# **Содержание**

## 

## Введение 3

1 Теоретические аспекты системы управления персоналом предприятия 5

1.1 Персонал и его основные категории 5

1.2 Система управления персоналом предприятия 7

1.3 Мотивация и стимулирование персонала - основные направления

кадровой политики 13

2 Анализ состояния управления персоналом на ОАО «БНПС» 16

2.1 Краткая характеристика предприятия ОАО «БНПС» 16

2.2 Анализ кадров предприятия 18

2.3 Методы подбора и отбора персонала 23

2.4 Организация системы обучения персонала 25

2.5 Анализ удовлетворенности персонала условиями труда 27

3 Совершенствование управления персоналом на предприятии 31

Заключение 42

Список литературы 45

**Введение**

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия. Неслучайно в общей структуре составляющих организаций современный менеджмент особо выделяет «человеческий фактор», который ставит на первое место наряду с такими компонентами организации как оргструктуры, технологии, окружающая среда.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие:

* формализация методов и процедур отбора кадров;
* разработка научных критериев их оценки;
* научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
* выдвижение молодых и перспективных работников;
* повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности;
* системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Цель данной работы – проанализировать организацию работы по управлению персоналом на предприятии и предложить пути ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели определены задачи:

* изучить теоретические аспекты организации управления персоналом;
* дать характеристику рассматриваемого объекта;
* проанализировать состояние организации управления персоналом;
* сформулировать предложения по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии.

Объектом исследования является ОАО «БНПС».

Предмет исследования – организация работы по управлению персоналом.

**1 Теоретические аспекты системы управления персоналом предприятия**

**1.1 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.

**1.2. Система управления персоналом предприятия**

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (рис.1 ).

**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

Рисунок 1 - 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 - демографическими 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.

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.2).

##### **Планирование**

##### **Набор, отбор,**

##### **увольнение**

##### **Организация работы.**

##### **Исполнение**

##### 

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

**Оценка исполнения.**

**Аттестация**

Рисунок 2 - Принципиальная схема управления персоналом

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.

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

Таблица 1 - Принципы работы с персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Название принципа | Содержание принципа |
| Прогрессивность | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам |
| Перспективность | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации |
| Эффективность | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности |
| Комплексность | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все сферы работы с персоналом |
| Оперативность | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения |
| Оптимальность | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее Рационального варианта для конкретных условий производства |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| 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 управления 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 звень-ями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления |
| Автономность | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управ-ления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей |
| Согласованность | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управ-ления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени |

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.

Принципиальная схема управления персоналом приведена в таблице 2.

 Таблица 2 - 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.

**1.3 Мотивация и стимулирование персонала - основные направления 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.

Стимулирование труда выполняет экономическую, нравст­венную и социальную функции. Экономическая функция прояв­ляется в том. что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, повышению производительности трудам качества продукции. Нравственная функция выражается в том. что стимулы к труду формируют активную жизненную по­зицию работников. Социальная функция стимулирования труда поддерживает определенный уровень доходов работников орга­низации. В качестве принципов стимулирования называют такие принципы, как доступность, ощутимость, постепенность, мини­мизация разрыва между результатом труда и его оплатой, сочета­ние материальных и моральных стимулов, стимулов и антисти­мулов.

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.

**2 Анализ состояния управления персоналом на ОАО «БНПС»**

**2.1 Краткая характеристика предприятия ОАО «БНПС»**

Открытое акционерное общество "Башнефтепромстрой" (сокращенное ОАО «БНПС») зарегистрировано Постановлением Главы администрации г.Нефтекамска № 514 от 07.06.1993 г. путем преобразования арендного предприятия – треста "Башнефтепромстрой». Местонахождение ОАО «БНПС» - 452680, Республика Башкортостан, г. Нефтекамск, ул. Нефтяников, 24.

ОАО «БНПС» введен в эксплуатацию в 1957 г. Он расположен в г. Нефтекамске. Последняя реконструкция проводилась в 1983 г., в течение которой были осуществлены следующие мероприятия: модернизация действующего оборудования, повышение его производительности, совершенствование используемых технологических процессов. В 1992 г. была проведена модернизация цеха по производству керамзитового гравия.

В настоящее время ОАО «БНПС» является одним из крупнейших предприятий стройиндустрии г.Нефтекамска. Основные виды деятельности предприятия: подрядное строительство, производство строительных материалов и конструкций, коммерческая и внедренческая деятельность.

Деятельность предприятия строится на основе: самостоятельно заключенных договоров; самостоятельного планирования своей деятельности и определения перспектив и приоритетов развития исходя из уровня спроса на производимую продукцию; кооперации с предприятиями и организациями, в том числе и с зарубежными.

Основным источником поступления доходов остается созданное при ОАО в 1997 году дочернее общество «БНПС-Инвест», которое выполняет функцию заказчика и сбора денег по строительству жилых домов, гаражей, поступивших от реализации квартир и гаражей полностью были направлены на поддержание строительного производства, выплаты заработной платы, приобретения первоначально необходимых строительных материалов, расчеты за потребленную эл.энергию, горюче-смазочных материалов. Основной задачей была и остается сохранение производственных мощностей, людского потенциала, удержаться «на плаву».

Для закрепления кадров с рабочими основных специальностей заключены контракты, где оговорены условия труда, оплаты, и гарантирован размер оплаты при выполнении ими основных показателей.

