Управление персоналом организации, находящимися в кризисом состоянии

Введение

Термин «антикризисное управление» возник в связи с поспешным реформированием российской экономики, нарушившем организационно- экономические связи и межотраслевой обмен.

Обострение кризиса сформировало заказ практики и вызвало потребность в эффективном антикризисном управлении. Однако, тенденции развития науки управления ведут к необходимости разработки концепции антикризисного управления. Ее предпосылками являются понятия циклического развития, управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. Их совокупность свидетельствует о реальной опасности кризиса при любом, даже самом успешном управлении.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. При этом возможны отдаление кризиса и его профилактика, стабилизация кризиса, перерастание одного в другой, выход из кризиса, который не исключает его как из настоящего, так и из будущего.

Первоочередная задача фирмы, попавшей в кризисную ситуацию, состоит в снижении расходов. В зарубежной и отечественной практике чаще всего эта задача решается за счет сокращения затрат на персонал. При отсутствии других возможностей нужен взвешенный, рациональный подход при сокращении численности персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, сокращении социальных льгот (бесплатные обеды, медицинское обслуживание и т.п.). Необоснованные действия нередко приводят к обратным результатам. Персонал меньшей численности не в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ. Снижается заинтересованность в качественном выполнении функций, если перестают платить прежние надбавки, а сокращение социальных льгот уменьшает “преданность” фирме. Происходят снижение мотивации персонала и, как следствие, ухудшение производственно-экономических показателей.

Практика показывает, что важным фактором, который может способствовать осуществлению эффективного антикризисного управления, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал фирмы.

В качестве условия появления заинтересованности в делах фирмы выступают объективная оценка результатов работы сотрудника и признание его заслуг руководством и коллегами, а также возможность проявления инициативы. Поэтому одна из важных задач антикризисного управления - превращение этой возможности в действительность.

Актуальность темы дипломной работы состоит в том, что создавшаяся в нашей стране экономическая ситуация, одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносит значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость. Оно позволяет обобщить и реализовать целый ряд вопросов, связанных с адаптацией человека к внешним условиям, учетом личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. На решение этих проблем направлено исследование, проведенное в рамках данного дипломного проекта.

Объект исследования – отношения, возникающие в процессе антикризисного управления.

Предмет исследования- состояние, процессы, формы и методы управления персоналом в условиях кризиса.

Целью данной работы является определение путей совершенствования управления персоналом в условиях кризиса на основе обобщения теоретических знаний и анализа состояния управления персоналом на ООО «Энерготеплоресурс».

Для достижения цели решались следующие задачи:

1) изучить теоретические основы управления персоналом в условиях кризиса;

2) выявить особенности антикризисного управления персоналом;

3) проанализировать состояние управления персоналом на ООО «Энерготеплоресурс»;

4) оценить факторы повышения эффективности деятельности персонала;

5) определить пути совершенствования управления персоналом на ООО «Энерготеплоресурс» при реализации антикризисной стратегии.

Первая глава работы посвящена рассмотрению сущности, принципов и методов управления персоналом; новых аспектов теории и практики управления персоналом; зарубежного опыта управления персоналом.

Во второй главе на основании анализа производственно-экономической о деятельности ООО «Энерготеплоресурс», системы управления персоналом проведена оценка кадрового потенциала предприятия, дана характеристика мотивации персонала на предприятии, оценена результативность управления персоналом.

В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на совершенствование управления персоналом по подготовке и подбору кадров, определены направления повышения эффективности управления персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные выводы и предложения могут быть использованы в деятельности хозяйствующих субъектов в целях как улучшения обратной связи руководителя с подчиненными, так и повышения эффективности работы данных субъектов хозяйствования.

## 

Глава I. Управление персоналом: теоретические аспекты

1.1 Понятие и сущность управления персоналом

Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации [8, с. 52].

Управление персоналом - одна из важнейших составных управленческой деятельности основывается на обобщенном представлении о месте человека в организации. В теории и практике управления персоналом организации можно выделить три основных подхода к управлению : экономический, органический и гуманистический

Экономический подход к управлению персоналом дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая , т. е. направленная на овладение трудовыми приемами, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок.

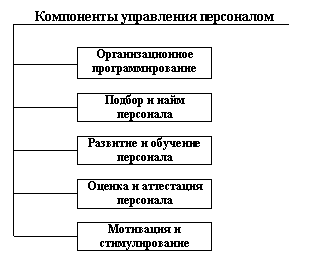
В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

В современном понимании по определению специалистов “...управление персоналом - это особый подход к управлению людьми в компании, нацеленный на достижение конкурентных преимуществ путем стратегического размещения квалифицированного и лояльного персонала, использующий целостный набор культуральных, структурных и кадровых техник. Для управления персоналом главные цели - административная эффективность и минимизация издержек, а также адаптивная рабочая сила и достижение ее максимальной полезности”.

Управление персоналом – это ориентация на людей с акцентом на максимальное использование их таланта, повышение качества жизни.

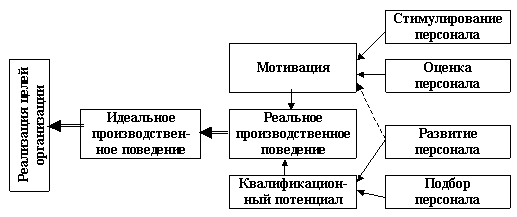
Компоненты управления персоналом в организации, характеризующие сущность управления представлены на рисунке 1.1.

Рис.1.1 Классификатор “Компоненты управления персоналом”



На рисунке 1.2 представлена общая модель управления персоналом в организации.

Рис.1.2 Сущность управления персоналом в организации



Сущность системы управления заключается в системном, планомерном, организованном воздействии с помощью взаимосвязанных организационно- экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения рабочей силы в организации, на создании условий для испытания потенциала работников, а также использование трудового потенциала в целях эффективного функционирования организации в целом [1, c.15.].

Для определения содержания системы управления персоналом в организации выделим следующие основные ее составляющие [8, с. 142]:

* кадровая политика;
* кадровое планирование;
* формирование персонала;
* оптимизация численности;
* профессиональное развитие;
* оценка персонала;
* вознаграждение персонала;
* ориентация и адаптация работников;
* информационно- аналитическая работа по кадрам.

Для определения сущности системы управления персоналом в организации необходимо рассмотреть основные цели и задачи данной системы.

Выделяют следующие основные цели системы управления персонала:

1. повышение конкурентоспособности организации;
2. повышение эффективности труда и производства в организации;
3. усиление социальной активности работников в организации.

Среди основных задач системы управления персоналом выделяют:

1. обеспечение организации рабочей силой необходимых объемов и требуемой квалификации;
2. достижение обоснованного соотношения между структурой производственного и кадрового потенциалов;
3. полное и эффективное использование потенциала работников, формирование стабильности в коллективе.

**Система управления** персоналом включает в себя несколько видов ра­бот с кадрами [4, с.25].

Первый, чисто технический, вид работы с кад­рами начинается с оформления работника при при­еме на работу и заканчивается его увольнением. В этом промежутке времени кадровая служба зани­мается вопросами профориентации работников, их перемещениями по службе, а так же проблемами обеспече­ния занятости работников организации: перевод работников на другое место, если ликвидируются какие-то рабочие места, с соответствующей пере­подготовкой и переквалификацией. В функции кадровой службы входит информационное обеспечение всей системы управления кадрами.

Во вторую группу работ включается деятельность кадровых служб по обеспечению нор­мальных условий труда работников, в том числе вопросы психофизиоло­гии труда (подбор работ с учетом характеров и темпераментов работников, их личных склонностей, с учетом их профессиональной подготовки, знаний и опыта), эргономики труда (удобства и комфорта на рабочем месте, рациональное разме­щение оборудования, инструментов, приспособле­ний)

В комплексе с эргономикой и технической эстетикой решаются проблемы труда и техники безопасности, а так же вопросы охраны окружающей среды и, в первую оче­редь, воздействие техники, технологии и общих усло­вий труда на здоровье и жизнь работников фирмы [5, с.17].

Очень важным направлением кадровой работы в системе управления персоналом в организации является регулирование трудовых отношений. В этот комплекс работ входят социально-психологи­ческая диагностика работников, групп и коллектива в целом, выявление и урегулирование производствен­ных, конфликтов и стрессов, анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, разработка и контроль за соблюдением этических норм, взаимоотношений.

Развитие социальной инфраструктуры тоже можно отнести к работе кадровых служб, которые призваны решать проблемы организации системы общественного питания в организации, охраны здоровья, организации отдыха, работы детских учреждений, жилищно-бытового обслуживания, развития культуры, спорта, физического воспитания.

В функции кадровых служб входит формирование и совершенствование оргструктуры управления.

На основе анализа организационной структуры анализа вносятся изменения в организационную структуру управления и в штатные расписания отделов и служб.

В подсистему планирования и прогнозирования кадровой политики входит группа, которая занимается вопросами стратегии и тактики управления кадрами [2, с. 35].

Эта группа исследует рынок труда: существующий спрос и предложения рабочей силы, потенциально возможные изменения в спросе и предложении трудовых ресурсов под влиянием научно-технического прогресса, новой техники и технологии, с учетом принципиального изменения вида, характера и качества выпускаемой продукции [4, с. 45].

