## ДипломнЫЙ ПРОЕКТ

**на тему: Стратегия и тактика кадрового менеджмента**

**Содержание**

Введение

1. Характеристика предприятия
	1. Организационно-правовая форма, структура управления предприятием

1.2. Основные виды деятельности и технико-экономические показатели

1.3 Экономический анализ деятельности предприятия

2.1. Динамика основных экономических показателей

2.2. Анализ финансового состояния

3. Проблемы управления кадрами

3.1. Теоретические основы управления кадрами

3.2. Основные проблемы управления кадрами на предприятии

4. выбор и обоснование решения по кадровому менеджменту

# 4.1. Расчет в потребности кадрового менеджмента для принятия решении

# 4.2. Выбор Управленческого решения

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение**

Выполнение хозяйственных задач во многом зависит от правильности применения организационных факторов, способствующих рациональному ис­поль­зованию трудовых ресурсов. Значительное место среди них занимает вне­дрение мероприятий по научной организации труда.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует ор­ганизация, т.е. насколько эффективно она использует находящиеся в ее рас­поря­жении ресурсы.

Рабочее время – наиболее важный ресурс организации, так как его потеря невозместима. Мероприятия по совершенствованию организации труда и нормированию как раз и направлены на экономию рабочего времени, к этому виду экономии сводится в итоге любая экономия.

Огромное значение имеет установление режима рабочего времени, соответствующего особенностям деятельности организации. То есть выбор одного из законодательно предусмотренных режимов: режима неполного рабочего времени, режима ненормированного рабочего дня, режима сменной работы, режима гибкого рабочего времени или режима разделения рабочего времени на части. Немаловажно определить необходимость его установления для всего предприятия или только для некоторых сотрудников.

Современные подходы к управлению основываются на необходимости максимального раскрытия потенциала людей, работающих в организации, когда персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний показывает, что инвестиции в персонал, создание усло­вий для профессионального роста работников и повышения их готовности решать возникающие проблемы дают быструю и высокую отдачу на вло­женные средства.

И конечно, необходимо, чтобы и режим рабочего времени, и ведение его учета, и начисление заработной платы соответствовало законодательству.

Объектом исследования выбрано ОАО «Завод медицинской техники».

Для достижения поставленной цели дипломного проекта необходимо:

* изучить экономическое состояние и оценить кадровый потенциал организации,
* проанализировать теоретические аспекты кадрового менеджмента,
* изучить опыт по подготовке и переподготовке кадров на отечественных предприятиях и существующее положение дел в этой области на анализируемом предприятии;
* разработать рекомендации по совершенствованию подготовки и переподготовки кадров кадров,

Данная работа состоит из введения, четырех разделов, заключения и приложений.

В первом разделе дана краткая историческая характеристика предприятия и выпускаемой продукции, его потребители и конкуренты.

Во втором разделе проведен анализ экономической деятельности предприятия, динамика основных экономических показателей.

В третьем разделе работы рассмотрены теоретические основы управления кадрами, основные проблемы управления кадрами на предприятии. рабочего времени.

В четвертом разделе произведен расчет в потребности кадрового менеджмента для реализации решения.

 В заключении подводятся итоги проведенного исследования и делаются выводы о дипломном проекте.

1. Характеристика предприятия

1.1. Организационно-правовая форма, структура управлении предприятием

 «Ижевский мотоциклетный завод » был создан 10 июля 1933г. как предприятие по производству мотоциклов. В период Великой Отечественной войны завод работал только для фронта, выполняя военные заказы.

 В 1947г. на предприятии было освоено производство и выпущена первая промышленная партия автоматов Калашников АК-47, ставших в последствии знаменитыми во всем мире.

С 1949г. проводится освоение технологии и производства приборов точной механики и « Ижевский мотозавод » становится первым в Удмуртской республике приборостроительным предприятием.

За последующие 40 лет « Ижевский мотозавод » преобразовался в производственное объединение, обладающее уникальными технологиями космического приборостроения и высокой культурой производства. Он участвует в космических программах.

В мае 1994 года трудовой коллектив принимает решение о преобразовании предприятия в открытое акционерное общество « Ижевский мотозавод « Аксион ».

В 1997 г. предприятие стало открытым акционерным обществом

«Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг». На базе структурных производственных подразделений были созданы дочерние акционерные общества и совместные предприятия такие как: Слайд (типография), ЗБТ (завод бытовой техники), Принт (шприцы и медицинские инструменты), Завод Медицинской Техники (далее по тексту: ЗМТ), Аксион-электро (двигатели для бытовой техники) и др.

Открытое Акционерное общество «Завод медицинской техники» зарегистрировано Постановлением Главы администрации Октябрьского района г. Ижевска от 20 июня 1995г., регистрационный № 782/2.Место нахождения общества: Удмуртская республика, г. Ижевск, ул. М. Горького, 90.

Основным учредительным документом организации является Устав общества. Последняя редакция устава была утверждена решением годового общего собрания акционеров ОАО «ЗМТ» 17 июня 2002 г.

Правовое положение общества определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «об Акционерных обществах» и иными нормативными правовыми актами Российской федерации, а также уставом общества.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его местонахождение.

Основной целью общества является извлечение прибыли.

Уставной капитал общества составляет на сегодняшний день 5 701 183 рубля. Уставной капитал составлен из номинальной стоимости акций Общества, приобретенных акционерами (размещенных акций), а именно, из 5 701 183 штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1 рубль.

Уставной капитал общества может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций на основании решения Собрания акционеров общества.

Общество вправе, а в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах» уменьшить свой уставной капитал путем уменьшения номинальной стоимости акций или сокращения их общего количества и другими законными способами.

Акционерное общество «Завод медицинской техники» является открытым акционерным обществом. Общество создано путем учреждения вновь без ограничения срока его деятельности. Общество является коммерческой организацией и действует на основании законодательства Российской Федерации и устава общества.

 Высшим органом управления ОАО «ЗМТ» является общее Собрание акционеров. Общество обязано ежегодно проводить годовое общее Собрание акционеров в сроки не ранее, чем через 2 месяца и не позднее, чем через 6 месяцев после окончания финансового года. Проводимые собрания, помимо годового Собрания акционеров, считаются внеочередными.

Собранию акционеров подчиняется Совет директоров, в состав которого входит 9 человек. Членом Совета директоров может быть только физическое лицо, при этом оно может не быть его акционером. Члены Совета директоров избираются общим Собранием акционеров на срок до следующего годового Собрания акционеров. Председатель Совета директоров избирается членами Совета директоров Общества из их числа большинством голосов всех членов Совета. Председатель организует работу ОАО «ЗМТ», созывает заседания Совета директоров и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на общем Собрании акционеров Общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – Директором и коллегиальным исполнительным органом – Правлением. Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и общему Собранию акционеров. Исполнительные органы Общества организуют выполнение решений общего Собрания акционеров и Совета директоров. Директор назначается советом директоров сроком на 2 года и осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с действующим законодательством и Уставом ОАО «ЗМТ». Директор осуществляет функции Председателя правления. Члены правления Общества избираются также на 2 года. Проведение заседаний Правления Общества организует Директор, который подписывает все документы от имени Общества и протоколы заседания Правления, действует без доверенности от имени Общества в соответствии с решениями Правления, принятыми в пределах его компетенции.

Совет директоров

Собрание акционеров

Рисунок 1­­­- Структура управления предприятием

Правление предприятия строится так:

1. Технический директор руководит непосредственно и через своих заместителей:
* отделом Главного конструктора;
	+ заместителем технического директора по перспективе и подготовке производства с отделом главного технолога;
* производственными участками и техническим отделом;
* инструментальным отделом;
* заместителем технического директора по ремонтообслуживанию и охране труда со следующими подразделениями:

**-** отдел главного механика с цехом капитального и текущего ремонта технологического оборудования;

**-** отдел оборудования и запасных частей;

**-** отдел охраны труда и техники безопасности;

1. Директор по продажам и поставкам руководит подразделениями:
* заместителем директора по маркетингу и сбыту с подразделением:

- отдел маркетинга и сбыта;

* заместитель директора по поставкам с подразделением:

- отдел материально-технического снабжения;

1. Директор по экономике и финансам осуществляет руководство:
* планово-экономическим отделом;
* отделом труда и заработной платы;
1. Главный бухгалтер осуществляет руководство:
* бухгалтерией;
1. Начальник юридического отдела осуществляет руководство:
* юридическим отделом.
1. Директор по качеству – начальник управления технического контроля осуществляет руководство:
* отделом управления качеством;
1. Директор по кадрам и социальным вопросам осуществляет руководство:
* отделом кадров;

**1.2. Основные виды деятельности и технико-экономические показатели**

Производство медицинской техники начато на ОАО «Ижевский мотозавод «Аксион-Холдинг» с 1969 года, когда на предприятии был выпущен первый одноканальный электрокардиограф. Сегодня по номенклатуре и объемам производства АО «Аксион-медтехника» входит в первую десятку среди 300 крупных предприятий России, выпускающих медицинскую технику. Высокое качество медицинских приборов подтверждено многочисленными дипломами и медалями всероссийских и международных конкурсов и выставок.

Основным видом деятельности ОАО «ЗМТ» является производство медицинской техники и реализацией медицинской техники. По основному производству вопросом сбытом занимается ОАО «Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг».

В настоящее время основное производство медицинской техники идет по шести направлениям: кардиология, охрана здоровья матери и ребенка, физиотерапия, мониторная техника, неотложная медицинская помощь и одноразовые изделия медицинского назначения.

ОАО «ЗМТ» выпускает следующие товары:

1. Электрокардиограф;
2. Дефибриллятор;
3. Комплекс для диагностики и лечения трубного бесплодия у женщин;
4. Стол санитарной обработки новорожденных;
5. Комплекс реанимации новорожденных;
6. Устройство фототерапии и обогрева новорожденных;
7. Устройство фототерапии;
8. Аппарат для диадинамотерапии, гальванизации и электрофореза;
9. Пульсоксиметр;

10) Вакуумный массажер и др.

ОАО «ЗМТ» проводит монтажные работы, сборку, гарантийное и послегарантийное обслуживание своей продукции.

Таблица 1 – Основные характеристики выпускаемой продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Назначение, сфера деятельности |
| Электроардиограф | Применяется в здравоохранение для снятия электрокардиограммы у пациента в стационарных условиях. |
| Монитор прикроватный | Применяется в стационарный отделениях при операциях и после, для контролирования верхнего и нижнего давления. |
| Вакуумный массажер | Применяется в лечебных учреждениях и в косметологии, как разновидность массажа.  |
| Стол неонатальный, устройства фототерапии | Применяются в роддомах и в детский лечебных учреждениях. |

Избрав одним из приоритетных направлений своей деятельности производство сложных приборов медицинской техники, ОАО «ИМЗ «Аксион-холдинг» выполняет своего рода социальный заказ общества, обеспечивая больницы и клиники современной, надежной и сравнительно недорогой аппаратурой.

Принцип формирования ассортимента производимой продукции, его структура и формирование непосредственно связаны с заказами, полученными заводом. Это могут быть как единовременные заказы, так и постоянные.

География потребителей продукции ОАО «ЗМТ» очень обширна. Заказы поступают из многих городов России и стран ближнего зарубежья.

Основными потребителями продукции ОАО «ЗМТ» являются:

 Станция скорой помощи в г. Донецке, «Медтехноцентр» г. Минск, МУП «Метрон-С» г. Новосибирск, городская больница №1 г. Киров, ОАО «Медтехника» г. Улан-Удэ, ОАО «Здравмаркет» г. Тула, Брянский медико-технический центр г. Брянск, ОАО «Мурман-медтехника» г. Мурманск, ГУП «Медтехника» г. Нальчик, ООО «Медтехника-Сервис» г. Пермь, Торговый дом «Медтехника» г. Хабаровск, ОАО «Медснаб» г. Элиста, ГУП «Медтехника» г. Петрозаводск, ОАО «Медстар» г. Нижневартовск, городской наркологический диспансер в г. Набережные Челны, ГУП «Медтехника» г. Краснодар и др.

Конкуренцию составляют предприятия: ПО «Уральский оптово-механический завод» г. Екатеринбург, НПП «Монитор» г. Ростов-на-Дону, ООО «Тритон Электроникс» г. Екатеринбург, ОАО «Альтоника» г. Москва и др..

