.1/стр.2) | 359,84 | 414,59 | 502,39 | 54,75 | 87,8 | 115,22 | 121,18 |

Это значит, что уровень роста заработной платы немного опережает уровень роста производительности труда. Но это можно объяснить тем, что в 2009 году произошло увеличение штата персонала на 139 человек, и к работе приступили новые работники, которые могли привести к снижению общей производительности труда. Им понадобилось время, чтобы адаптироваться в новой среде, а также приобрести навыки в работе.

Также, исходя из таблицы, можно сделать вывод, что повышение среднегодовой заработной платы работников в 2009 году вызвано в основном:

- с ростом отработанных дней (за счет сокращения прогулов, больничных, дополнительных отпусков по сравнению с 2008 годом);

- работой в вечернее и ночное время, в которое оплата производиться 20% и 45% соответственно часовой тарифной ставки за каждый час работы;

- ростом объема товарной продукции.

**2.3 Профессиональная адаптация новых работников на предприятии**

Сохранение коллектива – главная задача, стоящая перед руководством предприятия в условиях нынешней тяжелой экономической ситуации. Если говорить в общем, то предприятие не испытывает большого кадрового голода или дефицита. Сегодня на заводе появилась возможность уделить больше внимания качественной подготовке персонала, не гонясь за его количеством.

В последние годы на заводе значительно помолодел весь состав персонала на заводе и средний возраст с 46 лет снизился до 42 лет. Работа с молодыми людьми начинается еще на стадии их обучения. Не секрет, что основная часть молодежи, которая приходит на завод, – выпускники ЮТИ ТПУ и профтехучилищ города. Уже в процессе обучения и в период прохождения практики молодые ребята присматриваются к предприятию. Так проходит период их первичной адаптации. В дальнейшем, в зависимости от способностей, молодые люди сами строят свою карьеру. И те молодые специалисты, которые выбирают для

себя завод, закрепляются в коллективах, работают достаточно эффективно.

Работа с персоналом в отделе кадров не заканчивается оформлением человека на работу. После того как работник принимается на завод, он автоматически попадает под пристальное внимание работников кадровой службы.

Сначала за ним наблюдают в период его адаптации на предприятии. Здесь работники отдела кадров совместно с отделом оплаты труда отслеживают его трудовые успехи.

В основном адаптация персонала проводится в форме наставничества. При поступлении на работу, или переводе на другое место проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25% от должностного оклада стажируемого.

Период стажировки не может быть менее двух недель. Обычно ее продолжительность - 2 месяца, для молодых специалистов по решению начальника службы стажировка может быть продолжительней.

Во время стажировки новичка знакомят с руководящими документами, должностной инструкцией, с инструкциями по резервированию оборудования, по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать.

По окончании стажировки комиссией оцениваются знания стажера, полученные в период стажировки, и оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе. Ответственным за стажировку, выступающим в роли наставника, назначается обычно руководитель объекта. Это делается для того, чтобы исключить формальный подход к наставничеству. Ведь руководитель несет ответственность за действия подчиненных, и в его интересах подготовить хорошего специалиста.

Наставник дает новичку задания, контролирует его работу и обеспечивает поддержку и обратную связь. Своим примером он показывает, каким образом вести себя в коллективе в соответствии с установленными стандартами работы и требованиями организации.

На ООО «Юргинский машзавод» наставничество очень эффективно, так как подкреплено документально (наставник работает обязательно по плану, утвержденному начальником службы, имеет инструкции, документы, необходимую нормативную литературу).

Такая форма адаптации полезна для трех сторон: для организации, для обучаемого, для наставника.

Плюсы для обучаемого заключаются в следующем:

* помощь и поддержка в течение всего процесса стажировки;
* лучшее понимание всесторонней деятельности организации;
* развитие личных качеств (уверенности в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня и способностей);
* развитие навыков и умений за счет усвоения чужого опыта;
* ускорение развития карьеры (быстрая адаптация и вхождение в профессию стимулирует развитие карьеры);
* уменьшение вероятности конфликтов (наставник помогает вникнуть в тонкости работы и отношения в коллективе);
* снижение психологического напряжения (появляется чувство защищенности).

Приобретения наставника:

* активное участие в развитии своей команды;
* повышение авторитета и статуса в команде;
* рост личной удовлетворенности за счет успешного выполнения функций;
* личное саморазвитие (получение новых знаний, навыков и умений в процессе выполнения своих функций).

Приобретения организации:

* более подготовленные кадры;
* повышение культурного уровня организации;
* более эффективная подготовка руководящих кадров;
* формирование положительного отношения к обучению;
* уменьшение времени, необходимого для адаптации нового сотрудника.

В целом можно говорить об эффективности адаптации работника на заводе. За короткое время он осваивает оборудование, руководящую документацию. Инструкции описывают алгоритмы действий в нестандартных ситуациях (отключение электроэнергии, чрезвычайные происшествия) и всегда, согласно требованию руководящих документов, находятся на рабочем месте. Все это позволяет работнику быстро влиться в производственный процесс.

