# ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ ГОУВПО «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# Институт экономики и управления

# ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

# На тему: «Совершенствование системы управления персоналом на предприятии (на примере ОАО "Нефтекамский завод автосамосвалов")»

# Выполнила студентка

# гр. З-061100-61 Н.В.Алексеева

# Руководитель И.П.Потехин

( К.Т.Н., профессор )

Допущен к защите в ГАК «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_2007г.

Зав. кафедрой ЭМУ О.Д.Головина

( Д.Э.Н., профессор )

Ижевск 2007

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1. Организационно - экономическая характеристика предприятия

ОАО «НефАЗ» 6

1.1. Технико – экономическая характеристика предприятия 6

1.2. Правовой статус, состав и структура предприятия 12

1.3. Основные виды деятельности 18

1.4. Анализ финансового состояния предприятия 19

2. Теоретические аспекты системы управления персоналом предприятия 36

2.1. Персонал и его основные категории 36

2.2. Система управления персоналом предприятия 38

2.3. Кадровая и социальная политика – как элемент эффективного

управления персоналом 47

2.4. Мотивация и вознаграждение персонала - основные направления

социальной и кадровой политики 53

3. Состояние системы управления персоналом на ОАО «НефАЗ» 56

3.1. Анализ основных показателей управления персоналом 56

3.2. Анализ кадровой и социальной политики предприятия 62

3.3. Оценка и подготовка кадров на предприятии 65

3.4. Система стимулирования труда на предприятии 71

4. Совершенствование системы управления персоналом 78

4.1. Разработка системы закрепления специалистов на рабочих местах 78

4.2. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор

стимулирования персонала 83

4.3. Совершенствование организационной структуры управления

предприятия 90

Заключение 95

Список использованной литературы 98

# **ВВЕДЕНИЕ**

Современные условия деятельности промышленных предприятий требуют создания эффективной системы управления персоналом предприятия, развития его кадрового потенциала.

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

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

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

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

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

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

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Нефтекамский автозавод» и его персонал.

Предметом исследования являются процессы управления персоналом предприятия в условиях рыночной системы экономических отношений.

Целью данной работы является исследование системы управления персоналом предприятия как основы их эффективного функционирования в рыночной среде.

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

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

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

Дипломная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы.

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

**1. Организационно – экономическая ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «НЕФАЗ»**

**1.1. Технико – экономическая характеристика предприятия**

Открытое акционерное общество «Нефтекамский автозавод» (сокращенное – ОАО «НефАЗ») зарегистрировано Постановлением Главы администрации г. Нефтекамска за № 915 от 24.06.99 г. Местонахождение ОАО «НефАЗ» – 452950, Республика Башкортостан, г. Нефтекамск, Янаульское шоссе, 3.

ОАО «НефАЗ» входит в состав ОАО «КамАЗ». Строительство завода начато по Постановлению Совета Министров СССР от 17 декабря 1970 года за № 1000 и Приказа Минавтопрома № 4 от 08 января 1971 года. В 1977 году Президиумом Совета Министров СССР совместно с Минавтопромом было принято решение о создании на Нефтекамском заводе автосамосвалов производства по выпуску 6,0 тыс. вахтовых автомобилей, прицепов – цистерн и полуприцепов – цистерн для перевозки нефтепродуктов в количестве 16,1 тыс. шт. в год.

Город Нефтекамск расположен на северо – западе Республики Башкортостан в 9 км от реки Кама. Завод расположен в промышленной северно – восточной зоне города.

Завод располагает собственной железнодорожной веткой, связанной с железнодорожной линией Казань – Екатеринбург на расстоянии 13 км от нее.

Электроснабжение завода производится от линии энерго-передач – 110 Карманово – автозавод протяженностью 28 км через понижающую подстанцию.

Теплоснабжение осуществляется от заводской котельной. Топливо – газ от ООО «Башкиргаз». Водоснабжение хозяйственно – питьевой водой производится от городского коммунального водопровода.

Территория завода составляет 84 гектара, на котором расположены 3 производственных корпуса:

- корпус автосамосвалов (106 тыс. км2 , балансовая стоимость=90519571 рублей);

- корпус вахтовых автомобилей и цистерн (75 тыс. м2, балансовая стоимость=134821205 рублей);

- корпус автобусного производства (18 тыс. м2).

Технология изготовления автомобильной техники включает в себя следующие производства: заготовительно-прессовое; сборочно-сварочное; окрасочное; механическое; термогальваническое; кузнечно-литейное.

Завод имеет двадцатилетний опыт производства автосамосвалов, положительно зарекомендовавших себя как у отечественных, так и у зарубежных потребителей. О высоком качестве автосамосвалов говорят Международные награды, полученные в Испании и Швейцарии. С самого начала существования завода создавалась база для расширения номенклатуры выпускаемой продукции. На завершающей стадии находится подготовка к серийному выпуску топливоперевозчика повышенной вместимостью – 30 тыс. л. Вахтовые автомобили, выпускаемые на заводе, имеют достаточную вместимость, комфортабельность и повышенную проходимость. В последние годы освоено производство сельхозтехники, в том числе косилки ротационной, граблей-ворошителей, борон и пресс-подборщика для кормозаготовок. Значительно расширена номенклатура выпускаемых товаров народного потребления, спросом пользуются прицепы к легковым автомобилям, передвижной торговый киоск «Коробейник». Завод располагает квалифицированными кадрами, рабочими, ИТР, конструкторской и технологической службой. Завод имеет в составе станкоинструментальное производство, позволяющее изготовить сложную технологическую оснастку, в т.ч. штамповую оснастку. Все это дает право делать вывод о том, что и в дальнейшем ОАО «НефАЗ» останется одним из главных в России производителей самосвальной автотехники, а также специализированной автотехники для перевозки нефтепродуктов и вахтовых автобусов.

В структуре ОАО «НефАЗ» - пять производств:

- по выпуску автомобилей-самосвалов;

- по выпуску вахтовых автобусов;

- по выпуску автоцистерн, прицепов и полуприцепов-цистерн;

- по выпуску прицепов полуприцепов общетранспортного назначения;

- по выпуску пассажирских автобусов.

В составе активной части основных фондов на балансе предприятия находится широкая гамма оборудования. Средний возраст оборудования завода составляет 18 лет. Оборудование основного производства, имеющее «нулевую» остаточную стоимость составляет 51 %. Завод располагает пластинчатыми механизированными конвейерами:

- конвейер по сборке автосамосвалов на шасси КамАЗ, пропускная способность до 40,0 тыс. шт. в год длина конвейера - метров;

- конвейер по сборке полуприцепов – цистерн и автоцистерн пропускная способность до 8,0 тыс. шт. в год, длина конвейера – 90 метров;

- конвейер по сборке вахтовых автобусов на шасси Урал, КамАЗ, ГАЗ, пропускная способность до 6,0 тыс. шт. в год, длина – 84 метра.

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

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

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

В области качества ОАО «НефАз» ставит следующие цели:

- завоевание новых рынков сбыта за счет расширения области применения продукции ОАО «НефАЗ» и её номенклатуры;

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

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

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

ОАО «НефАЗ» обязуется оплачивать труд работников на основе трудового договора, систем и положений по оплате труда, утвержденных по согласованию с профсоюзным комитетом, и согласно тарифному соглашению. Основные финансово-экономические показатели работы в таблице 1.

Таблица 1

Основные финансово-экономические показатели работы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Отчетный период | | | 2006 г. к 2004 г., % |
| 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 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 1, объем выпущенной продукции в 2006 году по сравнению с 2004 годом вырос на 48 % (3275528/2211834\*100-100), а объем реализации на 44 % (3256457/2260846\*100-100). При этом среднесписочная численность персонала в 2006 году по сравнению с 2004 годом выросла на 21%, а среднемесячная зарплата на 55 %.

В 2006 г. по сравнению с 2005 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.

Большое значение на результаты хозяйственной деятельности оказывает ассортимент (номенклатура) и структура производства и реализация продукции таблица 2 и рисунок 1.

Таблица 2

Размеры и структура товарной продукции организации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | 2004 г. | | 2005 г. | | 2006 г. | |
| Выручено, тыс.руб. | в % к итогу | Выручено, тыс.руб. | в % к итогу | Выручено, тыс.руб. | в % к итогу |
| КАМАЗы | 158916996 | 19,9 | 102864518 | 9,0 | 117201334 | 7,6 |
| Вахтовые автобусы | 77735350 | 9,7 | 39219950 | 3,4 | 32644150 | 2,1 |
| Пассажирские автобусы | 1595274 | 0,2 | 245672196 | 21,4 | 545583708 | 35,2 |
| Полуприцепы-цистерны | 252210240 | 31,6 | 317883456 | 27,8 | 393632544 | 25,4 |
| Полуприцепы | 155974987 | 19,6 | 323638966 | 28,2 | 296608172 | 19,2 |
| Прицепы | 121237420 | 15,2 | 84526276 | 7,4 | 152509876 | 9,8 |
| Сельхозтехника | 30433837 | 3,8 | 32282313 | 2,8 | 10628737 | 0,7 |
| Всего | 798104104 | 100 | 1146087675 | 100 | 1548808521 | 100 |

Таким образом, основной выпускаемой продукцией на ОАО «НефАЗ» на протяжении трех лет были:

1. Автосамосвалы; удельный вес к общему объему соответственно 30,7%, 23,6%, 17,8%;
2. Самосвальные установки: удельный вес к общему объему соответственно 22,1%, 20,1%, 22,7%;

и внедрен новый вид продукции

1. пассажирские автобусы: удельный вес к общему объему соответственно 6,1%, 15,8%, 27,5%.





Рис. 1 Реализация продукции

## 

## 1.2. Правовой статус, состав и структура предприятия

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли и удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах, производимых обществом**.**

Уставный капитал ОАО «НефАЗ» состоит из номинальной стоимости акций Общества, приобретённых акционерами, и составляет 5 907 571 рублей.

Во главе ОАО «НефАЗ» стоит Совет директоров из 7 человек. В его составе 3 представителя Республики Башкортостан и города Нефтекамск, 3 представителя ОАО «КамАЗ» и генеральный директор ОАО «НефАЗ».

Основные акционеры ОАО «НефАЗ» – государство в лице Госкомсобственности РБ (37% акций) и ОАО «КамАЗ», у которого 36% акций завода. Остальные акционеры – юридические и физические лица, пакеты акций которых не превышает 2%.

Устав разработан в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.95 г. №208-ФЗ в редакции Федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об акционерных обществах»» от 07.08.01 г. №120-ФЗ. Новая редакция устава утверждена Решением общего собрания акционеров ОАО «НефАЗ» протокол №10 от 21.06.2002 г., зарегистрирована Постановлением Главы администрации г. Нефтекамск №1319 от 26.06.2002 г.

Общество является правопреемником Нефтекамского завода автосамосвалов.

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

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

Общество вправе в установленном порядке открывать расчётный, валютный и иные, необходимые для осуществления уставной деятельности, счета в банковских учреждениях на территории Российской Федерации и за её пределами.

Срок деятельности Общества неограничен.

Общество несёт ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Акционеры не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

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

Совет директоров в составе 7 человек осуществляет руководство деятельностью Общества с определением приоритетных направлений деятельности Общества (схема организационной структуры представлена на рисунке 2).

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

1. Технический директор руководит непосредственно и через своих заместителей:

* отделом Главного конструктора;
* заместитель технического директора по перспективе и подготовке производства с отделом главного технолога.
* автобусным производством с экспериментальным цехом №21, производственными участками и техническим отделом;
* инструментальным отделом;
* инструментальным цехом №11;
* цехом нестандартизированного оборудования № 10;
* заместитель технического директора по ремонтообслуживанию со следующими подразделениями:

- отдел главного механика с цехом капитального и текущего ремонта технологического оборудования № 9; текущего ремонта оборудования № 12;

- лаборатория промышленной электроники;

- отдел оборудования и запасных частей;

- отдел главного энергетика с цехами: электросиловым № 13, теплосиловым № 14, утилизации и переработки промышленных отходов № 44.

