**Разработка управленческого решения при управлении персоналом**

**Введение**

Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует принятия надежных решений и эффективного обмена информацией. Опыт выдающихся менеджеров и практика преуспевающих компаний свидетельствует о том, что эффективное управление невозможно без отлаженных коммуникаций и выбора правильных управленческих решений.

В управлении персоналом эффективные коммуникации и надежные решения являются необходимым условием достижения цели организации, выполнения основных функций управления. Например, для разработки миссии организации необходима информация о потенциальных потребителях продукции и услуг, конкурентах, поставщиках. Принятие решений – неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой из отдельных функций управления. И качеством стратегических и текущих решений, принимаемых руководителем, определяется уровень развития организации и степень ее выживаемости. Не менее важным для осуществления функций управления является обмен информацией внутри организации, т.е. в системе управления персоналом.

Цель данной работы– доказать, что процесс принятия управленческих решений в управлении персоналом и процесс коммуникаций являются связующими процессами в управлении персоналом.

Задачи исследования:

– Раскрыть сущность коммуникаций в системе управления персоналом.

– Раскрыть сущность принятия управленческих решений в управлении персоналом.

Объект работы – управленческие решения в управлении персоналом.

Предмет работы – процесс принятия управленческих решений в рамках управления персоналом.

**1. Процесс принятия управленческих решений в управлении персоналом**

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана – прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители. [4, С. 251]

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

В расширенном плане принятие управленческого решения понимается как весь процесс управления.

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

**1.1 Классификация управленческих решений**

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать. Такая классификация представлена в таблице 1.

Таблица 1. Классификация управленческих решений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Классификационный**  признак | **Группы**  управленческих решений | |
| **Степень повторяемости**  проблемы | Традиционные | Нетипичные |
| Значимость цели | Стратегические | Тактические |
| Сфера воздействия | Глобальные | Локальные |
| Длительность реализации | Долгосрочные | Краткосрочные |
| Прогнозируемые последствиярешения | Корректируемые | Некорректируемые |
| Метод разработки решения | Формализованные | Неформализованные |
| Количество критериев выбора | Однокритериальные | Многокритериальные |
| Форма принятия | Единоличные | Коллегиальные |
| Способ фиксации решения | Документированные | Недокументированные |
| Характер использованной  информации | Детерминированные | Вероятностные |

Методология принятия решений.

Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:

– методологию управленческого решения;

– методы разработки управленческих решений;

– организацию разработки управленческого решения;

– оценку качества управленческих решений.

Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности.

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно. Хорошее решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

– возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;

– выбор критериев, по которым будет принято решение;

– разработка и формулировка альтернатив;

– выбор оптимальной альтернативы из их множеств;

– утверждение (принятие) решения;

– организация работ по реализации решения – обратная связь.

При выборе критериев для принятия решения менеджер руководствуется системой норм и нормативов, с которыми можно сравнить альтернативное решение. Нормы, как правило, ограничивают выбор критериев, так как менеджер не может изменить трактовку того или иного закона, что сужает деятельность в принятии решения. К числу таких ограничений можно отнести отсутствие достаточного опыта и квалификации, наличие острой конкуренции и др. [10, С. 136]

При этом необходимо помнить, что эффективность принятия решения на среднем и низшем уровнях управления во многом определяется полномочиями, которые им делегировало высшее звено управления. Таким образом, критерии при принятии управленческого решения служат своего рода стандартом ограничения.

Процесс принятия решения требует логического и упорядоченного подхода, так как менеджеры принимают решения, которые сопряжены с определенными обязательствами и необходимостью претворения их в жизнь.

Из всех неопределенностей менеджеру необходимо выбрать решение, которое позволит достичь конечного результата. Эта неопределенность может принимать ряд форм и представлять:

– стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;

– бинарное решение («да» или «нет»);

– многовариантное решение (имеется очень широкий выбор альтернатив);

– инновационное (новаторское) решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Цель упорядоченного подхода к принятию решений – повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных. Если причинно-следственный анализ является дедуктивным процессом, который заставляет управляющего собирать данные, а затем отсеивать их путем критического исключения, то процесс принятия решений выдвигает требование по созданию базы данных, которая затем используется для отсеивания и исключения менее желательных альтернатив. [7, С. 394]

**1.2 Процесс принятия управленческих решений в планировании персонала**

Сущность планирования персонала состоит в предоставлении рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве для работников в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Планирование персонала учитывает как интересы предприятия, так и работников. Организация желает располагать в нужное время, в нужном месте, количестве и соответствующей квалификации персоналом, способным достичь ее целей. Работник желает такого рабочего места, на котором созданы все условия для развития способностей и гарантирован высокий постоянный заработок.

Основной задачей планирования персонала является обеспечение реализации планов и достижения целей организации с точки зрения использования персонала, его численности, квалификации, производительности и издержек.

Важность процесса планирования обоснована рядом причин:

– формирование реального рынка труда и необходимость учета его конъюнктуры;

– увеличение затрат на труд (инфляция, увеличение заработной платы, организация рабочего места, процесса);

– планирование персонала параллельно планированию бизнеса.

Для создания типового плана работы с персоналом в организации менеджеру необходимо принимать ряд управленческих решений.

Планирование потребности в персонале начинается с анализа информации о персонале, затем определяется количество рабочих мест, как имеющихся, так и планируемых на основе анализа плана организационно-технических мероприятий, штатного расписания, плана замещающихся вакантных должностей. Вся эта информация используется для определения качественного и количественного состава работников, которых необходимо иметь организации для достижения своих целей. После анализа характеристик имеющихся потребностей анализируется количественная и качественная потребность. [11, С. 526–527]

Качественная потребность – это потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу. Она рассчитывается путем сравнения профессиональных должностных документов с фактическими данными, расчет качественной потребности идет вместе с расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

Количественная потребность – это количество дополнительных работников, необходимых организации для достижения своих целей.

Общая потребность в персонале представляет собой всю численность персонала и находится как сумма количества работников по качественным критериям.