Но в последнее время, в связи с постоянным расширением производства, на заводе проводятся следующие работы:

- модернизация металлургического производства;

- модернизация сталелитейного производства;

- модернизация кузнечно-прессового оборудования;

- строительство насосно-фильтровальной станции;

- строительство вакууматора, что значительно повысит качество легированной стали;

- внедрение новых технологий, которые позволяют выходить на новый уровень производства машиностроительных изделий;

- также устанавливаются новые газорезательная машина, полукозловой кран-разборщик, робототехнический комплекс по резке фасок на деталях, зачистная машина для чистки деталей после газорезки.

Модернизация заготовительного производства осуществляется с целью расширения заготовительного производства, повышения производительности труда работников цеха, увеличения объемов производства горно-шахтного оборудования.

Это очень большой объем работ, который требует не мало времени для повышения уровня знаний и навыков опытных высококвалифицированных работников, ознакомления и приобретения навыков работы с новым оборудованием и технологиями. Не говоря уже об обучении нового сотрудника этим навыкам. В связи с этим, период адаптации продляется на более длительный срок, чем было ранее, и часто этот период достигает трех месяцев.

**2.4 Аттестация персонала на предприятии**

При формировании Политики ООО «Юргинский машзавод» в области качества учитывается и тот фактор, что эффективность работы предприятия складывается из эффективности использования всех ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Оптимальное решение вопросов подбора, расстановки и оценки персонала - это критерий и залог конкурентоспособности и устойчивости ООО «Юргинский машзавод» на рынке, показатель качества организации управления важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе.

Обобщающей процедурой оценки персонала является аттестация работников, осуществляемая в соответствии с разработанными Положениями.

Аттестация – это контрольная проверка знаний, умений и способностей работников предприятия. Аттестация персонала рассматривается как сочетание нескольких оценок:

* оценки производственной деятельности, результатов труда;
* оценки трудовой дисциплины;
* регулярной оценки.

Процесс аттестации в ООО «Юргинский машзавод» можно разделить на четыре основных этапа.

1.Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

В период подготовки к аттестации начальники структурных подразделений представляют в отдел кадров характеристику на подчиненного работника, подлежащего аттестации, выполненную на бланке аттестационного листа с подписью работника, об ознакомлении с характеристикой, получает и заполняет анкету.

Характеристика должна содержать всестороннюю и объективную оценку личных и деловых качеств работника, результаты его служебной деятельности за период, предшествующий аттестации, выполнение работником рекомендаций, высказанных при предыдущей аттестации, мнение начальника, представившего характеристику, о соответствии работника занимаемой должности.

2.Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: генеральный директор (председатель); начальник отдела кадров (заместитель председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член); юрисконсульт (член); и необходимо пригласить социального психолога.

3.Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет "Аттестация", компьютерная обработка результатов. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения начальника соответствующего подразделения о работнике, проводит собеседование с самим работником. Обязательно ведется протокол заседания аттестационной комиссии.

4.Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию. Решение аттестационной комиссии фиксируется в аттестационном листе, который хранится в личном деле работника. Прошедшему аттестацию работнику выдается удостоверение установленной формы.

Результаты регулярной оценки и аттестации работника используются на заводе в различных спектрах целей, прежде всего:

* для повышения стимулирующей роли оплаты груда;
* положительного воздействия на мотивацию сотрудников;
* планирования профессионального обучения;
* планирования профессионального развития и карьеры;
* формирования резерва руководящих кадров;
* при подборе кадров;
* при принятии решения для вознаграждения.

Если у работника есть склонности к руководству бригадой, либо участком, он направляется на курсы бригадиров или мастеров при Учебном центре, получает дополнительные знания, необходимые ему в дальнейшей работе, и автоматически заносится в резерв мастерского состава. Следующая «планка» резерва – это заместители и начальники цехов. Здесь также из числа мастеров проводится отбор, обучение и ведется подготовка руководящих работников на более высоком уровне.

В настоящее время с учетом того, что значительно изменились технология производства, возникла необходимость провести дополнительное переобучение для специалистов инженерных служб предприятия – инженеров-конструкторов, инженеров-технологов, в первую очередь.

Конечно, постоянное переобучение необходимо для всех категорий персонала – и для экономистов, и для бухгалтеров, и для рабочих специальностей. Но в первую очередь, поскольку технологические процессы меняются гораздо быстрее, чем оборудование, пристальное внимание обращено на специалистов инженерных служб.

Для того чтобы провести для них дополнительное обучение, необходимо определить тот уровень, который на сегодняшний день имеют эти специалисты. С этой целью и проводится аттестация. Работниками отдела кадров завода, главными специалистами совместно с ЮТИ ТПУ разработан перечень контрольных вопросов, критерии, требования, предъявляемые к специалистам инженерных служб.

Такая совместная работа должна показать реальное состояние в знаниях, профессиональных умениях инженерных работников и дать направление для их дальнейшего обучения, переобучения или повышения квалификации.