1. Экономический анализ деятельности предприятия

2.1. Динамика основных показателей

Основные технико-экономические показатели продукта представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико–экономические показатели

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед.изм. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | Рост2006 г.к 2004 г., % | Рост 2006г.к 2005 г., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.Товарная продукция в действующих ценах | тыс. руб. | 101435,3 | 113937,6 | 353858,8 | 348,9 | 310,6 |
| 2.Себестоимость товарной продукции | тыс. руб. | 97524,0 | 109630 | 326159 | 334,4 | 297,51 |
| 3.Прибыль | тыс. руб. | 3911 | 4308 | 27700 | 708,2 | 642,9 |
| 4.Рентабельность ТП | % | 4,0 | 3,9 | 8,5 | 2,125 | 2,180 |
| 5.Реализованная продукция(по отгрузке) | тыс. руб. | 98789 | 119040 | 354234 | 358,6 | 237,6 |
| 6.Реализованная продукция(по оплате) | тыс. руб. | 101021 | 119985 | 349224 | 345,7 | 291,1 |
| 7.Остаток ТП на складе | тыс. руб. | 6894 | 1646,2 | 6722,0 | 97,5 | 408,3 |
| 8.Численность работающих, в т.ч.: | чел. | 181 | 160 | 169 | 93,3 | 110,0 |
| - основных рабочих | чел. | 89 | 78 | 92 | 103 | 127,0 |
| - вспомогательных рабочих | чел. | 44 | 42 | 40 | 90,9 | 95,4 |
| -служащих | чел. | 48 | 40 | 37 | 77,08 | 92,5 |
| 9.Производительность труда 1 работающего | тыс. руб. | 566,25 | 748,03 | 1191,26 | 210,4 | 159,2 |
| 10.Производительность труда 1 основного рабочего | тыс. руб. | 1151,58 | 1534,41 | 2117,79 | 183,9 | 138,02 |
| - оплаты труда работающих, в т. Ч: | тыс. руб. | 8018,72 | 9596,76 | 16593,13 | 206,9 | 172,9 |
| - основных рабочих | тыс. руб. | 3425,86 | 4573,23 | 9434,28 | 275,38 | 206,3 |
| - вспомогательных рабочих | тыс. руб. | 1389,06 | 1668,27 | 2227,39 | 160,35 | 133,52 |
| - служащих | тыс. руб. | 3203,8 | 3355,26 | 4931,46 | 153,92 | 146,98 |
| 11.Среднемесячная зарплата, в т. ч: | руб. | 3691,86 | 4998,31 | 7856,6 | 212,81 | 157,19 |
| - основных рабочих | руб. | 3207,73 | 4885,93 | 7941,32 | 247,6 | 162,54 |
| - вспомогательных рабочих | руб. | 2630,80 | 3310,06 | 4640,39 | 176,4 | 140,19 |
| - служащих | руб. | 5562,15 | 6990,13 |  11106,89 | 199,69 | 105,33 |

Как видно из таблицы 2, все экономические показатели на предприятии повысились за два года деятельности, кроме численности работающих она сократилась на 6,6 % (97,23-100) и остатка товара на складе на 2,5 %(97,5-100), что является положительным фактором. Сокращение численности работающих произошло за счет уменьшения числа служащих на предприятии на 22,9% и сокращения вспомогательных рабочих на 9,1%, а количество основных рабочих увеличилось на 3%, что может свидетельствовать о расширении основного производства. Среди служащих и работников вспомогательного производства произошло перераспределение функциональной нагрузки и как следствие увеличение производительности труда на 26,5% (210,4%-183,9%). При сокращении численности работающих увеличился фонд заработной платы на 106,9% , а среднемесячная заработная плата увеличилась увеличелась на 112,81 %. Темп роста фонда заработной платы основных рабочих превышает показатель производительности труда на 91,48%, значит, рост заработной платы происходит на предприятии обоснованно и выполняет функцию стимулирования роста показателей результатов труда. Прирост объема выпуска продукции на 248,9% был обеспечен увеличением производительности труда основных рабочих на 83,9% и увеличением рентабельности реализуемой продукции на 4,5%.

При увеличении себестоимости на 234,4% и приросте чистой прибыли на 608,2%, рентабельность товарной продукции повысилась на 4,5% в 2006г по сравнению с 2004г. Увеличились показатели отгруженной продукции и реализованной продукции на 258,6% и 245,7% соответственно. Показатель отгруженной продукции преобладает над показателем реализованной продукцией на 12,9%, что говорит о вполне приемлемом проценте дебиторской задолженности на предприятии по отгруженной продукции.

Опережающий рост объема продукции по сравнению со средней заработной платы означает уменьшение удельных затрат на оплату труда на единицу объема продукции и наличие относительной экономии расходов по заработной плате.

Таблица 3 – Динамика выпуска основных видов продукции (в шт)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товар. | 2005г. | 2006г. | 2007г | Рост 2005 к 2006г.г.в % | Рост 2006 к 2007г.г.в % |
| **Основное производство** |
| Электрокардиограф | 14560 | 15650 | 16120 | 107,4 |  103,0 |
| Дифибриллятор | 18709 | 19274 | 19984 | 103,0 | 103,6 |
| Кардиограф | 16347 | 16890 | 17470 | 103,3 |  103,7 |
| Вакуумный массажер | 18450 | 19210 | 20450 | 104,1 | 106,4 |
| Стол санитарной обработки новорожденных | 17324 | 19545 | 23189 | 112,8 |  118,6 |
| Пульсоксиметр | 15840 | 17210 | 19560 | 108,6 | 113,6 |
| **Договорное производство** |
| Отсасыватель гинекологический |  1325 | 1624 | 2108 |  122.6 | 129,8 |
| Набор реанимации новорожденных |  815 | 850 | 884 | 104,3 | 104,0 |
| Устройство фототерапии и обогрева новорожденных | 1275 | 1470 | 1720 | 115,2 | 117,0 |
| Комплекс для диагностики и лечения трубного бесплодия у женщин | 765 | 953 | 1203 | 124,6 | 126,2 |
| Аппарат для диадинамотерапии, гальванизации и электрофореза | 560 | 613 | 675 | 109,4 | 110,1 |

Из приведенной выше таблицы видно, что объемы производства в натуральных показателях колеблются. Уровень объемов производства за 2005 и 2006 год примерно одинаков, а наибольший объем приходится на 2007 год, это связано, прежде всего, с увеличением объемов производства вакуумных массажеров, комплекса для диагностики и лечения трубного бесплодия у женщин и пульсоксиметр. Уменьшение объема выпуска электрокардиографа и комплекса для реанимации новорожденных, это связано с уменьшением спроса в связи с его устаревшей конструкцией, не смотря на очень низкую цену.

ОАО «ЗМТ» достигает высокого качества своей продукции главным образом за счет новых марок материалов имеющих повышенные физико-механические свойства и за счет разработки современных прогрессивных технологий. К сожалению, на предприятии практически нет новых единиц оборудования, имеется лишь устаревший и морально и физически парк оборудования (многие станки находятся в эксплуатации более 20 лет).

Списочная численность персонала представлена в таблице 4.

Таблица 4– Списочная численность на конец года (чел.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006г. | 2007 год | Динамика  |
| План | Факт | План | Факт | на % |
| Среднесписочная численность персонала | 562 | 568 | 680 | 686 | 20,8 |
| ИТР | 104 | 104 | 98 | 98 | -5,8 |
| Рабочие | 446 | 452 | 576 | 582 | 28,8 |
| Служащие | 12 | 12 | 6 | 6 | -50 |

Из таблицы 4 видно, что средняя списочная численность персонала в 2007 г. по сравнению с 2006 г. увеличилась на 20,2 % или 118 человек , большой произошел по рабочим на на 28,8% или 130человек.

Численность ИТР и служащих соответственно сократилось на 5,8 или 6 человек и на 50% или на 6человек.

Характеристика персонала по половозрастному и по уровню образования в табл. 5,6.

Таблица 5 – Характеристика персонала по половозрастному признаку, на конец 2007 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Численность | Пол | Численность |
| Человек | % | Человек | % |
| Половозрастной состав | 686 | 100 |  | 686 | 100 |
| Возраст до 25 лет | 74 | 10,8 | Жен | 56 | 8,1 |
| Муж | 18 | 2,6 |
| От 25 до 35 лет | 243 | 35,5 | Жен | 68 | 10,1 |
| Муж | 175 | 25,5 |
| От 35 до 55 лет | 285 | 41,5 | Жен | 207 | 30,1 |
| Муж | 78 | 11,4 |
| Свыше 55 летСвыше 60 лет | 84 | 12,2 | Жен | 29 | 4,2 |
| Муж | 55 | 8,0 |

На начало текучего года больше всего персонала было в возрасте от 35 до 60 лет , т.е. больше 40 %. Это говорит о старшем возрасте сотрудников и требует омоложения коллектива.

Показатели по уровню образованности персонала в табл. 6.

Таблица 6– Динамика персонала по уровню по образованности, на конец 2007 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень образования | Чел | % |
| Высшее образование | 26 | 3,8 |
| Средне специальное-профессиональное | 169 | 24,7 |
| Начальное профессиональное | 276 | 40,2 |
| Начальное среднее  | 215 | 31,3 |
| Итого | 686 | 100 |

Из таблицы видно, что основную долю по образованию занимают лица начального профессионального образования 40,2 %, затем идут лица со средним образованием 31,3%, меньше всего работников на предприятии с высшим образованием3,8%.

Это говорит о том, что необходимо повышать образовательный уровень сотрудников.

Обеспеченность предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать количественный и качественный состав персонала.

 Динамика текучести кадров представлены в таблице 7

Таблица 7 – Динамика текучести кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006г. | 2007г. | Изменение |
| Абсолютное | На % |
| Численность персонала на начало года, чел. | 476 | 568 | 92 | 19,3 |
| Принято за год, чел. | 118 | 132 | 14 | 11,9 |
| Уволено за год, чел.  | 26 | 14 | -12 | -46,2 |
| В т.ч. вышли на пенсию, чел | 14 | 8 | -6 | 42,9 |
| Численность на конец года, чел | 568 | 686 | 118 | 20,8 |
| Средне годовая численность, % | 522 | 627 | 105 | 20,1 |
| Коэффициент по приему, % | 22,6 | 21,1 | -1,5 | -6,6 |
| Коэффициент по выбытию, % | 5,0 | 2,2 | -2,8 | -56,0 |
| Коэффициент по текучести, % | 2,3 | 1,0 | -1,3 | -56,5 |

Как видно из таблицы на предприятии идет движение сотрудников. Так в прошлом году было увеличение средней списочной численности персонала на 105 человек или 20,1%. Прием работников увеличился на 14 человек, а уволено 12 меньше.

Коэффициент текучести уменьшился на 6,5%.

Как показал анализ , основными причинами текучести является:

– низкая заработная плата,

– нет перспективы профессионального роста.

Анализ трудовых показателей предполагает анализ отработочного времени (см. табл. 8).

Таблица 8 – Динамика рабочего времени

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006г. | 2007 г. | Отклонение |
| План | Факт | План | Факт | 2006 от 2007г.г. | От плана |
| Численность рабочих (ЧР) на конец года, чел. | 446 | 452 | 576 | 582 | +136 | +6 |
| Отработано одним рабочим |
| дней (д) |  246 | 258 | 248 | 256 | +10 | +8 |
| Часов (ч) |  1964 | 2048 | 1980 | 2044 | +80 | +64 |
| Продолжительность рабочего дня (П), ч |  7,9 | 7,9 | 7,9 | 7,9 | 0 | 0 |
| Фонд рабочего времени, ч. | 433378,2 | 454518,6 | 564249,6 | 588518,4 | 155140,2 | 24268,8 |

Фонд рабочего времени ФРВ зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня.

ФРВ = ЧР\*Д\*П (1)

На анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени больше времени планового на 64 часа. Влияние факторов на его изменение можно установить способом абсолютных разницы:

∆ФРВгр = (ЧРф – ЧРпл)\* Дпл\*Ппл (2)

∆ФРВгр = 11755,2 ч.

∆ФРВд = (Дф– Дпл)\*ЧРф\*Ппл (3)

∆ФРВд = 36782,4 ч.

∆ФРВп = (Пф– Ппл)\*Дф\*ЧРпл (4)

∆ФРВд = 147456

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует достаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 256 дня вместо 248, в связи с чем сверхплановые потери рабочего времени нет.

Данные, необходимые для анализа производительности труда представлены в табл. 9.

Таблица 9 –Анализ производительности труда.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | 2007 г. |
| План | Факт | Абсолютное |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Объем производства продукции,тыс. руб. | 2732 | 2191 | -541 |
| Среднесписочная численность(чел):ВсегоРабочих | 680576 | 686582 | +6+6 |
| Отработано дней одним рабочимза год. | 248 | 256 | +8 |
| Продолжительность дня П, ч. | 7,9 | 7,9 | 0 |
| Продолжение таблицы 9  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Общее количество отработанного времени всеми рабочими за год | 1128499,2 | 1177034,8 | 48537,6 |
| В т.ч. одним рабочим за год | 1959,2 | 2022,4 | 64 |
| Среднегодовая выработка, тыс. руб. | 4,01 | 3,19 | -0,82 |
| Одного рабочего, тыс. руб. | 4,74 | 3,76 | -0,98 |
| Среднечасовая выработка рабочего, руб. | 4,014,74 | 3,191,86 | -0,56 |
| Среднедневная выработка рабочего, руб. | 19,1 | 29,4 | -8,8 |
| Удельный вес рабочих в общей численности промышленного персонала, % | 84,7 | 84,8 | 0,1 |

По данным таблицы, годовая выработка работника предприятия ниже/выше плановой на 0,82 тыс. руб.