Далее проводится анализ существующего кадрового потенциала, и вырабатываются предложения по изменению функциональной, квалификационной и профессиональной структуры кадров с учетом вы­водов и предложений, сделанных на основе маркетинговых исследований, и с учетом изменения спроса и предложения на рынке трудовых ресурсов. Если маркетинговые исследования показывают, что профессиональный и квалификационный состав потенциального рынка значительно отстает от требований научно-технического развития, фирма планирует систему обучения и профессиональной переподготовки кадров, включающую техническое и экономическое обучение персонала, переподготовку и повыше­ние квалификации работников, формирование кадрового резерва, поддержание контактов с внешними источниками, учебными профессиональными заведениями, биржами труда, фирмами, занимающимися выявлением и подготовкой талант­ливых руководителей и специалистов высшего ранга. [10, с. 49]

Важнейшей функцией кадровой службы в системе управления персоналом организации является планирование и контроль деловой карьеры, профессиональная и социально-психологическая оценка кандидатов на вакантные должности, адаптация работников к условиям труда.

К особой сфере деятельности кадровых служб относится анализ и развитие форм стимулирования труда. На отечественных предприятиях этими вопросами чаще занимаются отделы труда и заработной платы, а в западных и американских фирмах - кадровые службы.

Анализ и развитие форм стимулирования труда состоит из многих видов работ: нормирование труда и тарификация работ, разработка систем оплаты труда, формы морального поощрения, оценка кадров, тестирование, аттестация, обоснование форм участия работников в прибылях фирмы и ее капитале.

Кадровая служба в рамках системы управления персоналом организации занимается также вопросами оказания юридических услуг, в частности, реше­нием спорных вопросов трудовых отношений, а так же проводит согласование распорядительных документов по уп­равлению персоналом: положений об отделах и службах, должностных инструкций, регламента режима труда и отдыха, трудовых контрактов и согла­шений.

Таким образом, комплекс работ по управлению персоналом и объем функций, прав и обязанностей кадровой службы очень большой. Для того чтобы выполнить весь этот объем в ми­нимальном количестве ошибок и сбоев, в организа­ции должна разрабатываться кадровая политика.

В условиях меняющегося содержания труда и изменения трудовой мотивации решаются проблемы выработки сти­ля управления, его многовариантности с учетом возможных конкретных условий и меняющихся социальных задач. В рамках системы управления персоналом разрабатываются новые методы социально-психологического тестирования работников, групп и коллективов в целом, методы диагностики и раннего об­наружения конфликтных ситуаций и психологической напряженности в группах.

Важное место при разработке стратегии и так­тики системы управления персоналом занимают вопросы формирования корпоративной культуры, традиций и ри­туалов фирмы, повышения ее имиджа.

1.2. Особенности антикризисного управления персоналом

Составной частью любой антикризисной программы является совершенствование структуры персонала в целях обеспечения ее соответствия текущим и стратегическим потребностям организации, а также совершенствование состава персонала: оптимизация численности, достижение высокой квалификации и «поливалентности» большинства работников.

Предприятие, находящееся в условиях кризиса, как правило, не располагает достаточным запасом времени для поэтапного, эволюционного совершенствования характеристик персонала. Ему необходимо в сжатые сроки добиться качественно иного состояния структуры персонала, в большинстве случаев на фоне необходимости резкого сокращения численности сотрудников.

Мероприятия по совершенствованию состава и структуры персонально нужно детально планировать. Первым этапом такого планирования должен стать анализ имеющегося кадрового потенциала.

Важным элементом оценки кадрового потенциала является проверка уровня компетентности руководящих сотрудников. Оцениваются не только их профессиональные знания и практический опыт работы в экстремальных ситуациях, организаторские способности, навыки работы в команде, но и инновационный опыт. Одним из критериев оценки руководителей служит результативность (уровень рентабельности) подразделений, находящихся под их руководством.

Следующим этапом планирования должны стать анализ и конструирование рабочих мест, проводимых с учетом имеющихся планов развития предприятия. Проведение такого анализа позволит:

* рационально перераспределить функции как в масштабах всего предприятия, как и внутри подразделений;
* определить потребную численность работников, достаточную для того, чтобы после реорганизации выполнить намеченные планы;
* выявить и упразднить нерациональные подразделения, определить пути оптимизации организационной структуры;
* ликвидировать дублирование работ;
* определить режим работы, целесообразный для данного подразделения, для данного рабочего места;
* конкретизировать профессионально-квалификационные требования к работникам на конкретных рабочих местах;
* реконструировать рабочие места на предприятии с точки зрения совершенствования организационной структуры, а также оптимизации набора функций, присущих данному рабочему месту, и его организационно- технической оснащенности.

При планировании мероприятий по высвобождению персонала необходимо просчитать их экономические и социальные последствия, степень соответствия стратегии развития организации. [18, c.40]

На многих российских предприятиях в настоящее время администрация создает возможность маневра численностью персонала на случай сезонных колебаний или кризисных явлений за счет создания так называемой «буферной группы», то есть работников, работающих по срочным трудовым контрактам. В случае необходимости именно за их счет с минимальными экономическими потерями сокращается численность персонала. Большой резерв в плане маневра численностью представляют и работающие пенсионеры, чья доля в структуре персонала российских предприятий постоянно увеличивается.

В случае, если шансов на улучшение ситуации в ближайшей перспективе не предвидится и массовое высвобождение работников становится неизбежным. необходимо очень тщательно разработать процедуры такого высвобождения и провести их корректно как с правовой точки зрения, так и сточки зрения социально-экономической эффективности для предприятия.

Российским трудовым законодательством высвобождение работников по инициативе работодателя достаточно четко регламентировано. Оно допускается при ликвидации либо организации, сокращении численности или штата сотрудников.

Мероприятия по высвобождению персонала довольно дороги, поскольку законодательством предусмотрены компенсации и другие льготы высвобождаемым работникам. При реорганизации или ликвидации предприятия работникам выплачивается выходное пособие и на период трудоустройства, но не более чем на три месяца, за работниками по прежнему месту сохраняется средняя заработная плата, поэтому мероприятия по высвобождению персонала могут быть эффективными с экономической точки зрения только в том случае, если персонал сокращается на тех местах, где ощущается его избыток.

Весьма важно проведение предварительной разъяснительной работы по обоснованию необходимости предстоящего сокращения персонала, а также его целей и принципов.

Массовое высвобождение персонала целесообразно проводит в один этап, не травмируя сотрудников многократно.

Увольнение работников необходимо проводить в «щадящем» режиме, давая им возможность для поиска новой работы, выплачивая повышенную, по сравнению с требованиями Закона компенсацию, организовывая занятия по профориентации высвобождаемых сотрудников, помогая им в трудоустройстве.

Процессы сокращения численности персонала, проводимые в рамках антикризисных программ, не означают прекращение найма работников.

Задача совершенствования качественных параметров персонала зачастую неразрешима без притока новых квалифицированных работников, особенно в жизненно важные и приоритетные для предприятия области деятельности. Однако принципы подбора кадров в условиях кризиса на предприятии несколько видоизменяются. Часть руководителей должна быть заменена кандидатами «извне», это связано с необходимостью основательной ломки имеющихся стереотипов деятельности того или иного подразделения, не соответствующих целям организации, борьбой с семейственностью.

Так, например, в Германии, при проведении санации предприятия, смена менеджеров, особенно занимающих ведущую роль в органах управления, является обязательной. Считается, что старые управленческие структуры не в состоянии осознать ошибочность проводимого курса и радикально изменить его.

Как правило, на вакантные руководящие должности набирают молодых квалифицированных, достаточно честолюбивых работников, для которых наиболее привлекательным моментом работы становится возможность сделать карьеру. Таким руководителям свойственна большая работоспособность, стремление к самоутверждению через достижение поставленных целей, через превращение своего подразделения в образцовое.

При заключении трудовых контрактов с молодыми руководителями необходимо предусмотреть максимальный испытательный срок (до трех месяцев, а по согласованию с профсоюзной организацией до шести месяцев). [25, c.74]

Одним из важнейших этапов реализации программы совершенствования состава и структуры персонала является адаптация оставшегося персонала к новым условиям деятельности. Проведение реорганизации влечет за собой как положительные, так и отрицательные последствия для персонала. К последним можно отнести возросшую нагрузку на сотрудников, стрессовое состояние как рядовых работников, так и руководителей разных уровней, необходимость освоения работниками новых должностных функций, совмещения работ и т.п.

Антикризисные программы в области управления персоналом должны предусматривать своевременную постановку перед трудовым коллективом новых приоритетных целей и задач, предусматривать привлечение стимулирование работников к выработке решений и участию в управлении на разных уровнях, их сплочение.

Одним из положительных моментов реорганизации является слом социальной инерции персонала, изменение формальных и неформальных отношений внутри коллектива. Это обстоятельство позволяет произвести оптимизацию проектирования трудовых коллективов, сформировать команды, в которых потенциал каждого работника будет использоваться наиболее продуктивно.

Качественный подбор команд позволит существенно улучшить морально-психологический климат в малых группах и повысить эффективности их деятельности. С другой стороны, в новом социальном окружении у работника быстрее происходит слом старых стереотипов трудового поведения, легче протекает переориентация на инновационные изменения в организации.