Основные показатели деятельности ОАО «БНПС» приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Основные показатели деятельности ОАО «БНПС»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | Отчетный период | | | Откл-е,  +,-  (2007 г. к 2005 г.) | Темп роста в %  (2007 г. к 2005 г. |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| Выручка от реализации продукции | Т.р. | 400361 | 674914 | 935962 | +535601 | 233,78 |
| Себестоимость | Т.р. | 382306 | 658048 | 906655 | +524349 | 237,15 |
| Прибыль от продаж | Т.р. | 18055 | 16866 | 29307 | +11252 | 162,32 |
| Прибыль до налогообложения | Т.р. | 11690 | 3469 | 21656 | +9966 | 185,25 |
| Среднесписочная численность работников | Чел. | 180 | 196 | 249 | +69 | 138,3 |
| Среднемесячная зарплата | Т.р. | 8800 | 9560 | 10820 | +2020 | 122,9 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов | Т.р. | 753 | 7515,5 | 28451,5 | +27698,5 | 3778,41 |
| Фонд оплаты труды, тыс.руб. | Т.р. | 1807,6 | 2357,4 | 2589,9 | +782,3 | 143,28 |
| Рентабельность продаж | % | 4,51 | 2,5 | 3,13 | -1,38 | 30,6 |
| Фондоотдача | Руб. | 573,69 | 89,80 | 32,90 | -540,79 | 5,73 |
| Фондовооруженность | Руб. | 2,07 | 17,73 | 63,91 | +61,84 | 3087,43 |
| Производительность труда | Т.р. | 2224,22 | 3443,44 | 3758,88 | +1534,66 | 168,9 |

Как видно из таблицы 3 объем выпущенной продукции в 2007 году по сравнению с 2005 годом вырос на 133,78 %, а себестоимость продукции на 137,15 %. Это объясняется увеличением объемов производства и увеличением суммы переменных издержек. Себестоимость увеличилась из-за увеличения цен на материалы.

Прибыль от продаж увеличилась на 62,32 %. Рентабельность продаж в 2007 г. по сравнению с 2005 г. сократилась на 30,6 %.

Стоимость основных средств предприятия увеличилась на 27698,5 тыс. руб. за счет их переоценки, а фондоотдача сократилась на 540,79 руб. Сокращение фондоотдачи произошло из – за превышения темпов роста среднегодовой стоимости основных фондов (3778,42 %) по сравнению с темпами роста выручки от реализации продукции (233,77 %).

В тоже время темп роста фондовооруженности составил 2987,43. Это не является положительным показателем, так как связано с увеличением численности персонала и ростом основных фондов в денежной оценке, что связано лишь с переоценкой основных фондов, а не с увеличением материально-технической базы производства.

Прирост объема выпуска продукции на 133,78 % обусловлен ростом производительности труда на 68,9 %. Опережающий рост объема продукции по сравнению со средней заработной платы (22,9 %) означает уменьшение удельных затрат на оплату труда на единицу объема продукции и наличие относительной экономии расходов по заработной плате.

**2.2 Анализ кадров предприятия**

Наиболее важным элементом производительных сил и главным источником развития экономики являются люди, т. е. их мастерство, образование, подготовка, мотивация деятельности. Существует непосредственная зависимость конкурентоспособности экономики и уровня благосостояния населения от качества трудового потенциала персонала предприятий и организаций данной страны.

Персонал предприятия формируется и изменяется под влиянием внутренних (характер продукции, технологии и организации производства) и внешних (демографические процессы, юридические и моральные нормы общества, характер рынка труда и т. п.) факторов.

Персонал предприятия — это совокупность постоянных работников, которые получили необходимую профессиональную подготовку и (или) имеют опыт практической работы.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому – нибудь признаку. Она может быть статистической и аналитической.

Успешная деятельность предприятия невозможна без энтузиазма всего коллектива предприятия. Коллектив предприятия обладает всеми качествами для успешного решения поставленных задач. В таблице 4 отражена социальная структура персонала предприятия.

Таблица 4 - Численность и социальная структура кадров

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2006 г. | 2007 г. | Изменение | | |
| Чел. | % | |
| Среднесписочная численность рабочих, чел. | 196 | 249 | +53 | 127,0 | |
| По возрасту | | | | | |
| Менее 25 лет | 12 | 12 | - | | - |
| От 25-35 лет | 98 | 131 | +33 | | 133,6 |
| От 35-55 лет | 76 | 96 | +20 | | 126,3 |
| 55 и более | 10 | 10 | - | | - |
| По полу | | | | | |
| Мужчины | 188 | 241 | +53 | | 128,2 |
| Женщины | 8 | 8 | - | | - |
| По категориям | | | | | |
| Руководители | 20 | 20 | - | | - |
| Специалисты | 9 | 9 | - | | - |
| Рабочие | 164 | 217 | +53 | |  |
| Служащие | 3 | 3 | - | | - |

Таким образом, количество работников в возрасте от 35 до 55 лет увеличилось на 26,3%, а в возрасте от 25-35 лет численность увеличилась на 33,6 %, т.е. на предприятии прибавилось более опытных, квалифицированных специалистов, а также привлеклось молодых специалистов, т.е. о вливании «молодой крови» в организацию.



Рисунок 3 - Характеристика состава работников по полу

Из рис.3. видно, что работников мужского пола прибавилось на 53 чел, а работников женского пола не изменилось.



Рисунок 4 - Характеристика состава работников по категориям, чел.

Соотношение работников по категориям в 2007 году осталось без изменений, так как при введении новых рабочих мест соблюдается норма необходимых руководителей и специалистов.

Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадрами является изучение движения рабочей силы. Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих коэффициентов.

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 5.