План по обьему производства в 2007г. недовл. На 541 или 19,8 %. Это было вызвано снижением производительности труда рабочих на 20,7% при одновременном росте числа рабочих 1%.

В абсолютном выражении план по объему производства не был выполнен на 541 тыс.руб. в том числе за счет:

- уменьшении производительности труда рабочихна 570,36 тыс.руб.

(-0,98)\*582=-570 тыс.руб.

- рост числа рабочих увеличение объема производства произошло только на 28,44 ты. Руб.

6\*4,74=28,44 тыс руб.

Приступая к анализу использования фонда заработной платы, включаемого в себестоимость продукции, в первую очередь необходимо рассчитать абсолютное и относительное отклонение фактической его величины от планового уровня.

Данные, необходимые для анализа фонда заработной платы представлены в табл. 10

Таблица 10 - Показатель фонда заработной платы

|  |  |
| --- | --- |
| Вид оплаты | Заработная плата, тыс.руб. за 2007г. |
| План | Факт | Абсолют | % |
| 1. Переменная часть оплаты

труда рабочих (по сдельнымрасценкам и пр.) | 2780 | 2110 | -670 | 75,9 |
| 1. Постоянная часть оплаты

труда рабочих (повременнаяоплата и пр.) | 1180 | 1140 | -40 | 96,6 |
| Всего оплата труда: | 3960 | 3250 | -710 | 82,1 |
| 1. Оплата труда служащих
 | 2300 | 2290 | -10 | 99,6 |
| Общий фонд заработной платы | 6260 | 5540 | -720 | 88,5 |
| В т.ч.: |  |  |  |  |
| Переменная часть | 2780 | 2110 | -670 | 75,9 |
| Постоянная часть | 3480 | 3430 | -50 | 98,6 |
| 1. Средняя заработная плата, руб.
 | 7672 | 6730 | -942 | 87,7 |
| 1. Среднесписочная численность ППП, чел.
 | 680 | 686 | 6 | 101,0 |

Анализ показателей по фонду оплаты труда говорит о том, что по фонду заработной платы по предприятию в 2007г.была экономия в 720 руб.– это была вызвано снижениемсредней заработной платы на 942 руб. или на 12,36% (87,7-100) при росте числа сотрудников на 1% (101,0-100) или на человека.

* 1. Анализ финансово деятельности предприятия

Финансовое состояние предприятия характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью их использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Оценим финансовое состояние предприятия ОАО «ЗМТ» по данным баланса предприятия, используя вертикальный и горизонтальный анализ (см. таблицу 11).

Таблица 11– Сравнительный аналитический баланс

(Вертикальный и Горизонтальный анализ баланса)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование статей | Абсолютные величины, тыс. руб. | Относительные величины, % |
| на началогода | на конецгода | изменение (±) | на начало года | на конец года | Изме-нение (±) | прироств % к величине на нач. года | прирост в %к изм. Итогабаланса |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| **I.Внеоборотные активы** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 0 | 67 | +67 | 0 | 1,29 | +1,29 | +100 | +0,33 |
| Основные средства | 652 | 1295 | +643 | 13,57 | 24,85 | +11,28 | +98,6 | +3,23 |
| Незавершенное строительство | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Доходные вложения в матер. Ценности | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Отложенные налоговые активы | 346 | 41 | -305 | 7,2 | 0,79 | -6,41 | -88,15 | -1,53 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 3807 | 3807 | 0 | 79,23 | 73,07 | -6,16 | 0 | 0 |
| Прочие внеоборотные активы | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **Итого по разделу I** | **4805** | **5210** | **+405** | **9,16** | **7,20** | **-1,96** | **+8,43** | **+2,03** |
| **II. Оборотные активы** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Запасы | 22207 | 32844 | +10637 | 46,59 | 48,88 | +2,29 | +47,90 | +53,37 |
| НДС | 3384 | 3906 | +522 | 7,10 | 5,81 | -1,28 | +15,43 | +2,62 |
| Дебиторская задолженность | 21619 | 30375 | +8756 | 45,35 | 45,21 | -0,14 | +40,50 | +43,94 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 12 | - | -12 | 0,03 | 0 | -0,3 | -100 | -0,06 |
| Денежные средства | 446 | 66 | -380 | 0,93 | 0,1 | -0,84 | -85,20 | -1,90 |
| Прочие оборотные активы | - | - |  |  |  |  |  |  |
| **Итого по разделу II** |  **47668** |  **67191** | **+19523** | **90,84** | **92,80** | **+1,96** | **+40,96** | **+97,97** |
| **БАЛАНС** | **52473** | **7241** | **+19928** | **100** | **100** |  | **+37,98** |  |

По данным таблицы 2 можно увидеть увеличения стоимости имущества предприятия в 2006 г. по сравнению с 2005 г. на 19 928 тыс. руб. или на 37,98%. Это произошло за счет незначительного увеличения стоимости внеоборотных активов (на 405 тыс. руб. или на 8,43%) и основного прироста в части оборотных активов (на 19523 тыс. руб. или на 40,96 %).

В 2006 г. в составе внеоборотных активов появился новый показатель - нематериальные активы (67 тыс. руб.), что говорит о развитии инновационной деятельности на предприятии. В 2006 г. на предприятии был зарегистрирован собственный товарный знак и получено свидетельство патентного ведомства. Хотя в общей структуре баланса показатель остался малозначительным.

Основные средства увеличились на 643 тыс. руб. или на 98,6 %,

что говорит о возможности предприятия улучшить свою материально-техническую базу. Отложенные налоговые активы сократились на 305 тыс. руб. или на 88,15 %, что может свидетельствовать о рациональном сочетании требований налогового учета в соответствии с требованиями бухгалтерского учета.

Показатель долгосрочных финансовых вложений остался в 2006 г. на уровне 2005 г. (3807 тыс. руб.). Развитие инвести­ционной деятельности оправдано, если приносит предприятию до­ход. Следует сопоставить величину дохода от инвестиционной дея­тельности с размером инвестиций, т. е. установить эффективность вложений. Если предприятие неплатежеспособно, необходимо пере­смотреть отвлечение средств в данный вид вложений.

В 2006 г. стоимость мобильного имуще­ства возросла на 19523 тыс. руб.(40,96 %). Прирост оборотных активов обусловлен увеличением матери­ально-производственных запасов, сумма которых возросла на 10637 тыс. руб.(47, 90%), что обусловлено ростом запасов сырья и материалов на складе.

Повысилась доля в структуре баланса налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям на 522 тыс. руб. (15,43%).

Положительной тенденцией для финансово- хозяйственной деятельности предприятия является то, что организация не имеет дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение более 12 месяцев после отчетной даты, т.е. велика вероятность отсутствия на предприятии просроченной дебиторской задолженности.

В то же время, в 2006 г. сумма дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, увеличилась на 8756 тыс. руб.(40,50%). Увеличение дебиторской задолжен­ности было вызвано увеличением числа выданных авансов поставщикам и прочим дебиторам. Данный факт, а также факт прироста сырья и материалов говорит о наращивании темпов производства на предприятии в связи с увеличением числа производственных заказов.

Краткосрочные финансовые вложения в 2005 году на предприятии были полностью погашены, но их доля в структуре баланса была достаточно мала, что их ликвидация практически не повлияла на общую картину (-0,3%).

 Денежные средства в 2006 г. уменьшились на 380 тыс. руб., что отрицательно сказывается на платежеспособности предприятия.

В ходе анализа показателей структурной динамики установле­но, что в

2006 г. – 7,20 % составляют внеоборот­ные активы и 92,80 % - текущие активы.

В целом структура хозяйственных средств на конец года не­сколько улучшилась, и произошедшие изменения можно оценить положительно, хотя следует обратить внимание на невысокий удельный вес денежных средств в составе оборотных активов и зна­чительное отвлечение средств в запасы, и дебиторскую задол­женность.

Причины увеличения или уменьшения имущества предприятия устанавливают, изучая изменения в составе источников его образо­вания. Поступление, приобретение, создание имущества может осу­ществляться за счет собственных и заемных средств, характеристи­ка которых отражена в пассиве бухгалтерского баланса.

Источниками собственных средств предприятия являются: ус­тавный капитал, добавочный капитал, резервный капитал, фонд социальной сферы, целевые финансирования и поступления, нерас­пределенная прибыль отчетного года и прошлых лет (III раздел пас­сива баланса). В составе собственных источников средств также от­ражается величина непокрытого убытка отчетного года или про­шлых лет, сумма которого уменьшает общую величину собственного капитала предприятия.

Проанализируем состав пассива баланса предприятия.

Из результатов второй части таблицы 3, возрастание стоимости предприятия за 2006 г. на 19928 тыс. руб. или 37,98 % обусловлено увеличением собственных средств на 14984 тыс. руб. (75,67%) и привлечением в 2006 г. заемных средств краткосрочного характера в размере 5019 тыс. руб.(100%). Из этого следу­ет, что увеличение объема финансирования деятельности предприя­тия в 2006 г. на 48,04% обеспечено собственным капиталом и на 52,06 % - заемными средствами, что говорит о практически равном соотношении собственного и заемного капитала предприятия.

Увеличение собственных средств в 2006 г. произошло за счет увеличения суммы чистой прибыли на 17886 тыс. руб. (184, 73%). При имеющемся темпе прироста собственного капитала (75,19%) , который выше темпа прироста заемного капитала (24,81%), предприятие вскоре сможет не только уравновесить соотношение капиталов, но и превысить уровень собственного над заемным. Доля собственных средств в 2006 г. в составе оборотных активов составляет 51,77 %, что свидетельствует о том, оборотные активы наполовину окупаются собственными средствами. Добавочный капитал сократился в составе собственных средств на 2902 тыс. руб. (81,44%), что говорит о распределении его средств между учредителями общества. Положительные финансовые результаты за 2006 г. и превышение суммы чистых активов над суммой уставного и резервного фондов вполне позволяли произвести данную операцию.

Заемные средства представлены долгосрочными и краткосрочны­ми обязательствами. В состав краткосрочных обязательств входят отложенные налоговые обязательства, доля которых в структуре баланса сократилась

на 217 тыс. руб.(71,38%). В составе краткосрочных обязательств представлены кредиты и займы, кредиторская задолженность, сумма которой увеличилась на 961 тыс. руб.(3,37%), задолженность по выплате доходов учредителям (сократилась на 819 тыс. руб. или на 43,94%) и резервы предстоящих расходов и платежей (остались на прежнем уровне). Анализируя состав кредиторской задолженности, можно сделать вывод, что кредиторская задолженность увеличилась за счет задолженности по заработной плате перед персоналом организации, задолженности по налогам и сборам и государственными внебюджетными фондами, что вполне закономерно при увеличившимся по сравнению с 2005 г. ФОТ (9115,42/15233,98\*100% = 60%).

В условиях растущих экономических показателей увеличиваются и налоговые сборы. Темпы прироста дебиторской задолженности на предприятии выше темпов прироста кредиторской задолженности - на лицо факт отвлечения средств, показатель, который нужно постоянно держать под контролем.

Таким образом, основным источником средств на предприятии на сегодняшний день являются собственные средства.

Одним из показателей, характеризующих финансовую устойчи­вость предприятия, является его платежеспособность, т.е. возмож­ность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства. Платежеспособность является внешним проявлением финансового состояния предприятия, его устойчивости.

Анализ платежеспособности необходим не только для предприя­тия с целью оценки и прогнозирования финансовой деятельности, но и для внешних инвесторов (банков). Прежде чем выдавать кре­дит, банк должен удостовериться в кредитоспособности заемщика. То же должны сделать и предприятия, которые хотят вступить в экономические отношения друг с другом. Им важно знать о финан­совых возможностях партнера, если возникает вопрос о предостав­лении ему коммерческого кредита или отсрочки платежа.

Оценка платежеспособности внешними инвесторами осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. Чем меньше требуется время для инкассации данного актива, тем выше его ликвидность. Ликвидность баланса – возможность субъекта хозяйствования обратить активы в наличность и погасить свои платежные обязательс­тва, а точнее – это степень покрытия долговых обязательств пред­приятия его активами, срок превращения которых в денежную на­личность соответствует сроку погашения платежных обязательств. Она зависит от степени соответствия величины имеющихся платеж­ных средств величине краткосрочных долговых обязательств.

Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необ­ходимостью давать оценку кредитоспособности организации, то есть ее способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обя­зательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. От ликвид­ности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная времени, необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше их ликвидность.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и распо­ложенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и располо­женными в порядке возрастания сроков.

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превра­щения в денежные средства, активы предприятия разделяются на следующие группы:

А 1. Наиболее ликвидные активы – к ним относятся все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги). Данная группа рассчитывается следую­щим образом:

 А 1= стр. 250 + стр. 260,

 А12005г.= 12+446=458 тыс. руб.

 А12006г.= 0+66=66 тыс. руб.

А 2. Быстро реализуемые активы - дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, прочие активы:

 А 2 = стр. 240+270,

 А22005г = 21619 +0=21619 тыс. руб.

 А22006г = 30375 +0=30375 тыс. руб.

А 3. Медленно реализуемые активы – статьи раздела II актива ба­ланса. Включающие запасы, налог на добавленную стоимость, де­биторскую задолженность (платежи по которой ожидаются более, чем через 12 месяцев после отчетной даты) и долгосрочные финансовые вложения.

 А3 = стр. 210 + стр. 220 + стр. 230 + стр. 140,

 А32005г = 22207+3384+0+3807=29398 тыс. руб.

 А32006г = 32844+3906+0+3807= 40557 тыс. руб.

А 4. Труднореализуемые активы – статьи раздела I актива балан­са – внеоборотные активы.

 А 4 = стр. 190 - стр.140,

 А42005г = 4805 -3807=998 тыс. руб.

 А42006г = 5210 -3807=1403 тыс. руб.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты.

П 1. Наиболее срочные обязательства – к ним относится кредиторская задолженность:

 П 1 = стр. 620,

 П12005г = 28496 тыс. руб.

 П12006г = 29457 тыс. руб.

П 2. Краткосрочные пассивы – это краткосрочные заемные средства и прочие краткосрочные пассивы.

 П 2 = стр. 610+стр.660,

 П22005г = 0 +0 = 0 тыс. руб.

 П22006г = 5019 +0 =5019 тыс. руб.

П 3. Долгосрочные пассивы – это статьи баланса, относящиеся к V и VI разделам, т.е. долгосрочные кредиты и заемные средства, а также доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей.

 П 3 = стр. 590 + стр. 630 + стр. 640 + стр. 650,

 П32005г = 304+1864+0+2008= 4176 тыс. руб.

 П32006г = 87+1045+0+2008= 3140 тыс. руб.

П 4. Постоянные пассивы или устойчивые – это статьи IV раздела баланса «Капитал и резервы». Если у организации есть убытки, то они вычитаются.

 П 4 = стр. 490,

 П4 2005г = 19801 тыс. руб.

 П4 2006г = 34785 тыс. руб.

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

 А1 ≥ П1; А2 ≥ П2; А3 ≥ П3; А4 ≤ П4,

Если выполняются первые три неравенства в данной системе, то это влечет выполнение и четвертого неравенства, поэтому важно сопоставить итоги первых трех групп по активу и пассиву. Выполнение четвертого неравенства свидетельствует о соблюдении одного из оборотных средств. В случае, когда одно или несколько неравенств системы имеют противоположный знак от зафиксированного в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется их избытком по другой группе в стоимостной оценке, в реальной же ситуации менее ликвидные активы не могут заместить более ликвидные.

Анализ ликвидности баланса оформим в виде таблиц 12, 13.

Таблица 12 – Анализ ликвидности баланса.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | един. измер. | 2005 г. | 2006 г. | Пассив | един. измер. | 2005г. | 2006 г. | Платежный излишек или недостаток |
| 2005г. | 2006г. |
| А 1 | тыс.руб. | 458 | 66 | П 1 | тыс.руб. | 28496 | 29457 | -28038 | -29391 |
| А 2 | тыс.руб. | 21619 | 30375 | П 2 | тыс.руб. | 0 | 5019 | +21619 | +25356 |
| А 3 | тыс.руб. | 29398 | 40557 | П 3 | тыс.руб. | 4176 | 3140 | +25222 | +37417 |
| А 4 | тыс.руб. | 998 | 1403 | П 4 | тыс.руб. | 19801 | 34785 | -18803 | -33382 |

Результаты расчетов по данным анализируемого предприятия показывают, что сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет следующий вид.

Таблица 13 - Сравнительный анализ ликвидности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | един. измерения | 2005 г. | 2006 г. |
| А1~ П1 | тыс.руб. | 458 ≤ 28496 | 66 ≤ 29457 |
| А2~ П2 | тыс.руб. | 21619 ≥ 0 | 30375 ≥ 5019 |
| А3~ П3 | тыс.руб. | 29398 ≥ 3140 | 40557 ≥ 3140 |
| А4~ П4 | тыс.руб. | 998 ≤ 19801 | 1403 ≤ 34785 |

Характеризуя ликвидность баланса по данным таблицы 12 и 13, сле­дует отметить, что за анализируемый период (2005 – 2006 гг.) предприятие не обладало аб­солютной ликвидностью, т. к. сумма наиболее ликвидных активов значительно меньше суммы кредиторской задолженности. Платежный не­достаток составил в 2005 г. – 28038 тыс. руб. или 98,39 %, 2006 г. – 29391 тыс. руб., или 99,78 %. Эти цифры говорят о том, что только 1 % срочных обязательств предприятия на конец пери­ода 2005г. покрывались наиболее ликвидными активами, а на конец 2006 г. менее 1%.

Превышение суммы быстрореализуемых активов над кратко­срочными обязательствами указывает на то, что краткосрочные пас­сивы как в 2005 г. так и в 2006 г. могут быть погашены средствами в расчетах.

Ожидаемые поступления от дебиторов в 2005 – 2006 гг. больше крат­косрочных кредитов банков и заемных средств на 21619 тыс. руб. и 25356 тыс. руб. или равны и выше в 6,1 раза соответственно. Следовательно, краткосрочные кредиты банков и заемные средства могут быть погашены в срок при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами.

Недостаток средств по первой и второй группам в 2005 – 2006 гг. активов показывает (458+21619≤ 28496+0) и (66+30375 ≤ 29457+5019) , что в анализируемом периоде предприятие не обладало текущей ликвидностью и платежеспособностью.

Медленно реализуемые активы (запасы и затраты) превышали долгосрочные пассивы. Выполнение третьего неравенства говорит о том, что предприятие имеет перспективную ликвидность.

Четвертое неравенство за 2005 – 2006 гг. соблюдается, значит предприятие обладает собственными оборотными средствами.

Для оценки ликвидности баланса рассчитывают общий показатель платежеспособности:

 , (5)

 2004 г = (1х458 +0,5 х21619 + 0,3 х29398) / (1х28496 +0 + 0,3х 4176)= 20086,90 / 29748,80 = 0,68

2005 г = (1х66 +0,5 х30375 +0,3 х40557) / (1х 29457+0,5х 5019+

+ 0,3х 3140) = 27420,60 / 32908,50 = 0,83

Таким образом, результаты расчетов показывают, что на начало 2006 года значение общего показателя платежеспособности увеличилось на 22 %, но оставалось ниже нормативного (< 1).

Исходя из этого, можно охарактеризовать ликвидность баланса как недостаточную. Сопоставление первых двух неравенств сви­детельствует о том, что в ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени организация сможет поправить свою платежеспособность, если произведет перераспределение средств между быстро реализуемыми активами и наиболее ликвидными активами. При имеющейся тенденции к увеличению ликвидности баланса и закреплении достигнутого результата, предприятие уже в следующем году сможет выйти на ликвидный баланс.

Проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности балан­с является приближенным. Более детальным является анализ пла­тежеспособности при помощи финансовых коэффициентов.

Для оценки текущей платежеспособности используются относи­тельные коэффициенты ликвидности, посредством которых опреде­ляется степень и качество покрытия краткосрочных долговых обяза­тельств ликвидными активами. Иначе говоря, предприятие считается ликвидным, когда оно в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя текущие активы.

Основным критерием для классификации активов и пассивов как текущих является условие их потребления или оплаты в течение нормального производственно-коммерческого цикла предприятия. Под производственно-коммерческим циклом понимается средний промежуток времени между моментом приобретения материальных ценностей и моментом реализации готовой продукции покупателям и ее оплаты.

Таблица 14 – Нормативные финансовые коэффициенты, характеризующие платежеспособность предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Что показывает | Способ расчета | Интерпретация показателя |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1Коэффициент абсолютной (быстрой)ликвидности (Кал) | Какую часть краткос- рочной задолженностипредприятие можетпогасить в ближайшее время (на дату составления баланса) | Кал = (ДС + КФВ) КОгде ДС - денежные средства;КФВ-краткосрочные финансовые вложения;КО-краткосрочные обязательства. | Рекомендуемое значение 0,15-0,2. Низкое значение указывает наснижениеплатежеспособ-ности |
| 2. Коэффициент быстройликвидности (Кбл) | Прогнозируемые пла-тежные возможностиПредприятия в условияхсовременного проведения расчетов с дебиторами. | Ктл = = (ДС+КФВ+ДЗ) КОгде ДЗ – дебиторскаязадолженность | Рекомендуемоезначение 0,5-0,8.Низкое значение указывает на необходимость систематической работы с дебиторами, чтобы обеспечить ее преобразование в денежные средства. |
| 3Коэффициентликвидности при мобилизациисредств (Клмс) | Степень зависимости платежеспособ­ности предприятия от матери-альных запасов с точки зрения мобилизации денежных средств для погашения краткосрочных обязательств. | Клмс = З  КОгде 3 – запасы товарно-материальных ценностей | Рекомендуемоезначение показателя 0,5-0,7Нижняя граница характеризует достаточность мобилизации запасов для покрытия краткосрочных обязательств. |
| 4.Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) | Достаточность оборотных средств у предприятия для покрытия своихКраткосрочных обязательств. Характеризует также запас финансовойпрочности вследствиепревышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами. | Кол = = (ДС+КФВ+ДЗ+3) КО | Рекомендуемоезначение показателя 2. Нижняя границауказывает на то,что оборотныхсредств должнобыть достаточно для покрытиякраткосрочныхобязательств. |
| 5. Доля оборотных средств в активах | - | Дос = ОА  ВБ,где ОА – оборотные активы;ВБ – валюта баланса | Зависит от отраслевой принадлежности организации |
| 6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами | Характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее финансовой устойчивости | Косс = СК-ВА ОА,где СК – собствен-ный капитал;ВА – анеоборотные активы | Не менее 0,1 |

Исходя из данных баланса коэффициенты, характеризующие платежеспособность, имеют значения, приведенные в таблице 15.

Таблица 15 –  **Оценка относительных показателей ликвидности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005г. | 2006г. |
| 1.Коэффициент абсолютной ликвидности | 446+12Кал = –––––––––– = 0,01432368 | 66Кал = –––––––– = 0,00237529 |
| 2.Коэффициент быстрой ликвидности | 446+12+21619Кбл = ––––––––––– = 0,6832368 | 66+30375Ктл = –––––––––– = 0,8137529 |
| 3.Коэффициент ликвидности при мобилизации средств | 22207Клмс = ––––––––– = 0,6932368 | 32844Клмс = ––––––––– = 0,8837529 |
| 4.Коэффициент текущей ликвидности | 446+12+21619+22207Ктл = ––––––––––– = 1,432368 | 66+30375+32844Ктл = –––––––––– = 1,6937529 |
| 5. Доля оборотных средств в активах | 47668Дос = –––––––––– = 0,952473 | 67191Дос = –––––––––– = 0,972401 |
| 6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 9682-4805Косс = ––––––––– = 0,147668 | 27568-5210Досс = ––––––––– = 0,3367191 |

Динамика коэффициента абсолютной ликвидности ОАО «ЗМТ» отрицательная. В конце 2006 г. организация могла оплатить лишь 0,2 % своих краткосрочных обязательств денежными средствами, и по сравнению с 2005 г. наблюдается снижение данного показателя.

Коэффициент быстрой ли квидности находится в пределах нормы, что свидетельствует о том, что при условии своевременного погашения дебиторской задолженности, предприятие могло погасить свои краткосрочные обязательства в 2006 г. на 81 %.

Коэффициент текущей ликвидности позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Это главный показатель платежеспособности. Нормальным значение этого показателя считается от 2. По анализируемому предприятию коэффициент текущей ликвидности в период с 2005г. по 2006 г. повышается (1,69) , но не достигает до нормы.