* заместитель технического директора по кап. строительству и тех. перевооружению – начальник отдела кап. строительства со следующими подразделениями: ремонтно – строительное предприятие; отдел капитального строительства;
* заместитель технического директора по охране труда и промышленной безопасности со следующими подразделениями: отдел охраны труда и техники безопасности; отдел промышленной безопасности;

1. Директор по производству осуществляет руководство:

* производственно-диспетчерским отделом;
* комплексом автосамосвалов с основными цехами и техническим отделом комплекса;
* комплексом вахтовых автомобилей и цистерн с основными цехами и техническим отделом комплекса.
* филиалом ОАО «НефАЗ» в г. Агидели

1. Директор по продажам и поставкам руководит подразделениями через своих заместителей:

* заместитель директора по маркетингу и сбыту со следующими подразделениями: отдел маркетинга; отдел стратегических исследований и экспортно – импортных поставок; отдел сбыта.
* заместитель директора по поставкам со следующими подразделениями:

- отдел материально-технического снабжения;

- отдел снабжения металлом;

- отдел внешней кооперации;

* заместитель директора – руководитель представительства завода в г. Набережные Челны (ОАО «КАМАЗ»);
* руководитель представительства завода в г. Уфе осуществляет руководство:

- цехом транспортно – складских работ № 18;

- цехом реализации готовой продукции № 24.

1. Директор по экономике и финансам осуществляет руководство:

* планово-экономическим отделом;
* отделом труда и заработной платы;
* отделом организации систем и процессов управления с вычислительным центром;
* финансово-аналитическим отделом:
* финансово – оперативное бюро;
* финансово –аналитическое бюро;
* бюро стратегического планирования;

1. Главный бухгалтер осуществляет руководство:

* бухгалтерией: бюро по командировочным и денежным операциям; бюро по взаимозачетам; бюро расчетов; бюро по учету и реализации готовой продукции; производственное бюро; бюро по налогам; материальное бюро; ревизионное бюро; бюро автоматизированного бухгалтерского учета; бюро по учету основных средств.

1. Начальник юридического отдела осуществляет руководство:

* юридическим отделом.

1. Директор по качеству – начальник управления технического контроля осуществляет руководство:

* отделом управления качеством;
* отделом технического контроля комплекса автосамосвалов;
* отделом технического контроля комплекса вахтовых автобусов и цистерн;
* отделом технического контроля автобусного производства.

1. Директор по транспорту осуществляет руководство:

* транспортно-экспедиционным предприятием.

1. Директор по кадрам и социальным вопросам

руководит подразделениями через своих заместителей:

* заместитель директора со следующими подразделениями:

- жилищно-хозяйственный отдел;

- лечебно – профилактический комплекс.

* заместитель директора по управлению имуществом с бюро по управлению имуществом.
* заместитель директора по быту со следующими подразделениями:

- участок по ремонту и содержанию объектов социальной сферы;

- туристическая база « У Лукоморья »;

- оздоровительный лагерь « Бригантина »;

- общежития № 4,5,6,7,8, жилой городок «Энергополь;

осуществляет руководство:

* отделом кадров;
* отделом экономической безопасности;
* военизированной охраной.

1. Помощник генерального директора по делам гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций руководит штабом ГО.
2. Второй отдел.
3. Технический помощник генерального директора с техническим секретариатом.

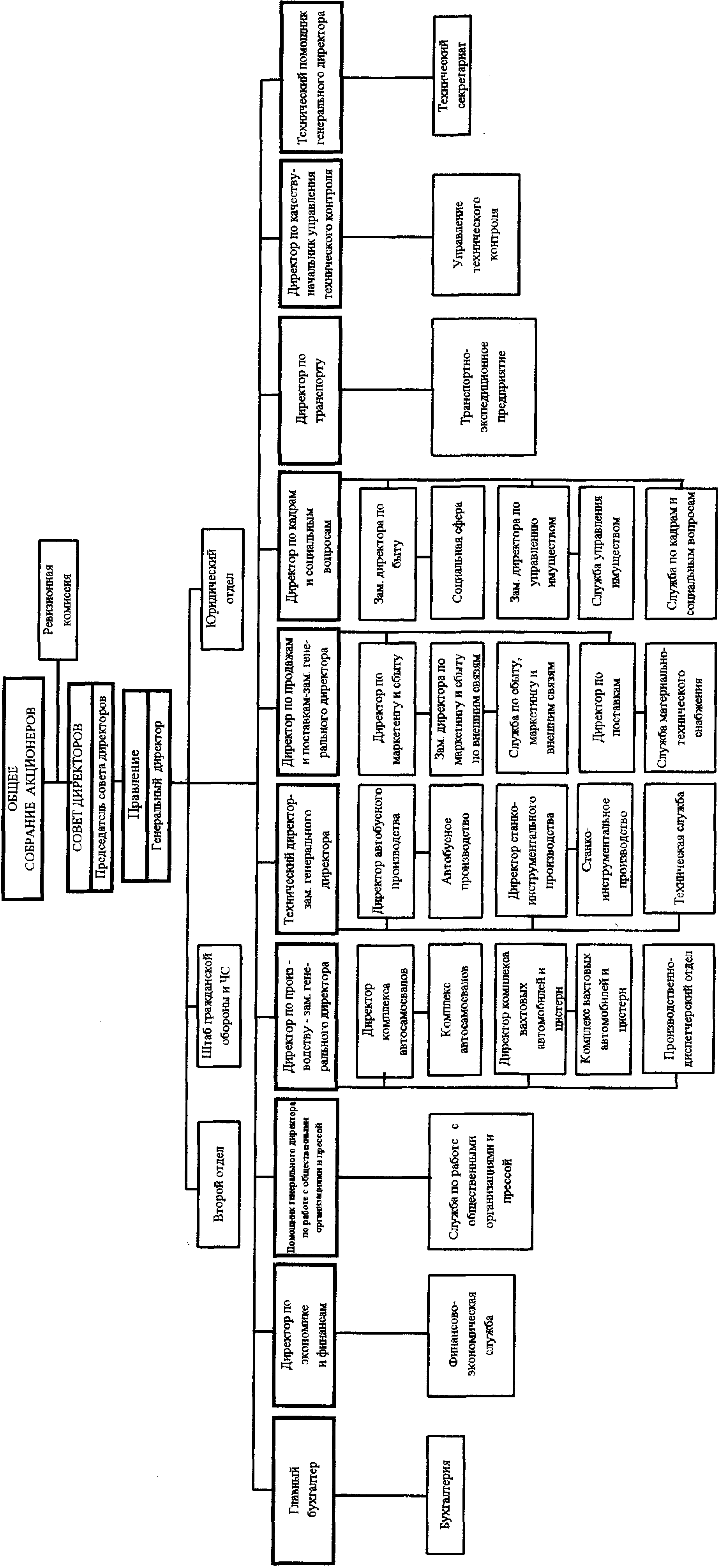


Рис. 2 Организационная структура управления ОАО «НефАЗ»

**1.3. Основные виды деятельности**

Основными видами деятельности ОАО «НефАЗ» являются:

* производство автомобилей на шасси КамАЗ;
* производство вахтовых автобусов на шасси КамАЗ;
* производство полуприцепов-цистерн, прицепов-цистерн, автоцистерн ёмкостью от 7 до 35 м3;
* производство пассажирских автобусов;
* производство автомобильных прицепов и полуприцепов грузоподъёмностью от 7 до 20 тонн и выше;
* производство сельскохозяйственной техники;
* производство различных товаров народного потребления.

Кроме этого ОАО «НефАЗ»: оказывает услуги и выполняет работы в области бытового обслуживания, общественного питания и торговли; содействует развитию народных промыслов; проводит ярмарки, аукционы, конкурсы, выставки; осуществляет закупочную деятельность: оптовой, розничной, комиссионной и коммерческой торговли. Осуществляет ремонт сосудов работающих под высоким давлением, монтаж и пуско-наладку лифтов, ремонт, техническое обслуживание и техническое освидетельствование грузовых и пассажирских лифтов, монтаж пуско-наладку и техническое освидетельствование кранов, ремонт металлоконструкций грузоподъёмных кранов, монтаж и пуско-наладку технологического оборудования машиностроительных предприятий, изготовление запасных частей и деталей к оборудованию машиностроительных заводов и сельхозпредприятий. Производит капитальный ремонт, продажу и покупку чёрного и цветного литья, чёрного и цветного металлолома, ремонт гидро-пневмо-смазочной аппаратуры к оборудованию, серийное и несерийное повторяющееся изготовление съёмных грузозахватных приспособлений и тары, ремонт, градуировка и обслуживание контрольно-кассовых аппаратов. Так же предприятие осуществляет медицинское, аптечное и сервисное обслуживание, оказывает маркетинговые товарообменные и посреднические услуги, в том числе в сфере внешнеэкономической деятельности, осуществляет деятельность на рынке ценных бумаг, экспортно-импортные операции по закреплённой номенклатуре товаров и услуг. Занимается производством изделий станкостроения, проектированием, строительством, реконструкцией, техническим перевооружением, капитальным ремонтом объектов промышленного и гражданского назначения, проводит работы по неразрушающему методу контроля объектов, подведомственных Госгортехнадзору РФ.

**1.4. Анализ финансового состояния предприятия**

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 3.

## Как видно из таблицы 3, общая стоимость имущества предприятия увеличилась за 2006 г. на 202150 т.р. или на 11,4 %, а в 2005 г. по сравнению с 2004 г. – на 263254 т.р., или на17,52 %. Это произошло за счет прироста стоимости внеоборотных активов (в 2006 г. на 20697 т.р., а в 2005 г. на 219286 т.р.) и увеличения стоимости мобильного имущества (в 2006 г. на 181453 т.р., в 2005 г. на 43968 т.р.).

Таблица 3

Анализ состава и структуры имущества предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | | | Структура, % | | | | |
| 2004 | 2005 | Откл. | 2006 | Откл. | 2004 | 2005 | Откл. | 2006 | Откл. |
| 1. Внеоборотные активы , в т.ч. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Нематериальные активы | 831 | 181 | -650 | 151 | -30 | 0,05 | 0,01 | -0,04 | 0,01 | - |
| 1.2. Основные средства | 548742 | 857082 | +308340 | 829694 | -27388 | 36,52 | 48,53 | +12,01 | 42,15 | -6,38 |
| 1.3. Незавершенное строительство | 128214 | 29799 | -98415 | 52530 | +22731 | 8,53 | 1,69 | -6,84 | 2,67 | +0,98 |
| 1.4. Доходные вложения | - | - |  | - | - | - | - | - | - | - |
| 1.5. Долгосрочные финансовые вложения | 22983 | 32994 | -10011 | 57397 | +24403 | 1,53 | 1,87 | 0,34 | 2,92 | +1,05 |
| 1.6. Отлаженные налоговые активы | - | - |  | 981 | +981 | - | - | - | 0,05 | +0,05 |
| Итого по разделу 1 | 700770 | 920066 | +219286 | 940753 | +20697 | 46,63 | 52,10 | +5,47 | 47,80 | -4,30 |
| II. Оборотные активы , в т.ч. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. Запасы | 487753 | 440903 | -46850 | 750025 | +309122 | 32,46 | 24,96 | -7,5 | 38,11 | +13,15 |
| 2.2. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 72867 | 118550 | +45683 | 133851 | +15301 | 4,85 | 6,71 | +1,86 | 6,80 | +0,09 |
| 2.3. Дебиторская задол-женность (более 12 месяцев) | 19700 | 20185 | +485 | 18328 | -1857 | 1,31 | 1,14 | -0,17 | 0,93 | -0,21 |
| 2.4. Дебиторская- задолженность (менее 12 месяцев) | 213364 | 248500 | +35136 | 118233 | -130267 | 14,20 | 14,08 | -0,12 | 6,00 | -8,08 |
| 2.5. Денежные средства | 8328 | 17842 | +9514 | 6996 | -10846 | 0,55 | 1,01 | +0,46 | 0,36 | -0,65 |
| Итого по разделу II | 802012 | 845980 | +43968 | 1027433 | +181453 | 53,37 | 47,90 | -5,47 | 52,20 | +4,30 |
| Баланс | 1502782 | 1766036 | +263254 | 1968186 | +202150 | 100 | 100 | - | 100 | - |

## В 2006 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 2006 г. снизились на 27388 т.р., а в 2002 г. увеличились на 308340 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 2006 г. по сравнению с 2005 г. на 30 т.р., что свидетельствует о том, что инновационная деятельность не развивалась.

В 2006 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 2006 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 2006 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 2006 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 2006 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 2006 г. уменьшились на 10846 т.р., что отрицательно сказывается на платежеспособности предприятия.

В ходе анализа показателей структурной динамики установле­но, что в 2006 г. – 47,80 % составляют внеоборот­ные активы и 52,20 % - 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 рисунок 3; 4; 5.



### Рис. 3. Структура стоимости внеоборотных и оборотных активов

### за 2004 г., %



### Рис. 4. Структура стоимости внеоборотных и оборотных активов

за 2005 г., %



### Рис. 5. Структура стоимости внеоборотных и оборотных активов

### за 2006 г., %

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.