Главное назначение аттестации не контроль исполнения, а выявление резервов и мотивации повышения уровня отдачи работника. Эта аттестация помогает также выявить какие-то скрытые резервы работников, по ее итогам в отдельных случаях пересматриваются размеры оплаты труда, и категории или должности работников. Кому-то рекомендуется пройти дополнительное обучение, кто-то проявляет себя с лучшей стороны и имеет возможность стать производственным наставником или преподавателем в Учебном центре.

**2.5 Повышение квалификации и переподготовка кадров на предприятии**

Чтобы сохранять и развивать свой производственный потенциал, а также повышать производительность труда, предприятию в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда.

На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Подготовка персонала представляет собой процесс приобретения работниками теоретических знаний и практических навыков в объеме требованной квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала – означает обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации персонала – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

В условиях нестабильности объемов производства работники предприятия могут получить дополнительные знания, пройти переподготовку, повысить свою квалификацию. Это касается как рабочих, так и инженерно-технических работников. Соответственно, если в прошлом году ООО «Юргинский машзавод» основной упор делал на обучение сотрудников по рабочим специальностям, на прием работников в связи с увеличением объемов производства, то в этом году кадровая политика ориентируется в сторону именно качественной подготовки уже имеющихся специалистов.

Динамика подготовки кадров за последние четыре года 2006-2009гг. на ООО «Юргинский машзавод» представлена в диаграммах. Базовым показателем за 100% взят план 2006 г. В связи с появлением новых возможностей в производстве ГШО (горношахтного оборудования) мирового уровня, а также с получением сертификата на систему качества, начиная с 2006 года, возросла потребность в подготовке персонала, что видно из табл.11.

Таблица 11

**Анализ подготовки кадров**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
| план | факт | план | факт | план | факт | план | факт |
| 1 | Подготовка и переподготовка рабочих | 50 | 52 | 50 | 62 | 50 | 61 | 100 | 221 |
| 2 | Повышение квалификации рабочих в т.ч.: | 470 | 549 | 470 | 616 | 490 | 569 | 695 | 1109 |
|  | - производственно-экономические курсы | 65 | 84 | 65 | 106 | 65 | 79 | 80 | 141 |
|  | - обучение рабочих второй профессии | 70 | 94 | 70 | 96 | 70 | 81 | 100 | 255 |
|  | - курсы целевого назначения | 300 | 319 | 300 | 370 | 320 | 371 | 480 | 660 |
|  | - школа передовых методов труда | 20 | 34 | 20 | 26 | 20 | 21 | 20 | 22 |
|  | - курсы бригадиров | 15 | 18 | 15 | 18 | 15 | 17 | 15 | 31 |
| 3 | Повышение квалификации руководителей и специалистов | 150 | 179 | 150 | 167 | 180 | 188 | 450 | 552 |
|  | ВСЕГО | 670 | 780 | 670 | 845 | 720 | 818 | 1245 | 1882 |
|  | В процентах к 2006 году | 100 | 116,4 | 100 | 126,1 | 107 | 122,1 | 185,8 | 280,8 |

Приоритетными направлениями являются: переход к инновационному обучению; развитие и совершенствование методов обучения работников предприятия.

Одним из ведущих приоритетов Общества является то, что на предприятии созданы и постоянно улучшаются условия для профессионального развития и карьерного роста сотрудников. ООО «Юргинский машиностроительный завод» и Юргинский технологический института Томского политехнического университета (ЮТИ ТПУ) давно установили партнерские отношения. Машзавод помогал в оснащении лабораторий института научно-техническим и производственным оборудованием, а также материалами для научных исследований.

Динамика подготовки кадров представлена на рисунке 9.

300%

200%

100%

0%

100%

50%

0

280,8%

|  |
| --- |
|  |
|  |
| 126,1%  116,4% 116,4%  122,1% |
| 107%  185,8%.4 |
| 100%  100% |
|  |

2006г. 2007г. 2008г. 2009г.

- план

- фактически

**Рисунок 9 - Динамика подготовки кадров за 2006 – 2009 гг.**

Сотрудничество предприятия и института в научно-технической сфере развивается на межкафедральном уровне. За последние годы оно проводилось по нескольким направлениям, результатом чего явились совместные публикации, авторские свидетельства, акты внедрения научных исследований на производстве, рацпредложения по актуальным для Юрмаша проблемам производства и организации труда на предприятии.

Ведущие специалисты машиностроительного завода приглашаются институтом для обучения студентов в качестве преподавателей и часто являются научными руководителями дипломных проектов у студентов-выпускников. Предприятие и институт заключили договор на проведение курсов повышения квалификации и переподготовки кадров, и работники ООО «Юргинский машзавод» регулярно повышают уровень подготовки на этих курсах.

В ООО «Юргинский машзавод» практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности. Такая непрерывная подготовка необходима потому, что в мировом хозяйстве насчитывается свыше 400 тыс. видов деятельности, объединенных по 48 тыс. профессий и это обстоятельство требует непрерывного совершенствования системы обучения.

Повышение квалификации рабочих осуществляется:

* на производственно-технических курсах;
* в школах по изучению передовых методов труда;
* на курсах целевого назначения.