Кроме того, для оценки платежеспособности наряду с коэффициентом текущей ликвидности приводится еще один показатель – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Как видно из таблицы, показатель превышает норму и наблюдается его повышение, но не смотря на это, по данным расчетам два определяющих коэффициента находятся ниже нормативного уровня, т.е. предприятие признается неплатежеспособным, а структура его баланса – неудовлетворительной.

3. Проблемы управления кадрами

3.1. Теоретические основы управления кадрами

За последние несколько лет благодаря стремительному развитию рыночных отношений и информационных технологий значительно изменилось восприятие обучения и его роли в конкурентном преимуществе компании. Теперь это управление, нацеленное на рост интеллектуального капитала компании.

Любая организации имеют постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных работников. Руководство должно также внедрить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию возможностей работников в организации.

Обучение - это развитие, изменение (чаще- прогрессивное, помогающее адаптации). Это естественный процесс, который сопровождает работников всю жизнь, его невозможно «разрешить» или «отменить», для его существования не нужны специальные усилия или особые условия: мы учимся постоянно – работая или отдыхая.

Обучение обладает сильным мотивирующим потенциалом и может быть самостоятельным стимулом деятельности.

Процессом обучения можно управлять, результат обучения можно планировать, его можно использовать для реализации кадровой политики и стратегии компании. Конечная цель обучения состоит в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными. Не случайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных менеджеров. Только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, необходим каждому исполнителю.

Рост потребностей в обучении в современном мире, расширение как областей, в которых обучение необходимо, так и способов, с помощью которых оно проводиться, - все это приводит к тому, что именно специалисты играют главную роль в процессе обучения. Однако они вряд ли смогут успешно справиться с этой ролью, если будут действовать изолировано от линейных менеджеров. В дополнение к специалистам по обучению, работающим в организации (или вместо них, если организация их не имеет), могут потребоваться – консультанты или работники учебных заведений.

Для создания на предприятии обстановки, располагающей к обучению, необходимо начать на наш взгляд с внедрения в корпоративную культуру следующих идей:

1. Корпоративное обучение – это не просто изучение инструкций или занятия в группах. Лучшее обучение – это опыт. Занятия в группе хороши для закладки фундаментальных знаний и базовых навыков, но лишь с опытом приобретается практическое знание. Опыт приходит не только в процессе непосредственного обучения профессиональным навыкам, но и при использовании стимулирующих методик обучения (например, компьютерное и ролевое моделирование производственных процессов).
2. Сотрудники компании должны знать, что обучение - это коллективный процесс. Наиболее глубокое обучение происходит при обмене знаниями, а не при получении информации из одностороннего источника.

Для организации процесса обучения специалисты используют модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С не­большими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и линейными менеджерами .

Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях. Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения всоответствии с общими производственными целями и по­литикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Потребность в обучении определяется линейным менеджером подразделения (хотя обычно рекомендуется приглашать на помощь специалиста по обучению). Такая работа требует некоторой предварительной подготовки, определенных затрат времени, чтобы проанализировать текущую ситуацию в отделе. Полезен ряд вопросов, на которые целесообразно, ответить для выявления существующих недостатков. К ним можно отнести вопросы, касающиеся выполнения основных показателей отдела, а также и такие вопросы, как:

- обладают ли Ваши сотрудники навыками, позволяющими им замещать отсутствующих коллег?

- не являются ли аналогичные показатели более высокими в других отделах, занимающихся сходной деятельностью? и др.

Очень полезно в процессе определения потребностей в обучении проанализировать критические ситуации в работе.

 Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование — определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе выполнения конкретной работы. Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, навыков и установок, необходимых для выполнения каждого из составляющих задачу действия на требуемом уровне. Тщательный анализ даже очень простой работы (например, подметание улиц) позволяет установить, что для ее квалифицированного выполнения требуются определенные навыки ручного труда.

 Хорошим примером является самостоятельное освоение печатания на компьютере двумя пальцами. При этом методе можно достичь высокой степени умелости. Однако этот метод никогда не будет столь же эффективным, как «слепой метод», который требует более высокого уровня координации умственных и физических действий, т.е. более высокого уровня обучения.

 Большинство исследований навыков посвящено ручному или машинному выполнению операций, хотя их принципы могут быть применимы к работе служащих, сотрудников, использующих компьютерную технику, и, конечно, к руководящим должностям. При анализе навыков по существу во всех случаях рассматривается то, каким путем идет мысль, как добывается и сводится воедино информация: происходит ли это в процессе общения и обсуждения решений или в процессе работы на станке.

Изучаться могут и социальные навыки, которые все чаще оцениваются как важная составляющая часть многих работ. Если речь идет о работе менеджера или мастера, то специалисты по обучению помогут выполнить ролевой анализ, который обеспечит информацией, необходимой для целей обучения.

Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Распределить средства легче, чем их получить. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он является сотрудником организации, и время обучаемого).

Для любого менеджера время является ключевым ресурсом. Даже если менеджер не проводит обучение сам, ему необходимо руководить всем процессом, начиная от подготовки работников, проверки результатов обучения и его эффективности. Цель любого руководителя — работать с эффективным и подготовленным подразделением. Поэтому время, затраченное на обеспечение обучения, не пропадет зря и должно специально планироваться в рабочем времени.

В некоторых организациях обучение персонала не является приоритетным. Поэтому ресурсы, выделяемые на него, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капитала, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект. Однако на практике расчет доходов и расходов на обучение не так прост. Существующие модели определения стоимости и нормирования затрат на обучение очень сложны. Тем не менее, сам подход к обучению как к вложению средств вносит серьезные изменения в политику организации. Руководствуясь таким подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение и следить за тем, чтобы получить максимально возможную прибыль от вложения средств в этот процесс. Тогда и на уровне организации и на уровне отдельных менеджеров усилия будут направлены на то, чтобы сократить текучесть кадров, поощрять развитие карьеры персонала внутри организации. Руководители проявляют большую заинтересованность в решении таких вопросов, как возмещение затрат на обучение, снижение издержек, связанных с текучестью рабочей силы, подбор кадров и оценка наличия у персонала необходимых навыков и знаний.

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Общие же принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

 При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. В этом документе уже сделана попытка обобщить навыки, знания и установки, необходимые сотруднику для выполнения этой работы. Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении. В процессе планирования обучения может быть полезна процедура, приведенная на рис.4

Описание работы

Оценка выполняющего работу (требования к персоналу, отчеты о выполнении работы, оценки деятельности, наблюдения)

Анализ работы с точки зрения требований к обеспечению потребности и возможности

Обсуждение с выполняющим работу

требования, которые он предъявляет к обучению

Выяснение целей обучения

Подготовка и согласование учебного плана

Разработка учебной программы

Контроль и развитие обучения

### Рисунок 4 – Этапы планирования обучения

### Рассмотрим подробнее действия на каждом из этапов на примере программ профессионального обучения.

Анализ внутренней и внешней среды организации и потребностей в обучении предполагает:

* + 1. Особенностей системы (компании, подразделения, сотрудника) для понимания специфики деятельности и общей ситуации;
		2. Выбор задачи, которым нужно обучить, определив необходимые для данной задачи знания, навыки и установки,
		3. Определение ключевых показателей эффективности (стандартов деятельности),
		4. Оценку приблизительных затраты на проведение обучения.

На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития.

То, что Вы надеетесь достичь с помощью обучения, должно быть зафиксировано в сформулированных целях обучения. Причем эти цели должны быть четко и ясно сформулированы, так как только в этом случае можно оценить, будет ли обучение эффективным. (Сравните: «В конце обучения работник должен быть способен работать на вырубном прессе» и «В конце обучения работник должен производить детали, соответствующие стандартам качества, установленным для данного пресса (или, еще лучше — для данного процесса), сократив уровень возврата до 1%»).

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы: когда и в течении какого периода проводится обучение? Каков наиболее подходящий метод обучения? Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение? Где его лучше проводить? При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Определение форм обучения:

1) **-** сформулировать цели обучения для каждой задачи исходя из того, какое действие должно быть отработано, в каких условиях и в соответствии с какими стандартами;

2) - определить последовательность этапов обучения для каждой задачи;

3) - подготовить материалы для итогового тестирования: письменные тесты, контрольные упражнения и т.п.;

4) - определить исходные требования к обучающимся (знания, навыки, установки, которыми сотрудник должен обладать до начала обучения);

1. - определить последовательность целей обучения от простого к сложному;
2. - выбрать подходящие методы обучения: в аудитории с преподавателем, на рабочем месте, самостоятельно и т. п.

3.2. Основные проблемы управления кадрами предприятия

Хорошее обучение требует индивидуального подхода к каждому сотруднику. Приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста. Например, многие руководящие работники, сами поощряющие инициативу выбора наиболее подходящего метода обучения, обнаруживают, что им самим очень трудно избавиться от сложившихся стереотипов. Они действительно искренне верят, что обучение может происходить только на основе прослушивания лекций специалистов. И это будет происходить до тех пор, пока кто-то не откроет им глаза на то, что существуют намного более разнообразные и эффективные подходы к обуче­нию.

Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на:

- методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;

- методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);

- методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников этой организации и в стенах Вашей организации.

Обучение вне рабочего меставключает все виды обучения за пределами места работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

В табл. 18 представлены различные виды обучения, используемые организациями входе реализации систематической модели обучения.

Могут использоваться реальное технологическое оборудование в организации, а также процедуры и/или методы выполнения работ.

Таблица 18 – Методы обучения

|  |  |
| --- | --- |
| **Обучение на рабочем месте** | **Обучение вне рабочего места** |
| «Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека. ( В старину это называли «отдать в подмастерье»).Наставничество – занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы.Делегирование – передача сотрудниками четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговорённому кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчинённых в ходе выполнения работы. Метод усложняющих заданий – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объёма задания и повышенной сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания.Ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. Обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. | Деловые игры – коллективная игра (обычно с компьютером) включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в деловой игровой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.Учебные ситуации – реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устраняются жёсткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке.Моделирование – воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажёров, макетов и др.).Тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога. Ролевые игры ( моделирование ролевого поведения ) – работник ставит себя на чьё-то место с целью получения практического опыта ( обычно в межличностном общении ) и получает подтверждения правильности своего поведения ( обычно через фильмы).  |

Таблица 19 – Преимущества и недостатки методов обучения

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества в обучения** | **Недостатки в обучении** |
| **Обучение на рабочем месте** |
|  Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации. |  Участники встречаются только с работниками этой же организации. |
|  Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы. |  Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы. |
|  Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в Вашей организации, а так же процедуры и/или методы выполнения работ.  |  Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты. |
|  Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количества работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии. |  Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы, открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии менеджера. |
| **Обучение вне рабочего места** |
|  Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций. |  Вряд ли точно соответствует потребностям организации.. |
|  Участники могут быть отозваны простым уведомлением. |  Участники могут быть отозваны простым уведомлением. |
|  Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах вашей организации. |  Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена. |
|  Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри организации. |  Доступность и частота, обычно установлены внешней организацией. |
|  Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении. | Высокие затраты на привлечение. |
|  В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы. | Социально-психологический климат. |

Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой.

В таблице 9 перечислены основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения. Большая часть из них подтверждается опытом многих организаций. Перечисленные выше методы могут быть скомбинированы между собой. К сочетанию этих двух методов можно отнести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение.

Хотя развитие техники в перспективе будет оказывать все большее влияние на процессы обучения, оно вряд ли сможет полностью исключить личные контакты человека с человеком. Это еще раз подчеркивает важность роли руководства в процессе подготовки персо­нала.

Разработка учебных материалов предполагает:

- определение списка тем для изучения исходя из поставленных целей;

- определение приоритетности тем: что обязательно для обучения,

- разработку плана проведения занятия, создания наглядных и раздаточных материалов;

- проверку соответствия подготовленных материалов поставленным целям.

Проведение обучения – это организация обучения, подготовка расписания, помещения, необходимого оборудования, извещение участников о времени, месте и целях обучения, проведении обучения.

Следует подчеркнуть, что оценка эффективности и обратная связь должны присутствовать на всех этапах разработки учебной программы. Обучение - это не статичная модель, а динамический процесс, в котором все этапы тесно взаимосвязаны.

Основные проблемы управления на предприятии см. на рис.5.

Проблемы кадровой политики

Небольшой опыт работы в отрасли

Текучесть персонала

Низкий профессиональный уровень

Рисунок 5 – «Дерево–проблем » на предприятии

Текучесть персонала высокая на предприятии, этому свидетельствует низкая заработная плата и слабые перспективы профессионального роста.

Многие из приходящего персонала приходят без опыта работы и с низким уровнем профессионального образования, и от этого страдает качество выполнения должностных обязанностей в этой отросли.