Степень эффективности адаптации зависит не только от того насколько успешно овладели работники новыми рабочими местами, новыми функциями, но и насколько хорошо они ориентируются в изменившейся социальной среде. Успех адаптации определяется прежде всего тем, удалось ли сформировать новые стереотипы трудового поведения работников, позволяющие организации выйти из кризисного состояния. [26, c.106]

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера — демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Антикризисное управление должно строиться на следующих общих принципах: системности, равных возможностей, уважения человека и его достоинства, командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности, а так же ряда частных причин.

(Приложение I)

Принцип системности означает, что управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации.

Принцип равных возможностей отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества.

Принцип уважения человека и его достоинства является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каж­дого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности.

Суть соблюдения принципа командного единства состоит в создании тщательно подобранного профессионального, самоуправляющегося коллектива, в полной мере разделяющего основные цели и ценности организации, выступающего как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность.

Следование принципу горизонтального сотрудничества основывается на передаче прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при от­сутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

Принцип правовой и социальной защищенности пред­полагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, зако­нов и основанных на них других правовых актов, знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права.

Принцип учета долгосрочной перспективы организации предполагает осуществление стратеги­ческого прогнозирования и планирования развития организации. Стратегический прогноз должен дать ответы на вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и на каких этапах и при каких обстоятельствах будут использованы? Какие рабочие места будут сокращены, будут ли созданы новые и в каком количестве, возникнет ли необходимость в сокращении персонала, в его пере­обучении, переподготовке, профориентации? Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения?

Реализация принципа интеграции и сплоченности коллектива возможна при воспитании коллектива в духе корпоратив­ной, солидарной ответственности и понимания того факта, что лич­ная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест, свертывать программы по обучению персонала и повышению квалификации. Такого рода меры могут вызвать у работников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот, необходимо делать все возможное, чтобы сотрудники стремились к повышению квалифи­кации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия для производства новых видов продукции. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

В антикризисном управлении персоналом важно соблюдение баланса интересов руководителей и подчинен­ных сотрудников. В преуспевающих международных компаниях большую роль отводят сбору информации о том, что думают их сотрудники о бизнесе, о содержании деятельности руководящего звена менеджеров, условиях и оплате труда сотрудников, о соблюдении принципов трудовой этики, о перспективах «человеческих ресурсов», о вовлечении персонала в решение корпоративных задач.

## 

Глава II. Анализ внутренней среды финансового состояния и управления персоналом ооо «энерготеплоресурс»

2.1. Оценка состояния фактического управления персоналом предприятия в условиях кризиса

Финансовое состояние предприятия оказывает как прямое так и опосредованное влияние на организационно- экономический механизм управления персоналом. От него зависит мотивация работников, стабильность коллектива, уровень оплаты труда, способность вкладывать средства в развитие персонала и решение социальных задач.

Анализ производственно-экономической деятельности, финансового состояния и управления персоналом выполнен на примере ООО «Энерготеплоресурс».

ООО «Энерготеплоресурс» занимается продажей полиэтиленовых труб для газопроводов и оказывает услуги по монтажу систем водоснабжения и отопления. Организация работает на рынке 5 лет и имеет клиентов по всему Западно-Сибирскому региону. Полиэтиленовые трубы выпускают около полутора десятков заводов России и стран ближнего зарубежья. Одним из крупнейших производителей является ООО «Омский Завод Трубной Изоляции», представителем которого является ООО «Энерготеплоресурс».

Важнейшую функцию в развитии предприятия играют трудовые ресурсы. Они выполняют роль движущей силы предприятия и основного капитала любой фирмы. А от численности, структуры, подвижности персонала, уровню квалификации в значительной мере зависят объемы производства, производительность труда и другие производственно - экономические показатели. Стабильность персонала чаще всего свидетельствует о социальном благополучии. Выводы о социально-экономических процессах можно сделать, изучив динамику изменения состава персонала. В таблице 2.1 как раз и дана такая динамика за два года.

Таблица 2.1

Удельный вес персонала различных категорий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | 2005. | | 2006 г. | |
| Численность работников, чел. | Удельный вес в процентах к итогу | Численность работников, чел. | Удельный вес в процентах к итогу |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| Административно-управленческий | 7 | 35 | 7 | 41,2 |
| Непроизводственный | 3 | 15 | 2 | 11,8 |
| Производственный | 10 | 50 | 8 | 47,1 |
| Итого | 20 | 100 | 17 | 100 |

Общее уменьшение численности персонала является следствием неблагоприятного развития предприятия и снижением объема выполняемых работ. Наблюдающееся уменьшение доли производственного персонала следует считать отрицательной тенденцией.

Структура персонала предприятия ООО «Энерготеплоресурс» представлена на рис. 2.1. и таблице 2.2.



Рис. 2.1. Структура персонала предприятия ООО «Энерготеплоресурс»

Также интересным может оказаться рассмотрение соотношений

Таблица 2.2

Изменение структуры персонала ООО «Энерготеплоресурс» 2005-2006 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год |
| *1* | *2* | *3* |
| Доля производственного персонала в общей численности, % | 50,0 | 47,1 |
| Доля административно-управленческого персонала, % | 35 | 41,2 |
| Число работников на 1 управляющего | 1,8 | 1,4 |

Как следует из анализа структуры персонала в ООО «Энерготеплоресурс» исключительно низка доля производственного персонала, что частично объясняется спецификой деятельности. Напротив, доля административного аппарата велика. На одного управленца приходится всего 1,8- 1,4 подчиненных, тогда как нормальным этот показатель считается 6.

Доля административного персонала на протяжении последних лет неуклонно возрастала, за счет уменьшения численности остального персонала.

Важнейшим показателем динамики рабочей силы организации является текучесть кадров. Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный - отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Движение персонала в 2005 – 2006 гг. представлено в таблице 2.3.

Показатель текучести рассчитывался как отношение общей численности персонала к числу уволенных сотрудников.

Таким образом, в рассматриваемом периоде текучесть кадров составила в 2005 г – 25%, а в 2006 г – 17,6 %, что свидетельствует о нестабильности организации.

Таблица 2.3

Движение персонала в 2005 – 2006 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *1* | *2* | *3* |
| Показатели | 2005 год | 2006 год |
| Среднесписочная численность | 20 | 17 |
| Принято | 0 | 0 |
| Уволено | 5 | 3 |
| В т.ч. по собственному желанию | 2 | 3 |
| Текучесть, % | 25 | 17,6 |

Анализ квалификации работников ООО «Энерготеплоресурс» показал, что большинство сотрудников предприятия имеют образование, соответствующее занимаемой должности с соответствующим специальным образованием. Преобладающее число сотрудников имеет высшее образование, из чего можно сделать вывод, что на предприятии работают опытные и высококвалифицированные работники.

Из результатов анализа количественного и качественного состава персонала следует, что штат организации укомплектован в основном квалифицированными сотрудниками, однако имеют место негативные явления: низкий удельный вес производственного персонала и, соответственно, высока доля аппарата управления, большая текучесть кадров и сокращение общей численности персонала.

Рассмотрим процесс найма и оценки персонала на данном предприятии.

Отбор персонала осуществляется на конкурсной основе при наличии вакансии на должности руководителей (заместителей руководителей) и ведущих специалистов служб и отделов.

При отборе персонала решаются следующие задачи:

* установление квалификационных требований к должности (наличие должностных инструкций);
* определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы (на основании заявки на поиск и отбор кандидата на работу);
* поиск источников кадрового пополнения и выбор методов отбора подходящих кандидатов;

Поиск работников для замещения вакантных должностей проводится по двум направлениям: внешний рекрутинг – заполнение вакансий за счет привлечения кандидатов со стороны; внутренний отбор – заполнение вакансий за счет работников, уже работающих в Обществе.

В целях организации внешнего рекрутинга персонала на замещение вакантной должности ( зам.начальника цеха, начальник службы) создается конкурсная комиссия в составе:

* председателя комиссии – начальник УМНГ;
* секретаря - специалист отдела кадров;
* членов комиссии:
* начальник отдела, где имеется вакансия;
* другие высококвалифицированные специалисты

На основании заявки руководителя структурного подразделения, в зависимости от категории вакантной должности кадровое подразделение:

* 1. проводит размещение рекламы в средствах массовой информации;
  2. доводит информацию о вакансии до сведения филиалов ;
  3. осуществляет контакты со средними и высшими учебными заведениями;
  4. рассматривают рекомендации работников Общества о потенциальных кандидатах;
  5. подбирают кандидатов из списков резерва для выдвижения на вышестоящую должность.

На основании осуществляемого сбора резюме граждан происходит постоянное обновление списка кандидатов для замещения вакантных должностей.

Потенциальные кандидаты на замещение вакантных должностей представляют резюме в дирекцию управления персоналом, обобщенная информация по поступившим резюме передается на рассмотрение председателю конкурсной комиссии, руководителю структурного подразделения и другим членам комиссии.

К резюме кандидат может приложить рекомендательные письма с прежнего места работы, характеристику, любые другие документы, которые могут характеризовать его профессиональные и личные качества.