В процессе анализа пассива баланса предприятия следует изу­чить изменения в его составе, структуре и дать им оценку, что пока­зано в таблице 4.

Как видно из таблицы 4, возрастание стоимости иму­щества предприятия за 2006 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 2006 г. на 28,18% обеспечено собственным капиталом и на 71,82 % - заемными средствами.

Снижение собственных средств в 2006 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, следовательно, уменьшает надежность предприятия как хозяйственного партнера.

Таблица 4

Анализ состава и структуры источников средств предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Остатки по балансу, тыс.руб. | | | | | Структура, % | | | | |
| 2004 | 2005 | Откл. | 2006 | Откл. | 2004 | 2005 | Откл. | 2006 | Откл. |
| 1. Капитал и резервы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Уставный капитал | 5908 | 5908 | - | 5908 | - | 0,39 | 0,33 | -0,06 | 0,30 | -0,03 |
| 1.2. Добавочный капитал | 715296 | 557079 | -158217 | 540683 | -16396 | 47,60 | 31,54 | -16,06 | 27,47 | -4,07 |
| 1.3. Резервный капитал | 886 | 886 | - | 886 | - | 0,06 | 0,05 | -0,01 | 0,04 | -0,01 |
| 1.4. Нераспределенная прибыль | 7224 | 7246 | +22 | 7269 | +23 | 0,48 | 0,42 | -0,06 | 0,37 | -0,05 |
| Итого по разделу | 729314 | 571119 | -158195 | 554746 | -16373 | 48,53 | 32,34 | -16,19 | 28,18 | -4,16 |
| 2. Долгосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. Отлаженные налоговые обязательства | - | - | - | 4923 | +4923 | - | - | - | 0,26 | +0,26 |
| Итого по разделу | - | - | - | 4923 | +4923 | - | - | - | 0,26 | +0,26 |
| 3. Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1. Займы и кредиты | 152798 | 481029 | +328231 | 489160 | +8131 | 10,17 | 27,24 | 17,07 | 24,85 | -2,39 |
| 3.2. Кредиторская задолженность | 611051 | 687337 | +76286 | 892803 | +205466 | 40,66 | 38,92 | -1,74 | 45,36 | +6,44 |
| 3.3. Задолженность перед учредителями | - | 4637 | +4637 | 6632 | +1995 | - | 0,26 | 0,26 | 0,34 | +0,08 |
| 3.4. Доходы будущих периодов | 7728 | 11463 | +3735 | 11863 | +400 | 0,51 | 0,65 | 0,14 | 0,60 | -0,05 |
| 3.5. Резервы предстоящих расходов | 1891 | 10451 | +8560 | 8059 | -2392 | 0,13 | 0,59 | 0,46 | 0,41 | -0,18 |
| 3.6. Прочие краткосрочные обязательства | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого по разделу | 773468 | 1194917 | +421449 | 1408517 | +213600 | 51,47 | 67,66 | -16,19 | 71,56 | +3,9 |
| Баланс | 1502782 | 1766036 | +263254 | 1968186 | +202150 | 100 | 100 | - | 100 | - |

Структура собствен­ных и заемных средств приведена на рис. 6, 7, 8.



### Рис. 6 Структура собственного и заемного капитала предприятия

### за 2004 г., %



### Рис. 7 Структура собственного и заемного капитала предприятия

### за 2005 г., %



### Рис. 8 Структура собственного и заемного капитала предприятия

за 2006 г., %

Заемные средства представлены долгосрочными и краткосрочны­ми обязательствами. В 2006 году наблюдается тенденция увеличения заемного капитала почти по всем позициям. Долгосрочные обязательства возросли на 4923 т.р., а краткосрочные – на 213600 тыс.руб. Главным источником внешнего финансирования в 2006 г. является кре­диторская задолженность, абсолютная сумма которой возросла на 205466 тыс. руб. (29,9%). Ее удельный вес в общей сумме капитала соста­вил 45,4%, а в сумме заемных источников — 63,2% (892803/(4923+1408517) \* 100).

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 располо­жены в порядке возрастания сроков.

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

**А1**. Наиболее ликвидные активы – к ним относятся все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вло­жения (ценные бумаги). Данная группа рассчитывается следую­щим образом:

**А1= стр. 250 + стр. 260, (1)**

А12004г.= 0+8328=8328 тыс.р.

А12005г.= 0+17842=18742 тыс.р.

А12006г.= 0+6996=6996 тыс.р.

**А2**. Быстро реализуемые активы *-*  дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты.

**А2 = стр. 240, (2)**

А22004г = 213364 тыс.р.

А22005г = 248500 тыс.р.

А22006г = 118233 тыс.р.

**А3**. 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 прочие оборотные активы.

**А3 = стр. 210 + стр. 220 + стр. 230 + стр. 270, (3)**

А32004г = 487753+72867+19700+0=580320 тыс.р.

А32005г = 440903+118550+20185+0=579638 тыс.р.

А32006г = 750025+133851+18328+0=902204 тыс.р.

**А4***.* Труднореализуемые активы *–* статьи раздела I актива балан­са*–* внеоборотные активы.

**А4 = стр. 190, (4)**

А42004г = 700770 тыс.р.

А42005г = 920066 тыс.р.

А42006г = 940753 тыс.р.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты.

**П1**. Наиболее срочные обязательства – к ним относится кредиторская задолженность.

**П1 = стр. 620, (5)**

П12004г = 761051 тыс.р.

П12005г = 687337 тыс.р.

П12006г = 892803 тыс.р.

**П2**. Краткосрочные пассивы – это краткосрочные заемные средства и прочие краткосрочные пассивы.

**П2 = стр. 610, (6)**

П22004г = 152798 тыс.р.

П22005г = 481029 тыс.р.

П22006г = 489160 тыс.р.

**П3**. 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.

**П3 = стр. 590 + стр. 630 + стр. 640 + стр. 650 + стр. 660, (7)**

П32004г = 0+0+7728+1891+0=9619 тыс.р.

П32005г = 0+4637+11463+10451=26551 тыс.р.

П32006г = 4923+6632+11863+8059+0=31477 тыс.р.

**П4**. Постоянные пассивы или устойчивые – это статьи IV раздела баланса «Капитал и резервы». Если у организации есть убытки, то они вычитаются.

**П4 = стр. 490, (8)**

П4 2004г = 579314 тыс.р.

П4 2005г = 571119 тыс.руб.

П4 2006г = 554746 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, (9)**

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 таблицы 5.

Результаты расчетов по данным анализируемого предприятия показывают, что сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет следующий вид таблица 6.

Характеризуя ликвидность баланса по данным таблицы 5 и 6, сле­дует отметить, что за анализируемый период (2004 – 2006 гг.) предприятие не

обладало аб­солютной ликвидностью, т. к. сумма наиболее ликвидных активов значительно меньше суммы кредиторской задолженности. Платежный не­достаток составил в 2004 г. – 752723 т.р. или 98,91%, 2005 г. – 669495 тыс. руб.,

Таблица 5

Анализ ликвидности баланса

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 2004 | 2005 | 2006 | Пассив | 2004 | 2005 | 2006 | Платежный излишек или недостаток | | |
| 2004 | 2005 | 2006 |
| А1 | 8328 | 17842 | 6996 | П1 | 461051 | 687337 | 892803 | -752723 | -669495 | -885807 |
| А2 | 213364 | 248500 | 118233 | П2 | 152798 | 481029 | 489160 | +60566 | -232529 | -370927 |
| А3 | 580320 | 579638 | 902204 | П3 | 9619 | 26551 | 31477 | +570701 | +553087 | +870727 |
| А4 | 700770 | 920066 | 940753 | П4 | 579314 | 571119 | 554746 | +121456 | +348937 | +386007 |

Таблица 6

Сравнительный анализ ликвидности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | 2006 |
| А1~ П1 | 8328 ≤ 761051 | 17842 ≤ 687337 | 6996 ≤ 892803 |
| А2~ П2 | 213364 ≥ 152798 | 248500 ≤ 481029 | 118233 ≤ 489160 |
| А3~ П3 | 580320 ≥ 9619 | 579638 ≥ 26551 | 902204 ≥ 31477 |
| А4~ П4 | 700770 ≥ 579314 | 920066 ≥ 571119 | 940753 ≥ 554746 |

или 97,4 % и в 2006 г. – 885807 тыс. руб., или 99,2%. Эти цифры говорят о том, что только 1 % срочных обязательств предприятия на конец пери­ода покрывались наиболее ликвидными активами.

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

Ожидаемые поступления от дебиторов в 2005 – 2006 гг. меньше крат­косрочных кредитов банков и заемных средств на 232529 тыс.руб и 370927 тыс.руб. или в 1,9 и 4,1 соответственно. Выполнение обязательств перед кредиторами полнос­тью зависит от своевременного проведения расчетов с дебиторами.

Недостаток средств по первой и второй группам в 2005 – 2006 гг. активов показывает, 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 2004 – 2006 гг. не соблюдается, значит предприятие не обладает собственными оборотными средствами.

Исходя из этого, можно охарактеризовать ликвидность баланса как недостаточную. Сопоставление первых двух неравенств сви­детельствует о том, что в ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени организации не удастся поправить свою платежеспособность. Причем, за анализируемый период возрос платежный недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств. При этом, исходя из данных аналитического баланса, можно заключить, что причиной снижения ликвид­ности явилось то, что краткосрочная задолженность увеличилась более высокими темпами, чем денежные средства.

Проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности балан­се 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.

Нормативные, финансовые коэффициенты, характеризующие платежеспособность предприятия и способы их расчета указаны в таблице 7.

Таблица 7

Нормативные финансовые коэффициенты, характеризующие платежеспособность предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Что показывает | Способ расчета | Интерпретация показателя |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 . Коэффициент абсолютной (быстрой)  ликвидности (Кал) | Какую часть кратко-срочной задолженности  предприятие может  погасить в ближайшее время (на дату составле-ния баланса) | Кал = (ДС + КФВ) / КО  где ДС – денежные средства;  КФВ –краткосрочные финансовые вложения;  КО – краткосрочные обязательства | Рекомендуемое значение 0,15-0,2. Низкое  значение  указывает на  снижение  платежеспособ-  ности |
| 2. Коэффициент теку-щей (уточненной)  ликвидности (КТл) | Прогнозируемые пла-тежные возможности  Предприятия в условиях  современного проведе-ния расчетов с дебито-рами. | Ктл =  (ДС+КФВ+ДЗ) / КО  где ДЗ – дебиторская  задолженность | Рекомендуемое  значение  0,5-0,8.  Низкое значение указывает на необходимость систематической работы с дебито-рами, чтобы обеспечить ее преобразование  в денежные  средства |
| 3. Коэффициент  ликвидности при мобилизации  средств (Клмс) | Степень зависимости платежеспособ­ности предприятия от матери-альных запасов с точки  зрения мобилизации денежных средств для  погашения краткосроч-ных обязательств | Клмс = З / КО  где 3 – запасы товар-но- материальных ценностей | Рекомендуемое  значение пока-зателя 0,5-0,7. Нижняя граница характеризует достаточность мобилизации запасов для  покрытия крат-косрочных  обязательств |
| Продолжение табл. 7 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Коэффициент общей ликвидности (Кол) | Достаточность оборот-ных средств у предприя-тия для покрытия своих  Краткосрочных обяза-тельств. Характеризует  также запас финансовой  прочности вследствие  превышения оборотных  активов над краткосроч-ными обязательствами. | Кол = (ДС+КФВ+ДЗ+3)/КО | Рекомендуемое  значение показателя 1-2.  Нижняя граница  указывает на то,  что оборотных  средств должно  быть достаточно  для покрытия  краткосрочных  обязательств. |
| 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 8.