**4. Выбор и обоснование решенияпо кадровому менеджменту**

# **4.1. Расчет потребности кадрового менеджмента для реализации предлагаемых решений**

На сегодняшний день необходимо создать систему кадрового менеджмента. Из анализа качественного потенциала сотрудников, проведенного в главе 2, видно, что численность сотрудников в возрасте свыше 45 лет для женщин и свыше 50 для мужчин по отношению к численности работающих составляет 41,5%

Естественно, что очень скоро руководство предприятия столкнется с проблемой замены кадров. Сегодня замена кадров состоит в подборе квалифицированных работников со стороны, считая, что таким образом экономятся время и финансовые средства на обучении собственного персонала. При этом часто недооценивается круг задач, которые могут быть решены в ходе обучения сотрудников. Кроме предоставления работникам необходимых знаний и развития у них навыков, требующихся для работы в новых условиях, учеба призвана передавать важную информацию об организации, способствовать укреплению желательных образцов поведения и повышению степени приверженности персонала своей организации..

*1. Расчет результативности обучения, по отдельным видам подготовки кадров.*

Расчет результативности обучения при подготовке рабочих к сдаче на разряд.

Общий балл (оценка) сдачи на разряд одного рабочего (Хобщ) определяется:

Хобщ = Хпр + Хт, , (6)

где Хпр – оценка пробной работы,(практической),

 Хт - оценка теории.

Расчет среднего балла сдачи на разряд всех рабочих по одному протоколу (Хср) определяется:

 Хср = ΣХобщ. , (7)

 n

где Σ Хобщ. - сумма оценок сдачи на разряд каждого "n" рабочего по протоколу,

n - количество рабочих по протоколу.

Коэффициент результативности подготовки рабочих к сдаче на разряд (Кср) определяется:

 Кср = Хср. , (8)

 10

где: 10 - постоянная величина (максимальное количество баллов, которое может набрать рабочий по результатам пробной работы и сдачи теории).

Общий коэффициент результативности подготовки рабочих к сдаче на разряд определяется:

 Ксро = Kcpl\*nl + Кср2\*n2 + ... + Kcpm\*nm , (9)

 n cро

 n сро = nl + n2+ ... +nm

где: Кср1.. .Kcpm - коэффициенты результативности сдачи на разряд по протоколам с 1 по "m";

nl.,...nm - количество подготовленных рабочих по протоколам с 1по "m";

n сро - общее количество рабочих, сдававших на разряд по протоколам.

*2. Расчет результативности обучения работников на курсах при предприятии (КЦН, КПК. ПТК).*

Расчет результативности обучения работников на курсах при предприятии осуществляется на основании результатов проведения итоговых занятий. Устный (письменный) опрос оценивается в пятибалльной системе. Для тестирования разрабатывается тест по основным разделам пройденного материала. Ответы: 1- 4 варианта (а, б, в, г) на каждый вопрос. Средний балл по группе (Хгр) определяется по формуле:

 Хгр = Σ X , (10)

 ΣXn

где: Σ X - сумма баллов, набранных всеми слушателями группы, подсчитывается по итоговому занятию;

 Σ Xn - количество слушателей группы, прошедших зачет (экзамен, тестирование).

Коэффициент результативности обучения в группе (Кгр) определяется по формуле:

 Кгр = Хгр (11)

 Б

где: Б - база (при пятибалльной системе равна 5, при тестировании -максимальному количеству баллов по тесту).

Коэффициент результативности обучения работников по видам (КЦН, КПК, ПТК) определяется по данным таблиц (приложение 1) по формулам:

 К кцн = Krpl\*nl + Кгр2\*n2 + ...Krpm\*nm , (12)

 n кцн

 К кпк = Krpl\*nl + Кгр2\*n2 + ...Кгрm\*nm , (13)

 n кпк

 К птк = Krpl\*nl + Кгр2\*n2 + ...Кгрт\*nm , (14)

nптк

где: Кгр1...Кгрm - коэффициенты результативности каждой с 1 по "m" группу (соответственно по видам обучения: КЦН, КПК, ПТК);

nl...nm - количество слушателей каждой группы с 1 по "m" (соответственно по видам обучения: КЦН, КПК, ПТК);

n кцн, n кпк, n птк - общее количество слушателей (соответственно по видам обучения: КЦН, КПК, ПТК).

Общий коэффициент результативности обучения работников на КЦН (КПК, ПТК) при предприятии определяется по формуле:

 Кко = К кцн\*n кцн + К кпк\*n кпк + К птк\*n птк , (15)

 nко

 nКО = n КЦН + n КПК + n ПТК,

где: nко - общее количество работников, обучившихся на курсах при предприятии.

*3. Расчет результативности обучения работников на семинарах, тренингах, проводимых на предприятии.*

Опрос слушателей проводят: на семинарах в подразделениях. Охват опроса -не менее 30 % количества слушателей группы.

На основании данных оценочного листа определяется средний балл оценки семинара (тренинга) слушателем:

 Xc= ΣX (16)

 Σ X5

Где ΣX - сумма баллов по всем вопросам оценочного листа;

 Σ X5- количество вопросов в оценочном листе (приложение 2).

Общий средний балл по семинару (тренингу) (X со) определяется по формуле:

 X со = ΣХс (17)

 n

где ΣХс - сумма средних баллов по всем опросным листам

данного семинара;

n - количество опросных листов данного семинара.

Коэффициент результативности обучения на семинаре (тренинге) (Кс) определяется по формуле:

 Kc= Хсо (18)

 5

где 5 - максимальный балл оценки.

Общий коэффициент результативности обучения на семинаре (тренинге) определяется по формуле:

 Ксо = К cl\*nl + К с2\*n2 + ... + К cm\*nm , (19)

 nco

 n со = nl + n2 + ... + nm,

где: Kcl...Kcm - коэффициенты результативности каждого с 1 по "m" семинар (тренинг);

nl ...nm - количество слушателей на каждом с 1 по "m" семинаре;

n со - общая сумма слушателей всех семинаров (тренингов).

 *4. Расчет результативности обучения работников вне предприятия*

Работник, обучившийся и повысивший квалификацию вне предприятия, готовит отчет и проводит лекцию (семинар) в подразделении по теме обучения. По оценочным листам просчитываются средние баллы оценки мероприятия слушателем (Хвс) и руководителем подразделения (Хвр) по формулам:

 Хвс = ΣХ с (20)

 5

 Хвр = ΣХр (21)

 5

где: Хс - сумма баллов по всем вопросам оценочного листа слушателя;

Хр - сумма баллов по всем вопросам оценочного листа руководителя;

5 - количество вопросов по оценочному листу

 Общий средний балл по мероприятию определяется по формуле:

 Хво = (Хвс + Хвр) (22)

 2

Коэффициент результативности обучения работника вне предприятия определяется по формуле:

 Кв = Хво (23)

 5

где: 5 - максимальный балл оценки.

Общий коэффициент результативности обучения работников вне предприятия (Кво) определяется по формуле:

 Кво = ΣКв, (24)

 Nвo

где ΣКв - сумма коэффициентов результативности каждого n слушателя, обучившегося вне предприятия;

nво - общее количество обученных вне предприятия.

*5.**Расчет коэффициента охвата обучения работников по организации*
Коэффициент охвата обучения работников организации (подразделения, ДО) по году определяется по формуле:

 К охв = nо (25)

 n общ

где: nо - количество обученных работников по организации (подразделению);

n общ - общее количество работников по организации (подразделению).

*6. Анализ результатов и разработка мероприятий обучения за год.*

Определить уровень подготовки по каждому виду обучения и общий уровень подготовки работников по шкале результативности.

Таблица 21– Шкала результативности

|  |  |
| --- | --- |
| Значение коэффициента результативности | Уровень подготовки |
| до 0,4 | Плохой |
| 0,4 - 0,6 | удовлетворительный |
| 0,6 | Хороший |

Рассчитать результативность обучения персонала можно и в стоимостном выражении. Согласно методике американской компании «Хониуэлл» эффект взаимодействия программы на производительность и качество труда может быть определен по следующей формуле:

E=P\*N\*V\*K-N\*Z**,** (25)

где:Р -продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N - число обученных работников;

V - стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

Z -затраты на управление;

К - коэффициент, характеризующий эффективность обучения работников (рост результативности, выраженной в долях ).

На предприятии планируется обучение бухгалтеров программе «1C: бухгалтерия». Стоимость программы (в расчете на одного работника) составляет 1 500 руб.

Программой планируется охватить 6 бухгалтеров, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 42 792 руб., эффект обучения предположительно составляет 3/4 этой величины и будет иметь место в течении двух лет. Согласно формуле

Е = 2 \* 6 \*42 792 \*0,75 - 6 \* 1 500 = 504 504 руб.

Эффект планируемой программы обучения, согласно оценке по методике «Хониуэлл» составил 504 504 руб.

К сожалению, достаточно часто приходится сталкиваться с тем, что организации проводят обучение своего персонала, не получая от этого той отдачи, на которую они рассчитывали. Обобщение известного нам опыта показывает, что это обусловлено следующими причинами:

* 1. руководство может ошибочно считать, что имеющиеся производственные проблемы (низкое качество, низкая производительность и т.п.) будут решены за счет обучения персонала, недооценивая значение таких факторов, как качество оборудования, совершенство используемых технологий, условия труда и др.;
	2. в ходе обучения работники вынуждены изучать тот материал или обучаться таким навыкам, которыми они уже владеют;
	3. неверный выбор программ обучения. Работников обучают по привычным или популярным в данное время программам независимо от того, соответствуют ли они потребностям организации, смогут ли работники после прохождения курса обучения более успешно выполнять свои профессиональные функции;
	4. низкая отдача от обучения может быть связана с тем, что многие специалисты, занимающиеся обучением персонала, не анализируют эффективность проводимого обучения и не делают выводов из допущенных ранее ошибок.

Приведенные выше ошибки показывают необходимость крайне внимательного и требовательного отношения к этой проблеме. Не стоит ее «скидывать» на исполнителя, надеясь, что учебное заведение или преподаватель подготовят именно такую программу, которая на все 100 процентов устроит организацию.

4.2. Выбор управленческого решения кадрового менеджмента

Общая структура процессов подготовки и повышения квалификации кадров была представлена на рис.5. с выделением ответственных за каждую составную часть процесса.

В связи с внедрением данных рекомендаций не требуется изменение в структуре предприятия. Общая ответственность за подготовку и повышение квалификации кадров на предприятии возлагается на заместителя директора по экономике. В его ведении находится финансово-экономический отдел, который включает в себя два структурных подразделения - бухгалтерия , планово-экономическое бюро. Поскольку предприятие является небольшим по численности, вводить специальное бюро по подготовке кадров не целесообразно. Поэтому для организации подготовки кадров вводим – только специалиста по кадрам.

Расчет потребности в квалифицированных кадрах производится планово - экономическим бюро предприятия на основании намеченного роста объема производственной программы, с учетом плановых источников поступления квалифицированных кадров и их выбытия.

При дополнительной потребности в квалифицированных кадрах на планируемый год определяются источники покрытия этой потребности за счет поступления выпускников лицеев, коледжей, приема на предприятие кадров, уже имеющих квалификацию, и подготовки кадров непосредственно на производстве.

ровести анализ кадров

Руководители подразд.

Специалист по кадрам

Руководители подразд.

Организаторы ТО

Специалист по кадрам

Определить потребность в подготовке кадров

Планирование обучения

ПРОВЕСТИ ОБУЧЕНИЕ

 См. рис 6

Обучение кадров на предприятии

 См.рис.7

Обучение кадров вне предприятия

Заочное обучение в учебных заведениях

Руководители подразд.

Организаторы ТО

Специалист по кадрам

См. рис 8

Определение результата обучения

**Результат положительный**

Специалист по кадрам

Обучение повторно

Завершение обучения

Выход

Рисунок 5 – Процесс подготовки и повышения квалификации кадров

Повышение квалификации и переподготовка работников организации осуществляется на основе перспективных годовых планов подразделений и организации в целом.

Подготовка новых рабочих проводится из числа лиц:

• вновь поступивших на предприятие и не имеющих квалификации;

• малоквалифицированных рабочих (работающих на предприятии), желающих получить специальность.

Переподготовка организуется для обучения рабочих, высвобождаемых в цехах с учетом потребности производства и личного желания. Обучение рабочих вторым профессиям организуется для расширения профессионального профиля, с целью совмещения профессий для более рационального использования рабочего времени, оборудования, а также для взаимозаменяемости влучае необходимости.

Ежегодно (октябрь месяц) в каждом подразделении необходимо проводить анализ разряда рабочих по всем профессиям, и на основании результата анализа выявляется необходимость в планировании производственно-технические курсы (ПТК). Квалификационный разряд должен соответствовать разряду выполняемых работ.

При планировании курсов целевого направления (КЦН) следует исходить из необходимости полного обеспечения нормальной работы всех участков и служб подразделения.