Руководитель структурного подразделения изучает сведения, приведенные в резюме кандидата.

Сотрудники кадровых подразделений проводят предварительное собеседование с кандидатом.

*Оценка кандидатов.*

Комиссия использует различные методы оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов (изучение документов, собеседование, анкетирование, тестирование, выполнение специальных заданий, проведение деловых игр, связанных с будущей работой и другое).

При проведении конкурса документов конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов. На этом этапе рассмотрения документов, кандидатура отклоняется при несоответствии квалификации, опыта работы кандидата квалификационным требованиям по вакантной должности.

Кандидаты, соответствующие требованиям, предъявляемым к должности, направляются для оценки деловых и личностных качеств методом тестирования у психолога. Тестовые (психофизиологические) исследования применяются:

* по должностям руководителей (всех уровней): способность принимать и брать ответственность за самостоятельные решения; лидерские качества; уровень интеллекта; оценка соответствия стандарту по должности;
* по должностям ведущих специалистов (исполнительного аппарата): уровень интеллекта; оценка специальных способностей и уровня профессиональных знаний; исполнительность, ответственность; оценка соответствия стандарту по должности;
* для лиц, не имеющих профессионального опыта: уровень интеллекта; исполнительность, ответственность; оценка соответствия стандарту по должности;

Результаты психологического отбора передаются на рассмотрение конкурсной комиссии и носят рекомендательный характер.

Конкурсная комиссия проводит индивидуальное собеседование, решение кандидатом проблемных ситуаций, исходя требований по должности.

*Оценка информации о состоянии здоровья.*

Кандидат представляет справки по установленной форме о состоянии здоровья с учетом дополнительных требований, предъявляемых по замещаемой вакантной должности.

*Окончательное решение о зачислении на работу.*

Решение по оценке результатов проведенных конкурсных мероприятий принимается на заседании конкурсной комиссии. Заседание считается правомерным, если на нем присутствует не менее двух третей ее состава. Решения комиссии по результатам проведения конкурса принимаются открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии, и оформляется протоколом, который подписывают все члены комиссии.

*Испытательный срок.*

В случае приема работника с испытательным сроком контролируется прохождения испытания кандидатом.

В ходе прохождения испытания устанавливается:

а) справляется ли работник с объемом возложенных на него обязанностей, а рабочий – с производственными заданиями;

б) своевременность исполнения обязанностей по должности или выполнения работ по профессии.

в) правильность и качественность выполнения работ.

г) степень самостоятельности в выполнении работы.

В период прохождения испытания за работником закрепляется лицо, которое является ответственным за осуществление процесса испытания. Ответственный за прохождение испытания может быть:

* непосредственный руководитель работника;
* куратор;
* наставник.

При прохождении испытания производится обязательное документирование данного процесса. В зависимости от должности, уровня профессиональной подготовки и квалификации работника составляется:

1. При приеме на работу работника, не имеющего опыта работы по специальности, молодого специалиста, рабочего составляется план прохождения испытания. План составляется руководителем структурного подразделения или наставником, назначаемым приказом о приеме на работу. В плане отражаются основные мероприятия испытания и сроки их выполнения, ответственные за их проведение. (См. Приложение 2)

2. При приеме на работу на должность руководителя среднего и низшего звена руководителем структурного подразделения, либо куратором составляется отзыв о прохождении испытания. Отзыв составляется по итогам всего испытания, либо по результатам отдельных его этапов. (см. приложение 3)

Кроме того, проводится оценка результатов прохождения испытания по разработанным оценочным формам, включающая в себя оценку руководителя и коллег по работе, а также самооценку своих производственных показателей и результатов прохождения испытания.

В ООО «Энерготеплоресурс» деловая оценка играет очень важную роль при начислении заработной платы. На предприятии используется бестарифная система оплаты труда, при которой индивидуальный заработок всех работников (рабочих, служащих, специалистов и руководителей) представляет его долю в фонде оплаты труда предприятия (подразделения) и зависит от квалификационного уровня, трудового вклада и отработанного времени.

На предприятии применяется метод распределения работников по квалификационным группам. Выделено пять квалификационных групп. Распределение работников по этим квалификационным группам представлено в табл.2.4

Таблица 2.4

Распределение работников по квалификационной группе в зависимости от их профессионально-квалификационного уровня

|  |  |
| --- | --- |
| Квалификационные группы | Профессии и должности |
| *1* | *2* |
| I | Рабочие всех профессий 1 разряда  Кладовщик, уборщик, сторож и другие |
| II | Рабочие всех профессий II разряда, III разряда, IV разряда  Секретарь, кассир, агент по снабжению |
| III | Рабочие всех профессии V, VII разрядов.  Заведующий складом, начальник отдела маркетинга |
| IV | Рабочие всех профессий VII и VIII разрядов. Главный инженер, главный экономист |
| V | Руководитель предприятия и его заместитель |

Каждой квалификационной группе соответствует определенный диапазон («вилка») значений квалификационных коэффициентов (табл. 2.5)

Таблица 2.5

Квалификационные коэффициенты по квалификационным группам работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Квалификационные группы | Квалификационный коэффициент | Максимальная возможность роста заработной платы внутри группы (%) |
| *1* | *2* | *3* |
| I  II  III  IV  V | 1,0-1,38  1,39-2,00  2,01-3,00  3,01-4,38  4,39-6,39 | 37,5  45,5  50,0  45,8  45,6 |

Коэффициент показывает, на сколько уровень основной заработной платы конкретного работника данной квалификационной группы превышает минимальный уровень заработной платы работников I квалификационной группы

Диапазон возможного роста основной заработной платы внутри каждой квалификационной группы колеблется от 37,5 в I группе до 50% в III группе (см. табл. 2.13)

Квалификационный коэффициент каждого работника на ООО «Энерготеплоресурс» определяется на основе его деловой оценки. Используемая на предприятии система предназначена для расчета только – «тарифной» части заработка. Доплаты и компенсации, а также премирование работников проводится дополнительно в установленном на предприятии порядке. Доплаты за профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде, за руководство бригадой и другие аналогичные доплаты не производятся, так как это уже учтено в используемых критериях оценки.

В случае систематического невыполнения работником закрепленных функций оплата его труда производится только по минимальному квалификационному коэффициенту соответствующей квалификационной группы. Если установленный индивидуальный коэффициент равен минимальному значению по его группе, то в указанном случае он уменьшается на 0,2-0,3, т. е. по уровню заработной платы он будет соответствовать работникам более низкой квалификационной группы.

Кроме того, в ООО «Энерготеплоресурс» руководство проводится оценка персонала путем тестовых вопросов и анкетирования. (Пример анкеты представлен в приложении 4)

Оценка потенциала работника важна, так как она позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места, установить его профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру.

Результаты проведения деловой оценки персонала ООО «Энерготеплоресурс» на примере главного инженера представлены в таблице 2.6.

Таблице 2.6

Расчет индивидуального квалификационного коэффициента главного инженера – Иванова М. Ю. квалификационная группа IV.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Показатели, характеризующие выполняемые работы и работника | Увеличение минимального квалификационного коэффициента |
| *1* | *2* | *3* |
| 1. Профессиональный опыт 2. Творчество и инициативность 3. Совмещение профессий 4. Ответственность за осуществление трудового процесса 5. Ответственность за безопасность других лиц 6. Ответственные решения 7. Ответственность за средства производства и предметы труда 8. Ответственность за контакты 9. Образование   ИТОГО | Освоены довольно сложные виды деятельности широкого охвата  При выполнении работ самостоятельно выбирает решения  Освоил две профессии  Ответственность за работу бригады  Ответственность за безопасность других лиц с небольшой вероятностью травм  Решения определяют деятельность бригады  Средняя ответственность  Работа требует частых внутренних контактов по разнородным проблемам  Законченное средне профессионально-техническое образование | 0,08  0,03  0,03  0,08  0,03  0,03  0,03  0,05  0,05  0,41 |

Результаты оценки индивидуального вклада некоторых работников по новым методам отражены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика оценочных показателей

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* | *8* |
| Ф.И.О. | Должность | Оценочный показатель | 1 | 2 | 3 | 4 | Вывод и оценка |
| Байтемирова Г.К. | Главный бухгалтер | Валовая прибыль, тысяч руб. | 50 | 75 | 40 | 90 | Рост прибыли (отлично) |
| Береза Г.Н. | Менеджер по продажам | Объем продаж, тысяч руб. | 20 | 18 | 16 | 12 | Снижение продаж (неудовлетворительно) |
| Рыскулов Т.В. | Мастер монтажа системы отопления | Количество выполненных заявок | 72 | 96 | 64 | 99 | Некачественное выполнение работы (неудовлетворительно) |

Анализ результатов тестов и анкетирования показал слабую заинтересованность персонала в оценке их потенциала и индивидуального вклада путем тестирования и анкетирования. Прежде всего расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, стало причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Во многих случаях персонал отвечал неискренне – стараясь как бы повысить собственный потенциал, что приводило к тому, что они не соответствовали своей должности или рабочему месту.