Повышение квалификации руководителей и специалистов осуществляется:

* в институтах повышения квалификации;
* на факультетах повышения квалификации при ВУЗах.

Время обучения руководителей и специалистов засчитывается им в общий стаж, за это время им выплачивается средний заработок, другие вознаграждения. Любая форма обучения, переподготовки и повышения квалификации должны в своей основе иметь какие-либо мотивирующие факторы и только в этом случае будет эффективно.

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, в повышении теоретических знаний заставляет планомерно вести подготовку кадров и повышать их квалификацию. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость.

Работники завода также проходят переподготовку на новые специальности. Кадровые работники, в первую очередь, предпринимают все усилия для того, чтобы не допустить высвобождения незанятых в производстве работников и сокращения рабочих мест. Ведется их переобучение на имеющиеся вакантные и востребованные на сегодняшний день на предприятии профессии.

На заводе это специалисты для теплоэлектроцентрали – машинисты-обходчики, машинисты котлов и слесари; профессии, связанные с железнодорожным транспортом, – путейцы, обходчики, составители поездов; ремонтники, слесари-ремонтники, электромонтеры и еще целый ряд не менее важных профессий.

Учебный центр предприятия имеет лицензию на подготовку работников по всем указанным специальностям, и поэтому выбор профессии для переобучения зависит от самого работника. Таких предложений по укомплектованию кадрами в настоящий момент около 100.

В августе 2007 г. у завода в производстве горношахтного оборудования появились новые возможности чешского производителя ГШО T Macshinery a.s., а в 2008г. – немецкого ESSER GmbH. И с учетом того, что значительно изменились технология производства, оборудование, возникла необходимость провести дополнительное переобучение, в первую очередь, для специалистов инженерных служб предприятия. Это инженеры-технологи ведущих отделов – отдела главного сварщика, главного механика, главного технолога и главного конструктора и работники технологических служб подразделений, которые ближе всех находятся к производственному процессу. 35 работников предприятия были отправлены на трехмесячные курсы. После курсов всем повысили разряд.

Также, в связи расширением производства, появилась необходимость осваивать новую технику. И для эффективного ее использования и обслуживания, разработаны дополнительные программы для повышения квалификации рабочих-станочников.

Второе направление – это предоставление возможности незанятым работникам получить вторую специальность или профессию, которая востребована на предприятии.

В основном это переквалификация станочников на другие виды станков, а также обучение работников на ремонтные специальности и по профессиям для теплоэлектроцентрали. Поливалентная квалификация, смежные профессии, опережающее обучение – все эти определения характеризуют, в принципе, одно и то же. А именно – грамотного специалиста, владеющего несколькими специальностями. Очевидно, что, обладая поливалентной квалификацией, работник гораздо более ответственно относится к своим обязанностям, и способен при необходимости исполнять различные функции. Расширяется зона его ответственности, и он более плотно и полно входит в технологический процесс производства на заводе.

Руководство завода считает, чем больше на заводе будет таких работников – тем мобильнее, а значит – и эффективнее будет все производство

Нужно отметить, что на ООО «Юргинский машзавод» это не новость. И если посмотреть глубже, в статистику, в динамику, то можно сказать, что более 60 процентов рабочих имеют вторую и даже третью специальность. Им не только не составит труда приспособиться к изменяющимся условиям, но для них это становится немаловажным элементом социальной защиты.

Оставаясь на тех позициях, по которым наблюдается снижение объемов производства, работник без дополнительных усилий, без дополнительного обучения может перейти на другую работу, которая востребована предприятием, и получать заработную плату в полном объеме, которую он заслуживает исходя из своей квалификации. Изменение производства всегда очень болезненно для неподготовленных работников. Для подготовленных же – это всего лишь изменение рода деятельности, переход на другую, не менее важную ступеньку.

Сейчас в основном идет переобучение работников кранового производства. Эти работники также овладевают смежными специальностями, чтобы с учетом перераспределения своего рабочего времени работать по нескольким специальностям: сварщик – газорезчиком, токарь – фрезеровщиком и др.

Традиционно продолжается тесное сотрудничество с учебными заведениями города и области.

Студенты и учащиеся профтехучилищ и вузов проходят практику на заводе, как ознакомительную, так и оплачиваемую, на рабочих местах. Студенты привлекаются на рабочие профессии с тем, чтобы они могли освоить выбранные или полученные профессии, повысить свой разряд и проявить себя как будущие специалисты, которые через год-два придут работать на завод.

Своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим фактором эффективной работы автозавода.

Подготовке руководящих кадров на заводе придается большое значение. Ее цель – развитие навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей и целей. Для успешной подготовки руководящих кадров, нужны тщательный анализ и планирование.

На заводе планирование подготовки руководящих кадров выполнялось посредством оценки результатов деятельности каждого из руководителей. В соответствии с этим для мастеров спланированы курсы лекций городского масштаба. Здесь мастера повышают свой квалификационный уровень, умение работать с людьми, знакомятся с новой технологией, введенной на заводе. Для более эффективной работы на предприятии с целью повышения умений и навыков, требующихся для достижения задач и целей завода, проведен семинар на республиканском уровне для инженерного состава предприятия.