Таблица 5 - Анализ движения работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | Изменение |
| 1.Среднесписочная численность работников, чел. | 196 | 249 | +53 |
| 2.Количество уволенных, чел. | 40 | 62 | +22 |
| 3.Количество принятых работников, чел. | 93 | 125 | +32 |
| 4. Число работников, проработавших весь год, чел. | 156 | 187 | +31 |
| 5.Коэффициент оборота по выбытию, (стр.2/стр.1) | 0,204 | 0,249 | +0,045 |
| 6. Коэффициент оборота по приему, (стр.3/стр.1) | 0,474 | 0,502 | +0,028 |
| 7. Коэффициент постоянного состава, (стр.4/стр.1) | 0,795 | 0,751 | -0,044 |

Анализ движения работников показал, что среднесписочная численность работников в 2007 году увеличилась на 53 человек по сравнению с 2006 годом. Количество уволенных в 2007 году по сравнению с 2006 годом увеличилось на 22 человек. Количество принятых в 2007 году также увеличилось на 32 человек, чем в 2006 году. На предприятии очень большая текучесть кадров. Коэффициент постоянного состава к концу 2007 года снизился на 0,044.

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 пени 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.

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 6.

Таблица 6 - Анализ уровня оплаты труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | 2007 г. | Изменение |
| 1.Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 674914 | 935962 | +261048 |
| 2.Среднегодовая численность работников, чел. | 196 | 249 | +53 |
| 3.Среднегодова оплата труда на 1 работника, руб. | 9560 | 10820 | +1260 |
| 4.Призводительность труда, тыс.руб. , (стр.1/стр.2) | 3443,44 | 3758,88 | +315,44 |

Анализ уровня оплаты труда показал, что выручка от реализации в 2007 году увеличилась на 261048 тыс.руб. по сравнению с 2006 годом. Среднегодовая численность работников в 2007 году увеличилась по сравнению с 2006 годом на 53 человек, а среднегодовая оплата труда на 1 работника увеличилась на 1260 руб. Как видно, и производительность труда повысилась на 315,44 тыс. руб. Можно сделать вывод, что в связи с увеличением штата и увеличением зарплаты, заинтересованность работников в повышении производительности возросла.

**2.3 Методы подбора и отбора персонала**

Процесс формирования трудовых ресурсов присущ, безусловно, любой организации. Его чрезвычайно важное значение давно признано в теории управления персоналом, однако в практической деятельности это не всегда находит адекватное отражение.

Вопросами управления персоналом на предприятии занимается генеральный директор и инженер по кадрам.

Система найма персонала, используемая на предприятии, представлена на рис. 5.

# Анализ работы

Разработка:

- требований к должности (образование, знания, навыки, опыт работы, личностные качества);

- условий найма;

- должностных инструкций.

Подбор кандидатов

Выявление в ходе конкурсного отбора различий между кандидатами и выбор кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям должности ипредприятия

Поиск и отбор персонала

Привлечение кандидатов на вакантные должности

Кадровое планирование

Определение количественной и качественной потребности в персонале

Прием кандидата на испытательный срок (закрытие вакансии)

Адаптация нового сотрудника

Помощь работникам в достижении требуемых стандартов (вхождение в должность), облегчение их вхождения ворганизацию

Рисунок 5 - Система найма персонала

Цель этой системы найма: пополнение предприятия высококвалифици-рованным персоналом.

По данным предприятия, указанным в таблице 7, видно, что внутренние источники при найме составляют лишь 11% от общего числа. Также небольшим процентом (7%) является принятие сотрудников через консультативные фирмы.

Таблица 7 - Источники найма кадров предприятия за 2006-2007 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование источника найма | Удельный вес, % |
| Рекомендации друзей и родственников  Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала  Объявления, реклама  Различные источники внутри предприятия  Инициативные письма-обращения о приеме  Прочие | 22  7  60  11  0  0 |
| Всего | 100 |

Отбор кадров на предприятии осуществляется инженером по кадрам. Первый этап отбора - телефонное интервью.

Цель интервью: получить необходимую и достаточную информацию о кандидате и принять решение о приглашении его на собеседование или отказе от него.

Полученные данные заносятся в лист телефонного интервью. На их основе складывается первоначальное представление о соискателе и принимается решение о приглашении его на собеседование. Это второй этап отбора.

На каждом этапе отбора отслеживается и анализируется руководителем предприятия эффективность выбранных методов и форм работы (подбора, изучения, отбора) и в случае необходимости вносятся дополнения и коррективы с целью создания максимально эффективной системы найма персонала.

Цель подбора: создать первичное представление о степени соответствия соискателя критериям подбора на существующую вакансию. Подобрать кандидата для замещения вакантной должности.

**2.4 Организация системы обучения персонала**

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Для подготовки высококвалифицированных кадров в ОАО «БНПС» реализуется «Программа подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров», которую разрабатывает генеральный директор. Цель программы - постоянное обновление знаний, развитие конкретных умений и навыков, формирование трудового потенциала исходя из потребностей предприятия. Главной задачей обучения является создание благоприятных условий использования результатов обучения для повышения эффективности исполнения работниками должностных обязанностей, что ведет к должностным перемещениям, стимулированию труда работников.

Система повышения квалификации включает:

1) производственно-технические курсы;

2) курсы повышения разряда;

3) самообразование.

В таблице 8 приведены данные по повышению квалификации работников ОАО.

Таблица 8 - Подготовка и повышение квалификации кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2006 год | 2007 год | Изменение,  чел. |
| Повышение квалификации, чел., в т.ч.:  Рабочие  Руководители  Служащие  Специалисты | 69  63  4  1  1 | 89  76  6  5  2 | +20  +13  +2  +4  +1 |
| Обучение в ВУЗах и колледжах (заочно), чел.:  в т.ч. за счет предприятия: | 35  0 | 49  0 | +14  0 |
| Затраты на обучение, тыс. руб. | 179,4 | 267,5 | +88,1 |
| Стоимость обучения на 1 чел./ тыс. руб. | 2,6 | 3,0 | +0,4 |

Повышение квалификации в 2007 году прошли 89 человек, что на 20 человек больше по сравнению с 2006 годом. Затраты на обучение увеличились на 88,1 тыс. руб. На одного обучающегося работника затраты в среднем в 2006 году составляли 2,6 тыс. руб., в 2007 году – 3,0 тыс. руб.