Интересно, что 62% опрошенных не согласны с введением новых методик персонала на предприятии, а 8% затруднились ответить на этот вопрос. Таким образом, 70% сомневаются в целесообразности оценки для предприятия и для себя лично. Это связано с искусственным характером атте­стационных процедур, существовавших до 1990 года. Работники, подвергшиеся аттестации в указанный период, как правило, приобрели к ней стойкое от­вра­щение, что мешает вводить аттестацию персонала на комбинате в настоящее время.

В результате руководство решило отказаться от данных методик проведения деловой оценки персонала.

2.2. Анализ финансового состояния ООО «Энерготеплоресурс»

Финансово-хозяйственная деятельность любой организации характеризуется различными технико-экономическими показателями. На основании данных бухгалтерского баланса и Отчета о прибылях и убытках (Приложения 7 и 8) проведен анализ финансово-экономической деятельности ООО «Энерготеплоресурс».

Основным показателем эффективности деятельности организации является прибыль. Прибыль напрямую зависит от выручки и себестоимости продукции организации. Рассмотрим данные показатели деятельности ООО «Энерготеплоресурс» за 2005-2006 гг (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Показатели эффективности деятельности ООО «Энерготеплоресурс» в 2005-2006 годах, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 год | 2006 год | Абсолютное изменение, (+,-) | Темп прироста, % |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| Выручка | 38209 | 11976 | -26233 | -68,66 |
| Себестоимость | 37604 | 11821 | -25783 | -68,56 |
| Валовая прибыль | 605 | 155 | -450 | -74,38 |
| Прибыль бухгалтерская (до налогообложения) | 577 | 241 | -336 | -58,23 |
| Чистая прибыль | 463 | 182 | -281 | -60,69 |

Анализ прибылей свидетельствует о снижении эффективности деятельности ООО «Энерготеплоресурс», т.к. в 2006 году наблюдается снижение всех абсолютных показателей эффективности деятельности предприятия: выручка от реализации уменьшилась на 26233 тыс. руб., прибыль до налогообложения на 336 тыс. руб., чистая прибыль на 281 тыс. руб.

Для оценки деятельности организации достаточно важными являются также показатели эффективности использования основных фондов.

Эффективность использования основных фондов организации характеризуется двумя основными показателями: фондоемкостью (фондооснащенностью) производства и фондоотдачей основных производственных фондов.

Фондоемкость – это количество основных производственных фондов, используемых для производства единицы продукции и рассчитывается следующим образом:

Фемк = Фср / О, (1)

где Фемк – фондоемкость;

Фср – среднегодовая стоимость основных фондов, рассчитываемая как средняя арифметическая;

О – объем произведенной продукции (в нашем случае она совпадает с объемом реализованной продукции).

Фондоотдача – это стоимость произведенной продукции с каждого рубля, вложенного в основные фонды. Данный показатель рассчитывается с использованием следующей формулы:

Фотд = 1 / Фемк = О / Фср, (2)

где Фотд – фондоотдача;

Фемк – фондоемкость;

Фср – среднегодовая стоимость основных фондов, рассчитываемая как средняя арифметическая;

О – объем произведенной продукции.

Таким образом, данный показатель является обратным к показателю фондоемкости.

Рассчитаем данные показатели для ООО «Энерготеплоресурс» (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Показатели эффективности использования основных средств ООО «Энерготеплоресурс» в 2006 – 2006 годах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 год | 2006 год | Абсолютное изменение, (+,-) | Темп прироста, % |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| Выручка, тыс. руб. | 38209 | 11976 | -26233 | -68,66 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 653 | 557 | -192 | -29,4 |
| Фондоемкость | 0,017 | 0,047 | 0,03 | 176 |
| Фондоотдача | 58,82 | 21,27 | -37,55 | -63,83 |

Судя по показателям, рассчитанным в табл. 2.9 тенденцию изменения исследуемых показателей последить достаточно сложно. В целом можно отметить, что в рассматриваемом периоде происходило увеличение количества основных фондов, используемых для реализации единицы продукции. В то же время наблюдалось и снижение по сравнению с 2005 годом стоимости реализованной продукции с каждого рубля, вложенного в основные фонды.

К важнейшим показателям эффективности использования оборотных фондов относятся коэффициенты оборачиваемости, загрузки и длительности оборота оборотных фондов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных фондов определяется отношением объема реализованной продукции к среднему остатку оборотных средств:

КО = О / ОС, (3)

где КО – коэффициент оборачиваемости;

О – объем реализованной продукции;

ОС – среднегодовая стоимость оборотных средств.

Этот показатель характеризует отдачу оборотных фондов, т.е. показывает, насколько рублей продукции приходится на каждый рубль используемых фондов.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств позволяет уменьшить потребность в них и использовать высвобождаемые оборотные средства для увеличения объема производства в данной или других отраслях, на других предприятиях, а также для решения социальных задач. Увеличение коэффициента оборачиваемости оборотных средств, который равен количеству оборотов оборотных средств в течение года, означает уменьшение потребности предприятия в оборотных средствах.

По своему экономическому содержанию коэффициент оборачиваемости сходен с показателем фондоотдачи, только в данном случае вместо величины стоимости основных средств в расчетах используется величина среднего запаса оборотных средств.

Аналогом показателя фондоемкости служит коэффициент закрепления или загрузки.

Коэффициент загрузки оборотных фондов – показатель, обратный коэффициенту оборачиваемости, характеризует, сколько рублей оборотных фондов приходится на каждый рубль продукции:

КЗ = ОС / О = 1 / КО, (4)

где КЗ – коэффициент загрузки;

ОС – среднегодовая стоимость оборотных средств;

О – объем реализованной продукции;

КО – коэффициент оборачиваемости.

На успешном предприятии этот показатель должен иметь тенденцию к уменьшению.

Третьим показателем является длительность оборота оборотных фондов, который определяется отношением количества дней в плановом периоде к коэффициенту оборачиваемости:

ДО = КД / КО = 365 / КО, (5)

где ДО – длительность оборота;

КД – количество дней в рассматриваемом периоде (обычно в году);

КО – коэффициент оборачиваемости.

Данный показатель показывает, в течение какого количества дней осуществляется один оборот. Чем меньше время оборота, тем меньше потребность предприятия в собственных нормируемых оборотных средствах.

Данные показатели для ООО «Энерготеплоресурс» рассчитаны в табл. 2.10

Таблица 2.10

Показатели эффективности использования оборотных средств ООО «Энерготеплоресурс» за 2005 – 2006 годы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 год | 2006 год | Абсолютное изменение, (+,-) | Темп прироста, % |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| Выручка от реализации | 38209 | 11976 | -26233 | -68,66 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств | 1395 | 1573 | 178 | 12,76 |
| Коэффициент оборачиваемости | 27,3 | 7,61 | -19,68 | -72,12 |
| Коэффициент загрузки | 0,037 | 0,13 | 0,093 | 251 |
| Длительность оборота, дней | 13,3 | 47,9 | 34,6 | 260 |

В 2006 году произошло увеличение имеющихся в распоряжении организации оборотных средств, что сказалось на рассчитанных показателях. В связи с этим произошло значительное снижение коэффициента оборачиваемости оборотных активов, увеличение коэффициента загрузки и длительности оборота.

Еще одним важным показателем, характеризующим деятельность организации, является рентабельность.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений его деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.). Их используют для оценки деятельности предприятия, как инструмент инвестиционной политики и в ценообразовании. Рентабельность полнее, чем прибыль, характеризует окончательные результаты хозяйствования, потому что является сравнительным показателем и характеризует соотношение результата (прибыли) с ресурсами (затратами).

В экономике предприятия используется множество показателей (коэффициентов) рентабельности (в зависимости от того, с чьей позиции и для каких целей, оценивается эффективность деятельности предприятия).

Итак, рассчитаем различные показатели рентабельности для ООО «Энерготеплоресурс» (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Расчет показателей рентабельности ООО «Энерготеплоресурс» в 2005 – 2006 годах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2005 год | 2006 год | Абсолютное изменение, (+,-) | Темп прироста, % |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| Исходные данные для расчета показателей рентабельности | | | | | |
| 1.1 | Выручка от реализации товаров, тыс. руб. | 38209 | 11976 | -26233 | -68,66 |