За последние 2 года на предприятии несколько раз проводилось перемещение кадров. В основном перемещались руководители низового звена из цеха в цех на срок от трех месяцев до одного года. Это было связано с целью ознакомления руководителей со многими сторонами деятельности. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки перевода на более высокие должности.

Планомерная и систематическая работа по повышению профессионального уровня проводится и с руководителями высшего звена. Все работники ИТР систематически проходят курсы в своем городе в Юргинском технологическом институте Томского политехнического университета.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что все работники ООО «Юргинский машзавод» планомерно, систематически и непрерывно повышают свои знания, умения и навыки.

**2.6 Проблемы в системе управления персоналом на ООО «Юргинский машзавод»**

В проведенном анализе системы управления персоналом выявились не значительные, но проблемные стороны в управлении. В целом ситуацию на предприятии можно охарактеризовать как хорошую, но как говориться: «Совершенству нет предела». И любое предприятие в современных условиях будет оптимизировать и улучшать условия для более успешного функционирования.

Что касается кадровой работы предприятия, коэффициент текучести рабочей силы в 2009 году несколько выше (9,44), чем в 2008 году (9,16) и в 2007 году (8,32). По этим цифрам можно сказать, что на предприятии есть проблема текучести кадров, тем более, что заметен рост коэффициента текучести в динамике. Причины увольнений могут быть связаны с неудовлетворенностью соотношением оплаты и затрат труда, однообразием работы, интенсивностью и продолжительностью труда и т.д. Чрезмерная текучесть кадров способствует снижению эффективности работы предприятия, поэтому нужны мероприятия по снижению данного коэффициента.

В процессе анализа выяснилось, что, несмотря на такую текучесть, отдел кадров не пересмотрел график нагрузки работников и соизмеримость оплаты труда. На предприятии в 2009 году уровень оплаты труда на 1 работника повысился только за счет увеличения выпуска продукции и за счет увеличения количества отработанных дней. Были изменены некоторые графики работников, работавших в дневное время, которых перевели на вечернее и ночное время, что оказалось не для всех работников изменением в лучшую сторону (женщины, которые имеют детей дошкольного и школьного возраста), и не удобным графиком для них, но зато увеличилась оплата труда. Такое мероприятие тоже может привести к увольнению некоторых сотрудников, если им не пойти навстречу и не подобрать, возможно, другое место на предприятии.

К тому же, вследствие текучести кадров, следуя анализу оплаты труда и производительности, выяснилось, что уровень оплата труда растет быстрее уровня производительности труда, что не лучшим образом сказывается на финансовом состоянии предприятия.

Это происходит по той причине, что вновь устроенные работники (в 2009 году их 580 человек) нуждаются в адаптации на новом рабочем месте. Интенсивность в работе нового работника гораздо ниже опытного, и из-за этого соответственно снижается производительность труда предприятия в целом. К тому же в последнее время, как выяснилось, период адаптации нового работника значительно увеличился в связи с расширением производства и внедрения новых технологий. Также совершаются лишние материальные затраты, в виде доплат наставнику в размере 25%, который закрепляется и отвечает за работу нового работника.

В отношении аттестации персонала на предприятии, можно выделить такую проблему, как необходимость проведения аттестации персонала, относящегося к рабочим специальностям. Так как в связи с новыми технологиями и оборудованием, аттестации в большей степени подвержены специалисты инженерных и технологических специальностей, с целью выяснения состояния их теоретических и практических навыков, а также выявления потенциальных возможностей. Поэтому специалисты рабочих специальностей «остаются немного в стороне» и появляется опасность некачественного выполнения работ этими работниками. Хотя они тоже являются частью предприятия, и участвуют в процессе производства.

И отсюда вытекает проблема в системе повышения квалификации и переподготовки кадров на предприятии. Эта проблема заключается в том, что работники простых рабочих специальностей нуждаются в дополнительном профессиональном обучении.

**3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**3.1 Основные направления повышения эффективности системы управления персоналом**

В настоящее время особое значение для эффективной деятельности предприятия имеет проведение грамотной политики использования трудовых ресурсов. От того, каков количественный и качественный состав персонала, на сколько предприятие им обеспечено, каков микроклимат в первичных коллективах во многом зависят результаты хозяйственной деятельности ООО «Юргинский машзавод».

На предприятии было отмечено, что работник и работодатель констатируют взаимную заинтересованность в росте материального благосостояния и социальной защищенности сторон в условиях рыночной экономики. Стороны признают, что стабильная и эффективная предприятия возможны только на основе социального партнерства, т.е. договорного регулирования социально-трудовых отношений и согласования социально-экономических интересов.

На основании выявленных проблем, в третьей главе разработаны мероприятия, направленные на оптимизацию системы управления персоналом на предприятии.