Таблица 8

Оценка относительных показателей ликвидности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | | 2004 г. | 2005г. | 2006г. |
| 1 | | 2 | 3 | 4 |
| 1.Коэффициент абсолютной ликвидности | | 8328  Кал = –––––––––– = 0,009  923468 | 17842  Кал = –––––––––– = 0,015  1194917 | 6996  Кал = –––––––– = 0,005  1408517 |
| 2. Коэффициент текущей ликвидности | | 8328+233064  Ктл = –––––––––––= 0,261  923468 | 17842+268685  Ктл = –––––––––––= 0,240  1194917 | 6996+1365461  Ктл = –––––––––– = 0,102  1408517 |
| Продолжение табл. 8 | | | |
| 1 | | 2 | 3 | 4 |
| 3. Коэффициент ликвидности при мобилизации  средств | | 487753  Клмс = ––––––––– = 0,528  923468 | 440903  Клмс = ––––––––– = 0,369  1194917 | 750025  Клмс = ––––––––– = 0,532  1408517 |
| 4. Коэффициент общей ликвидности | | 8328+23306+  +487753  Ктл = –––––––––––= 0,789  923468 | 17842+268685+  +440903  Ктл = –––––––––––= 0,609  1194917 | 6996+1365461+  +750025  Ктл = –––––––––– = 0,634  1408517 |
| 5. Доля оборотных средств в активах | | 802012  Дос = –––––––––– = 0,534  1502782 | 845980  Дос = –––––––––– = 0,479  1766036 | 1027433  Дос = –––––––––– = 0,522  1968186 |
| 6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами | | 579314-  700770  Косс = ––––––––– = -0,151  802012 | 571119-  920066  Косс = ––––––––– = -0,412  845980 | 554746-  940753  Досс = ––––––––– = -0,375  1027433 |

Динамика показателей ликвидности представлена на рисунке 9.



Рис. 9. Динамика показателей ликвидности ОАО «НефАЗ» по годам

Динамика коэффициента абсолютной ликвидности ОАО «НефАЗ» отрицательная. В конце 2006 года организация могла оплатить лишь 0,5 % своих краткосрочных обязательств, и по сравнению с 2005 годом наблюдается снижение данного показателя.

Коэффициент текущей ликвидности позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Это главный показатель платежеспособности. Нормальным значение этого показателя считается от 1 до 2. По анализируемому предприятию коэффициент текущей ликвидности в период с 2004г. по 2005 г. снижается.

Кроме того, для оценки платежеспособности наряду с коэффициентом текущей ликвидности приводится еще один показатель – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Как видно из таблицы, наблюдается снижение данного показателя. По данным расчетам оба коэффициента (т.е. коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами) ниже нормативного уровня, т.е. предприятие признается неплатежеспособным, а структура его баланса – неудовлетворительной.

Общий вывод по рассчитанным коэффициентам ликвидности можно сделать следующий: все они свидетельствуют об ухудшении текущей платежной готовности предприятия. По всем основным показателям нормативные значения не выдерживаются. В условиях рыночной экономики такие низкие значения показателей ликвидности являются признаком возможного банкротства. Предприятие не имеет денежных средств для оплаты краткосрочных обязательств. Только мобилизуя средства, вложенные в материально-производственные запасы, можно рассчитаться с кредиторами.

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

**2.1. Персонал и его основные категории**

Персонал современной организации представляет собой сложное многоструктурное образован не отражающее его качественные и количественные характеристики. Количественные характеристики - это численность персонала, требующаяся для достижения целей деятельности организации. Обычно необходимое количество работников рассчитывается методами статистики, экспертных оценок, расчета по нормам, обслуживания и пр. Однако верно заметил П.Друккер, что «количество почти не имеет смысла по отношению к людям, обладающим знаниями. Их качество имеет большее значение».

Современное инновационное производство основано на использовании высококвалифицированной рабочей силы, поэтому предприятия стараются оптимизировать состав и численность работников. При этом личностные качества работника особенно влияют на его поведение в организации, выполнение им профессиональной и социальной роли в коллективе. Поэтому, современное управление стремится к развитию умственных, творческих, трудовых и предпринимательских способностей работника для достижения общей цели организации и удовлетворения их личных потребностей.

Персонифицированный работник является исходной структуроформирующей единицей анализа персонала и рассматривается в совокупности всех качественных характеристик, оказывающих влияние на его экономическое поведение. Эти характеристики делят на 3 группы:

1) психофизические - способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и пр.;

2) квалификационные - объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающие способности работника к труду определенного содержания и сложности;

3) социальные - уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности, мотивы, цели, ожидания и интересы в сфере труда. Знание данных характеристик помогает более эффективно использовать потенциал работника, выбрать правильную форму управленческого воздействия.

Здоровье как одна из характеристик работника является одной из основополагающих, т.к. во многом определяет его способность плодотворно трудиться, развиваться, совершенствоваться. Здоровье населения России значительно хуже, чем у развитых стран Запада (средняя трудоспособность российского рабочего в 2 раза ниже, чем в США). Значимость этических ценностей при совместной трудовой деятельности раньше недооценивалась, однако еще Аристотель указывал на взаимосвязь этических и экономических проблем («Никомахова этика»). Каждый человек для достижения своих целей выбирает средства, соответствующие почитаемым им ценностям, следовательно, труд становится моральной ценностью, т.к. является не только источником средств существования, но и способом саморазвития, формирования человеческого достоинства.

Моральные качества людей (доброжелательность, целеустремленность, честность и пр.) становятся объектом профессиональной деятельности. Нравственно ущербным российский бизнес делают такие качества, как правовой нигилизм, необязательность, безответственность во взаимоотношениях с клиентом и партнерами, стремление к личной выгоде, потребительское отношение к организации и человеку и пр. На многих отечественных предприятиях стали внедрять этические кодексы, чтобы изменить трудовую ментальность и обеспечить высоконравственное поведение работников.

Квалификация — главный критерий качества персонала. Это динамичная способность человека выполнять предусмотренные технологией трудовые операции или работу определенной сложности.

Компетенция используется это понятие как обобщенный показатель квалификации работника, как совокупность знаний, способностей, навыков, определяемых целями организации и конкретной ситуацией.

Социальная компетентность отражает способности работника, необходимые для эффективного взаимодействия с людьми внутри и вне организации для творческой, предпринимательской и инновационной деятельности.

**2.2. Система управления персоналом предприятия**

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (рис.10 ).

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

|  |
| --- |
| **ФОРМИРОВАНИЕ**  **ПЕРСОНАЛА**  **Прогнозирование структуры персонала**    **Определение потребности**    **Планирование персонала**    **Привлечение, подбор, расстановка персонала**    **Заключение трудовых договоров и контрактов** |

|  |
| --- |
| **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ**  **ПЕРСОНАЛА**  **Профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой)**    **Создание постоянных кадров**    **Улучшение морально-психологического климата**    **Обеспечение рабочих мест** |

|  |
| --- |
| **СТАБИЛИЗАЦИЯ**  **ПЕРСОНАЛА**  **Учет квалификации и персональных навыков с формированием банка данных**      **Оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника**    **Обучение, повышение квалификации на предприятии** |

С

Рис. 10 Стадии системы управления персоналом

Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Так, нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников; содержание излишней численности ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала.

Таким образом, цель формирования персонала – свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

* установление соотношения численности работников с различными профессионально-квалификационными и социально-демографичес-кими характеристиками для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;
* обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;
* оптимизацию структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

* соответствие численности работников объему выполненных работ;
* согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
* обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
* максимальная эффективность использования рабочего времени;
* создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Значение обучения и переподготовки кадров на предприятии широко признано во всем деловом мире. Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки. Главными из них являются:

* увеличение стоимости рабочей силы как производственного ресурса;
* давление конкурентов требует сокращение затрат, а следовательно большего эффективного использования трудовых ресурсов;
* технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;
* нехватка достаточно квалифицированных работников на национальном уровне;
* подготовка работников к занятию более высокой должности;
* развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней;
* социальная ответственность предприятия за своих работников;
* появление новых производственных работников.

Обучение также требуется и полезно в следующих трех основных случаях:

* когда работник поступает на предприятие;
* когда работника назначают на новую должность или получают новую работу;
* когда проверкой установлено, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

По высшему образованию разработана программа «Высшая школа», основными моментами которой являются:

* демократизация высшего образования;
* расширение возможностей для получения желаемого образования каждым членом общества;
* формирование надежного экономического механизма и функционирования высшей школы в условиях рынка;
* переход на многоуровневую систему подготовки кадров
* повышение социального статуса интеллигенции в общественно-политической и экономической жизни страны.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

1. организационную:

* планирование источников комплектования кадрами;
* информированность населения о наборе кадров и сроках набора;
* объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;

2. социально-экономическую:

* комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;

3. воспроизводственную:

* обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Проведение этой работы позволит уже в проекте определить основные элементы структуры трудового потенциала, взаимосвязанные с технико-экономическим уровнем производства.

В свою очередь каждая из указанных систем тоже носит комплексный характер и включает ряд функциональных подсистем (рис.11 ).

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени развития кадровой политики. Основное назначение приведенной специализации состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы.

Управление персоналом базируется на следующих исходных положениях:

1)      необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития организации (фирмы);

2)      количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;

3)      определение необходимого пакета компенсаций для эффективной работы на рынке труда.

##### Планирование

##### Набор, отбор,

##### увольнение

##### Организация работы.

##### Исполнение

##### 

**Обучение и развитие** **Вознаграждение**

**Оценка исполнения.**

**Аттестация**

Рис.11 Принципиальная схема управления персоналом

Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать (табл.9).

Для каждого состояния межличностных отношений, достигнутого уровня самоорганизации, достоверности оценки общественно-полезного эффекта существует оптимальный уровень самоорганизации или прав самоуправления, при наличии которых предприятие получает максимальный общественно-полезный эффект.

Таблица 9

Принципы работы с персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Название принципа | Содержание принципа |
| 1 | 2 |
|  | **А. Общие принципы работы с персоналом** |
| Прогрессивность | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам |
| Перспективность | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации |
| Эффективность | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности |
| Комплексность | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все сферы работы с персоналом |
| Оперативность | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения |
| Оптимальность | Многовариантная проработка предложений по формирова-нию системы управления персоналом и выбор наиболее Ра-ционального варианта для конкретных условий производства |
| Простота | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству |
| Научность | Разработка мероприятий по формированию системы управ-ления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях |
| Иерархичность | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления |
| Продолжение табл. 9 | |
| 1 | 2 |
| Автономность | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей |
| Согласованность | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени |
| Устойчивость | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом |
| Многоаспектность | Управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. |
| Плановость | Началом всей работы является установление на длительный период направлении, темпов и пропорций развития производства, связанных с этим изменений в структуре персонала |
| Вознаграждение | Базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации (группы) |
| Подбор и расстановка | Для обеспечения эффективного функционирования организаций в ней должна быть разработана система подбора, набора и расстановки кадров. Развитие, обучение, перемещение и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, классификацией, способности, интересами и потребностями организации |
| Эффективная занятость | Связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности труда, способностями и квалификацией. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно |
|  | **Б. Принципы организации работы с персоналом** |
| Ротация | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного – двух работников своего уровня |
| Продолжение табл. 9 | |
| 1 | 2 |
| Оптимальное соотношение управленческих ориентаций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства |
| Концентрация | Рассматривается в двух направлениях: как концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделение системы управления персоналом, что устраняет дублирование |
| Специализация | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирую-щихся на выполнении групп однородных функций |
| Параллельность | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом |
| Адаптивность (гибкость | Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы |
| Преемственность | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление |
| Непрерывность | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «пролеживания» документов, простоев технических средств управления и т.п. |
| Ритмичность | Выполнение одинакового объема работ в разные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом |
| Технологическое единство | Система управления персоналом должна обладать концепту-альным единством, содержать единую доступную термино-логию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом |
| Комфортность | Система управления персоналом должна обеспечить макси-мум удобств для творческих процессов обоснования, выра-ботки, принятия и реализации решений человеком. Напри-мер, выборочная печать данных, специальное оформление документов с выделением существенной информации и т. д. |
| Коллегиальность  управления | Профессионалы-менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат |

Принципиальная схема управления персоналом приведена в таблице 10

 Таблица 10

Структура управления персоналом (принципиальная схема)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и  стимулирование труда | Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами | Социально-психологические аспекты управления |
| Принципы подбора и расстановки персонала | Формы  оплаты труда | Вовлечение работников в управление  на низовом уровне | Мотивация труда работников и творческая инициатива |
| Условия найма и увольнения | Пути повышения производительности труда | Рабочие бригады  и их функции | Организационная культура фирмы |
| Обучение и повышение квалификации | Поощрительные системы оплаты труда | Взаимоотношения  в коллективе | Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию |
| Оценка персонала и его деятельности |  | Взаимоотношения  с профсоюзами |  |

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

* планирование ресурсов – разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
* набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
* отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
* определение заработной платы и компенсации – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
* профориентация и адаптация – введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
* обучение – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
* оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
* повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
* подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе –разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
* трудовые отношения – осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
* занятость – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости.

Обеспечение гарантий занятости для персонала делает любую фирму более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, создания условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава.