Существует также такое понятие, как формирование оптимального состава персонала. Целью формирования персонала является сведение к минимуму потерь, обусловленных несовпадением способностей к труду и личных качеств людей с возможностями их использования в организации для обеспечения научной обоснованности формирования состава персонала, необходимо учитывать жизненный цикл организации [1, С. 107–109].

Для того, чтобы сформировать состав персонала руководителю необходимо набрать и отобрать персонал.

Таким образом мы видим, что руководителю опять же необходимо принять ряд определенных управленческих решений: решение об анализе работ, организации работы, о создании должностной инструкции (в случае ее отсутствия на предприятии, решение о разработке требований, предъявляемых к персоналу, требований набора и т.д.)

Необходимость развития персонала в современных условиях обусловлена следующими причинами:

– увеличение затрат на персонал;

– давление со стороны конкурентов. Ценовая борьба, требующая сокращения затрат, но более эффективное использование труда;

– технологические изменения;

– рост социальной ответственности организации за увеличение потенциала своих работников.

Одним из направлений развития персонала является профессиональное обучение. Оно имеет большое значение как для крупной, так и для малой организации.

Развитие – это деятельность, направленная на изменение характеристик объекта управления в связи с изменившимися условиями деятельности.

К методам управления развитием персонала относят:

– Профессиональное обучение

– Подготовка резерва руководителей

– Развитие карьеры

– Затраты организации на развитие персонала.

Из вышеперечисленного следует, что для обучения и развития персонала, менеджер принимает управленческие решения об определении потребности в обучении, об анализе общих производственных целей и политики организации, об анализе плана технического обновления, об анализе индивидуальных планов развития, а также заявок и пожеланий обучаться самих сотрудников, оценке обучения и т.п. [3, С. 350–351].

Понятие карьера в настоящее время рассматривается в основном в двух значениях: первое – карьера человека в жизни этого человека, и второе – карьера индивидуума внутри организации.

Карьера (career) – это результат позиции и поведения в области трудовой деятельности, связанной с должностным и профессиональным поведением.

В процессе профессиональной деятельности человек постоянно делает выбор в пользу той ли иной ситуации, ставит какие-то приоритеты. Благодаря естественной уникальности каждого человека, тех ситуаций, в которые он попадает и тому, как он реагирует на эти ситуации, может быть несчетное множество разных карьер, но принято выделять следующие виды внутриорганизационной карьеры:

– Вертикальная;

– Горизонтальная;

– Центростремительная;

– Ступенчатая. [11, С. 538]

В совершенных организациях менеджеры по персоналу выполняют функцию планирования карьеры, т.е. определения стратегии и этапов развития и продвижение специалистов. Основой этого процесса является сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающихся в составлении программ профессионального должностного роста [1, С. 185].

В целях планирования карьеры персонала менеджер продолжает принимать управленческие решения: решение о продвижении того или иного работника в должности, решение об увеличении заработной платы, о создании программы работы с резервом, об оценке результатов труда сотрудников и т.д.

**1.3 Процесс принятия управленческих решений в организации труда**

Под организацией труда понимаются конкретные форм и методы, соединение людей и техники в процессе труда.

Различают две стороны организации труда: естественно-техническую и социально-экономическую.

Формируя общие требования к организации труда следует помнить, что методы работы должны отвечать:

– Экономической целесообразности деятельности организации, т.е. повышать производительность труда, эффективность занятости работников, лучшее использование всех ресурсов и равная напряженность труда.

– Должен выполнятся социальный критерий труда, в рамках которого труд должен быть привлекательным для работника.

– Организация труда должна учитывать психофизиологические факторы работников.

Организация труда включает в себя организацию рабочего места.

Планирование рабочего места– это определение типа рабочего места, исходя из его классификации.

Организация рабочего места– это система мероприятий по его планированию, оснащению средствами и предметами труда, размещению в определенном порядке, обслуживанию и аттестации.

Организация рабочего места – это деятельность по его оснащению и планировке. [4, С. 843]

К организации труда относится также режим труда и отдыха работников, к которому предъявляются следующие требования:

– Соблюдение общей продолжительности рабочего времени, установленного законодательством.

– Обеспечение равноправного чередования времени работы и времени перерывов.

– Обеспечение полного использования оборудования и рабочего времени для повышения производительности труда.

Здесь же следует рассматривать вопрос об адаптации персонала.

Профессиональная и организационная адаптация персонала*.*

Процесс адаптации определяется в системе управления персоналом как необходимый этап в деятельности вновь нанятого сотрудника.

Основные задачи управления процессом:

– практическая проверка правильности решения о найме сотрудника;

– обеспечение его скорейшей профессиональной и психологической адаптации на новом рабочем месте;

– уточнение реальных деловых возможностей сотрудника, в том числе и нераскрытого на прежнем месте работы потенциала;

– окончательное определение базовой профессиональной категории сотрудника и, соответственно, применяемой к нему типовой схемы последующего развития. [4, С. 845]

Прикладные методы адаптации персонала:

– Испытательный срок.

Испытательный срок – универсальный и широко распространенный метод, имеющий не только контрольную, но и мотивационную направленность. Особенно актуален в условиях действия российского трудового законодательства, т. к. позволяет уволить профессионально непригодного сотрудника как «удовлетворительно не прошедшего испытательного срока» без соблюдения традиционной, искусственно усложненной процедуры. (ст. 70 и 71 ТК РФ)

– Предварительное обучение

Предварительное обучение – процедура, практически незнакомая зарубежным предприятиям, но вынужденно применяемая многими (прежде всего, провинциальными) отечественными организациями, лишенными возможности в полном объеме удовлетворять свои кадровые потребности за счет профессионально подготовленных кадров.

– Стажировка.

Стажировка – разновидность процесса предварительного обучения сотрудника, имеющая своей целью освоение им необходимых практических навыков в смежных областях деятельности по профилю предприятия.

– Психологическая поддержка

Психологическая поддержка вновь нанятого сотрудника представляет собой совокупность мероприятий, направленных на обеспечение скорейшей его адаптации в трудовом коллективе. Актуальна и в банковской сфере, и в торговой деятельности, и в других отраслях, особенно на новых предприятиях, в главе которых стоят молодые, нетерпеливые, не терпящие возражений руководители и которые характеризуются высокострессовым характером труда у подавляющей части работников.