Обучение в системе повышения квалификации и подготовки кадров является прямой служебной обязанностью руководящего работника и специалиста, проводится в течение всей трудовой деятельности и носит непрерывный характер.

При планировании работы по повышению квалификации ИТР следует исходить из того, что каждый специалист обязан проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в три года. Целесообразно в этой работе оперировать методами социологических исследований. Можно использовать форму анкетного опроса специалистов.

При планировании необходимо проанализировать образование ИТР, эффективность их работы, а также принять во внимание:

-перспективы развития предприятия (подразделения) в планируемый период;

-планы освоения новых изделий, производств, технологий, оборудования и т.п.;

- планируемые изменения в структуре управления;

- улучшение системы качества;

- обучение руководящего состава из лиц, зачисленных в резерв;

- профессиональный рост по служебной лестнице;

- рекомендации аттестационных комиссий;

-возможность организации курсов централизованно на предприятии;

- возможность организации курсов в подразделении;

- необходимость повышения квалификации в ВУЗах и техникумах; возможность финансирования и т.д., и т.п.

При составлении планов в первую очередь необходимо планировать повышение квалификации руководящих работников и специалистов:

- повышенных в должности или зачисленных в резерв на выдвижение и не обучавшихся в системе повышения квалификации;

- выполняющих работы, связанные с разработкой новых изделий и технологических процессов;

- специальность в которых после окончания учебного заведения не соответствует профилю выполняемых работ;

- проработавших после окончания учебного заведения более пяти лет

Повышению квалификации не подлежат работники пенсионного и предпенсионного возраста (до пяти лет).

Повышение квалификации работников предприятия, обучающихся на очно-заочных и заочных отделениях ВУЗов и техникумов, не планируется. Для организации процесса обучения персонала начальник подразделения обязан выпустить приказ о назначении организатора технического обучения из числа ИТР. Организатор технического обучения (ТО) подчиняется руководителю подразделения. Для проведения производственного и теоретического обучения в подразделениях подбираются инструктора производственного обучения и преподаватели (консультанты) теоретического обучения. Инструктора и преподаватели назначаются приказом начальника подразделения.

Инструктор производственного обучения должен соответствовать следующим критериям:

- иметь разряд не ниже пятого;

- стаж работы по профессии не менее трех лет;

- высокие производственные показатели;

- образование не ниже общего среднего-профессионального.

Преподаватель (консультант) теоретического обучения выбирается из числа специалистов согласно разработанным и утвержденным "Критериям оценки учебных заведений и преподавателей, привлекаемых к обучению персонала".

В случае возникшей производственной необходимости в организации тех или иных курсов, которые по объективной причине не вошли в перспективный годовой план подготовки и повышения квалификации работников предприятия, начальник подает дополнительную заявку. Заявка на дополнительное обучение оформляется в виде служебной записки на имя заместителя директора по экономике, за подписью начальника подразделения, с согласованием с главным бухгалтером.

Приказ заместителя директора по экономике должен учитывать:

1. итоги работы за отчетный год;
2. утверждение перспективного годового плана подготовки и повышения квалификации кадров по организации;
3. списки работников;
4. утверждение списков преподавателей теоретического обучения;
5. утверждение состава квалификационных комиссий и графика проведения квалификационных комиссий;

одготовка кадров на предприятии осуществляется по следующим видам обучения (см. рис.6):

I Подготовка рабочих:

1) подготовка новых рабочих, переподготовка и освоение второй профессии;

II Повышение квалификации рабочих:

* + - * 1. производственно- технические курсы (ПТК);

2)курсы целевого направления (КЦН);

III Повышение квалификации руководящих работников и ИТР:

1. самообразование;
2. курсы повышения квалификации (КПК);
3. курсы целевого назначения (КЦН);
4. семинары;

Обучение кадров на предприятии осуществляется путем индивидуального, группового и курсового видов обучения.

*Индивидуальная форма обучения* используется в случае, когда нельзя создать группу свыше 5 человек. Индивидуальная форма обучения используется для: подготовки рабочих:

1) подготовка новых рабочих,

2) переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям;

- повышения квалификации руководящих работников и специалистов:

1) самообразование;

2) стажировка.

*Групповая форма обучения* применяется для обучения работников предприятия численностью от 5 человек одной профессии. При

невозможности создать группу из рабочих одной профессии допускается комплектование группы из родственных профессий. В этом случае общие темы изучаются в группе, а специальная технология – в подгруппах или проведением индивидуальных консультаций.

*Курсовое обучение* проводится по более сложным профессиям, овладение которыми связано с изучением значительного объема теоретического материала и освоением различного вида работ.

В зависимости от уровня квалификации новых рабочих, их численности, определяются формы обучения: индивидуальное или групповое. Курс теоретической подготовки новых рабочих должен обеспечивать овладение профессиональными навыками рабочего начального уровня квалификации по данной специальности согласно единого тарифно-квалифицированного справочника (ЕТКС) и техническими заданиями, необходимыми в условиях современного производства.

Соотношение времени на производственное и теоретическое обучение определяется учебными программами, сложностью профессии и общеобразовательным уровнем. Количество часов, отводимых на консультации, устанавливается из расчета (15 – 20)% на одного ученика плюс 10% на каждого последующего от общего количества часов, предусмотренных учебной программой на полный теоретический курс той или иной профессии.

Производственное обучение рабочих осуществляется на рабочих местах под руководством инструктора производственного обучения. Курсовое обучение организуется как с отрывом, так и без отрыва от производства.

Подготовка новых рабочих, связанных с обслуживанием объектов и подъемных механизмов, проводится вне предприятия. Обучение может быть организовано на курсах, специально создаваемых на предприятии по соглашению с органами Комитета по надзору за безопасным ведением работ в промышленности. Индивидуальная теоретическая подготовка по этим профессиям не допускается.

Теоретические занятия и производственное обучение новых рабочих на производстве проводятся в рабочее время, установленное законодательством о труде для работников соответствующих возрастов, профессий и производств.

Каждому обучающемуся предоставляется рабочее место (с учетом особенностей производства), оснащенное всем необходимым для выполнения учебно – производственных заданий.

Методика обучения и ведения учебно-учетной документации аналогична подготовке новых рабочих. Срок переподготовки и обучения вторым профессиям не должен превышать срок, установленный для подготовки новых рабочих по данной профессии. Курс подготовки заканчивается экзаменом, который состоит из самостоятельного выполнения квалификационной работы качественно и в срок, а также проверкой теоретических знаний квалификационной комиссией подразделения с оформлением протокола. При успешной аттестации рабочему присваивается разряд:

- при подготовке новых рабочих и переподготовке – не выше 3-го;

• при присвоении второй профессии – не выше имеющегося разряда по основной профессии.

• учебные группы производственно – технических курсов (ПТК) комплектуются из рабочих однородных профессий и одинаковой квалификации с учетом образования и имеющих стаж работы по своей профессии не менее года.

В случае невозможности организовать группу из рабочих одной профессии допускается комплектование учебной группы из рабочих разных профессий, одной технологической цепочки. В этом случае изучаются общие для всей группы темы, а изучение специальных технологий и специального оборудования проводится по подгруппам по специальностям (от четырех до десяти человек). Для подгрупп с небольшим количеством обучающихся (до трех человек) допускается проведение по специальным дисциплинам консультации.

Режим занятий устанавливается в зависимости от условий производства. Разработка программ курсов повышения квалификации (КПК), курсов целевого направления (КЦН), семинаров определяется целями курсов. Методически правильное составление программы курсов исходит из объективной необходимости:

- внедрения в производство новых изделий;

- освоения механизации и автоматизации производства;

- освоения новых технологических процессов, оборудования, материалов;

- изучения основных принципов обеспечения качества в соответствии с ИСО 9004:2000:

- получения допуска к выполнению особо ответственных операций сборки, монтажа, регулировки, настройки и контроля, по изготовлению деталей, сборочных единиц и изделий.

- изучения правил технической эксплуатации оборудования, вопросов техники безопасности (ГОСТ 12.0.004 и т.п.); для работников, связанных на производстве с повышенной опасностью, организуют курсы с целью углубленного изучения вопросов, связанных с безопасным выполнением работ, на основании приказа директора предприятия.

Обучение на курсах организуется с отрывом, с частичным отрывом и без отрыва от производства. Сроки обучения от двух месяцев с отрывом от производства и до шести месяцев без отрыва от производства (по согласованию с руководителем подразделения).

Объем программ:

1) семинары – до 20 часов;

2) КЦН – от 20 до 40 часов;

3) КПК - от 40 до 72 часов (краткосрочные), от 72 до 200 часов (длительные).

Разработка программ ведется специалистами подразделения, организации, преподавателями ВУЗов и учебных центров.

Учебные группы курсов комплектуются слушателями одного или нескольких подразделений, одной или нескольких профессий, связанных общностью технологического процесса, дифференцированно с учетом образования, специальности и должности слушателей.

Количество слушателей группы:

1) семинары (от 10 до 50 человек);

2) курсы целевого направления (КЦН), курсы повышения 6) квалификации (КПК) (от 10 до 30 человек).

Обучение на КЦН, КПК, семинарах заканчивается проведением итогового занятия (зачет, круглый стол, анкетирование) с последующим проведением анализа по пройденному курсу.

Систематическое самостоятельное обучение (самообразование) осуществляется по индивидуальному плану, утвержденному непосредственным руководителем.

Подготовка кадров вне предприятия осуществляется по следующим ви­дам обучения (см. рис.7):

• подготовка рабочих:

1- подготовка новых рабочих на курсах в учебно-курсовых комбинатах и профессионально - технических училищах;

2- переподготовка рабочих на курсах в учебно-курсовых комбинатах и профессионально - технических училищах.

Методика переподготовки рабочих вне предприятия осуществляется аналогично подготовке новых рабочих.

Курсы повышения квалификации (КПК), семинары, переподготовка для специалистов и руководителей предприятия проводятся:

- на факультетах повышения квалификации при ВУЗах;

- в высших школах управления;

Стажировка для специалистов и руководителей предприятия проводится:

 - на передовых предприятиях отрасли;

 - в учебных заведениях, центрах;

Стажировка проводится по индивидуальным планам, разработанным совместно с руководителем стажировки. Продолжительность и цель стажировки устанавливает руководитель предприятия, направляющего работника на обучение, по согласованию с руководителем предприятия, учебного заведения или центра, где проводится стажировка.

Прайс-лист учебного заведения (тема, план, место и время проведения) согласовывается с директором.

При оформлении заявки на обучение запрашивается счет, договор с последующей регистрацией в финансово - экономическом отделе. Работник направляется на обучение согласно приказу заместителя директора по экономике, где указывается место, дата проведения и срок обучения. Слушателям курсов на время повышения квалификации с отрывом от работы выплачивается средняя заработная плата по месту основной работы. По месту обучения предъявляются следующие документы:

1) подписанный договор;

2) платежное поручение (денежные средства).

В случае невозможности оплаты счета до начала обучения согласуется вопрос с учебным заведением об оформлении гарантийного письма на оплату с указанием срока.

Работник, обучившийся и повысивший квалификацию вне предприятия, представляет в ФЭБ документы об окончании обучения ( договор, акт, счет - фактуру, удостоверение, сертификат, диплом и т.п.). Руководящий работник и специалист предприятия обязан доложить в подразделении о проведенном обучении (в форме беседы, доклада, лекции) и представить отчет в ФЭБ за подписью руководителя подразделения. Срок - в течение месяца после окончания обучения.

Обучение работников организации без отрыва от производства в образовательных учреждениях начального, среднего и высшего профессионального образования является одним из видов повышения квалификации (рис. 3.4). Необходимость обучения определяется:

• руководителем подразделения в случае целесообразности подготовки перспективных работников по специальностям, необходимым для данного подразделения, с учетом потребности подразделения и дальнейшего профессионального роста работника;

• работником организации с целью самостоятельного повышения своего профессионального уровня по выбранной специальности.

Форма оплаты за обучение осуществляется как за счет предприятия, так и за счет обучаемого.

Работник, направляемый на обучение с оплатой за счет предприятия, должен соответствовать следующим критериям:

- возраст до 35 лет;

- стаж работы на предприятии не менее двух лет;

• перспективы профессионального роста.

При решении оплаты обучения за свой счет выбор учебного заведения и специальности остается за работником. Работник, заключивший договор с учебным заведением на обучение по заочной форме, должен поставить в известность непосредственного руководителя и организатора ТО подразделения.

Организатор ТО составляет список работников подразделения, обучающихся по заочной форме.(см.рис.8) В список включаются работники, обучающиеся в учебных заведениях начального, среднего и высшего профессионального образования, также получающие второе высшее образование и аспиранты. Список пополняется в течение года.