Подготовка кадров на предприятии ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Вследствие повышения квалификации на предприятии увеличилась производительность труда на 14%.

**2.5 Анализ удовлетворенности персонала условиями труда**

Инженером по кадрам проведено социологическое исследование «Удовлетворенность персонала условиями труда». Цель исследования – выяснить уровень удовлетворенности персонала условиями труда. Метод исследования – анкетный опрос.

В выборку включены рабочие и мастера участка по обслуживанию оборудования 45 человек: из них 3,6% - в возрасте до 24 лет, 30% - в возрасте от 25 до 34 лет, 30% - от 35 до 44 лет, 30,7% - от 45 до 54 лет и 5,7% - в возрасте старше 55 лет. Квалификация опрошенных: 6,8% - рабочие низкой квалификации, 48,9% - рабочие высокой квалификации, 44,2% - руководители. По стажу работы респонденты поделились по следующим подгруппам: до 1 года работают 6,4%, до 3 лет – 4,6%, до 5 лет – 18,9%, до 10 лет – 25,7%, больше 10 лет работают 44,3% опрошенных.



Рисунок 6 - Процентное соотношение опрошенных по подразделениям

Были исследованы следующие показатели удовлетворенности персонала условиями труда: степень информированности о целях, политике предприятия и содержании КД; социализация работника; адаптированность в коллективе; удовлетворенность заработной платой; удовлетворенность социальными льготами; состояние здоровья персонала; удовлетворенность условиями работы; взаимодействие с администрацией;

Проведенный анализ анкет опрошенных работников выявил высокие показатели удовлетворенности по следующим факторам:

73,2% работников довольны взаимоотношениями с руководством;

* 1. Знакомы с политикой и целями ОАО «БНПС» 77,6% опрошенных;
  2. Знакомы с КД – 55,7%;
  3. Довольны обеспечением безопасности труда на рабочем месте – 54,6%;
  4. Обеспечением технической документацией довольны – 53,6%.

При анализе мнений о посменной работе общий показатель удовлетворенности по заводу составил 41,4% из числа опрошенных.



Рисунок 7 - Удовлетворенность посменной работой в зависимости от возраста

Работники среднего возраста довольны посменной работой, а молодые специалисты и сотрудники предпенсионного возраста оценивают низкий уровень организации данного показателя.

Наиболее негативными факторами, влияющими на общую картину удовлетворенности персонала условиями труда, являются:

1. присутствие внешних факторов, отражающиеся на качество работы, отметили 59,6% опрошенных;
2. отрицательно отозвались на соответствие заработной платы, тому объему работы, которую выполняют респонденты 55,4% работников;
3. не довольны состоянием оборудования 54,3% опрошенных;
4. не довольны местом отдыха в рабочей зоне – 48,9%;
5. не видят возможности продвижения по службе – 47,5%;
6. не участвуют в профсоюзной или общественной жизни 45,4% работников предприятия.

Общими для всех категорий персонала являются следующие негативные факторы, присутствующие на рабочем месте: сильный шум; высокая загазованность; сквозняки.



Рисунок 8 - Присутствие внешних факторов в подразделениях

При оценке показателей производственной среды выявлены следующие результаты:

- не довольны заработной платой 55,4 % опрошенных работников;

- не оплачивали сверхурочную работу и совмещение профессий 44,3% работников из числа опрошенных;

- работают сверхурочно - 39,6%;

- хотели повысить квалификацию – 80%;

- не считают возможным продвижение по службе – 47,5%.

- неудовлетворительная психологическая атмосфера в коллективе у 24,3%.

41,8% работников собираются продолжать работу на предприятии. По сравнению с результатами мониторинга 2006 года процент желающих продолжить работу на предприятии понизился (в 2006 г. 81,4%).



Рисунок 9 - Планы на ближайшее будущее по подразделениям

В диаграмму включены результативные варианты ответов.

При анализе показателей восприятия персоналом своей работы на ОАО «БНПС» выявлены следующие результаты:

- Степень информированности о деятельности, целях и политике предприятия находится на высоком уровне – 77,6% знакомы с политикой и целями предприятия; 55,7% - с содержанием КД.

- Развитие потенциала находится на низком уровне - работают сверхурочно - 39,6%; хотят повысить квалификацию – 80%; не считают возможным продвижение по службе – 47,5%.

- Неудовлетворительный психологический климат в коллективе у 24,3%, из них всего лишь 15 % обращаются за помощью к своим коллегам.

- Решение социальных вопросов - не довольны заработной платой 55,4 % опрошенных работников; не оплачивали сверхурочную работу и совмещение профессий 44,3% работников; считают что, администрация обеспечивает им безопасный труд – 54,6%.

- Высоко оценен общий имидж организации – удовлетворены отношением руководства, довольны содержанием КД – 73,2% опрошенных работников.

**3 Совершенствование управления персоналом на предприятии**

В условиях динамического развития современной российской экономики необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить производственную, технологическую и трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля над результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом.

Модернизация управления, соответствующая миссии и стратегии ОАО «БНПС», стоящим перед ним и его структурными подразделениями конкретным задачам, а также современному уровню развития теории и практики корпоративного менеджмента, должна быть ориентирована на консолидацию потенциала предприятия, повышение производительности и эффективности труда, как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспекте.