Руководитель обязан стремиться к оптимальному соотношению трудовых факторов, ему необходимо ограничивать количество графиков работы а организации, поскольку это усложняет процесс производства и управления. Ему также следует управлять адаптацией персонала на предприятии. [4, С. 847]

**1.4 Процесс управленческих решений в мотивации и стимулировании труда**

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

Мотивация – это процесс побуждения себя в других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [8, С. 166].

В качестве основных критериев оценки результативности мотивации используют такие показатели, как уровень работы организации и преобладающий в ней стиль руководства и управления. Наиболее явным результатом мотивации является складывающийся характер организационного поведения, во многом и обеспечивающий необходимый уровень достижения поставленных целей. В этом смысле результативность М представляет собой отношение уровней эффективности сложившегося организационного поведения к необходимому для достижения поставленных целей.

Непосредственный эффект мотивации основан на действии известного закона результат,отражающего формирование и реализацию в сознании индивида устойчивой связи между его поведением и достижением поставленных целей. Выделяют определяющие формы проявления результативности мотивации. Так, непосредственным результатом мотивации конкретного работника является:

– формирование представления об организации;

– определение своего отношения к ней;

– выработка возможных вариантов реакции;

– мобилизация необходимых ресурсов;

– обеспечение адекватности поведения и т.д. [4, С. 358–359]

Действительно большую роль играют управленческие решения в процессе мотивации и стимулирования труда работников. Руководитель принимает решения о способе мотивации в конкретной организации, о выдаче премий конкретным работникам, о проведений различных организационных мероприятий с целью сплочения коллектива и т.д.

# 2. Финансово-экономическая характеристика ОАО «Азот»

**2.1 Краткая характеристика предприятия**

В настоящее время в состав предприятия входят подразделения, производящие химическую продукцию: два крупных производства – производство капролактама, производство диметилформамида, семь самостоятельных цехов по выпуску химической продукции; обслуживающие подразделения: железнодорожное производство, автотранспортный цех, электроремонтный цех, цех электроснабжения, цех КИПиА, цех теплоснабжения; цех водоснабжения и канализования, цех по диагностированию опасных производственных объектов, цех связи, цех опытных производств, цех централизованного ремонта и др. КОАО «Азот» – градообразующее предприятие. Предприятие содержит на балансе объекты социальной сферы – поликлинику, общежития, базу отдыха «Березово», санаторий-профилакторий. Имеется свой учебный комбинат, где повышают квалификации рабочие и ИТР завода. Музей трудовой славы «Азота» – в числе лучших музеев нашего города. Спортивный клуб предприятия объединяет в свои ряды тысячи любителей спорта и физкультуры, принимает участие и побеждает в соревнованиях на уровне города, области, головной компании ОАО «СИБУР – Минеральные удобрения».

Мощнейший производственный комплекс выпускает более 40 наименований продукции. Это капролактам, минеральные удобрения – карбамид, сульфат аммония и аммиачная селитра, серная и азотная кислоты, продукция из полиэтилена и т.д. «Азот» обеспечивает минеральными удобрениями сельское хозяйство Сибири и Средней Азии. Продукция органического синтеза поступает на заводы, производящие пластмассы, красители, химические волокна и лекарственные препараты. Почти 50 процентов продаж предприятия приходится на экспорт – в Китай, Америку, Западную Европу, страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

Высокое качество продукции приносит «Азоту не только новых покупателей, но и престижные награды. В 1995 году в Копенгагене заводу был вручен международный приз «Золотой глобус». А 2000-й стал для «Азота» годом нескольких побед – он получил приз «Серебряный дельфин» в номинации «Предприятие XXI века», занял первое место на выставке-ярмарке «Кузбасс-2000» за активное внедрение в производственный процесс современных систем контроля и управления качеством. А также приз международной компании «Global Quality Management» за успехи в решении вопросов экологии и снижения вредных выбросов. Ежегодно, уже в течение 11 лет, предприятие участвует в выставках-ярмарках «Химмаш. Химпродукт. Промкомплектснаб» и занимает первые призовые места.

В декабре 2002 года Кемеровское ОАО «Азот» стало первым крупным химическим предприятием не только в Кузбассе, но и в России, сертифицировав систему менеджмента качества на соответствие двум стандартам – Российскому ГОСТ Р ИСО 9001–2001 и международному ISO 9001:2000. В 2005 году предприятие, также в числе первых в стране, получило сертификат на соответствие международной системе экологического менеджмента. В прошлом году «Азот» выполнил более 100 мероприятий по экологической защите, направив на это 110 миллионов рублей. Загрузка мощностей на заводе год от года растет, в отдельные дни она достигает 99 процентов, а воздействие на окружающую среду ни только не увеличивается, но на некоторых производствах и вовсе снижается.

Согласно требованиям стандарта, предприятие ежегодно подтверждает жизнеспособность и результативность принятых и действующих на нем систем, для этого на «Азоте» ежегодно проводятся надзорные проверки аудиторами двух компаний – Российской «Кузбасс-серт» и международной RW TUV.

Работая в составе «СИБУРа», КОАО «Азот» имеет серьезные перспективы. Сегодня «Сибур» всерьез инвестирует в производственную деятельность завода. Нынешняя инвестиционная программа «Сибура» – самая масштабная в истории «Азота». Она рассчитана на три года – с 2006-го по 2008-й. Общая сумма вложений – 6 миллиардов рублей.

Инвестпрограмма касается как нового строительства, так и модернизации уже существующих мощностей. Цель ее – это и энергосбережение, и рост производства, и выпуск новой продукции. Программу модернизации «Сибур» утвердил в сентябре 2005 года. Она предусматривает реализацию шести крупных проектов на основных производствах. Таким образом, основное финансирование направляется на реконструкцию агрегата аммиака-2, цеха карбамида, производства аммиачной селитры, блока разделения воздуха, строительство нового цеха водорода взамен старого, оснащение автоматизированной системой управления технологическими процессами производства капролактама. Кроме того, запланировано оснащение предприятия компьютерной финансово-аналитической системой.