**2.3. Кадровая и социальная политика – как элемент эффективного управления персоналом**

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.  
В прежние годы ей в значительной мере была присуща политическая (идеологическая) окраска, что отражалось в самом ее содержании и определении: "Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период".

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудообеспечения с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему.

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

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

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

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

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

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

Кадровая политика формирует:

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

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

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

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

- отношение к внутризаводскому движению кадров и т.д.

В формировании мотивации работников, повышении его самоотдачи в производственной деятельности особое место отводится социальной политике предприятия. На предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, на случай болезни, в случае безработицы и т.д.), установленные на вышестоящем уровне. Кроме того, предприятия предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы за счет выделенных на эти цели средств, заработанных коллективом предприятия.

Инициатором предоставления дополнительных льгот и услуг социального характера сверх обязательных выплат выступает либо сама администрация, демонстрируя добровольное воплощение в Жизнь социальной кадровой политики, либо это может быть Результат тарифных соглашений между администрацией и профсоюзом (или советом трудового коллектива) как защитником интересов работников предприятия.

"Добровольно" предоставляемые работникам льготы и услуги по внутреннему договору становятся для администрации столь же обязательными, как и предоставляемые в соответствии с трудовым законодательством.

Итак, социальная политика предприятия как составная часть менеджмента представляет собой цели и мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Чем больше таких льгот и услуг, чем их сумма выше установленного законом размера, тем привлекательнее выглядит работа на таком предприятии, тем с меньшей охотой работник захочет терять эти льготы при увольнении. Независимо от того, являются ли услуги социального характера на предприятии жизненно необходимыми (обеспечение существования) или предлагаются только в интересах привлечения квалифицированного персонала (рынок рабочей силы), они создают заинтересованность работников в экономической деятельности предприятия (организации).

Следовательно, социальное обеспечение работников, развитие их личностных качеств, сохранение здоровья является условием успеха предприятия (организации, фирмы).

Таким образом, социально ориентированная кадровая политика предприятия и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы:

- работник отождествлял себя со своим предприятием;

- желания работников соответствовали целям предприятия;

- росли производительность труда и готовность работников к работе;

- работники были социально защищены, предоставляемые в законном порядке или же по тарифному соглашению социальные услуги при необходимости дополнялись;

- поощрялась собственная инициатива работника при решении его проблем;

- улучшалась атмосфера на предприятии, формировался благоприятный социально-психологический климат;

- у работников и у общественности создавалось положительное представление о предприятии.

Социальная политика является составной частью механизма совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации. Объектом воздействия социальной политики являются не только занятые работники предприятия, но в определенной мере и бывшие работники предприятия, в том числе вышедшие на пенсию.  
К факторам, оказывающим влияние на величину выплат, относятся размер предприятия, его отраслевая принадлежность, финансово-экономическое положение, степень влияния профсоюзов, форма собственности и др.

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

Социальная составляющая в деятельности организации яв­ляется важным элементом ее кадрового, производственного, эко­номического потенциала. Основное назначение социальной по­литики в организации заключается в том, что предоставляемые ей социальные услуги могут способствовать обеспечению роста производительности, повышению эффективности и качества тру­да работников. Социальная политика должна стимулировать работников к повышению квалификации, организацию - формиро­вать и развивать внутриорганизационное обучение персонала. Она может способствовать решению таких управленческих задач, как закрепление наиболее квалифицированных работников, обес­печение их ротации, лояльного отношения к организации. Соци­альная политика в организации может быть более эффективной, если предоставляемые социальные услуги отражают специфику деятельности организации, режим и охрану труда, транспортную доступность рабочего места. Формы и виды социальных услуг целесообразно дифференцировать по категориям персонала. Же­лательно, чтобы предоставлялись только те виды социальных услуг, которые пользуются спросом.

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

**2.4. Мотивация и вознаграждение персонала - основные направления социальной и кадровой политики**

Мотивация и вознаграждение труда персонала, являются центром пересечения социальной и кадровой политики в органи­зации. Под мотивом понимается все то, что вызывает действия человека. Это могут быть как внешние, так и внутренние силы. Мотивы к труду разнообразны. Среди них выделяют следующие: стадность - потребность быть в коллективе, мотив личного само­утверждения, самостоятельности, надежности или стабильности, приобретения нового, справедливости и состязательности .

Мотивация означает побуждение человека к действиям для достижения поставленных целей. Мотивация персонала – это стремление работников удовлетворить свои потребности посред­ством трудовой деятельности. Структура мотивации персонала включает следующие основные элементы.

1. Потребности, которые работник хочет удовлетворить.

Потребность - это нужда в чем-либо, необходимом для дея­тельности человека. Существуют биологические и социальные потребности. Биологическими являются потребности человека в воздухе, воде, пище, продолжении рода и др. Социальные по­требности связаны с принадлежностью человека к человеческому роду, обществу, социальной общности и группе. Потребность в труде является социальной потребностью.

2. Блага, способные удовлетворить потребности.

3. Трудовые действия, необходимые для получения благ.

4. Цена - издержки, связанные с осуществлением трудовых действий.

Существуют различные типы мотивации - инструменталь­ная, профессиональная, патриотическая, хозяйская и люмпенизированная. При наличии инструментальной мотивации работа не является значимой ценностью для работника. Она рассматривает­ся как источник заработной платы и других благ, которые работ­ник получает в качестве вознаграждения за труд. Профессио­нальная мотивация означает, что работник ценит в работе ее со­держание, возможность проявить себя. Он демонстрирует разви­тое профессиональное достоинство и самостоятельность в работе. Патриотическая мотивация основана на убеждении работника в своей необходимости для организации. Работник высоко ценит результативность общего дела и общественное признание своего участия в этом деле. Он готов взять дополнительную ответствен­ность за результаты общего дела. При хозяйской мотивации ра­ботник добровольно принимает на себя ответственность за вы­полняемую работу, стремиться к автономии, не терпит приказа­ний и контроля. Люмпенизированная мотивация связана с тем, что работник обладает слабой мотивацией к работе, не хочет повышать квалификацию. Он не проявляет активность, стремится сделать минимальными свои трудовые усилия.

Близким по содержанию к понятию «мотив» является поня­тие «стимул». Отличие между ними состоит в том, что при моти­вации работник хочет получить благо в процессе собственной трудовой деятельности. Стимулирование персонала связано с предоставлением работнику благ организацией при осуществле­нии им эффективной трудовой деятельности. Цель стимулирова­ния труда работника заключается не в том. чтобы заставить его работать, а в том. чтобы побудить работника работать произво­дительнее, эффективнее, качественнее. Стимулы могут быть ма­териальными и нематериальными. В свою очередь, материальные стимулы могут существовать в денежной форме - заработная плата, премии, бонусы - и неденежной форме в виде путевок на лечение и отдых, транспортных услуг и т. д. Нематериальные стимулы связаны с возможностью карьеры, престижностью тру­да, наградами. Они могут быть социальными, моральными, твор­ческими. Выделяют также такие виды стимулов, как принужде­ние, материальное и моральное поощрение, само подтверждение ра­ботника.

Вознаграждение труда персонала включает денежные вы­платы, социальные льготы, моральное поощрение. Денежные вы­платы являются компенсациями, которые могут быть прямыми и косвенными. К прямым компенсациям относятся заработная пла­та, денежное содержание, премии., участие в прибылях, право работников на покупку акций организации. Косвенные компенса­ции связаны со страхованием и обслуживанием, осуществляемым за счет средств организации.

**3. Состояние системы управления персоналом на предприятии ОАО «НефАЗ»**

**3.1. Анализ основных показателей управления персоналом**

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

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

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

***Текучесть рабочих*** играет большую роль в деятельности пред­приятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют поэтому на уровень производительности труда. Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изу­чения происходящих изменений в качественном составе рабочих, руководителей и специалистов, т. е. в квалификации, стаже работы, специальности, образовании, возрасте и т. п. Увольнение рабочих при сокращении объема производства при расчете показателей те­кучести кадров не учитываются.

Показатели динамики изменения численности персонала в общем и по категориям, а также текучесть кадров показана в таблице 11.

Таблица 11

Анализ движения работников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | Отклонения | |
| 2005 к 2004 | 2006 к 2005 |
| 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 2006 году увеличилась на 400 человек по сравнению с 2005 годом. Количество уволенных по собственному желанию в 2006 году по сравнению с 2005 годом сократилось на 110 человек. Количество принятых в 2006 году уменьшилось на 90 человек, чем в 2005 году. Количество работников, проработавших весь год в 2006 году по сравнению с 2005 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. Например, механизации и особенно автоматизации производственного процесса и т.п.

Анализ уровня оплаты труда представлен в таблице 12.

Таблица 12

Анализ уровня оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 год | 2005 год | 2006 год | Отклонения, тыс. руб. | |
| 2005г к 2004 г. | 2006г к 2005 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:

2006 год 484,16/358,38=1,35

2005 год 358,38/300,36=1,19

Индекс оплаты труда:

2006 год 9847/9118=1,08

2005 год 9118/8650=1,05

Анализ уровня ***оплаты труда*** показал, что выручка от реализации в 2006 году увеличилась на 1350923 тыс.руб. по сравнению с 2005 годом. Среднегодовая численность работников в 2006 году увеличилась по сравнению с 2005 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.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, каждому производственному подразделению и в целом по предприятию (таблица 13).

Таблица 13

Использование трудовых ресурсов предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 год | 2005 год | 2006 год | Отклонения, тыс. руб. | |
| 2005г к 2004 г. | 2006г к 2005 г. |
| 1.Среднегодовая численность работников, чел. | 8800 | 9200 | 9600 | +400 | +400 |
| 2.Отработано дней 1 рабочим за год, дн. | 260 | 252 | 260 | -8 | +8 |
| 3.Отработано часов одним рабочим за год, ч. | 1705 | 1769 | 1936 | 231 | 167 |
| 4.Средняя продолжительность рабочего дня, ч., (стр.3/стр.2) | 6,6 | 7,02 | 7,45 | +0,42 | +0,43 |

Как показывают приведенные данные несмотря на то, что среднегодовая численность работников в 2006 году увеличилась по сравнению с 2005 годом на 400 человек, отработанное количество дней 1-м рабочим также увеличилось на 8 дней. Мы видим, что количество часов, отработанное одним работником за 2006 год увеличилось на 167 час по сравнению с 2005 годом. А средняя продолжительность рабочего дня увеличилась на 0,43 часа.

Можно сделать вывод, что трудовые ресурсы в ОАО «НефАЗ» в 2006 году используются полностью (возможно за счет сокращения больничных, прогулов, дополнительных отпусков с разрешения администрации).

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с ***оплатой труда***. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. При этом средства на оплату нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таком условии создаются реальные возможности для наращивания темпов расширенного производства.

Заработная плата является частью национального дохода страны, распределяемого в соответствии с количеством и качеством затраченного труда. От оплаты труда зависит рост реальных доходов и уровень материального благосостояния работников. Предприятие обязано использовать оплату труда как важнейшее средство стимулирования роста его производительности, ускорения научно-технического прогресса, улучшения качества продукции, повышение эффективности производства и укрепления дисциплины. Для этого предприятие само определяет формы и системы оплаты труда работников, не допуская уравнительности; вводит различные доплаты (за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ и т.д.). При этом доплаты могут выплачиваться без каких-ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда заработной платы высвобожденных работников. Средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста про­изводительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания тем­пов расширенного воспроизводства.

Важное значение при анализе использования фонда зарплаты имеет изучение данных о среднем заработке работников, его изменении, а также о факторах, определяющих его уровень (таблица 14).

Среднегодовая численность работников в 2006 году увеличилась по сравнению с 2005 годом на 400 человек. Причем число РСиС (руководители, специалисты и служащие) с 2004 по 2006 год возрасло на 128 человек, а число рабочих также увеличилось на 672 человек. Показатели товарной продукции в 2006 году поднялись на 1350923 тыс.руб. по сравнению с 2005 годом. Среднемесячная зарплата РСиС повысилась на 87 тыс. руб. с 2005 года.