Современный подход к организации эффективного функционирования предприятия опирается на понятие стратегии предприятия – совокупности обсужденных и принятых согласно определенной процедуре взаимосогласованных решений относительно важнейших направлений его функционирования, имеющих долгосрочные последствия и труднообратимый характер. Стратегия предприятия отражает его деловую миссию и, в свою очередь, служит основой для разработки бизнес планов и принятия различных текущих решений. Система управления предприятием включает товарно-рыночную стратегию, ресурсно-рыночную, технологическую, финансово-инвестиционную, интеграционную, социальную и стратегию управления. В настоящее время на предприятии формируется блок стратегии безопасности, в которую включаются мероприятия по предотвращению нежелательного и не входящего в возможные сценарии течения внешних и внутренних процессов или наступления событий.

Документ, содержащий в себе эти составляющие стратегии, именуется комплексной стратегией ОАО «БНПС». С точки зрения управления и развития персонала ОАО «БНПС» особенно важным представляются три фрагмента комплексной стратегии предприятия, такие как:

- изменение системы аттестации кадров;

## - изменение системы нормирования и оплаты труда;

## - совершенствование системы подготовки специалистов.

Если избрана стратегия максимального качества продукции, то работники, находящиеся на ключевых постах с точки зрения реализации качества, а также коллектив в целом должны обладать максимальным профессиональным уровнем и компетентностью, позволяющими реализовать уровень качества независимо от затрат на возможные сбои. Инновационный фрагмент стратегии предполагающий внедрение более прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию новых технологий и видов техники. В целом комплексная стратегия предприятия служит базой для формирования требований к деятельности предприятия в целом, его подразделений и рабочих мест.

## 1) Изменение системы аттестации кадров.

Одним из основных средств реализации кадровой политики ОАО «БНПС» являются аттестационные процессы в структурных подразделениях, в том числе и в ОАО «БНПС». Существующая в настоящее время система аттестации кадров на наш взгляд не отвечает возросшим требованиям и должна быть существенно модернизирована.

Общая цель реформирования аттестации заключается в том, чтобы превратить ее из рутинной, обременительной и отвлекающей от производительной работы процедуры, направленной главным образом на вытеснение нежелательных или неэффективных работников, в эффективное средство реализации социально-экономической стратегии предприятия.

При этом результаты аттестации должны использоваться, в свою очередь, для оперативной корректировки стратегии, вывода ее на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам ОАО «БНПС».

Концепция создания и функционирования новой системы аттестации персонала базируется на следующих основных принципах: таблица 9.

Таблица 9 - Основные принципы системы аттестации ОАО «БНПС»

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Значение принципа |
| Целостность | взаимная увязка различных аттестационных процессов и процедур в единый комплекс, способный к устойчивому функционированию в системе управления производством |
| Многоуровневость | охват аттестационными процедурами и процессами объектов, представляющих все основные уровни управления производством – от отдельных работников и коллективов до предприятий в целом |
| Стратегичность | ориентация оценки состояния и деятельности объектов аттестации на требования |
| Гармоничность взаимодействия системы аттестации с другими подсистемами управления производством | обеспечение тесного взаимного согласования целей, объектов и процедур аттестации с процессами формирования и реализации кадровой, технической, финансовой и маркетинговой политики предприятия |
| Сочетание дискретности и непрерывности аттестационных процессов | обеспечение за счет ежегодного проведения в срок аттестации, определяемые руководителем предприятия по согласованию с вышестоящей организацией, полномасштабной аттестационной сессии (и непрерывной работы аттестационной службы на предприятии |

Для реализации этих принципов предлагается концепция многоуровневой непрерывной аттестации. Объектами аттестации в новой системе являются не только работники предприятий, но и коллективы подразделений (сами подразделения) и руководители, а также предприятие в целом. При этом результаты аттестации одних элементов организационно-управленческой структуры используются для аттестации других: так, результаты аттестации подразделения служат исходной информацией, необходимой для аттестации руководителя подразделения, а совокупность данных аттестации подразделений учитывается при аттестации руководителя предприятия. В сочетании с надлежащей организацией аттестационных процедур такой подход позволит реализовать потенциал аттестации для повышения комплексности и качества управления.

Такое совершенствование аттестационных процессов будет направлено на усиление роли аттестации в реализации социальной стратегии ОАО «БНПС». В настоящее время на предприятии ОАО «БНПС» действует сложившаяся система аттестации персонала, в значительной степени сохранившая черты дореформенной модели экономики. Переход к новой системе аттестации, основанной на более полном учете современных особенностей экономики, трудового потенциала и достижениях прикладной теории корпоративного управления, представляет собой самостоятельную организационную задачу. От качества этого перевода в значительной степени зависит, приживется ли новая система или будет рассматриваться как очередное быстро проходящее увлечение руководства.

Практически в любом бизнесе различаются периоды создания, трансформации и ликвидации. Этим циклическим закономерностям подвержена и система аттестации. В соответствии с этим, в новой системе аттестации работающего персонала (САРП) должен быть предусмотрен механизм самомониторинга, который призван своевременно генерировать сигналы о необходимости модернизации или коренного пересмотра системы.

Создание адекватной современным условиям системы аттестации работников – многоэтапный и разветвленный процесс, при котором в течение длительного времени будут задействованы практически все подразделения и персонал ОАО «БНПС». Для получения в итоге устойчиво и эффективно функционирующей аттестационной системы этот процесс должен быть структурирован, тщательно спланирован и организован.

Система аттестации работников должна находиться в тесном взаимодействии с другими подсистемами управления, в частности, с системой мер поощрения и наказания. Арсенал этих мер должен быть достаточно полным и разнообразным, чтобы, с одной стороны, обеспечивать реализацию кадровой политики и, с другой, – возможность выбора адекватной реакции на результаты аттестации. В частности, это означает, что должны быть средства как материального, так и морального поощрения и наказания, причем в достаточном разбросе по степени «мягкости».