За счет средств инвестиционной программы удалось многого добиться. К примеру, благодаря модернизации основных фондов не только повышена надежность производства карбамида (одной из важнейших товарных позиций завода), но и увеличена мощность его выпуска с 450 тысяч тонн в год до 515-ти. А проведенная реконструкция агрегата аммиака-2 повысила годовую производительность «Азота» практически на 80 процентов и позволяет теперь поставлять на рынок дополнительно десятки тысяч тонн товарного аммиака. Положительного эффекта удалось достичь «Азоту» после введения в строй установки по упаковыванию аммиачной селитры в «биг-бэги» – рынок сбыта заметно расширился. В цехе лактама-2 смонтирован новый кристаллизатор, который позволит увеличить кристаллизацию готового продукта с 1700 до 3200 тонн в месяц, также смонтирована линия для упаковки кристаллического капролактама – фасовки, затаривания в полиэтиленовые (дополнительно и пропиленовые) мешки автоматической укладки на европоддоны. Следующий объект инвестиционной программы на 2007-й и последующий год на производстве капролактама – реконструкция цеха ректификации.

Пока пройдены только первые этапы программы. Ее полная реализация позволит «Азоту» надежно вооружиться для ведения самой жесткой, конкурентной борьбы. Рынок минеральных удобрений растет и в России, и в мире, а инвестиции в модернизацию производства должны значительно увеличить присутствие предприятия в отрасли и расширить экспортные поставки.

**2.2 Основные технико-экономические характеристики ОАО «Азот»**

Основные финансово-экономические показатели работы в таблице 2.

**Таблица 2. Основные финансово-экономические показатели работы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Отчетный период | | | 2008 г. к 2006 г., % |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| Объем производства товарной продукции, тыс. руб. | 2211834 | 2652510 | 3275528 | 148,09 |
| Объем реализации продукции, т.р. | 2260846 | 2629717 | 3256457 | 144,03 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 6283 | 6543 | 7594 | 120,86 |
| Среднемесячная зарплата, руб. | 4345 | 4966 | 5820 | 133,95 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 1017305 | 1155182 | 1434581 | 141,02 |
| Фонд оплаты труды, тыс. руб. | 28274 | 39732 | 52325 | 195,67 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 1571316 | 1923923 | 2391320 | 152,19 |
| Фондоотдача | 2,174 | 2,296 | 2,283 | 105,01 |
| Производительность труда | 352035 | 405397 | 431331 | 122,52 |
| Чистая прибыль, т.р. | 7224 | 7246 | 7269 | 100,62 |
| Рентабельность, % | 6,2 | 5,2 | 5,1 | - |

Как видно из таблицы 2, объем выпущенной продукции в 2008 году по сравнению с 2006 годом вырос на 48% (3275528/2211834\*100–100), а объем реализации на 44% (3256457/2260846\*100–100). При этом среднесписочная численность персонала в 2008 году по сравнению с 2006 годом выросла на 21%, а среднемесячная зарплата на 55%.

В 2008 г. по сравнению с 2007 г. материалоемкость товарной продукции увеличилась на 0,69%, при этом темпы увеличения материальных затрат (+24,29%) были выше, чем темпы увеличения объема выпускаемой продукции (+23,49%).

Стоимость основных средств предприятия увеличилась на 279399 тыс. руб. или на 24,19%. В том числе стоимость машин и оборудования возросла на 14104 тыс. руб. или на 4,42%. Фондоотдача сократилась на 0,013.

Прирост объема выпуска продукции на 23,49% обусловлен ростом производительности труда на 6,40%. Опережающий рост объема продукции по сравнению со средней заработной платы (13,47%) означает уменьшение удельных затрат на оплату труда на единицу объема продукции и наличие относительной экономии расходов по заработной плате.

Финансовое состояние предприятия и его устойчивость в значительной степени зависит от того, каким имуществом располагает предприятие, в какие активы вложен капитал, и какой доход они ему приносят.

Активы дают определенное представление об экономических ресурсах или потенциале предприятия по осуществлению будущих затрат. Источники собственных средств, а также обязательства предприятия по кредитам, займам и кредиторской задолженности отражаются в пассиве баланса.

Для характеристики наличия, состава, структуры имущества и произошедших в них изменений по данным годового бухгалтерского баланса составляется аналитическая таблица (Приложение 1).

# Как видно из Приложения 1, общая стоимость имущества предприятия увеличилась за 2008 г. на 202150 т.р. или на 11,4%, а в 2007 г. по сравнению с 2006 г. – на 263254 т.р., или на 17,52%. Это произошло за счет прироста стоимости внеоборотных активов (в 2008 г. на 20697 т.р., а в 2007 г. на 219286 т.р.) и увеличения стоимости мобильного имущества (в 2008 г. на 181453 т.р., в 2007 г. на 43968 т.р.).

## В 2008 г. в составе внеоборотных активов имело место увеличение стоимости незавершенного производства на 22731 т.р., долгосрочных финансовых вложений на 24403 т.р. и отлаженных налоговых активов на 981 т.р. Основные средства в 2008 г. снизились на 27388 т.р., это может быть следствием плохо развитой материально-технической базы предприятия.

Нематериальные активы в составе имущества занимают менее 1%, и абсолютное отклонение снизилось в 2008 г. по сравнению с 2007 г. на 30 т.р., что свидетельствует о том, что инновационная деятельность не развивалась.

В 2008 году расходы в незавершенное строительство возросли на 22731 тыс. руб., или на 76,3% (52530/29799\*100/100). Удельный вес их в валюте баланса также увеличился на 0,98 процентных пункта и составил к концу 2008 года 2,67%. Данные активы участвуют в производственном обороте, и, следовательно, при определенных условиях увеличение их суммы может негативно сказаться на результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Увеличение долгосрочных финансовых вложений в 2008 г. на 24403 тыс. руб. связано с развитием инвестиционной деятельности, включая вложение средств в дочерние компании. 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 2008 г. стоимость мобильного имущества возросла на 181453 т.р. Прирост оборотных активов обусловлен увеличением материально-производственных запасов, сумма которых возросла на 102088 тыс. руб.