Таблица 14

Труд и фонд оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 год | | 2005 год | | 2006 год | | Отклонения, тыс. руб. | | | |
| 2005г к 2004 г. | | 2006г к 2005 г. | |
| 1.Товарная продукция, тыс.руб. | 2643174 | | 3297067 | | 4647990 | | +653893 | | +1350923 | |
| 2.Среднегодовая численность работников, чел.: всего  В т.ч. РСиС  рабочие | 8800  1120  7680 | | 9200  1196  8004 | | 9600  1248  8352 | | +400  +76  +324 | | +400  +52  +348 | |
| 3.Среднемесячная заработная плата всего, тыс.руб.: всего  В т.ч. РСиС  рабочие | 8650  1450  7200 | | 9118  1045  8073 | | 9847  1132  8715 | | +468  -405  +873 | | +729  +87  +642 | |
| 4. ФОТ, тыс.руб. всего  В т.ч. РСиС  рабочие | | 76120  9688  66432 | | 83886  10905  72981 | | 94532  12289  82243 | | +7766  +1217  +6549 | | +10646  +1384  +9262 |

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что повышение среднегодовой заработной платы работников вызвано в основном ростом отработанных часов, увеличением средней продолжительности рабочего дня и ростом объема товарной продукции.

**3.2. Анализ кадровой и социальной политики предприятия**

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности  организации – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Цель кадровой и социальной политики ОАО «НефАЗ» - обеспечение оптимального баланса процессов  обновления  и сохранения численного и  качественного состава  кадров в его развитии  в соответствии с  потребностями  организации, требованиями  действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Кадровая и социальная политика  - одни из самых приоритетных  в деятельности ОАО «НефАЗ».

Кадровая политика  нацелена, прежде всего на формирование работоспособного коллектива, способного качественно  и оперативно решать стоящие перед  Обществом задачи. Для достижения этой цели ОАО «НефАЗ»  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.

В основу работы с кадрами ОАО «НефАЗ» положена комплексная система управления персоналом: создание условий для добросовестного производительного труда работников, совершенствование материальных и моральных стимулов, подготовка квалифицированных кадров, возможность их профессионального роста.

Имеющаяся в настоящее время в ОАО «НефАЗ» численность персонала удовлетворяет потребность производства в трудовых ресурсах для выпуска запланированного на 2007 год объема продукции.

Средний возраст работающих на заводе -35 лет (в 2005 году - 36 лет). На ОАО «НефАЗ» осуществлялись планомерные подготовка и прием на работу молодых рабочих и специалистов, структура персонала – рисунок 12.

Основными задачами Общества по работе с персоналом  являются:

1. проведение активной кадровой  политики на основе создания эффективной  системы управления персоналом и социальными процессами;
2. обеспечение  условий  для  инициативной  и творческой   деятельности    работников  с учетом   их  индивидуальных  особенностей  и  профессиональных навыков;
3. разработка системы материальной, социальной и моральной мотивации персонала, тесно увязывающей  экономическую деятельность  Общества с вкладом каждого работника;
4. создание  постоянно действующей системы  подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;

5. проведение медицинской,  психологической,  профессионально-адаптационной  диагностики  персонала  Общества  в целях  обеспечения  надежности и безопасности  жизнедеятельности  работающих.



Рис. 12. Структура персонала по возрасту

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

Динамика подготовки кадров за последние четыре года 2003-2006гг. на ОАО «НефАЗ» представлена в диаграммах. Базовым показателем за 100% взят план 2003 г. В связи с освоением новой продукции – городских и пригородных автобусов, а также с получением сертификата на систему качества, начиная с 2004 года, возросла потребность в подготовке персонала, что видно из табл.15.

Таблица 15

Подготовки кадров

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование | 2003 | | 2004 | | 2005 | | 2006 | |
| план | факт | план | факт | план | факт | план | факт |
| 1 | Подготовка и переподготовка рабочих | 50 | 52 | 50 | 62 | 50 | 61 | 100 | 221 |
| 2 | Повышение квалификации рабочих в т.ч.: | 470 | 549 | 470 | 616 | 490 | 569 | 695 | 1109 |
|  | - производственно-экономические курсы | 65 | 84 | 65 | 106 | 65 | 79 | 80 | 141 |
|  | - обучение рабочих второй профессии | 70 | 94 | 70 | 96 | 70 | 81 | 100 | 255 |
|  | - курсы целевого назначения | 300 | 319 | 300 | 370 | 320 | 371 | 480 | 660 |
|  | - школа передовых методов труда | 20 | 34 | 20 | 26 | 20 | 21 | 20 | 22 |
|  | - курсы бригадиров | 15 | 18 | 15 | 18 | 15 | 17 | 15 | 31 |
| 3 | Повышение квалификации руководителей и специалистов | 150 | 179 | 150 | 167 | 180 | 188 | 450 | 552 |
|  | ВСЕГО  В процентах к 2003 году | 670  100 | 780  116,4 | 670  100 | 845  126,1 | 720  107 | 818  122,1 | 1245  185,8 | 1882  280,8 |

Одним из ведущих приоритетов Общества является развитие его как самообучающейся современной бизнес-организации, поэтому созданы и постоянно улучшаются условия для профессионального развития и карьерного роста сотрудников, динамика на рисунке 13.

300%

250%

200%

150%

100%

50%

0

|  |
| --- |
| 280,8% |
|  |
| 116,4% 116,4%  126,1%  122,1%  185,8%.4 |
| 107%  100%  100% |
|  |
|  |

2003г. 2004г. 2005г. 2006г.

- план

- фактически

Рис. 13. Динамика подготовки кадров за 2003 – 2006 гг.

Приоритетными направлениями являются: переход к инновационному обучению; развитие системы обучения и совершенствование методов обучения работников Общества; формирование школы наставничества.

**3.3. Оценка и подготовка кадров на предприятии**

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

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

Главное назначение аттестации не контроль исполнения, а выявление резервов и мотивации повышения уровня отдачи работника.

Аттестация персонала рассматривается как сочетание нескольких оценок:

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

Процесс аттестации можно разделить на четыре основных этапа.

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

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

3.Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет "Аттестация", компьютерная обработка результатов.

4.Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

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

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

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, для этого в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

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

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

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

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

Переподготовка кадров во многих случаях носила формальный характер, так как повышать квалификацию работники посылались часто потому, что по плану надо было побывать на курсах один раз в 5 лет.

Подготовка кадров внутри предприятия обусловлено следующими причинами:

1) недостаточным развитием сети стационарных учебных заведений;

2) сравнительно короткими сроками обучения, что позволяет предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в рабочих;

3) возможности использования для обучения рабочих современного оборудования, имеющегося на предприятии и не имеющегося в стационарном учебном заведении.

Различают три формы подготовки рабочих на предприятии: индивидуальная, групповая и курсовая.

При индивидуальной форме каждому обучающемуся прикрепляется высококвалифицированный рабочий или мастер, которые и ведут его обучение.

Групповая форма применяется на крупных предприятиях. Теоретические знания эта группа получает либо самостоятельным изучением, либо с помощью инженеров отдела производственного обучения. С этой целью создаются специальные учебные кабинеты.

Курсовая форма также применяется на больших предприятиях и обучение проходит в 2 этапа:

* в учебных группах на специально созданной для этого учебно-производственной базе;
* на рабочих местах в действующих цехах.

Повышение квалификации рабочих может осуществляться:

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

Повышение квалификации руководителей и специалистов осуществляется:

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

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

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

Обучение:

Для приобретения начального уровня квалификации проводится обучение работников. Чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник комбината имеет наставника, который обучает его теоретически и практически. Кроме этого мастер один раз в 2 месяца проводит занятия с бригадой для повышения квалификации работников.

В августе 2006 г. автозавод открыл новую покрасочную линию . Для эффективного использования этой техники и ее обслуживания на трехмесячные курсы были отправлены шесть работника предприятия. После курсов шестерым повысили разряд.

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

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

На автозаводе планирование подготовки руководящих кадров выполнялось посредством оценки результатов деятельности каждого из руководителей. В соответствии с этим для мастеров спланированы курсы лекций городского масштаба.

Здесь мастера повышают свой квалификационный уровень, умение работать с людьми, знакомятся с новой технологией, введенной на заводе. Для более эффективной работы на предприятии с целью повышения умений и навыков, требующихся для достижения задач и целей завода проведен семинар на республиканском уровне для инженерного состава предприятия. На июнь 2007г. планируются курсы повышения квалификации для инженеров завода.

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

Планомерная и систематическая работа по повышению профессионального уровня проводится и с руководителями высшего звена. Все работники ИТР систематически проходят курсы в г. Уфа и г.Набережные - Челны. Исходя из этого, можно сделать вывод, что руководящие кадры предприятия планомерно, систематически и непрерывно повышают свои знания, умения и навыки.

Но предприятие сталкивается и с некоторыми трудностями. В основном, это финансовые проблемы: не всегда завод может оплатить курсы, командировочные или занятия на семинарах. Чаще всего это зависит не столько от данного предприятия, сколько от внешних факторов, влияющих на прибыль и затраты.

**3.4. Система стимулирования труда на предприятии**

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с КЗоТ РФ завод самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ОАО «НефАЗ», утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке ознакамливаются с данным Положением.

Завод ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников завода определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности завода и максимальным размером не ограничиваются.

Труд работников оплачивается по утвержденным на предприятии ставкам, сдельным расценкам а тех, кто принят по трудовому соглашению или договору гражданско-правового характера, - на условиях предусмотренных этими соглашениями.

Труд работников ОАО «НефАЗ» оплачивается и стимулируется по системе оплаты труда, утвержденной генеральным директором по согласованию с профсоюзным комитетом. Заработная плата каждого работника определяется исходя из квалификации рабочего и служащего, сложности выполняемой работы, отработанного времени, условий труда, конечными, как правило, коллективными результатами работы и личным вкладом работника. Заработная плата работника, выполнившего свои трудовые обязательства, не может быть ниже прожиточного минимума. Индивидуальная оплата труда максимальными размерами не ограничиваются.

Оплата труда работников производится на основе тарифных ставок и окладов.

Должностные оклады руководителей, специалистов и служащих устанавливаются генеральным директором, в соответствии с должностью, квалификацией работника и оформляются группой по оплате труда в виде штатного расписания.

Тарифная часть заработной платы начисляется по присвоенному работнику разряду (окладу) и отработанному времени. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам и присвоение квалификационных разрядов рабочим производится по утвержденной тарификациям работ, согласованных с профсоюзным комитетом ОАО.

За работу на рабочих местах с особыми условиями труда (на тяжелых работах, на работах с вредными условиями труда ст. 82 КЗоТ РФ), устанавливается оплата согласно оформленных в установленном порядке Карт аттестации рабочих мест и отменяется при улучшении условий труда. Доплата производится в размере процента, установленного в Карте аттестации рабочего места от установленной часовой тарифной ставки рабочего за фактически отработанное время.

Оплата труда при отклонении от нормальных условий труда в выходные, праздничные дни, работа в сверхурочное, ночное, вечернее время учитывается за счет соответствующего увеличения дополнительно оплачиваемых часов рабочего времени.

Дополнительно засчитываются:

1. за работу в праздничные и выходные дни – 2 часа, за каждый час отработанный в праздничные или выходные дни;
2. за сверхурочные работы:

* за первые два часа, отработанные сверхурочно – 1,5 часа за каждый час;
* за последующие часы, отработанные сверхурочно – 2 часа за каждый час;

Организация выше указанных работ производится только с согласия работника.

За работу в вечернее и ночное время производится фиксированная оплата, в размере:

* за работу в вечернее время применяется коэффициент 1,2 к часовой тарифной ставке работника за отработанные часы в вечернее время;
* за работу в ночное время применяется коэффициент 1,4 к часовой тарифной ставке работника за отработанные часы в ночное время.

Фонд оплаты труда основных рабочих определяется исходя из установленной трудоемкости изготовления продукции и среднего разряда работ.

Дополнительно к основному фонду оплаты труда начисляется сумма по выплатам в соответствии с КЗоТ (за работу в ночное время, вечернее время, за работу с особыми условиями труда) доплаты за совмещение работ и ежемесячные премии.

Форма оплаты труда основных рабочих сдельная (индивидуальная, коллективная). Заработная плата основных рабочих при сдельной форме оплаты труда начисляется на основании нарядов на сдельные работы (коллективных и индивидуальных), заверенных мастером участка и контролером ОТК.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении установленных заданий, повышении эффективности производства, системой оплаты труда предусматривается стимулирования повышения квалификации, увеличения объемов и качества продукции (работ); стимулирование специальных направлений хозяйственной деятельности, введено дополнительное материальное стимулирование работников.

Заработная плата рабочих, как основных, так и вспомогательных складывается из основной (постоянной) части оплаты труда и дополнительной части заработной платы.

Постоянная часть оплаты труда определяется заработной платой, которая заложена в штатном расписании каждого подразделения - по часовым тарифным ставкам, характеризующих сложность работ (различный уровень квалификации работника).