Организация проведения аттестации в ОАО «БНПС», как в период аттестационных сессий, так и в межсессионный период должна осуществляться постоянно действующей службой организационно-методической поддержки (СОМП). На нее необходимо возложить задачи непрерывного сбора информации для аттестации, подготовки необходимой организационно-распорядительной документации, координации деятельности аттестационных комиссий, СОМП также должна обобщать предложения по корректировке системы аттестации.

Для наиболее полной реализации целей создания САРП в ее методическом арсенале должны быть предусмотрены средства технико-экономического и социально-психологического анализа потенциала, состояния и результативности функционирования всех объектов аттестации – от отдельного сотрудника до предприятия в целом и его руководителя.

Для правильной организации человеко-машинного взаимодействия необходимо уделять внимание воспитанию соответствующей эргономической культуры каждого работника и коллектива. В свою очередь, понятие эргономической (более широко – производственной) культуры опирается на понятие ментальности как индивидуального психологического портрета индивидуума, рассматриваемого с точки зрения общественного континуума. Иными словами, ментальность – это общая для данной социальной группы совокупность черт психологического поведения. Использование и оценка категории ментальности через разграничение социального влияния (со стороны общества, организации, первичного коллектива) и свободного проявления личности имеет весьма важное практическое значение. В зависимости от сложившихся (в обществе, на предприятии, в коллективе) традиций отношения к коллегам, руководству, труду профилактика аварийных ситуаций на предприятиях может строиться двояко: либо по пути разработки инструкций, предписывающих мельчайшие нюансы в действиях персонала, либо через формирование адекватных психических процессов (мышления, мотивации и др.). Можно заметить, что по первому пути идет промышленность США. В России традиционна ориентация, прежде всего на мотивацию (чувство ответственности, энтузиазм и т.п.) отдельного работника. Очевидно, что следует искать оптимальное сочетание разных направлений. Большую роль здесь должны сыграть имитационные тренажеры и соответствующие тренинги.

В новой системе аттестации предполагаются адаптация и использование в ходе проведения и анализа результатов аттестации таких методов, как оценка производственной эффективности, индивидуальное и групповое психологическое и эргономическое тестирование, заполнение и анализ масштабных социально-психологических опросных листов, структурированные тематические дискуссии, математическое и имитационное компьютерное моделирование, разработка тренажеров-имитаторов. Все методы требуют четкого соотнесения с условиями и спецификой работы подразделений предприятия, исполнителей и, при необходимости, адаптации к конкретным условиям и задачам аттестации.

## 2) Изменение системы нормирования и оплаты труда.

За последние 10 лет методические основы нормирования, организации оплаты труда и совершенствования управления на предприятиях нефтегазового сектора экономики РФ практически не претерпели изменений. Вместе с тем экономические преобразования модифицировали организацию этой работы в ОАО «БНПС».

В настоящее время неизмеримо возросли требования к проведению постоянной работы по обеспечению экономической стабильности, сокращению издержек производства продукции и, в первую очередь, снижение затрат живого и овеществленного труда. В решении этих задач, наряду с совершенствованием структур управления на всех уровнях, эффективной оплатой труда и созданием благоприятных условий работы, первостепенное значение отводится нормированию труда.

Свою работу в области нормирования труда Управление начало с укомплектования кадрами штатных единиц специалистов по нормированию в структурных подразделениях, так как по количественному составу эти подразделения малочисленны, и подобрать квалифицированных специалистов в области нормирования труда было нелегко. Ставка была сделана на молодых работников, а для углубления их знаний в этой области была организована учеба в отраслевых научно-исследовательских институтах.

Параллельно с этой работой были подготовлены и утверждены документы, регулирующие взаимодействие структурных подразделений и их основные функции по управлению нормированием труда в на уровне администрации ОАО и структурных подразделений.

Кроме того, была подготовлена форма внутренней статистической отчетности по нормированию труда, проведен анализ состояния нормирования труда и др. Одновременно с этим начата работа по разработке сборников (подготовлена первая редакция) нормативов численности работников, занятых в добыче нефти и обслуживающих производствах. Подготовлен пакет документов по организации и проведению работы по аттестации рабочих мест.

Значительная работа проделана в области корректировки оплаты труда, материального стимулирования и предоставления социальных льгот. Первое, что было сделано в этом направлении, – упорядочение оплаты труда работников, занятых в основных сферах деятельности ОАО «БНПС». С этой целью постановлениями Правления ОАО «БНПС» в 2008 г. утверждено «Положение о порядке оплаты труда работников предприятий на основе Единой тарифной сетки».

В дальнейшем на основе этого документа разработаны и утверждены условия оплаты труда работников, занятых различных видах деятельности ОАО «БНПС». Упорядочены вопросы социальных выплат. С этой целью разработаны и утверждены «Рекомендации по социальному обеспечению работников и неработающих пенсионеров структурных подразделений ОАО «БНПС». Подготовлены и внедрены целый ряд других документов, касающихся вопросов в этой области.

Вместе с тем остается целый ряд нерешенных проблем, над которыми необходимо продолжать работу специалистам ОАО «БНПС», занятым в этой области.