Одним из главных мероприятий является оптимизация размеров текучести кадров, которая позволяет существенно сократить издержки хозяйственной деятельности любого предприятия и оказывает положительное влияние на показатели рентабельности, качества продукции или услуг. Штат сотрудников постоянно расширяется. В 2007 году он составлял 6283 человека, в 2008 году – 6343 человека, в 2009 году – 6482 человека.

Движение персонала предприятия обусловлено целым рядом причин. Особо остро стоит проблема текучести, которая требует к себе повышенного внимания. В этой связи необходимо выявить, изучить структуру и динамику мотивов текучести, на основании чего разработать и внедрить комплекс мероприятий, направленных на стабилизацию трудового коллектива.

Для того, чтобы эффективно управлять процессами движения персонала, как внутри предприятия, так и за его пределами, необходимо было выяснить, что является причиной этих перемещений. Особого к себе внимания заслуживает изучение структуры и динамики мотивов текучести (недовольство работников заработной платой, неудобный рабочий график, неудовлетворенность рабочим процессом, проблемы в коллективе, и т.д.).

Таким образом, можно проводить анкетирование тех работников, которые собираются увольняться совсем или переводиться на другое место работы на этом же предприятии. Анализ материалов, полученных в результате анкетирования работников, позволит сделать выводы относительно структуры мотивов, влияющих на текучесть кадров.

Тогда, в первую очередь, руководству организации следует обратить внимание на недовольство работников заработной платой, так как данный мотив является доминирующим. Кроме материальных мотивов, возможны моральные мотивы текучести. Их можно решить с помощью введения морального поощрения:

- личную благодарность руководителя и признание им заслуг работника;

- использование грамот, благодарственных писем и т.п.

Проведение всех этих мероприятий в комплексе позволит снизить текучесть кадров, повысить морально – психологический климат в коллективе и тем самым воздействовать на стабильность персонала.

**3.2 Мероприятия по совершенствованию профессиональной адаптации новых работников**

Что касается проблемы длительной профессиональной адаптации новых работников в последнее время, связанной с внедрением новых производств, то ее можно решить, если сократить набор новых работников со стороны, и использовать свой кадровый резерв, рационально перемещая и используя соответствующих специалистов.

Но, возможно такое, что в связи с тем, что производство расширяется, своих работников на предприятии может не хватить для выполнения работ и появится необходимость приема нового персонала. В этом случае, самое главное, правильно сделать расстановку персонала: резерв работников предприятия (которые прежде были обучены смежным профессиям) необходимо направить в то производство, в котором происходит обновление и расширение; а новый состав направить на стажировку пока в те отделы, которые стабильны и не подвергаются столь сильным изменениям, для того чтобы наставники могли быстрее обучить своих стажеров, а они в свою очередь - быстрее адаптироваться и приобрести соответствующие навыки в работе. В этом случае срок профадаптации работников сократиться, и будет составлять не 2 месяца, как это бывает обычно, а один. Тем самым, произойдет экономия средств, выплачиваемых наставникам, закрепленным за данными работниками.

Кадровый резерв может быть создан из числа работников, высвобожденных при оптимизации численности управленческого персонала. Так как в настоящее время идет спад производства грузоподъемной, а также сельскохозяйственной техники, то в данных производственных отделениях необходимо сократить численность персонала, таким образом создать из них резерв.

Основной целью создания кадрового резерва в организации является комплексная работа по подготовке специалистов для замещения тех должностей, которые могут понадобиться в развивающихся производственных отделениях (металлургическом и т.д.). Как показал анализ, на данном предприятии имеются резервы по оптимизации внутриорганизационного движения персонала.

Таким образом, можно будет решить проблемы, выявленные на предприятии в процессе анализа, направив созданный резерв на решение следующих основных задач:

- сокращение периода адаптации в должности вновь назначаемых работников;

- полное и своевременное обеспечение потребности в компетентных кадрах.

**3.3 Мероприятия по совершенствованию аттестации персонала на предприятии**

Как и в большинстве современных компаний, на ООО «Юргинский машзавод» используются традиционные методы аттестации (при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель). Эти методы эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. Но в связи с быстрыми темпами изменения технологий, обновления и расширения производства, такие методы аттестации могут быть недостаточно эффективными.

Этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции.

Традиционные методы:

- сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку.

- основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении "царя и бога" по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.

-ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня.

Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов аттестации, и в дальнейшем использовать их на практике своего предприятия.

Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе (бригаде и т.д.). Так, например, некоторые компании, широко использующие метод проектных временных коллективов, проводят аттестацию его членов по завершении проекта, а не регулярно через определенные периоды времени (раз в год).

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации.

В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков. Американская аэрокосмическая компания аттестует своих сотрудников (и повышает их заработную плату) на основании оценки степени овладения новыми специальностями и методами работы.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно - 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве "стандартных" методов оценки персонала многих компаний.

К числу таких методов, безусловно, относится "360° аттестация".

**При "360° аттестации"** сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно - получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование так же может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым.

Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

При внедрении данного метода, необходимо будет провести подготовительный этап, на котором будут разработаны соответствующие материалы и учебно-методическая литература. Работниками отдела кадров завода совместно с ЮТИ ТПУ будут разработаны: перечень контрольных вопросов, критерии, требования и т.д. Далее ответственные лица должны будут донести до всех сотрудников предприятия суть нового метода аттестации, для того, чтобы начать его реализовывать. Специально созданная комиссия окончательно подведет итоги аттестации на основе полученных данных, и примет персональные решения о продвижении работников, направления на учебу, перемещение или увольнение сотрудников, не прошедших аттестацию.

**3.4 Направления по повышению квалификации и переподготовки кадров на предприятии**

Успех деятельности предприятия зависит от множества факторов: ситуации на рынке, конкурентов, технической оснащенности предприятия, знаний, навыков и умений.

А от того, какой уровень этих знаний, умений и навыков, зависит то, какой результат может получить предприятие от самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь максимальных результатов и за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

К тому же, как уже говорилось ранее, на предприятии ведется стремительно расширение и обновление производства, также внедряются новые технологии, которые требуют соответствующих умений и знаний в своем использовании. И поэтому появляется необходимость обязательного профессионального обучения.

Расширение производств осуществляется с целью расширения выпускаемых видов продукции, повышения производительности труда работников цехов, увеличения объемов производства горно-шахтного и других видов оборудования. И поэтому остро ставится вопрос, что работникам прежде всего нужно знать и уметь в производственной деятельности?

Все это вызывает необходимость организации работы по подготовке рабочих и др.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, то система повышения квалификации в ООО «Юргинский машзавод» должна включать производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов работы. Обучение может проводиться, как с отрывом от производства, так и без отрыва от производства. Наиболее удобным и выгодным для предприятия является обучение без отрыва от производства.

Исходя из самого названия «курсы по обучению вторым и смежным профессиям», можно догадаться о целях и задачах таких курсов. Однако следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по уже имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все зависит от того, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться рабочий (работник), это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии.

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудообеспеченности рабочего, как предпосылки внутризаводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

Предприятие также проводит анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих, с целью выяснения материальной заинтересованности работников в повышении квалификации.

На предприятии большое внимание в основном уделяется обучению специалистов инженерных служб. То есть существует необходимость обучения персонала рабочих специальностей.

Предлагается расширить ряд существующих смежных профессий, и провести дополнительные обучение по специальностям, которые связанны с теми производствами, в которых на данный момент ведется расширение и обновление.

К таким производствам относится:

- металлургическое производство;

- сталелитейное производство;

- производство кузнечно-прессового оборудования;

- производство машиностроительных изделий;

- заготовительное производство и т.д.

Те специалисты, которые работают в производственных отделениях, где идет спад в производстве (производство грузоподъемной техники, сельхозтехники и т.д.) могут пройти обучение на смежные профессии. В дальнейшем этих специалистов можно будет направлять на работу в те производственные отделения, где идет расширение и обновление производства.

Можно пройти обучение на токаря-расточника, потому что именно этих специалистов не хватает цеховому производству. Рабочие, которые владеют такими специальностями, как шлифовщик, сверловщик, стропальщик смогут работать на токарно-расточном станке. Так как эти профессии схожи по своим функциональным характеристикам, и смогут превосходно дополнять друг друга и заменять в нужный момент. Таким образом, производительность труда на предприятии значительно увеличится.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами – поэтому оно может быть организовано в различных формах, и быть рассчитано на различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации исходя из желаемых результатов).

Поэтому следует разработать конкретные показатели, характеризующие работу по повышению квалификации на предприятии. Такими показателями являются: доля труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

Только с помощью проведения комплекса предложенных мероприятий, социально-экономический эффект будет иметь положительный результат.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Таким образом, управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

Объектом исследования являлось ООО «Юргинский машзавод», которое входит в число ведущих машиностроительных предприятий России.

Текущая политика компании должна привести, прежде всего, к повышению качества продукции и увеличению рентабельности производства, что положительно отразится на финансовом состоянии предприятия.

Для успешного решения поставленных задач необходима эффективная кадровая политика.

Кадровая политика нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного коллектива, способного качественно и оперативно решать стоящие перед Обществом задачи. Для достижения этой цели ООО «Юргинский машзавод» планомерно проводит работу, направленную на повышение профессионального уровня сотрудников, совершенствование расстановки и внутриорганизационного перемещения кадров, развитие возможностей для быстрого профессионального роста инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

Имеющаяся в настоящее время в ООО «Юргинский машзавод» численность персонала удовлетворяет потребность производства в трудовых ресурсах для выпуска запланированного на 2010 год объема продукции.

Важнейшее требование ООО «Юргинский машзавод» к работникам: и молодым, и квалифицированным - уметь постоянно обновлять и расширять свои знания и умения.

В связи с освоением новых видов продукции и оборудования, а также с получением сертификата на систему качества, начиная с 2007 года, возросла потребность в подготовке персонала.