*Окончание табл.2.11*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| 1.2 | Полная себестоимость реализованных товаров, тыс. руб. | 37604 | 11821 | -5783 | -68,56 |
| 1.3 | Прибыль от реализации (от продаж) (стр. 1.1 – стр. 1.2), тыс. руб. | 605 | 155 | -450 | -74,3 |
| 1.4 | Бухгалтерская прибыль, тыс. руб. | 577 | 241 | -336 | -58,23 |
| 1.5 | Чистая прибыль, тыс. руб. | 463 | 182 | -281 | -60,69 |
| 1.6 | Средняя стоимость основных средств, тыс. руб. | 653 | 557 | -86 | -13,17 |
| 1.7 | Средняя стоимость внеоборотных активов, тыс. руб. | 653 | 557 | -86 | -13,17 |
| 1.8 | Средняя стоимость оборотных активов | 1395 | 1573 | 1484 | 106,7 |
| 1.9 | Средняя стоимость материально-производственных запасов, тыс. руб. | 391 | 815 | 424 | 108,44 |
| 1.10 | Средняя стоимость активов (имущества), тыс. руб. | 2048 | 2130 | 82 | 4,0 |
| 1.11 | Средняя стоимость собственного капитала, тыс. руб. | 437 | 284 | -153 | -35,01 |
| 2.1 | Рентабельность реализованной продукции (Ррп) (стр. 1.3 / стр. 1.2 × 100) | 1,6 | 1,3 | -0,3 | 18,75 |
| 2.2 | Рентабельность производства (Рп) (стр. 1.4 / (стр. 1.6 + стр. 1.9) × 100) | 55,27 | 17,56 | -37,71 | -68,23 |
| 2.3 | Рентабельность активов (Ра) (стр. 1.4 / стр. 1.10 × 100) | 28,1 | 11,3 | -16,8 | -59,79 |
| 2.4 | Рентабельность внеоборотных активов (Рвоа) (стр. 1.4 / стр. 1.7 × 100) | 88,36 | 43,27 | -45,9 | -51,03 |
| 2.5 | Рентабельность оборотных активов (Роа) (стр. 1.4 / стр. 1.8 × 100) | 41,36 | 15,32 | -26,04 | -62,96 |
| 2.6 | Рентабельность собственного капитала (Рск) (стр. 1.5 / стр. 1.11 × 100) | 105,95 | 64,08 | -41,87 | -39,52 |
| 2.7 | Рентабельность продаж (стр. 1.4 / стр. 1.1 × 100) | 1,51 | 2,01 | 0,5 | 33,11 |

Все показатели рентабельности ООО «Энерготеплоресурс» за 2006 год снизились, что свидетельствует о снижении эффективности предприятия.

Так, рентабельность реализации продукции показывает, сколько прибыли от реализации продукции приходится на один рубль полных затрат. Данный показатель должен быть не ниже норматива прибыли, заложенного в цене продукции. Данный показатель снизился на 18,75%.

Рентабельность производства отражает величину прибыли, приходящейся на каждый рубль производственных ресурсов предприятия. Рекомендуемое значение показателя 20 – 25%. Данный норматив был превышен в 2005 году, а в 2006 составил всего 17,56 %.

Рентабельность активов отражает величину прибыли, приходящейся на каждый рубль совокупных активов. Данный показатель снизился на 59,79%.

Рентабельность внеоборотных активов характеризует величину бухгалтерской прибыли, приходящейся на каждый рубль анеоборотных активов. По данному показателю произошло снижение на 51,03%.

Рентабельность оборотных активов показывает величину бухгалтерской прибыли, приходящейся на один рубль оборотных активов (снизилась на 62,96%)

Рентабельность собственного капитала показывает величину чистой прибыли, приходящейся на рубль собственного капитала. Оптимально, если данный показатель выше показателя рентабельности предприятия (рентабельности активов). В последние два анализируемых года данное условие выполняется.

Рентабельность продаж характеризует, сколько бухгалтерской прибыли приходится на рубль объема продаж. Показатель должен быть не ниже среднего норматива прибыли по всей выпускаемой продукции. В 2006 году данный показатель увеличился на 33,11%.

В целом же показатели предприятия ООО «Энерготеплоресурс» можно считать неудовлетворительными. В последние два года наблюдается снижение показателей эффективности деятельности организации.

Трудовые ресурсы проанализируем по показателям производительности труда, использования рабочего времени и фонда оплаты труда.

Важнейшим показателем эффективности использования труда является производительность труда. Уровень производительности труда может быть выражен показателем выработки чистой или товарной продукции на одного работающего и показателем трудоемкости единицы продукции (табл. 2.12.).

Таблица 2.12

Анализ производительности труда на ООО «Энерготеплоресурс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | Отклонения |
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| 1. Объём товарной продукции, т.р. | 38209 | 11976 | -26233 |
| 2. Среднесписочная численность работников, чел. | 20 | 17 | -3 |
| 3. Численность административного персонала, Чел. | 7 | 7 | - |
| 4. Численность рабочих, чел. | 13 | 10 | -3 |
| 5. Удельный вес рабочих, % | 65 | 58,9 | -6,1 |
| 6. Среднее число отработанных рабочим |  |  |  |
| 6.1. дней в году | 114 | 115 | 1 |
| 6.2. часов в день | 8 | 7,9 | -0,1 |
| 7. Среднегодовая выработка на одного рабочего (-/4), тыс. руб./чел. | 2939,15 | 1197,6 | -1741,6 |
| 8. Среднегодовая выработка на 1 работающего (1/3), тыс. руб./чел. | 1910,45 | 704,47 | -1205,98 |
| 9. Среднедневная выработка на 1 рабочего (7/6.1.), тыс. руб. чел. | 25,78 | 10,4 | -15,38 |
| 10. Среднечасовая выработка на 1 рабочего (9/6,2), тыс. руб./чел. | 3,22 | 1,31 | -1,91 |

Анализ производительности труда работников ООО «Энерготеплоресурс» свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов. Сред­негодовая выработка на одного рабочего в 2006 году снизилась на 1741,6 тыс.руб.. При этом среднедневная и среднечасовая выработки так­же снизились на 15,38 тыс.руб и 1,91 тыс. рублей на человека соответственно.

В таблице 2.13 приведено соотношение основных показателей деятельности ООО «Энерготеплоресурс» с численностью персонала.

Таблица 2.13Соотношение основных показателей деятельности ООО «Энерготеплоресурс» с численностью персонала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | Отклонение | |
| Абсолютное | Относитель-ное |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 20 | 17 | -3 | -15 |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 38209 | 11976 | -26233 | -68,66 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 605 | 155 | -450 | -74,38 |
| Выручка на одного работающего | 1910,45 | 704,47 | -1205,98 | -63,12 |
| Прибыль на одного работающего | 30,25 | 9,11 | -21,14 | -69,88 |

Анализ соотношения основных показателей деятельности ООО «Энерготеплоресурс» с численностью персонала свидетельствует о снижении эффективности деятельности. Так выручка от реализации на одного работающего сократилась за исследуемый период на 1205,98 тыс. руб. на человека (на 63,12%) и составила в 2006 году 704,47 тыс. руб. на человека, а чистая прибыль на одного работаю­щего составила 9,11 тыс. руб. (сократилась на 69,88 %).

Основной задачей анализа использования фонда заработной платы (ФЗП) является повышение эффективности использования фонда с целью достижения оптимальных соотношений между показателями роста прибыли и заработной платы, а также выработки и заработной платы (см. табл. 2.14.).

Таблица 2.14

Анализ использования ФЗП

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | Отклонение | |
| Абсолютное | Относитель-ное |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| Объём товарной продукции, тыс. руб. | 32209 | 11976 | -26233 | -68,66 |
| ФЗП, тыс. руб. | 1560 | 1733,5 | 173,5 | 11,12 |
| Численность , чел. | 20 | 17 | -3 | -15 |
| Среднегодовая ЗП на 1 работающего, тыс. руб. | 78 | 101,9 | 23,9 | 30,6 |
| Зарплатоотдача | 20,64 | 6,9 | -13,74 | -66,57 |
| Зарплатоёмкость | 0,05 | 0,14 | 0,09 | 180 |

Анализ использования ФЗП свидетельствует о снижении эффективности его использования. В результате того, чтотемп роста ФЗП опережает темп роста объема товарной продукции, зарплатоотдача, характеризующая эффективность использований ФЗП, снизилась на 66,57 %, а зарплатоёмкость, наоборот, выросла на 180 %.. Рост среднегодовой заработной платы одного работающего составил 23,9 тыс. руб.

Анализ соответствия темпов роста средней заработной платы и производительности труда приведен в табл. 2.15.

Таблица 2.15

Анализ соответствия темпов роста средней заработной платы и производительности труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | Отклонение абсолютное | Темп роста |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| Средняя выработка, тыс. руб./чел. | 1910,45 | 704,47 | -1205,98 | -63,12 |
| Среднегодовая зарплата, тыс. руб. | 78 | 101,9 | 23,9 | 30,6 |
| Коэффициент опережения | 0,04 | 0,14 | 0,1 | 261 |

Анализ соответствия темпов роста средней заработной платы и производительности труда свидетельствует о перерасходе фонда заработной платы, т.к. коэффициент опережения меньше 1, т.е. темп роста среднегодовой зара­ботной платы превышает темп роста производительности труда.

В рассматриваемой организации существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура.

Основная масса работников в ООО «Энерготеплоресурс» относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате. Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (льгот, система которых в ООО «Энерготеплоресурс» хорошо отработана).