Таблица 10 - Направления решения проблем нормирования и организации

труда ОАО «БНПС»

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Возможное направление решения |
| Большая численность рабочих, не выполняющих нормы выработки. | Проведение повторного инструктажа и дополнительного обучения рабочих, не выполняющих нормы; устранение организационно - технических причин невыполнения норм; повышение материальной заинтересованности рабочих в выполнении норм; воспитательная работа по укреплению дисциплины труда. Это позволит ликвидировать узкие места на производстве, уменьшить потери рабочего времени. |
| Не оптимальная и неравномерная напряженность норм труда. | Обеспечение равной напряженности норм за счет увеличения удельного веса научно (технически) обоснованных норм и устранение неравно напряженности норм на отдельных видах работ. Источником повышения производительности труда в этом случае является снижение нормативной трудоемкости продукции. Достижение равно напряженности норм − один из факторов, способствующих росту производительности труда. |

Продолжение таблицы 10

|  |  |
| --- | --- |
| Не охвачены нормированием труда все работники предприятия | Установление для них норм трудовых затрат, нормативов численности, норм обслуживания и нормированных заданий. Применение научно обоснованных норм и нормативов способствует высвобождению части работников, повышению качества создаваемой продукции. |
| Не обоснованы нормы при осуществлении организационно-технических мероприятий на рабочих местах. | Нормы должны идти в ногу с вводом нового и модернизированного оборудования, с внедрением прогрессивных технологий и материалов, с улучшением конструкций изделий, усовершенствованием оснастки, инструментов, с повышением уровня механизации и автоматизации, рационализацией рабочих мест, с внедрением рационализаторских предложений и, наконец, корреспондироваться с отраслевыми, межотраслевыми нормативами по труду. Основанием для изменения норм труда является также истечение срока действия временных норм. В целях планомерной работы по снижению трудовых затрат и совершенствованию действующих норм на предприятии до начала года разрабатывается календарный план замены и пересмотра норм труда.  Внедрение и пересмотр норм труда происходит постоянно. Нормы не могут оставаться неизменными из-за постоянного снижения трудоемкости изготовления продукции. Поэтому на предприятиях осуществляется работа по использованию резервов роста производительности труда и установлению прогрессивных норм. Эта работа ведется комплексно и включает: аттестацию рабочих мест, разработку и реализацию плана технического развития и совершенствования организации производства. |

Следует продолжить работу по структурной перестройке управления хозяйственной деятельностью. Нужны новые подходы и к совершенствованию системы оплаты труда, так как применяемая Единая тарифная сетка имеет недостаток, так как требует принятия дополнительных централизованных управленческих решений в зависимости от изменяющейся экономической ситуации в стране.

## 3. Совершенствование системы подготовки специалистов.

В текущей ситуации на ОАО «БНПС» важно совершенствовать работу по подготовке, повышению квалификации, направленные на всесторонне и последовательное развитие трудовых ресурсов, повышение профессионального уровня. Здесь необходимо уделить внимание созданию мотивационного потенциала, обеспечивающего стремление персонала к постоянному повышению своей квалификации. В этих целях необходимо создать систему непрерывного профессионального обучения, включающую долгосрочное перспективное планирование карьеры руководителей, специалистов и квалифицированных рабочих, комплекс мер научно-технического характера по созданию тренажерных и автоматизированных обучающих систем. Речь идет о разработке для каждого руководителя, специалиста и квалифицированного рабочего индивидуального плана развития на весь период его производственной деятельности (25-30 лет) за счет различных форм обучения. При этом, по мнению руководства компании, систематически (раз в 5 лет) для специалистов и руководителей необходимо организовывать обучение по специальным программам с отрывом от производства.

Существенную поддержку в организации системы непрерывного обучения окажет создание банка отраслевой литературы или на базе ОАО «БНПС», банка компьютерных автоматизированных обучающих систем и компьютерных тренажеров.

Необходимо совершенствовать методы и принципы обучения, применяемые на ОАО «БНПС». Это позволит автоматизировать процесс обучения, приблизив его к решению профессиональных задач обучающегося за счет использования ситуационных деловых игр, внедрения системы дистанционного обучения, тренажеров.

Важным аспектом качества обучения может стать организация обучения непосредственно на рабочих местах. Для этой цели могут быть использованы автоматизированные обучающие системы и методы дистанционного обучения.

Учитывая выявленные особенности динамики качественных параметров трудовых ресурсов ОАО «БНПС», особое внимание в 2007-2009 годах необходимо уделить подготовке молодых специалистов.

Также необходимо расширить практику проведения конференций молодых специалистов, включив в участие сотрудников рабочих специальностей по направлению рационализаторских предложений по оптимизации производственных и иных процессов на предприятии.

Важно так же активизировать работу по подготовке кадров и кадрового резерва среднего и высшего уровня управления. В данном случае может быть использован потенциал учебного центра ОАО «БНПС», а также потенциал ВУЗов региона, работающих по президентской программе подготовки управленческих кадров. Данная работа должна быть непосредственным образом интегрирована в процесс планирования карьеры сотрудников предприятия, в том числе, молодых специалистов.

Таким образом, предложенные направления совершенствования управления персоналом образуют единую систему, формирующую комплексный эффект.

В качестве одного из методов оценки эффективности персонала рассмотрим формулу оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда и снижении текучести кадров. Вначале определяются отдельные показатели эффективности.

**1) Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)**

Эт=Зн\*Р(Кт1- Кт2), (1)

где Зн – затраты на новичка = Зот/Рот,

Зот- затраты на отбор персонала,

Рот- количество отобранных кандидатов,

Р – среднесписочная численность работников,

Кт1,2 – коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца, равный числу уволенных работников деленному среднесписочную численность работников (Рув/Р).

**2) Эффект от увеличения производительности труда (за месяц)**

Эп=Р\*Дм\*(П2-П1), (2)

где Р- количество работников,

Дм – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц.

П – производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников =Оп/Р

**Суммарная эффективность:**

Эс = Эп +Эт = Р\*Дм\*(П2-П1) + Зн\*Р(Кт1- Кт2)

Рассмотрим показатели динамики изменения численности персонала, текучесть кадров, а также производительность труда.