Дополнительная оплата труда (переменная часть) производится в размере – 100 % от сдельного заработка основного производственного рабочего за месяц при условии:

* выполнение объема производства по цеху в т.руб. – 20 %;
* выполнение усредненного показателя сдачи продукции с первого предъявления за месяц на 100 % - 65 %;
* выполнение показателя по чистоте и культуре производства по участку, бригаде на рабочем месте – 15 %;
* выполнение усредненного показателя сдачи продукции с первого предъявления за месяц на 90 % - 20 %. Конкретный размер определяется согласно шкале расчета;
* выполнение усредненного показателя сдачи продукции с первого предъявления за месяц на 85 % и менее не начисляется;
* расчет дополнительной оплаты труда по усредненному показателю сдачи продукции с первого предъявления производится дифференцированно;
* сведения о выполнении показателей по объему производства (в т.руб.) по цеху предъявляется начальнику ПЭО, согласованные с начальником ПДО и утвержденные директором по производству;
* сведения по чистоте и культуре производства по участку, бригаде предоставляется БТК цеха, согласование с начальником цеха и утвержденные по качеству – зам генерального директора;
* сведения сдачи продукции с первого предъявления в среднем за месяц предоставляются начальником БТК цеха, согласование с начальником цеха и утвержденные по качеству – зам генерального директора.

Дополнительная оплата труда основным производственным рабочим производится в пределах установленного нормативного фонда оплаты труда по цеху.

Рабочим со сдельной оплатой труда заработная плата за весь расчетный период начисляется на основании данных первичных документов по учету выработки, доплатных листков и других документов.

Расчет заработной платы рабочих и служащих с повременной оплатой труда производится по результатам учета фактически проработанного рабочего времени, доплат за сверхурочные работы, причитающихся премий и других выплат. Формулы расчета оплаты труда служащих приведены в таблице 16., расчет заработной платы - в таблице 17.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии, следует также назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые ОАО «НефАЗ» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов

Таблица 16

Формулы расчета оплаты труда, основных и вспомогательных рабочих

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид заработной платы | Повременная заработная плата | | Сдельная заработная плата |
| Служащих | Рабочих |
| Основная заработная плата | ЗП = (О / Tк \* То ) \* К. | ЗП = ( С \* То ) \* К. | ЗП = ( Рк \* Еп ) \* К;  Рк = Чтр \* Н . |
| Дополнительная заработная плата | 1.Заработная плата с учетом премии:  ЗП = [( О / Тк \* То ) \* П ] \* К;  2.Работа в выходной день:  ЗП = [( О / Тк \* Тв ) \* 2 ] \* К;  3.Работа в сверхурочное время:  ЗП = [( О / Тк \* Тс ) \* 1,5(2,0)] \* К;  4.Работа в вечернее время:  ЗП = [( О / Тк \* Твеч ) \* 1,2)] \* К;  5.Работа в ночное время:  ЗП = [( О / Тк \* Тн ) \* 1,4] \* К. | 1.Заработная плата с учетом премии:  ЗП = [( С \* То ) + Пр] \* К;  2.Работа в выходной день:  ЗП = [( С \* Тв )\*2] \* К;  3.Работа в сверхурочное время:  ЗП = [( С \* Тс ) \* 1,5(2,0)] \* К;  4.Работа в вечернее время:  ЗП = [( С \* Твеч ) \* 1,2] \* К;  5.Работа в ночное время:  ЗП = [( С \* Тн ) \* 1,4 ] \* К.  6.Работа во вредных условиях:  ЗП =[( С \* То ) \* Вр]\* К. | 1.Заработная плата с учетом премии:  ЗП = [( Рк \* Еп ) + Пр] \* К;  2.Работа в выходной день:  ЗП = [( Рк \* Епв ) \* 2] \* К;  3.Работа в сверхурочное время:  ЗП = [(С \* Тс)\* 1,5(2,0)] \* К;  4.Работа в вечернее время:  ЗП = [( С \* Твеч ) \* 1,2] \* К;  5.Работа в ночное время:  ЗП = [( С \* Тн ) \* 1,4 ] \* К;  6.Работа во вредных условиях:  ЗП =[( С \* То ) \* Вр]\* К. |
| Где ЗП – заработная плата за месяц, (руб.);  О – оклад работника, (руб.);  П – премия ИТР в процентах от оклада, меняется в зависимости от объема реализации продукции за месяц, (%) ;  Тк – количество рабочих дней (часов) по графику в этом месяце, (дн., ч.);  То - количество отработанных дней (часов) в этом месяце, (дн., ч.);  Тв - количество отработанных часов в выходные дни в этом месяце, (ч.);  Тс - количество отработанных часов сверхурочно в этом месяце, (ч.);  Твеч - количество отработанных часов в вечернее время в этом месяце, (ч.);  Тн - количество отработанных ночных часов в этом месяце, (ч.);  К – районный коэффициент (1,15);  С – часовая тарифная ставка рабочего согласно присвоенного разряда, (руб.);  Пр – премия рабочих, распределяемая балансовой комиссией, (руб.);  Вр – процент доплат за вредность, (%);  Рк – расценка за единицу изготовленной продукции, (руб.);  Еп – количество изготовленной продукции рабочим за месяц, (шт.);  Чтр – часовая тарифная ставка работы, в зависимости от разряда работы, (руб);  Н – норма времени на изготовление единицы продукции, (час.);  Епв – количество изготовленной продукции рабочим в выходной день, (руб.). | | | |

Таблица 17

Расчет заработной платы служащих, основных и вспомогательных рабочих

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды заработной платы | Виды оплат | Служащий | Вспомогательный рабочий | Основной рабочий |
| Основная заработная плата | Сдельный | - | - | Рк = 7,46 \* 0,84 = 6,27 руб.  ЗП = (6,27 \* 150 ) \* 1,15 = 1081,6 руб. |
| Повремен-ный | ЗП = (2000 / 21 \* 20 ) \* 1,15 = 2190,5 руб. | ЗП = (6,38 \* 168 ) \* 1,15 = 1232,6 руб. | - |
| Заработная плата с учетом премии. | ЗП = [(2000 / 21 \* 20 ) \* 1,5]\* 1,15 = 3285,7 руб. | ЗП = [(6,38 \* 168 ) + 400] \* 1,15 = 1577,6 руб | ЗП = [(6,27 \* 150 ) + 400] \* 1,15 = 1541,6 руб. |
| Дополни-тельная заработная плата | 1.Работа в выходной день: | ЗП = [(2000 / 168 \* 8 ) \* 2 ] \* 1,15 = 219,0 руб. | ЗП = [(6,38 \* 18 ) \* 2 ] \* 1,15 = 264,1 руб. | ЗП = [(6,27 \* 20 ) \* 2 ] \* 1,15 = 288,4 руб. |
| 2.Работа в сверхурочное время: | ЗП = [(2000 / 168 \* 2 ) \* 1,5 ] \* 1,15 = 41,0 руб. | ЗП = [(6,38 \* 2 ) \* 1,5 ] \* 1,15 = 22,0 руб. | ЗП = (6,97 \* 2 ) \* 1,5 ] \* 1,15 = 23,9 руб. |
| 3.Работа в вечернее время: | ЗП = [(2000 / 168 \* 6 ) \* 1,2 ] \* 1,15 = 98,6 руб. | ЗП = [(6,38 \* 6 ) \* 1,2 ] \* 1,15 = 52,8 руб. | ЗП = (6,97 \* 6 ) \* 1,2 ] \* 1,15 = 57,7 руб. |
|  | 4.Работа в ночное время: | ЗП = [(2000 / 168 \* 2 ) \* 1,4 ] \* 1,15 = 38,3 руб. | ЗП = [(6,38 \* 2 ) \* 1,4 ] \* 1,15 = 20,5 руб. | ЗП = (6,97 \* 2 ) \* 1,4 ] \* 1,15 = 22,4 руб. |
| 5.Работа во вредных условиях | - | ЗП = [(6,38 \* 168 ) \* 15% ] \* 1,15 = 161,9 руб. | ЗП = (6,97 \* 168 ) \* 15% ] \* 1,15 = 202,0 руб. |
| Итого: | 396,9 | 521,3 | 594,4 |
| Всего начисленная заработная плата | | 3682,6 | 2098,9 | 2136,0 |

управления, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении.

**4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**4.1. Разработка системы закрепления специалистов на рабочих местах**

По данным внутреннего анализа проведенного работниками службы отдела кадров ОАО «НефАЗ» было выявлено, что основными причинами для увольнения специалистов являются:

1. низкая заработная плата;

2. неудовлетворенность коллективом (иногда и руководителем);

3. не стабильное положение работника на заводе;

4. отсутствие перспективы.

Для того чтобы работник закрепился на рабочем месте мы предлагаем обращать внимание руководителям на некоторые нюансы данного вопроса.

Во-первых, экономический аспект.

Одним из основных способов закрепить специалиста на рабочем месте является материальное стимулирование:

1. Денежные.

В первую очередь это заработная плата - компенсация трудового вклада работников в деятельность завода. Необходимо правильно оценить работу специалиста и выражать это с финансовой точки зрения, не причиняя ущерба ни организации, ни самому работнику.

Однако, если кто-то не доволен своим материальным положением, это не значит что руководитель должен ему повысить заработную плату. Данную проблему можно решить единовременными выплатами в виде премий, компенсаций, в качестве поощрения за выполненную работу. Фонд материального стимулирования, образуемый за счет прибыли предприятия, позволит, прежде всего, качественно изменить направленность материальных стимулов. Это относится как к РСиС, так и рабочим. Для создания ФМП необходимо решить следующие вопросы:

1.Образование ФМП;

2.Распределение ФМП по направлениям использования;

3.Распределение ФМП по категориям работников;

4.Определение размера и шкалы премирования.

Размер ФМП, создаваемого на предприятии, зависит главным образом от результатов работы предприятия. Эта зависимость является базой для создания действенной материальной заинтересованности коллектива в повышении эффективности производства. В практике предприятий ФМП образуется на основе фондообразующих нормативов. При этом различают два метода образования ФМП:

1.За темпы роста производства;

2.От массы прибыли.

В первом случае учитываются два фондообразующих норматива – один рост прибыли (реализации продукции), другой – за уровень рентабельности:

**Мо = Ф \* (КП + Кр\*Р),** **(10)**

где Мо – фонд материального поощрения, образуемый при условии выполнения плана прибыли и рентабельности;

Ф – фонд зарплаты всего персонала;

КП – норматив образования ФМП за каждый процент роста прибыли;

Кр – норматив образования ФМП за каждый процент роста уровня рентабельности;

Р – рентабельность.

Во втором случае устанавливается один фондообразующий норматив – за уровень прибыли:

**Мо = Пр\*Км,**  **(11)**

где П – прибыль предприятия;

Км – норматив образования ФМП от массы прибыли.

Необходимо подчеркнуть, что необоснованный размер ФМП может привести к неоптимальному сочетанию экономических интересов предприятия (например, к снижению инвестиционной активности). Предлагается устанавливать нормативы фондообразующих показателей таким образом, чтобы максимальный размер ФМП был на уровне 10 % от фонда заработной платы . Сейчас это соотношение 5,4%.

Разработке положений о премировании работников из ФМП предшествует распределение ФМП по направлениям и категориям работников. Это позволяет создать заинтересованность работников всех категорий в достижении наиболее высоких результатов работы по всем показателям. Предлагается расходовать ФМП по следующим направлениям:

1. Единовременное поощрение работников, отличившихся при выполнении особо важных производственных заданий;

2. Вознаграждение по итогам работы за год;

3. Текущее премирование (таблица 18);

Таблица 18

Текущее премирование

|  |  |
| --- | --- |
| На данное время | Предлагается |
| - текущее премирование 7,15% ФМП | - текущее премирование 50-60% ФМП |
| - на материальную помощь 4,3% ФМП | - материальная помощь 2-3% |
| Отсутствует | - вознаграждения по итогам работы за год – 30-40% |
| Отсутствует | - единовременные поощрения – 5-6% |

После того, как ФМП определен и разделен по направлениям, его следует в пределах каждого направления разделить на две части: на фонд премирования рабочих и фонд премирования ИТР и служащих.

2. Неденежные.

Улучшить положение специалиста также можно, предоставив ему путевки, бесплатное лечение, бесплатное питание, через оплату транспортных расходов, направления на обучение за счет завода.

Данные методы материального стимулирования, которые ориентированы на решение экономических проблем специалиста, направлены на наиболее полную реализацию имеющегося трудового потенциала работника, затрагивая личные его интересы.

Во-вторых, психологический аспект.