Проведем анализ существующей системы мотивации в данной организации, сравнив ее достоинства и недостатки (табл. 2.16)

Таблица 2.16

Анализ системы стимулирования ООО «Энерготеплоресурс»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Форма стимулирования | Характеристика | |
| Достоинства | Недостатки |
| *1* | *2* | *3* |
| 1. Заработная плата (номинальная) | Является эффективной, так как включает не только гарантированную зарплату (оклад), но и переменную часть, гибко учитывающую уникальность специальности, дефицитность, сложность и ответственность работы. При этом существующая система критериев оценки работников является оптимальной | Не достаточно гибка в отношении инфляции (в течение года размер фонда оплаты труда, утвержденный генеральным директором, хотя и пересматривается исходя из полученной предприятием прибыли, но не учитывается коэффициент инфляции) |

*Окончание табл.2.16*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2. Бонусы | Является отличным стимулом коллективной работы, т.к. размер разового вознаграждения каждого работника ставится в прямую зависимость от объема услуг или работ всего отдела в течение года | Для таких отделов, как бухгалтерия есть сложности определения объема выполненных ими работ. Поэтому система начисления бонусов работникам этих отделов недостаточно ясна для остальных работников |
| 3. Стимулирование свободным временем | Является хорошим стимулом эффективной работы, так как существуют определенные критерии оценки результатов работы с целью предоставления гибкого графика | Узость данного стимулирующего средства (не для всех работников возможен гибкий график, только для некоторых специалистов) |
| 4. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Транспортные расходы компенсируются работникам, проработавшим в организации 1,5 года. Это стимулирует новых работников работать продолжительное время в данной организации | Собственный транспорт выделяется только руководителям, проработавшим в организации более 6 лет и имеющие высокие результаты, критерии которых не разработаны |
| 5. Организация питания | Для разных категорий работников питание организовано раздельно (для руководящего и остального персонала) – это стимулирует работников сделать карьеру | Несколько разрушает корпоративный дух, сплоченность коллектива |
| 6. Программы медицинского обслуживания | - | Выделение средств не регулярно; система не отработана |
| 7. Льготы и компенсации, не связанные с результатами | - | Практикуются в отношении руководящего персонала. Система распределения льгот для персонала не ясна |

Как видим из таблицы 2.16, многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности в ООО «Энерготеплоресурс» имеют определенные недостатки.

Тем не менее, достоинства существующих элементов значительны и они дают хорошие результаты. Для эффективной деятельности работников необязательно, чтобы система стимулирования работников организации включала все возможные элементы трудовой мотивации. Главное, чтобы та система стимулирования, которая существует в организации, была бы комплексной, ясной для работников и адекватной их потребностям. Эти качества характерны для системы ООО «Энерготеплоресурс», поэтому можно сделать вывод о том, что система трудовой мотивации в данной организации достаточно хорошо развита. В следующей таблице представлена характеристика основных документов системы мотивации трудовой деятельности работников в рассматриваемой организации.

Таблица 2.17

Анализ основных нормативно-методических документов системы мотивации трудовой деятельности в ООО «Энерготеплоресурс»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Форма нормативно-методического документа | Основное содержание, показатели документа | Положительные/ отрицательные моменты в практике использования документа |
| *1* | *2* | *3* |
| Положение об оплате труда | Принципы формирования системы оплаты труда; критерии оценки труда персонала; регламент | (+) является важным документом, который поддерживает стабильность отношений в коллективе, основанном на справедливом вознаграждении за соответствующий труд  (-) после утверждения, в течение года требует изменений, корректировок, о которых нужно всегда предупреждать весь коллектив |
| Положение о начислении бонусов работникам | Принципы начисления бонусов, регламент | (+) является эффективным средством стимулирования работников к эффективному труду |
| Положение о предоставлении работникам дополнительного свободного времени | Принципы выделения работникам свободного времени, регламент | (+) является эффективным средством стимулирования работников к эффективному труду  (-) принципы не всегда являются справедливыми |
| Положение о предоставлении работникам бесплатных путевок | Принципы предоставления бесплатных путевок, регламент | (+)является эффективным средством стимулирования работников к эффективному труду  (-) критерии очень высоки |

Вопросы мотивации работника (общей его ориентации при выборе данной организации) учитываются при найме работников. Например, при найме бухгалтера-кассира, менеджера активных продаж и менеджера по работе с клиентами использовались следующие стимулирующие средства (табл. 2.18).

Таблица 2.18

Способы привлечения кандидатов в ООО «Энерготеплоресурс»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должности | Способ привлечения |
| *1* | *2* |
| Менеджер активных продаж | Возможность карьерного роста, самостоятельной работы без жесткого контроля и излишней бюрократии, теплые, дружеские отношения, предоставление денежных компенсаций за использование личного автомобиля, бесплатное питание, путевки на отдых |
| Бухгалтер-кассир | Теплые, дружеские отношения, бесплатное питание, компенсации, величина оплаты труда |
| Менеджер по работе с клиентами | Бесплатное питание, компенсации, величина заработной платы, гибкий график работы |

Как уже отмечалось, цель деятельности ООО «Энерготеплоресурс» заключается также в наиболее полном удовлетворении работников предприятия в профессиональном и личностном развитии. Отсюда вопросы мотивации являются одной из главных задач руководства.

В организации разработаны: распорядок рабочего дня, для всех специалистов – должностные инструкции, в которых четко прописываются их права и обязанности. Однако в организации нет регламентации по информированию рабочих мест и работе с техникой.

*Анализ финансового состояния организации*

Анализ финансового состояния предприятия следует начинать с общей характеристики состава и структуры актива (имущества) и пассива (обязательств) баланса. Анализ актива баланса дает возможность установить основанье показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия:

1) стоимость имущества предприятия, общий итог баланса;

2) иммобилизированные активы, итог разд. 1 баланса;

3) стоимость оборотных средств, итог разд. II баланса.

С помощью горизонтального (временного) и вертикального (структурного) анализа получено наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре актива, а также динамике этих изменений.

На основе данных аналитической таблицы 2.19 следует:

1) общая стоимость имущества за 2006 год увеличилась на 8,06 %, что свидетельствует о росте хозяйственной деятельности предприятия;

2) увеличение стоимости имущества на 165 тыс. руб. сопровождалось внутренними изменениями в активе: при увеличении стоимости запасов на 848 тыс. руб. (увеличение на 216,88 %) произошло снижение внеоборотных активов на 192 тыс. руб. (на 29,41 %)

3) при общем увеличении стоимости предприятия основноефинансирование было направлено на пополнение оборотных средств. Из всех групп оборотных активов наблюдается снижение денежных средств (на 71,61 %), налога на добавленную стоимость (на 100%) и дебиторской задолженности. По статье запасы наблюдается большое увеличение (на 216,88 %)

Это самый высокий показатель динамики относительно других статей актива баланса. Выводы о причинах и целесообразности этих увеличений можно сделать при наличии дополнительной информации оструктуре производственных запасов, их соответствия установленным нормативам, динамике цен.

Таблица 2.19

Анализ состава и структуры актива баланса

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив баланса | На начало периода | | | | На конец периода | | | Абсолют.откл., тыс.руб. | | Темп роста, % | |
| тыс.руб. | | % к итогу | | тыс.руб. | | % к итогу |  | |
| Иммобилизованные средства (внеоборотные активы) | | | | | | | | | | | |
| *1* | *2* | *3* | | *4* | | *5* | | | *6* | | *7* |
| Основные средства | 653 | 32 | | 461 | | 20,8 | | | -192 | | -29,41 |

*Окончание табл. 2.19*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | *2* | *3* | | *4* | | *5* | | | *6* | | *7* |
| Незавершенное строительство |  |  | |  | |  | | |  | |  |
| Долгосрочные финансовые вложения |  |  | |  | |  | | |  | |  |
| Прочие внеоборотные активы |  |  | |  | |  | | |  | |  |
| ИТОГО | 653 | 32 | | 461 | | 20,8 | | | -192 | | -29,41 |
| Мобильные средства (оборотные активы) | | | | | | | | | | | |
| Запасы и затраты | 391 | | 19 | | 1239 | | 56 | 848 | | 216,88 | |
| Дебиторская задолженность | 473 | | 23 | | 392 | | 18 | -81 | | -17,13 | |
| Налог на добавленную стоимость | 104 | | 5,08 | | - | | - | -104 | | -100 | |
| Денежные средства | 427 | | 21 | | 121 | | 6 | -306 | | -71,67 | |
| Всего активов | 2048 | | 100 | | 2213 | | 100 | 165 | | 8,06 | |

Для общей оценки имущественного потенциала предприятия проведен анализ динамики состава и структуры обязательств (пассива) баланса. Эти позиции рассматриваются на примере данных бухгалтерской отчетности (ф. №1).

Особое внимание уделено ряду важнейших показателей, характеризующих финансово-экономическое состояние предприятия:

1) стоимость собственного капитала предприятия (итог разд. IV баланса «Капитал и резервы» и с. 630-660);

2) заемный капитал (итоги разд. VI баланса «Долгосрочные пассивы» и разд. VI баланса «Краткосрочные пассивы» с. 630-660);

3) долгосрочные заемные средства (итог разд. V баланса «Дол­госрочные пассивы»);

4) краткосрочные заемные средства (итог разд. VI баланса «Краткосрочные пассивы» с. 630-660);

5) кредиторская задолженность (с. 621-628).

Данные аналитической табл. 2.20 свидетельствуют о том, что увеличение стоимости имущества обусловлено главным обра­зом увеличением кредиторской задолженности предприятия.

Заемный капитал снизился на 493 Тыс. руб., или на 66,1%. Произошло увеличение краткосрочных обязательств, в частности, наблюдается большой прирост кредиторской задолженности на 531 тыс. руб., или 63,9%. Ее удельный рост возрос на 22 пункта и составил 65 %, Т.е. финанси­рование оборотных средств идет в основном за счет кредитор­ской задолженности. Так же привлекаются краткосрочные кредиты банков, их удельный вес в 2006 году составил 11,3 % .