Анализ показателей управления персоналом показал, что среднегодовая численность работников в 2009 году увеличилась по сравнению с 2007 годом на 139 человек. Причем число работников РСиС с 2008 по 2009 год выросло на 4 человека, а число рабочих увеличилось на 135 человек. Показатели товарной продукции в 2009 году поднялись на 626740 тыс.руб. по сравнению с 2008 годом, что составило 24% роста. Среднемесячная зарплата повысилась на 2108 руб. с 2008 года, что составляет 23% роста. Повышение среднегодовой заработной платы работников вызвано в основном ростом отработанных дней, работой в вечернее и ночное время, а также ростом товарной продукции.

Анализ текучести кадров показал, что уволенных по собственному желанию в 2009 году по сравнению с 2008 годом увеличилось на 54 человека. Количество принятых в 2009 году уменьшилось на 1 человек, чем в 2008 году. Количество работников, проработавших весь год в 2006 году, по сравнению с 2005 годом увеличилось на 65 человек.

Проанализировав сложившуюся ситуацию на ООО «Юргинский машзавод» выяснили, что на предприятии достаточно высокая текучесть кадров, причем за анализируемый период видна динамика в росте текучести; в связи с постоянным обновлением производства усложняется профессиональная адаптация новых работников; необходимость проведения более тщательной аттестации работников, для выявления знаний и потенциальных возможностей специалистов и работников предприятия; в связи со спадом одних производств, и расширением других, появляется необходимость обучения смежным профессиям.

Предложенные мероприятия для решения выявленных проблем, были направлены на:

- выяснение причин чрезмерной текучести кадров (9,44%) и сведения ее до естественной (не более 5%), с помощью введения материальных и моральных поощрений работников на предприятии;

- сокращение приема новых работников в такие производственные отделения, в которых идет расширение и обновление производства, вместо этого используя свой кадровый резерв, таким образом, сокращая длительность профадаптационного периода;

- совершенствование методов аттестации персонала на предприятии, связанные с использованием новых нетрадиционных методов;

- совершенствование формы повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии, с помощью дополнительного обучения смежным профессиям.

Однако, добиться положительного результата, можно только рассматривая все нюансы в комплексе, сопоставляя интересы работника с интересами ООО «Юргинский машзавод»

Предложенные мероприятия позволят, прежде всего, текучесть кадров подвести к минимуму, что обеспечит повышение качества продукции и увеличение рентабельности производства, а это положительно отразится на финансовом состоянии ООО «Юргинский машзавод»

**Список использованной литературы**

1. Кодекс законов о труде РФ.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 224 с.
3. Акмаева Р.И. Концептуальный подход к формированию эффективного менеджмента на российских предприятиях/ Р.И. Акмаева // Вестник Астрахан. гос. техн. ун-та. – Астрахань: Изд-во АГТУ, 2007. – № 2 (37).
4. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
6. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов // Кадры. – 2004. - №1. – С. 15-18.
7. Веснин В.Р. Менеджмент: Учеб. – М.: ТК Велби, 2004. – 504 с.
8. Виноградская А.П. Управление численностью и структурой персонала / А.П. Виноградская, Ставрополь: ФЭФ. – 2006.- 309с.
9. Гончаров В.В.В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 1996. Т. 1, 2.
10. Донцова Л,В., Никифоров Н.А. Анализ финансовой отчетности: учеб. пос. – М.: Дело и сервис. – 2004 – 336 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
12. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5.
13. Кадры предприятия: Кадровая политика предприятия. Оформление трудовых отношений с работниками. Документы по учету кадров / Под ред. Н.В. Пошерстник. – М.: ИД Герда, 2002. – 656 с.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
15. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2002.- № 1. - С. 38-41.
16. Луконина М. Аутсорсинг: новая форма работы с кадрами // Справочник кадровика, 2006, № 2, С. 106-110.
17. Марьянов Н.Л. Управление персоналом организаций – М.: Академический проект, 2005. – 464 с.
18. Минго Д*.* Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли: Пер. с англ. - Спб., 1995. (Бизнес без секретов).
19. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е.Б.Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа, Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
20. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2004. – 288 с.
21. Мэйтланд Ян. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисеевой. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006.- 312 с.
22. Опыт лучших японских фирм: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Л. Мокринского, Е.А. Новиковой. - Воронеж: ТОО-фирма. Тавров ЛТД, 1994.
23. Основы управления персоналом / Под ред. проф. Б.М. Генкина. М.: Высшая школа, 2005.-360с.
24. Персональный менеджмент: Учеб./под ред. Резника С.Д. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.
25. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 279 с.
26. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание», 2005. – 736 с.
27. Соломатин НА., Румянцева З.П. и др*.* Менеджмент организации: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1995.
28. Сотникова С.И. Управление карьерой: учеб. пособие – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.
29. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – 2-е изд. – М.: Дело, 1997. - 336 с.
30. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю.Базарова – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
31. Управление персоналом: учеб. / под общ. ред. А.И. Турчинова – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
32. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. – М.: ЗАО «Бизнес школа», 2007. – 502 с.
33. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. В.Я. Горфинкеля. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 431 с.