В 2008 году сумма дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты уменьшилась на 130267 т.р. Уменьшение дебиторской задолженности может быть результатом уменьшения товарных ссуд, выданных потребителям готовой продукции. Также он может быть связан с выплатой платежа дебиторов.

Денежные средства в 2008 г. уменьшились на 10846 т.р., что отрицательно сказывается на платежеспособности предприятия.

В ходе анализа показателей структурной динамики установлено, что в 2008 г. – 47,80% составляют внеоборотные активы и 52,20% – текущие активы.

В процессе анализа пассива баланса предприятия следует изучить изменения в его составе, структуре и дать им оценку, что показано в Приложении 2.

Как видно из Приложения 2, возрастание стоимости имущества предприятия за 2008 г. на 202150 тыс. руб. или 11,45% (1968186/1766036\*100–100) обусловлено увеличением заемных средств на 218523 тыс. руб. (18,3%). Из этого следует, что увеличение объема финансирования деятельности предприятия в 2008 г. на 28,18% обеспечено собственным капиталом и на 71,82% – заемными средствами.

Снижение собственных средств в 2008 г. произошел за счет уменьшения добавочного капитала на 16396 тыс. руб. Уменьшение собственных средств, связанный с уменьшением объема производства продукции, отрицательно характеризует финансовое состояние предприятия. Это снижает экономическую самостоятельность и финансовую устойчивость и уменьшает надежность предприятия как хозяйственного партнера.

**2.3 Показатели кадровой политики ОАО «Азот»**

Для целей анализа весь персонал следует разделить на промышленно-производственный и непромышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу (ППП) относят лиц, занятых трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью предприятия, а к непромышленному персоналу относят работников учреждений культуры, общественного питания, медицины и пр., принадлежащих предприятию. Работники ППП подразделяются на рабочих и служащих. В составе служащих выделяют руководителей, специалистов и других служащих (конторский учётный и т.п. персонал). Рабочих подразделяют на основных и вспомогательных.

Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадрами является изучение движения рабочей силы.

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

Показатели динамики изменения численности персонала, в общем и по категориям, а также текучесть кадров показана в таблице 3.

Таблица 3. Анализ движения работников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Отклонения | |
| 2007 к 2006 | 2008 к 2007 |
| 1. Среднесписочная численность работников, чел. | 8800 | 9200 | 9600 | +400 | +400 |
| 2. Количество уволенных, всего  В т.ч. по собственному желанию  за нарушение трудовой дисциплины  по другим причинам | 140  140  -  - | 180  180  -  - | 70  70  -  - | +40  +40  -  - | -110  -110  -  - |
| 3. Количество принятых работников, чел. | 260 | 220 | 130 | -40 | -90 |
| 4. Число работников, проработавших весь год, чел. | 8660 | 9120 | 9550 | +460 | +430 |
| 5. Коэффициент оборота по выбытию, (стр. 2 / стр. 1) | 0,016 | 0,020 | 0,007 | - | - |
| 6. Коэффициент оборота по приему, (стр. 3 / стр. 1) | 0,030 | 0,024 | 0,013 | - | - |
| 7. Коэффициент постоянного состава, (стр. 4 / стр. 1) | 0,984 | 0,991 | 0,995 | - | - |

Анализ движения работников показал, что среднесписочная численность работников в 2008 году увеличилась на 400 человек по сравнению с 2007 годом. Количество уволенных по собственному желанию в 2008 году по сравнению с 2007 годом сократилось на 110 человек. Количество принятых в 2008 году уменьшилось на 90 человек, чем в 2007 году. Количество работников, проработавших весь год в 2008 году по сравнению с 2007 годом увеличилось на 430 человек.

Увеличение потребности в трудовых ресурсах объясняется тем, что увеличился план выпуска продукции.

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

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

Обобщающий показатель производительности труда (выработка на одного работающего или одного рабочего) в значительной степени зависит от материалоемкости отдельных видов продукции, объема кооперированных поставок, структуры продукции. Более объективную оценку производительности труда дает показатель, исчисленный по чистой продукции, т.е. по объему продукции за вычетом материальных затрат и амортизации основных фондов.

Более высокий темп роста производительности труда, исчисленный по объему продукции в оптовых ценах, по сравнению с темпом роста производительности труда, исчисленного по чистой продукции, свидетельствует об изменении структуры и ассортимента продукции в отчетном периоде по сравнению с предыдущим периодом и сторону увеличения выпуска продукции с более высокой материалоемкостью.

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

Анализ уровня оплаты труда представлен в таблице 4.

Таблица 4. Анализ уровня оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год | 2007 год | 2008 год | Отклонения, тыс. руб. | |
| 2007 г. к 2006 г. | 2008 г. к 2007 г. |
| 1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 2643174 | 3297067 | 4647990 | +653893 | +1350923 |
| 2. Среднегодовая численность работников, чел. | 8800 | 9200 | 9600 | +400 | +400 |
| 3. Среднегодова оплата труда на 1 работника, руб. | 8650 | 9118 | 9847 | +468 | +729 |
| 4. Призводительность труда, тыс. руб., (стр. 1 / стр. 2) | 300,36 | 358,38 | 484,16 | +58,02 | +125,78 |
| 5. Индекс производительности труда | х | 1,19 | 1,35 | - | - |
| 6. Индекс оплаты труда | х | 1,05 | 1,08 | - | - |

Индекс производительности труда:

2008 год 484,16/358,38=1,35

2007 год 358,38/300,36=1,19

Индекс оплаты труда:

2008 год 9847/9118=1,08

2007 год 9118/8650=1,05

Анализ уровня оплаты труда показал, что выручка от реализации в 2008 году увеличилась на 1350923 тыс. руб. по сравнению с 2007 годом. Среднегодовая численность работников в 2008 году увеличилась по сравнению с 2007 годом на 460 человек, а среднегодовая оплата труда на 1 работника увеличилась на 729 руб. Как видно, и производительность труда повысилась на 125,78 тыс. руб. Можно сделать вывод, что в связи с увеличением штата и увеличением зарплаты, заинтересованность работников в повышении производительности возросла.