То, как человек чувствует себя внутренне на рабочем месте. Грамотный руководитель должен донести до каждого его необходимость и значимость в делах завода. ОАО « НефАЗ» работает не только благодаря основным цехам, но так же и силами других вспомогательных и обслуживающих подразделений. Каждый специалист, выполняя свои обязанности, вносит свой вклад в развитие завода, и это следует знать каждому работнику.

Для комфортного психологического состояния необходимо применять нематериальное стимулирование, что подразумевает под собой действия руководителя по поощрению или наказанию сотрудника, а так же применение методов стимулирования, не связанных с прямым расходованием денежных средств.

Действиями руководителя могут быть:

* личный пример;
* индивидуальная и публичная похвала;
* поддержка в трудных ситуациях и одобрение при временных неудачах;
* конфиденциальное обсуждение с работником нарушений и отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием договоренностей;
* публичное награждение отличившихся почетными грамотами, ценными подарками;
* улучшение организации и условий труда (например: через улучшение материальной оснащенности рабочего места, выбор приемлемого режима работы для специалиста);
* зачисление в резерв руководящих кадров;
* продвижение по карьерной лестнице.

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.

Для удовлетворения социальных потребностей работников в процессе коллективного труда следует:

1. давать им такую работу, которая позволяла бы общаться в процессе трудовой деятельности;

2. проводить с подчиненными периодические совещания;

3. информировать о новшествах и делах ОАО «НефA3»;

4. стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят заводу или отдельному человеку реального ущерба;

5. знать каждого своего подчиненного лично.

Для удовлетворения потребностей работника в признании (самоуважении и уважении со стороны окружающих) можно:

1. предлагать более содержательную работу;

2. высоко оценивать и поощрять достигнутые им результаты труда;

3. обязать дополнительными правами и полномочиями;

4. обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень его компетентности.

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.

Вот 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 «НефАЗ».

На практике будет принята такая выплата, как:

* К первому сентября на каждого ребенка в семье будет выдаваться по 3000 рублей.

Многие работники, проработавшие довольно продолжительное время и уволившиеся по причине неудовлетворенности заработной платой, узнав об предстоящих выплатах, предпочли вернуться на завод, что очень хорошо отразилось на качестве выпускаемой продукции, т. е. снизился объем брака.

Если предположить, что и далее после удовлетворения определенных потребностей работников в пределах возможного будут возвращаться люди с опытом и навыками, то причин для увольнения не будет, специалист предприятия закрепится на рабочем месте.

**4.2. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала**

Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание менеджеров серьезных фирм. Оно позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников. До того, как перейти к проектированию системы управления карьерой ОАО «НефАЗ» рассмотрим разработанные в кадровом менеджменте основы управления карьерным развитием персонала.

Карьера (от фр. сariera) – "успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности". Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом. Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками. Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры:

* Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).
* Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

вертикальной карьеры — должностной рост;

горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. Краткое описание этапов карьеры отражено в табл. 19.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры - временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью.

Таблица 19

Основные этапы карьеры

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая характеристика | Особенности Моти-вации (по Маслоу) |
| Предварительный | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| Становление | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное призна-ние, независимость |
| Продвижение | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| Завершение | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| Пенсионный | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл.20

Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами. Цели системы управления карьерным процессом ОАО «НефАЗ» могут включать:

* формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;

Таблица 20

Планирование карьеры

|  |  |
| --- | --- |
| Субъект планирования | Мероприятия по планированию карьеры |
| Сотрудник | Первичная ориентация и выбор профессии  Выбор организации и должности  Ориентация в организации  Оценка перспектив и проектирование роста  Реализация роста |
| Менеджер по персоналу | Оценка при приеме на работу  Определение на рабочее место  Оценка труда и потенциала сотрудников  Отбор в резерв  Дополнительная подготовка  Программы работы с резервом  Продвижение  Новый цикл планирования |
| Непосредственный руководитель (линейный менеджер) | Оценка результатов труда  Оценка мотивации  Организация профессионального развития  Предложения по стимулированию  Предложения по росту |

* обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
* достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
* создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями системы управления карьерным процессом ОАО «НефАЗ» соответственно целям будут:

* исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
* планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);
* организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
* активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;
* регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;
* координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
* контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций системы управления карьерным процессом ОАО «НефАЗ» может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал - технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.

Таким образом, управление карьерой менеджера, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность. Принципиальная схема взаимодействия организации и сотрудника в процессе управления его карьерой представлена на рис. 14.

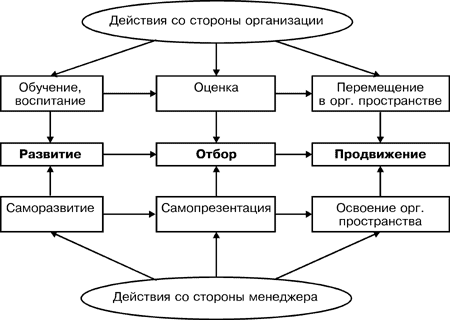


Рис. 14. Принципиальная схема взаимодействия организации и менеджера в процессе управления его карьерой

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.

Создаваемая программа по возможностям продвижений на ОАО «НефАЗ» должна включать в себя следующие услуги:

1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;

3) помогать работникам, установить цели карьеры;

4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии. ОАО «НефАЗ» может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

* сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
* информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;
* правила избрания открыты и обязательны для всех;
* стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
* каждый имеет возможность попробовать свои силы:
* работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.

**4.3. Совершенствование организационной структуры управления предприятия**

Структура управления ОАО «НефАЗ» очень сложна. Это связано, прежде всего, с огромной номенклатурой выпускаемой продукции. Из нее наглядно видно, что соотношение достаточно рационально, если рассматривать его в общем виде, то получается на одного управленца в подчинении 5 рабочих и служащих, но, конечно же этот анализ относителен, так как на практике может оказаться у одного руководителя 5 подчиненных, а у другого 15.

Существующая организационно-управленческая структура ОАО "НефАЗ" является линейно – функциональной по принципу своего построения и сильно централизованной. При такой структуре управления производством каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке производственного процесса. По сути, это - конвейер, и каждое подразделение четко знает свою роль в функционировании этого конвейера: конструкторы разрабатывают, технологи внедряют, отдел сбыта продает и т.д. Подобная структура является оптимальной для:

* компаний малого и среднего размера;
* для предприятий с ограниченной номенклатурой продукции.

Эта структура хорошо работает при стабильной экономической ситуации и предназначена для выполнения однотипных повторяющихся операций.

Предлагается следующая структура управления рисунок 15.

Преимущества данной структуры управления:

* обеспечивает наличие многих центров прибыли;
* позволяет оценивать вклад отдельных структурных подразделений и видов деятельности в общий финансовый результат;
* способствует профессиональному росту менеджеров;
* способна оптимально приспосабливаться к изменениям внешней среды;
* позволяет высшему руководству компании переключиться от решения текущих проблем на разработку стратегии;
* обеспечивает быстрое внедрение новых идей, как технологических, так и маркетинговых;
* отбирает и воспитывает предпринимателей среди широкого круга сотрудников;
* позволяет наиболее оптимально управлять затратами предприятия.

Какие выгоды можно ожидать от введения новой дивизиональной административно-управленческой структуры:

* изменение мышления руководителей подразделения: узкий специалист, выполняющий конкретную функцию, вырастает в менеджера, ответственного за вверенных ему людей и экономическую эффективность работы своего подразделения;
* активный поиск новых рынков и проникновение на них;
* возможность оценки эффективности работы подразделений по объективным критериям - реальным финансовым показателям;
* материальная заинтересованность руководителей и персонала подразделений в повышении эффективности своей деятельности;
* заинтересованность руководителей подразделений и персонала в повышении профессионального уровня, приобретении практических навыков работы в условиях рынка;
* по результатам оценки эффективности работы подразделений можно принимать решения о ликвидации некоторых мощностей и целых подразделений или о развитии, выделении дополнительных мощностей и ресурсов для перспективных быстроразвивающихся подразделений;
* роль распределителя общезаводских ресурсов оставляет за высшим руководством решающее слово на предприятии;
* делегирование полномочий руководителям подразделений снимает с высшего руководства заботу о текущих вопросах и позволяет сконцентрироваться на решении стратегических задач.

Внедрение дивизиональной структуры управления может привести и к некоторым негативным моментам, о которых необходимо помнить:

* сложно достигнуть идеального баланса интересов, "равноправия для всех" при установлении правил (корпоративных законов) взаимодействия самостоятельных подразделений друг с другом и центральными службами. При неизбежной разности в эффективности и скорости развития могут возникать сложности со "справедливой" оценкой вклада каждого подразделения;
* могут возникать конфликты между подразделениями при распределении ресурсов;
* отдельные подразделения могут попытаться сосредоточить свое внимание не на стратегических целях развития всего предприятия, а на своих краткосрочных задачах (получение сиюминутной выгоды).

Определение экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления - важный фактор выбор наиболее целесообразного из них и определение очередности их проведения. В предлагаемом варианте высвобождаются 4 директора.

Определение годового экономического эффекта при высвобождении работников (Эг).

* При действующей заработной плате:

**(12)**

Эг = F \* Чв \* Км

где: F- Средняя заработная плата до высвобождения работников

Км - Количество месяцев в году

Чв – численность высвобождаемых работников

9847\* 4 \* 12 = 472656 руб., или 472,66 тыс. руб.,

* В целях мотивации работников предлагается не сокращать полностью фонд заработной платы РСиС при высвобождении служащих, а только на 50% тогда средняя заработная плата одного служащего составит:

****  **(13)**

Где: F∆ - Средняя заработная плата одного служащего после высвобождения

работников

Ч – число оставшихся работников



* Тогда годовой экономический эффект будет составлять:

**(14)**



Где: ЧД – Число работников до высвобождения

Эг = (16\*9847-12\*11488,2)\*12=236323,2 руб. или 236,32 тыс. руб.

В системе стимулирования труда ведущее место занимает заработная плата. Она является главным источником повышения благосостояния трудящихся, поскольку составляет три четверти их доходов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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

Объектом исследования являлось ОАО «Нефтекамский автозавод» (НефАЗ), которое входит в число ведущих автомобилестроительных предприятий России..

В 2007 году НефАЗ планирует рост объемов производства на уровне не более 13%, а индекс физического объема в размере 105%.

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

Для успешного решения этих задач необходима эффективная кадровая политика.

Кадровая политика  нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного коллектива, способного качественно  и оперативно решать стоящие перед  Обществом задачи. Для достижения этой цели ОАО «НефАЗ»  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 «НефАЗ» численность персонала удовлетворяет потребность производства в трудовых ресурсах для выпуска запланированного на 2007 год объема продукции.

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

В связи с освоением новой продукции – городских и пригородных автобусов, а также с получением сертификата на систему качества, начиная с 2004 года, возросла потребность в подготовке персонала.

Анализ показателей управления персоналом показал, что среднегодовая численность работников в 2006 году увеличилась по сравнению с 2005 годом на 400 человек. Причем число РСиС с 2004 по 2006 год составило 128 человек, а число рабочих также увеличилось на 672 человек. Показатели товарной продукции в 2006 году поднялись на 1350923 тыс.руб. по сравнению с 2005 годом. Среднемесячная зарплата РСиС повысилась на 87 тыс. руб. с 2005 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 2006 году по сравнению с 2005 годом сократилось на 110 человек. Количество принятых в 2006 году уменьшилось на 90 человек, чем в 2005 году. Количество работников, проработавших весь год в 2006 году, по сравнению с 2005 годом увеличилось на 430 человек.

Проанализировав сложившуюся ситуацию на ОАО «НефАЗ» 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.

Вот 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 «НефАЗ».

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 НефАЗа.

**Список использованной литературы**

1. Кодекс законов о труде РФ.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 224 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52.
4. Донцова Л,В., Никифоров Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учеб. пос. – М.: Дело и сервис. – 2004 – 336 с.
5. [Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5.](http://www.cfin.ru/press/management/)
6. Кадры предприятия: Кадровая политика предприятия. Оформление трудовых отношений с работниками. Документы по учету кадров./ Под ред. Н.В.Пошерстник. – М.: ИД Герда, 2002. – 656 с.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304с.
8. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2002.- № 1. - С. 38-41.
9. Луконина М. Аутсорсинг: новая форма работы с кадрами // Справочник кадровика, 2006, № 2, С. 106-110.
10. Модели и методы управления персоналом. / Под ред. Е.Б.Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа, Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
11. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2004. – 288 с.
12. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание», 2005. – 736 с.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. – М.: ЗАО «Бизнес школа», 2000. – 368 с.
14. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. В.Я.Горфинкеля. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 431 с.