Таблица 11 - Анализ движения работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Январь  2008 г. | Февраль  2008 г. | Откло-нения |
| 1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 77990 | 85620 | +7630 |
| 2.Среднесписочная численность работников, чел. | 249 | 255 | +6 |
| 3.Среднегодовая оплата труда на 1 работника, руб. | 10860 | 10880 | +20 |
| 4.Количество уволенных, чел. | 4 | 2 | -2 |
| 5.Количество принятых работников, чел. | 10 | 8 | -2 |
| 6. Число работников, проработавших весь месяц, чел. | 245 | 253 | +8 |
| 7.Коэффициент оборота по выбытию | 0,016 | 0,007 | -0,009 |
| 8. Коэффициент оборота по приему | 0,040 | 0,031 | -0,009 |
| 9. Коэффициент постоянного состава | 0,984 | 0,992 | +0,008 |
| 10. Производительность труда, тыс.руб. | 313,21 | 335,76 | +22,56 |

Рассчитаем эффективность.

**1) Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)**

Эт = (125000/8) \* 255 \* (0,016-0,007) = 35859,38 тыс.руб.

**2) Эффект от увеличения производительности труда (за месяц)**

Эп = 255 \* 20 \* ((4281/255) – (3755/249)) = 8721 тыс.руб.

**Суммарная эффективность:**

Эс = Эп +Эт = 35859,38 + 8721 = 44580,38 тыс.руб.

Таким образом, от внедрения предложенных направлений совершенствования управления персоналом на предприятии уменьшится текучесть кадров и увеличится производительность труда.

**Заключение**

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха, даже впереди совершенствования технического процесса (по значимости). Можно иметь отличную технологию, но при этом неквалифицированном персонале работа будет загублена. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами, технология управления персоналом.

Благоприятная ценовая конъюнктура внешних рынков в сочетании с позитивными внутренними факторами развития экономики предполагают стабильную работу ОАО «БНПС» в ближайшей перспективе. В настоящее время ОАО «БНПС» является рентабельным, таким образом, привлекательно для инвестиций. В тоже время предприятие обладает собственными ресурсами, которые могут быть направлены на развитие ресурсной базы и приведение ее в соответствие со стратегическим потребностями бизнеса.

В целом проведенный анализ кадровой обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия позволяет сделать вывод об эффективной кадровой политике, проводимой на ОАО «БНПС».

В частности обеспечена высокая степень интенсивности использования имеющихся кадров, высокий процент укомплектования штата предприятия. Некоторые потери связаны с неполным использованием экстенсивных факторов, связанных с наличием вакансий и сверхплановыми целодневными потерями рабочего времени.

Кадровый состав предприятия соответствует потребностям производственной деятельности, квалификация и опыт работы персонала находятся на достаточно высоком уровне.

В тоже время динамика развития предприятия предъявляет особые требования процессу формирования кадрового потенциала, как ключевого фактора успеха. В качестве основных оперативных и тактических задач кадровой политики на ОАО «БНПС» на 2008-2009 годы в работе сформулированы следующие:

- повысить образовательный уровень рабочих, особенно не имеющих среднего профессионального образования;

- снизить доли сотрудников среди рабочих с возрастом более 50 лет обеспечить своевременную и качественную и подготовку кадрового резерва, как по рабочим специальностям, так и АУП;

- разработать систему качественной адаптации молодых сотрудников, принятых на работу после окончания учебных заведений;

- осуществить мероприятия по использованию интенсивных резервов повышения среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки, а также экстенсивных резервов эффективности использования трудовых ресурсов.

На основе проведенного анализа, выявленных резервов и поставленных задач в работе представлена система направлений совершенствования кадровой политики предприятия, которая позволит в течение 2008-2009 годов:

- создать необходимый мотивационный потенциал для привлечения и закрепления на предприятии высококвалифицированных молодых специалистов;

- обеспечить быструю и результативную адаптацию новых сотрудников на предприятии с их ассимиляцией к принятой на предприятии производственной и корпоративной культуре;

- создать условия дальнейшего эффективного развития профессиональных и личностных данных персонала, обеспечивающих повышение эффективности процесса труда, повышение уровня теоретической подготовки и практических навыков сотрудников различных уровней;

- создать потенциал использования новых технологий, внедрения технологических усовершенствований, модернизации технологических процессов на предприятии, что в перспективе обеспечит более полную реализацию факторов интенсивности использования трудовых ресурсов.

Таким образом, предложенные направления совершенствования управления персоналом образуют единую систему, формирующую комплексный эффект в сумме 44580,38 тыс.руб.

**Список литературы**

1. Гра­ж­дан­ский ко­декс Рос­сий­ской Фе­де­ра­ции. Час­ти пер­вая и вто­рая. – М.: Из­да­тель­ст­во «СПАРК», 2005. – 424 с.
2. Кодекс законов о труде РФ.
3. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 224 с.
4. Волина В., Методы адаптации персонала//Управление персоналом, 2007, № 5.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом. — 2-е изд. — Н. Новго­род: НИМБ, 2007.-624с.
6. Кадры предприятия: Кадровая политика предприятия. Оформление трудовых отношений с работниками. Документы по учету кадров./ Под ред. Н.В.Пошерстник. – М.: ИД Герда, 2006. – 656 с.
7. Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Академический Проект, 2005. – 144 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304с.
9. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2006.- № 1. - С. 38-41.
10. Модели и методы управления персоналом. / Под ред. Е.Б.Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа, Интел-Синтез», 2006. – 464 с.
11. Мордовин С.К. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2007. – 288 с.
12. Управление персоналом/Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: “Издательство Приор”, 2005. – 432 с.
13. Чернавская И. Лучшая мотивация — внимание руководства. // Управление персоналом. - 2006. - № 4 - С. 48.
14. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. – М.: ЗАО «Бизнес школа», 2006. – 368 с.
15. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. Я.Горфинкеля. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 431 с.
16. Экономика предприятия. Учебник. / Под ред. А.Е.Карлика. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 432 с.