**3. Разработка управленческих решений в рамках совершенствования управления персоналом ОАО «Азот»**

Отдел кадров в ОАО «Азот» возглавляет начальник отдела, однако при этом он сохраняет непосредственное подчинение руководителю организации. В качестве функционального руководителя начальник отдела кадров обеспечивает удовлетворительное с точки зрения организации функционирование систем управления персоналом – подбора, обучения и развития, оценки, компенсации и коммуникации, работает над их совершенствованием и управляет сотрудниками своего подразделения. Он принимает участие в обсуждении важнейших для организации вопросов развития, определения стратегии. При обсуждении вопросов управления всей организацией и разработке бизнес-стратегии начальник отдела выступает прежде всего как специалист в области управления людьми, как своего рода внутренний консультант по этому вопросу для остальных руководителей. Однако помимо компетентности в своей профессиональной области, он должен понимать общие законы развития организации, знать рынок, конкурентов, выпускаемую компанией продукцию и предоставляемые ею услуги, обладать стратегическим мышлением, т.е. быть специалистом по управлению своей компанией в целом. В противном случае его советы даже в области управления человеческими ресурсами будут недостаточно профессиональными, а авторитет в высшем руководстве и в организации в целом не будет соответствовать занимаемой должности. И наоборот, компетентному с точки зрения управления компанией руководителю отдела кадров значительно легче реализовать свои чисто «функциональные проекты» в силу своего веса в организации. Последнее справедливо в отношении всех сотрудников отдела, которые нередко жалуются на недостаточное внимание к ним и неделание сотрудничать о стороны других руководителей. Первопричиной такой «недооценки» часто служит их собственная некомпетентность в ключевых вопросах деятельности организации, делающая их «неполноценными» в глазах коллег.

Данный отдел решает вопросы управления приемом на работу, учетом персонала, профессионального обучения и развития.

Как и другие службы, отдел кадров имеет собственную иерархию должностей, являющуюся составной частью общеорганизационной структуры. Главной задачей отдела является организация работы вверенной им системы управления персоналом, а также предоставление экспертных советов своему руководителю.

Сотрудники отдела кадров проводят работу по компенсации, профессиональному обучению и развитию, учету персонала и т.д. Эти работники выполняют аналитические функции, проводят профессиональное обучение, разрабатывают процедуры управления персоналом, готовят материалы для принятия решений руководителями, т.е. выступают в роли функциональных экспертов и исполнителей ключевых для управления человеческими ресурсами задач. Для успешного выполнения своих должностных обязанностей специалисты обладают профессиональными знаниями в области управления человеческими ресурсами, приобретаемых в процессе практической работы и обучения, а также понимание специфики деятельности организации. Сотрудники отдела кадров прибегают к помощи секретарей, техников и другого технического персонала, компетентность которого непосредственно влияет на эффективность работы остальных сотрудников.

Численность сотрудников отдела кадров зависит от множества факторов – размера организации, вида ее деятельности, специфики стоящих перед ней задач, традиций, финансового состояния, стадии развития.

Таким образом, отдел кадров занимается широким комплексом вопросов и играет ключевую роль в организационном развитии. Поэтому деятельность этого отдела очень важна для эффективного функционирования организации.

## 3.1 Особенности приема на работу в ОАО «Азот»

В данном разделе приводиться пример приема на работу.

– Объявление

На ОАО «Азот**»**проводится конкурсный отбор на замещение вакантных должностей консультантов вопросам экономической политики.

Желающие участвовать в конкурсном отборе представляют в отдел кадров: личное заявление, краткое описание трудовой деятельности (резюме) не более чем на двух печатных страницах, выписку из трудовой книжки, заверенную кадровой службой по последнему месту работы, фотографию (4 х 6), документы, подтверждающие экономическое образование и квалификацию.

На предприятии разработана стандартная методика качеств необходимых специалисту в зависимости от должности

Таблица 5. Требования к кандидату на замещение должности консультанта по вопросам экономической политики

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности | Степень важности | | | Прим. |
|  |  | Очень важно | Важно | Желательно |  |
| 1  2  3  4  5  6 | Специальность  Высшие профессиональное образование по специализации «Государственное и муниципальное управление»  Высшее профессиональное образование по направлению «Экономика» или по специальностям:  теоретическая экономика,  финансы и кредит,  мировая экономика,  национальная экономика,  экономика и управление на предприятии  Наличие ученой степени  Дополнительное высшее образование  Специальная подготовка – главные направления:  государственное регулирование рыночной экономики;  развитие предпринимательства;  финансы и кредит;  региональное управление социально-экономическими процессами  Владение иностранными языками | +  + | +  +  +  +  +  + | +  +  +  +  +  + |  |
| 7  8 | Профессиональный опыт по направлению «Экономика» не менее трех лет  Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях | + |  | + |  |
| 9  10  11  12  13  14 | Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)  Работа с документами:  умение самостоятельно дать письменное заключение;  умение составить методические рекомендации;  знание основ делопроизводства  Общение с посетителями  Умение вести переговоры (умение определить трудность или значение переговоров)  Умение принимать самостоятельные решения (подход к решению сложных задач)  Организаторские способности, в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте | +  +  + | +  +  + | +  + |  |

Одним из способов отбора претендентов, соответствующих всем требованиям, и выбора наиболее подходящих из кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим. Для доказательства соответствия работника условиям работы необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет ту или иную черту характера и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

Поэтому практикой выработаны схемы по отбору персонала, широко использующие три обязательных требования для доказательства такого соответствия:

* анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те показатели, которые наиболее подходят для высокого качества выполнения данной работы;
* с помощью теста нужно измерить только один из таких показателей;
* необходимо доказать, что данная черта характера действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Соответствие метода отбора каким-либо конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

Используются два вида показателей соответствия критериям – показатели предполагаемого и действительного соответствия.