Список по организации составляет специалист по кадрам на сновании списков подразделений. На каждого обучающегося заводится учетная карточка (приложение 2).

Предоставление ученических отпусков работникам организации осуществляется при предъявлении справки - вызова, выданной учебным заведением Льготы для работников, обучающихся в учебных заведениях без отрыва от производства, предоставляются.

Работник предоставляет в ФЭБ справку - вызов и заявление на ученический отпуск. Согласно представленным документам специалист по кадрам определяет возможность оплаты ученического отпуска, визирует документы с последующей регистрацией отпуска в учетной карточке Работник, окончивший учебное заведение, в месячный срок регистрирует диплом у организатора ТО, ФЭБ, БУП (бюро учета персонала).

Оформленные документы по проведенным мероприятиям обучения внутри подразделения регистрируются организатором ТО и предоставляются в ФЭБ.

Регистрацию всех документов, проведенных мероприятий обучения по организации проводит специалист по кадрам.

Расходы на подготовку и повышение квалификации рабочих кадров предусматриваются в смете затрат на обучение и учитываются в составе накладных расходов. К расходам на подготовку и повышение квалификации кадров относятся:

- оплата преподавателей (консультантов), инструкторов за подготовку и повышение квалификации рабочих;

- оплата преподавателей за подготовку и повышение квалификации руководящих работников и специалистов;

- оплата за обучение работников вне предприятия; - оплата по договорам преподавателям из числа специалистов предприятия и приглашаемых со стороны (за чтение лекций, проведение семинаров, КПК);

- оплата за разработку, переработку программ, билетов;

- оплата за изготовление и приобретение наглядных и учебных пособий;

- оплата организаторам ТО за проведение организационной и учебной работы по подготовке и повышению квалификации персонала.

- оплату за обучение кадров производить:

- при обучении непосредственно на производстве (общезаводские группы, обучение внутри подразделения) согласно утвержденных ставок оплаты по организации и предъявлении необходимых документов;

- при обучении непосредственно на производстве, в случае когда преподаватель и обучаемые относятся к разным структурам (основной завод - ДО, ДО - ДО) согласно заключенному договору;

- направляемых на учебу вне предприятия и привлечением преподавателей при обучении на базе предприятия согласно письма, договора, счета. Ведомость на оплату инструкторов производственного обучения и преподавателей заполняется ФЭБ на основании представленных документов.

Анализ мероприятий, выполненных за квартал, согласно перспектив­ному годовому плану организации, проводить до пятого числа следующего за кварталом месяца. По проведенному анализу составляется отчет за квартал с последующей корректировкой плана мероприятий. Корректировка плана включает в себя:

- перенос сроков;

- снятие мероприятий;

- введение новых мероприятий.

**Заключение**

Целью данной дипломного проекта была сформирована стратегия и тактика кадрового менеджмента.

Объектом исследования являлся ОАО «ЗМТ».

Для достижения поставленной цели решен ряд задач, а именно:

- дана краткая историческая характеристика предприятия;

- проведен анализ основных экономико-финансовые показателей деятельности предприятия;

- - осваивать новые методы и технику управления,

- усовершенствовать структуру управления,

- самосовершенствоваться и обучать персонал,

- совершенствовать кадровую политику,

- произведены теоретические основы предприятия и основы обучения;

- дана оценка эффективности подготовки и переподготовки кадров.

- рассмотрены процессы обучения кадров

Для того, чтобы дать полное представление о предприятии и характере его деятельности в первой части работы дана общая характеристика предприятия, а именно рассмотрена его организационно-правовая форма, структура управления, организация и оплата труда, выявлены ресурсы предприятия и эффективность их использовании; рассмотрены основные направления деятельности, описаны конкуренты и конъюнктура рынка; предложены некоторые пути укрепления положения ДК на рынке услуг.

Анализ себестоимости показал, что в 2006 году по сравнению с 2004 годом затраты сократились. Результаты факторного анализа свидетельствуют, что наибольшее снижение себестоимости вызвано снижением удельных переменных затрат, а именно отсутствием затрат на ремонт в 2006 году. Другие факторы, влияющие на величину затрат (величина постоянных затрат, увеличение реализации), вызвали только увеличение себестоимости. Постоянные затраты составляют значительную часть в структуре себестоимости предприятия (42 % в 2006 году) и год от года увеличиваются. Поэтому для анализируемого предприятия источниками снижения себестоимости являются увеличение объема производства за счет максимально возможного увеличения количества сдаваемых в аренду площадей, заключение долгосрочных договоров с постоянными клиентами, развитие новых направлений, а также сокращение себестоимости за счет уменьшения количества арендуемых площадей.

Рабочее время – это установленная законодательством продолжительность рабочего дня (рабочей недели), в течение которого работник выполняет порученную ему работу.

Законодательно установлены нормативная продолжительность рабочей недели для некоторых категорий работников, условия сокращения рабочего дня, рекомендации по расчету нормативной продолжительности рабочей недели. Предусмотрены несколько вариантов режимов рабочего времени. Определен порядок расчета заработной платы в выходные и праздничные дни, ночное время, оплата сверхурочных часов работы.

Закон также предусматривает, что некоторые моменты, не установленные законодательно, работник и работодатель решают самостоятельно. При этом заключается коллективный договор, который регулирует трудовые отношения внутри организации. Также в каждой организации принимаются Правила внутреннего трудового распорядка.

В ОАО «ЗМТ» трудовые отношения регулируются принятым Коллективным договором и Правилами внутреннего трудового распорядка. Правилами внутреннего трудового распорядка установлена пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями в субботу и воскресенье. Продолжительность ежедневной смены составляет 8 часов (с 8.00 ч. до 17.00 ч.). Предусмотрен обеденный перерыв с 12.00 час до 13.00 час. Для некоторых работников (сторожей и слесарей-ремонтников) предусмотрен сменный режим работы. Дежурство по графику сутки через трое. Учет рабочего времени для всех работников ведется поденно, то есть ежедневно все сотрудники предприятия должны отрабатывать одинаковое количество часов (8 часов), кроме работников, работающих в сменном режиме. Продолжительность их рабочей смены составляет 24 часа. Также все сотрудники, в том числе работающие посменно, должны отработать норму времени, установленную законодательно.

Надо заметить, что помимо экономической эффективности и соблюдения предприятием законодательства о труде, внедрение данных мероприятий принесет и социальную эффективность, что не менее важно. В связи с введением половины ставки, сократится нагрузка на уже работающих сотрудников, соответственно увеличится время отдыха. Снижение годового фонда заработной платы, существенно не отразится на среднемесячной заработной плате сотрудников.

Список литературы

1. Астахов В.П. Бухгалтерский учет. – Ростов н/Д.: Изд. центр «МарТ», 2004. – 960 с.
2. Баканов М.И. Шеремет А.Д. Методика экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2000.
3. Бухгалтерское дело. / Под ред. Л.Г.Гиляровской. – М.: Юнити – Дана, 2004. – 382 с.
4. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я. В. Соколов. - М.: Финансы и статистика, 2001.- 800 с. (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту).
5. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ.-2-е изд., доп.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.-615с.
6. Дранко О.И. Финансовый менеджмент: технологии управления финансами предприятия. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 351 с.
7. Дыбаль С.В. Финансовый анализ: теория и практика. – СПб.: «Бизнес пресса», 2004. – 304 с.
8. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры: – М.: Финансы и статистика. – 2002. – 560 с.
9. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет.. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 640
10. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: – М.: ИКЦ «Д и С». – 1997. – 224 с.
11. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. «Анализ финансово – экономической деятельности предприятия»: Учеб.пособ.для вузов / Под ред. Любушина Н.П. – М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2004. – 471с.
12. Николаева С. А. Доходы и расходы организации: практика, теория, перспективы. – М.: «Аналитика пресс», 2000. - 208 с.
13. Полякова С.И. Бухгалтерский учет: Учебник. – М.: Инфра - М, 2004. – 391 с.
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание», 2004. – 736 с.
15. Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управлен­ческий аспект. Пер. с англ. / Под ред. Я. В. Соколова. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 416 с. (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту.).

Приложение 1.

**Основные категории развития персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Категории  | Краткие характеристики  |
| 1  | 2  |
| Квалификация  | степень овладения рабочим профессией или специальностью.  |
| Знание  | понимание и сохранение в памяти правил, выводов, законов, изученных предварительно или усвоенных в процессе практической деятельности.  |
| Умение  | практические действия, которые учащиеся выполняют сознательно, пользуясь определенными знаниями и добиваясь положительных результатов.  |
| Навык  | умение, закрепленное упражнениями, в значительной степени автоматизированное.  |
| Повышение квалификации  | обучение с целью совершенствования знаний, умений, навыков, повышения квалификационного разряда по имеющейся профессии.  |
| Профессия  | вид постоянной деятельности рабочего, в которой он достиг известной степени мастерства. (Пример - Сверловщик - профессия).  |
| Специальность  | постоянная деятельность рабочего, обособившаяся внутри профессии в результате раздела труда. (Пример - Сверловщик по механической обработке стеклотекстолита - специальность).  |
| Переподготовка рабочих  | обучение рабочих с целью освоения новых профессий, которые намечены к высвобождению и не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лиц, изъявивших желание сменить профессию  |
| Обучение вторым профессиям  | обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой, периодически совмещаемой с основной профессией в процессе работы.  |
| Производственно - технические курсы  | форма обучения рабочих, с помощью которой уровень квалификации приводится в соответствие с технологической сложностью выполняемых ими работ и является основным видом обучения для продвижения по ступеням роста квалификации. Первая ступень - освоение начального уровня (1-2 разряд). Вторая ступень - средний уровень (3-4 разряд). Третья ступень - высокий уровень (5-6 разряд). Производственно- технические курсы на каждой ступени роста квалификации обеспечивают получение знаний, соответствующих требованиям более высокого разряда. На производственно- технических курсах должны обучаться также рабочие, фактический уровень знаний и квалификация которых не в полной мере соответствует требованиям ЕТКС к данной профессии, т.е. знания и навык которых ниже присвоенного разряда.  |
| Курсы целевого назначения  | наиболее массовый вид повышения квалификации работников на производстве. Курсы организуются для изучения, освоения и обеспечения нормальной работы всех служб подразделения.  |
| Курсы повышения квалификации  | курсы для руководящих работников и специалистов для обеспечения реализации новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности организации.  |
| Семинар  | обучение и консультирование (носят оперативный характер и обеспечивают достаточную целенаправленность подготовки).  |
| Переподготовка руководителей, специалистов и ИТР  | обучение с целью получения новой специальности.  |
| Ученик  | лицо, получающее первоначальное профессиональное обучение, ранее не имевшее профессии.  |

Приложение 2.

Форма учетной карточки, обучающихся заочно

**Учетная карточка работников, обучающихся заочно**

|  |  |
| --- | --- |
| Специальность  | Срок начала обучения  |
| Уровень  | Срок обучения  |
| Профиль  |

Фамилия Имя Отчество

Год рождения

Образование

Место работы Должность

Учиться

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Учебный курс  | Курс  | Учебный отпуск  | Календарные дни  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Диплом

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Особые отметки

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Приложение 3

**Оценочный лист**

**для оценки семинаров, тренингов, обучения вне предприятия**

Уважаемый слушатель!

Просим Вас высказать свое мнение о пройденном обучении. Чтобы заполнить анкету отметьте те варианты ответов, с которыми Вы согласны, либо напишите ответ сами.

1. ФИО
2. Подразделение
3. Должность
4. Место проведения учебы
5. Срок обучения
6. Вид обучения

Семинар, курсы повышения квалификации, тренинг, другое

1. Тема
2. Оцените уровень преподавания по 5-балльной шкале
3. В связи с пройденным обучением, возникла ли у Вас необходимость в дополнительных
знаниях? (да, нет (перейдите к вопросу 11))
4. По каким темам необходимо дополнительное обучение?
5. Что в организации обучения Вас не устроило?

а) неудобное расписание занятий, неудачная форма подачи материала, недостаточная глубина материала, несоответствие материала заявленным темам;

б) все устроило.

12. В какой мере полученные знания могут быть использованы в Вашей работе?

а) возможно применение значительной части полученных знаний, могут быть исполь­зованы только некоторые моменты, практически ничего не может быть использовано;

 г) затрудняюсь ответить.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор  | Оценка  | Комментарии  |
|  | ФИО препод.  | ФИО препод.  | ФИО препод.  |  |
| Профессионализм препо­давателей  |  |  |  |  |
| Новизна информации  |  |  |  |  |
| Практическая значимость темы  |  |  |  |  |
| Общая оценка програм­мы занятия  |  |  |  |  |
| Общая оценка организа­ции обучения  |  |  |  |  |
| Хс =  |  |  |  |  |