Определить предполагаемое соответствие можно с помощью тестов. Результаты тестов сохраняют в тайне. Решение по найму принимается без их просмотра. Они не оглашаются до тех пор, пока принятый работник не накопит минимальный опыт работы, чтобы они не могли повлиять на оценку ее качества.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

## 

## 3.2 Процесс отбора персонала

Таблица 5. Процедура процесса отбора персонала

|  |
| --- |
| Кандидаты на занятие должности |
| Предварительная отборочная беседа |
| Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность |
| Беседа по найму (собеседование) |
| Тестирование |
| Проверка рекомендаций и послужного списка |
| Медицинский осмотр |
| Принятие решения о приеме |

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или руководитель подразделения проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность обычно используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и с их помощью необходимо запрашивать информацию, более всего характеризующую производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является важной процедурой оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующее:

– соответствие уровня образования заявителя минимальным квалифицированным требованиям;

– соответствие практического опыта характеру должности;

– наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;

– готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);

– круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Содержание анкеты в организациях устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности руководителей применяют более подробные анкеты, чем при найме рядовых служащих.

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов не велик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендентов. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности. Запрашиваются данные об академической неуспеваемости в школе по дисциплинам специальности. В анкете следует указать баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количество учебных часов, прослушанных по бухучету и анализу хозяйственной деятельности, подробные сведения об этих курсах.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае найма. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т.д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предложения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседования с работником. Претендент обязан также указать, есть ли у него проблемы со здоровьем, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие организации сами проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ организация, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство организации полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента. Компоновку и графическое оформление анкет также варьируют.

Одним из методов, используемых в ОАО «Азот» для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму.

Таблица 6. Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Вид тестов | Категория тестируемых работников | | |
| Линейные руководители | Функциональные  руководители | Специалисты |
| 1 | На определение творческого потенциала работника | + | + | + |
| 2 | На определение трудностей во взаимоотношениях |  | + | + |
| 3 | На определения авторитета работника | + | + |  |
| 4 | На наличие организаторских способностей молодого руководителя | + |  |  |
| 5 | На определение пригодности к работе руководителем | + |  |  |
| 6 | На определение способности быть предпринимателем | + |  |  |
| 7 | На конфликтность характера | + | + | + |

Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора можно попросить кандидата представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику с тем, чтобы обменятся мнениями или выяснить какие-либо интересующие подробности. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины:

* в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма;
* необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

Принятие решения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

**3.3 Разработка управленческого решения в сфере закрепления специалистов на рабочих местах**

Экспертами предприятия были приведены следующие аргументы за совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности путем увеличения материальной заинтересованности, т.е. применение премиальных выплат, выплат за выслугу лет, поскольку управление трудом должно предусматривать меры, направленные на возрастание материальной заинтересованности в зависимости от уровня исполнения работником своих трудовых функций:

– Высокая степень заинтересованности работников;

– С развитием экономических отношений повышается цена квалификации, деловитости, творчества, исполнительности, обязанности и риска работника. Поэтому нужны специальные меры воздействия на развитие этих качеств;

– Усиление личных интересов наблюдается у человека при появлении у него чувства сопричастности к делу.

– Усиление личной заинтересованности работника проявляется через его отношение к трудовому коллективу – к коллегам, руководству, в том числе и через неформальные отношения. Меры управления трудом, направленные на создание положительных эмоций в коллективе, оказывают сильное влияние на производительность труда. При хорошем микроклимате в коллективе производительность труда может увеличиться на 30–40%.

Для определения степени важности той или иной потребности был составлен блок вопросов по определению силы требований и возможности их удовлетворения.

Таблица 7. Блок вопросов для определения силы требований и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Значимость требований | | Требования | Возможность удовлетворения требований | |
| ср. балл | Ранг | ранг | ср. балл |
| 2,53 | 1–2 | Возможность обеспечения достатка в доме, приобретать что захочется | 6 | 2,47 |
| 2,53 | 1–2 | Возможность применять свои знания и способности | 1–2 | 3 |
| 2,33 | 3 | Хороший заработок | 3–4 | 2,93 |
| 2,27 | 4 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания | 11 | 2,07 |
| 2,2 | 5 | Быть самостоятельным в работе и решать самому, что и как делать | 10 | 2,13 |
| 2,13 | 6–7 | Интересная работа, доставляющая удовольствие | 3–4 | 2,93 |
| 2,1 | 6–7 | Возможность приносить пользу людям | 9 | 2,2 |
| 2,07 | 8–10 | Возможность общения с людьми | 1–2 | 3 |
| 2,07 | 8–10 | Возможность заслужить уважение окружающих | 5 | 2,6 |
| 2,07 | 8–10 | Возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.д. | 7–8 | 2,27 |
| 2 | 11 | Возможность продвижения по службе | 12 | 1,2 |
| 1,4 | 12 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо | 7–8 | 2,27 |
| 1 | 13 | Возможность оказывать коммерческие услуги | 13 | 1 |

Усиление личных интересов человека к работе связано с мерами поддержания его работоспособности. Положительную роль играют социальные меры, связанные с организацией отдыха, досуга, развлечений, соответствующих жилищно-бытовых условий жизни работника, оказывающих влияние на его здоровье. Социальные услуги также включаются в систему управления трудом.

Для выбора направления совершенствования системы стимулирования труда была проведена экспертиза по методу «Дельфи», в ходе которой было выяснено, что основным мотивирующим фактором в ОАО «Азот» является поощрительная надбавка к заработной плате, причем ее сумма должна быть не менее той, которую выбрали эксперты. Экспертиза была проведена в несколько туров, в качестве экспертов привлекались сотрудники ОАО «Азот»

Первый тур. Результаты, а также ранжированный ряд представлены в таблице 8

Таблица 8. Результаты первого тура

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экспертные  данные (тыс. т) | 1000 | 2900 | 1500 | 2500 | 2100 | 1200 | 1700 | 2600 | 1100 | 2200 | 1200 | 1100 | 2400 | 2600 |
| Ранжированный ряд | 1000 | 1100 | 1100 | 1200 | 1200 | 1500 | 1700 | 2100 | 2200 | 2400 | 2500 | 2600 | 2600 | 2900 |

Среднее значение оценки:



Среднее квадратичное отклонение оценок

,



где n – число экспертов, участвующих в экспертизе; хi – оценка эксперта.

Коэффициент вариации .



Нижний квартиль Q0,25=1200 Верхний квартиль Q0,75=2500

Медиана



2 тур опроса

Таблица 9. Результаты второго тура

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экспертные  данные (тыс. т) | 950 | 2000 | 1900 | 1100 | 900 | 2000 | 2600 | 1500 | 2200 | 1000 | 1200 | 1100 | 1200 | 1300 |
| Ранжированный ряд | 900 | 950 | 1000 | 1100 | 1200 | 1200 | 1300 | 1400 | 1500 | 1900 | 2000 | 2000 | 2200 | 2600 |

=1517,8 Q0,25=1100 =511,16



Me=1350 Q0,75=2000 ν=33,6%

Третий тур экспертной оценки.

Таблица 10. Результаты третьего тура

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экспертные  данные (тыс. т) | 1200 | 1350 | 1100 | 1000 | 1300 | 1200 | 1000 | 1450 | 1200 | 1500 | 1000 | 1200 | 1400 | 1100 |
| Ранжированный ряд | 1000 | 1000 | 1000 | 1100 | 1100 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1300 | 1350 | 1400 | 1450 | 1500 |

=1221,4 Q0,25=1100 =160,9



Me=1200 Q0,75=1350 ν=13,1%

Таблица 11. Общие результаты экспертизы по турам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тур | Интервал | Средняя оценка в туре | Дисперсия | Вариация, % |
| 1 | 1200–2500 | 1828,5 | 426581,52 | 35 |
| 2 | 1100–2000 | 1517,8 | 261284,54 | 33,6 |
| 3 | 1100–1350 | 1221,4 | 25888,81 | 13,1 |

Так как после третьего тура достигнута высокая степень согласованности мнений экспертов (ν=13,1%), это позволило считать экспертизу завершенной и сделать вывод, что совершенствование системы стимулирования следует проводить в соответствии с аргументами приведенными экспертами выше, т.е. с помощью материального стимулирования, причем сумма поощрений должна быть не менее 1221 рублей.

# Выводы и предложения

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

Для успешного решения задач производства на ОАО «Азот» необходима эффективная кадровая политика.

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

Имеющаяся в настоящее время в ОАО «Азот» численность персонала удовлетворяет потребность производства в трудовых ресурсах для выпуска запланированного на 2009 год объема продукции.

Важнейшее требование ОАО «Азот» к работникам: и молодым, и квалифицированным – уметь постоянно обновлять и расширять свои знания.

Анализ показателей управления персоналом показал, что среднегодовая численность работников в 2008 году увеличилась по сравнению с 2007 годом на 400 человек. Причем число РСиС с 2006 по 2008 год составило 128 человек, а число рабочих также увеличилось на 672 человек. Показатели товарной продукции в 2008 году поднялись на 1350923 тыс. руб. по сравнению с 2007 годом. Среднемесячная зарплата РСиС повысилась на 87 тыс. руб. с 2007 года. Повышение среднегодовой заработной платы работников вызвано в основном ростом отработанных часов, увлечением средней продолжительности рабочего дня и ростом товарной продукции.

Анализ текучести кадров показал, что уволенных по собственному желанию в 2008 году по сравнению с 2007 годом сократилось на 110 человек. Количество принятых в 2008 году уменьшилось на 90 человек, чем в 2007 году. Количество работников, проработавших весь год в 2008 году, по сравнению с 2007 годом увеличилось на 430 человек.

Проанализировав сложившуюся ситуацию на ОАО «Азот» выяснили, что основными причинами для увольнения специалистов являются: низкая заработная плата; неудовлетворенность коллективом (иногда и руководителем); нестабильное положение работника на заводе; отсутствие перспективы.

Для того, чтобы работник закрепился на рабочем месте необходимо обратить внимание руководителям на некоторые нюансы данного вопроса.

Во-первых, экономический аспект. Одним из основных способов закрепить специалиста на рабочем месте является материальное стимулирование.

Во-вторых, психологический аспект. То, как человек чувствует себя внутренне на рабочем месте.

В-третьих, социальный аспект. Немаловажным фактором, влияющим на стабильность работника, является его социальное положение в коллективе. При социальной невостребованности специалист естественно будет искать более комфортную обстановку, более лояльного руководителя.

На негативные взаимоотношения в коллективе руководителю нужно уделять особое внимание. В данном случае необходимо либо искоренить враждебные отношения, путем сглаживания конфликтных ситуации и недопущения таковых, либо перевести специалиста на другую работу, сменив тем самым трудовой коллектив.

Это основные аспекты, на которые следует обращать внимание руководителю для закрепления специалиста на рабочем месте.

Однако, добиться положительного результата, можно только рассматривая все нюансы в комплексе, сопоставляя интересы работника с интересами ОАО «Азот».

Предложенные мероприятия позволят, прежде всего, текучесть кадров подвести к минимуму, что обеспечит повышение качества продукции и увеличение рентабельности производства, а это положительно отразится на финансовом состоянии Азота.

**Список использованной литературы**

1. Анискин Ю.П. Внутрифирменное планирование персонала: Учебное пособие. – М.: МГИЭТ (ТУ), 2004

2. Бешелев С.Д. Менеджмент персонала. – М.: Экономика, 2006

3. Валовой Д.В. Рыночная экономика. Возникновение, эволюция и сущность. – М.: ИНФРА-М, 2006

2. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 2003

3. Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 2006

4. Евланов Л.Г. Менеджмент персонала. – М.: Экономика, 2005

5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / Под ред. Карминский А.М. – М.: Финансы и статистика, 2008

6. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 2006

7. Литвак Б.Г. Особенности менеджмента персонала. Учебник. – М.: Дело, 2004

8. Менеджмент / Под ред. Ж.В. Прокофьевой. – М.: Знание, 2005

9. Науман Э. Принять решение – но как? – М.: Мир, 2006

10. Орлов А.И. Эконометрика. – М.: Экзамен, 2006

11. Общая теория статистики: / Под ред. Харламов А.И. – М.: Финансы и статистика, 2005

12. Статистика рынка товаров и услуг: Учебник / Под ред. Беляевский И.К. – М.: Финансы и статистика, 2006

13. Стенли Дж. Статистические методы в планировании персонала. М.: Прогресс, 2006

14. Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2006

15. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2005