Таблица 2.20

Анализ состава и структуры пассива баланса

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пассив баланса | На начало периода | | | На конец периода | | | Абсолют.откл., тыс.руб. | | Темп роста, % | |
| тыс.руб. | | % к итогу | тыс.руб. | | % к итогу |
| Капитал и резервы (собственный капитал) | | | | | | | | | | |
| *1* | *2* | *3* | | | *4* | *5* | | *6* | | *7* |
| Уставный капитал | 10 | 0,49 | | | 10 | 0,46 | | - | | - |
| Нераспределенная прибыль | 394 | 19,24 | | | 469 | 22 | | 75 | | 19,04 |
| Целевое финансирование, фонды и резервы |  |  | | |  |  | |  | |  |
| ИТОГО | 404 | 20 | | | 479 | 22 | | 75 | | 18,57 |
| Мобильные средства (оборотные активы) | | | | | | | | | | |
| Долгосрочные кредиты и займы |  |  | | |  |  | |  | |  |
| Краткосрочные кредиты и займы |  |  | | |  |  | |  | |  |
| а) займы и кредиты | 745 | 37 | | | 252 | 11,3 | | -493 | | 66,1 |
| б) кредиторская задолженность | 877 | 43 | | | 1438 | 65 | | 561 | | 63,9 |
| Прочие кредиторы | 21 | 1,02 | | | - | - | | -21 | | -100 |
| ИТОГО | 1643 | 80 | | | 1734 | 78,3 | | 91 | | 5,53 |
| Всего пассивов | 2048 | 100 | | | 2213 | 100 | | 165 | | 8,06 |

Следует отметить, что предприятие практически не при­влекает долгосрочные заемные средства, т. е. отсутствуют инвестиции в производство.

Все это говорит о том, что предприятие имеет низкую сте­пень автономии, удельный вес собственных средств всего 22 % и высока степень использования заемных средств.

В целом, на основе анализа структуры баланса фирмы можно сделать следующие выводы:

* в активах фирмы велика доля относительно неликвид­ных активов - накапливаемых запасов, а также основ­ных средств; которые в сумме составляют около 70 % валовых активов фирмы;
* у фирмы растет объем заемных средств относительно валовых объемов пассивов, однако и их объемы превышают рекомендуемые соотношения.

Для оценки финансовой устойчивости предприятия преобразуем баланс путем агрегирования статей и их перегруппировки: в активе, но степени убывания ликвидности акти­вов, в пассиве - по степени возрастания сроков погашения обя­зательств. В таблице 2.4 внесены исходные данные для анализа финансового состояния. Агрегирование статей сделано, исходя из удобства последующего расчета аналитических коэффициентов. Предварительно введем условные обозначения статей актива и пассива баланса (см. табл. 2.21)

Таблица 2.21

Баланс предприятия(в агрегированном виде)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | **Условные обозначения** | Пассив | **Условные обозначения** |
| *1* | ***2*** | *3* | ***4*** |
| 1. Основной капитал | ***F*** | 4. Источники собственных средств | ***ИС*** |
| 2. Запасы | ***Z*** | 5. Кредиты и другие заемные средства,в том числе: | ***K*** |
| 3. Расчеты, денежные средства и прочие активы, в том числе: | ***Ra*** | долгосрочные кредиты и заемные средства | ***KT*** |
| расчеты и прочие активы (дебиторская задолженность, займы, предоставленные организациям на срок менее 12 месяцев) | ***ra*** | краткосрочные кредиты и заемные средства | ***Kt*** |

*Окончание табл. 2.21*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *1* | 2 | *3* | ***4*** |
| денежные средства, ценные бумаги и прочие краткосрочные финансовые вложения | Д | расчеты и прочие пассивы | ***Rp*** |
| обязательства организации, не погашенные в срок | ***KO*** |
| Баланс | ***B*** | Баланс | ***B*** |

Таблица 2.22

Агрегатированный баланс

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья | На начало года | На конец года |
| *1* | *2* | *3* |
| Актив |  |  |
| I.Оборотные активы |  |  |
| Денежные средства и их эквиваленты (стр.250+стр.260) | 427 | 346 |
| Расчеты с дебиторами (стр.240-стр.244) | 473 | 395 |
| Запасы и прочие оборотные активы (стр.210+стр.220+стр.251+стр.253+стр.270) | 495 | 1239 |
| **Итого по разделу I** | **1345** | **1752** |
| II.Внеоборотные активы |  |  |
| Основные средства (стр.120) | 653 | 461 |
| Прочие внеоборотные активы (стр.110+стр.130+стр.140+стр.150+стр.230) | 0 | 0 |
| **Итого по разделу II** | **653** | **461** |
| **Всего активов** | **2048** | **2213** |
| Пассив |  |  |
| I.Заемный капитал |  |  |
| Краткосрочные пассивы (стр.690) | 1643 | 1734 |
| Долгосрочные пассивы (стр.590) |  |  |
| **Итого по разделу I** | **1643** | **1734** |
| II.Собственый капитал |  |  |
| Уставный капитал (стр.410-стр.244) | 10 | 10 |
| Фонды и резервы, нетто (стр.490- стр.252 - стр.390 - стр.410) | 394 | 469 |
| **Итого по разделу II** | **404** | **479** |
| **Всего источников** | **2048** | **2213** |

Расчет трехмерного показателя финансовой ус­тойчивости, расчет и его представлены в таблице 2.23 [34, с.255]

Таблица 2.23

Анализ финансовой устойчивости предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На начало периода, тыс.руб. | На конец периода, тыс.руб. | Абсолютное отклонение тыс.руб. | Темп роста, % |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| 1.Источники собственных средств | 404 | 479 | 75 | 18,6 |
| 2.Внеоборотные активы | 653 | 461 | 1084 | 1717,91 |
| 3.Собственные оборотные средства (1-2) | -246 | 18 | 264 | 107,3 |
| 4.Долгосрочные кредиты и заемные средства |  |  |  |  |
| 5.Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат (3+4) | -246 | 18 | 264 | 107,3 |
| 6.Краткосрочные кредиты и займы | 1673 | 1734 | 61 | 3,64 |
| 7.Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (5+6) | 1427 | 1752 | 325 | 22,7 |
| 8.Величина запасов и затрат | 1345 | 1752 | 407 | 30,2 |
| 9.Излишек (недостаток) собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат (+ -)(3-8) | -1591 | -1734 | -143 | -8,9 |
| 10.Излишек (недостаток) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств для формирования запасов и затрат (+ -) (5-8) | -1591 | -1734 | -143 | -8,9 |
| 11.Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (+ -) (7-8) | 82 | 0 | -82 | -100 |
| 12.Трехмерный показатель типа финансовой устойчивости | На начало периода (0;0;1) | На конец периода  (0;0;1) |  |  |

Из анализа финансовой устойчивости предпри­ятия (табл. 2.23) следует, что предприятие находится в неустойчивом финансовом состоянии, причем это состояние фиксируется как на начало, так и на конец периода. Такое заключение сделано на основании следующих выводов:

* запасы и затраты в основном покрываются за счет краткосрочных кредитов (Kt).
* негативным моментом является рискованное использование предприятием внешних заемных средств. Долгосрочные кредиты и займы не привлекаются. Краткосрочные обязательства представлены в отчетности кредиторской задолженностью, которая увеличилась за анализируемый период на 153,15%, и кредитом банка 4000 тыс. руб., т.е. администрация предприятия стремится использовать в основном краткосрочные заемные средства для производственной деятельности;
* у предприятия наблюдается значительный недостаток собственных оборотных средств. Необходимо увеличение уровня собственных оборотных средств для покрытия запасов производственного назначения.

Согласно другому соотношению показателей Ее < Z < Ен (18 < 1752= 1752), применяемому в практике анализа, рассматриваемое предприятие относится к типу предприятии с нормальной финансовой устойчивостью, т. е. использует для покрытия запасов различные нормальные источники средств - собственные и привлеченные. Неустойчивое финансовое положение определялось бы таким соотношением Z > Es.

Оценка финансовой устойчивости предприятия проводится с помощью достаточно большого количества относительных финансовых коэффициентов.[27,с.174]

Расчет и анализ относительных коэффициентов (показате­лей) существенно дополняет оценку абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия,

Важной характеристикой устойчивости финансового положения предприятия, его независимости от заемных источников является *коэффициент автономии***,** равный доле источников собственных средств в общем итоге баланса. Его нормальное ограничение *** 0,5*** означает, что все обязательства предприятия могут быть покрыты его собственными средствами. Рост коэффициента автономии свидетельствует об увеличении финансовой независимости предприятия, снижении вероятности финансовых затруднений (финансового риска) в будущих периодах. Такая тенденция, с точки зрения кредиторов, повышает гарантированность выполнения предприятием своих обязательств.



*Коэффициент соотношения заемных и собственных средств*(***К*З/С**) равен отношению величины обязательств предприятия к величине его собственных средств. Его еще называют *коэффициентом гиринга.*

Значение коэффициента ***К*З/С** можно также определить следующим выражением:

***.*** (6)



Из приведенных выше зависимостей следует, что нормальное ограничение для коэффициента зависимости (гиринга):

К з/с < 0,7

Превышение единицы в значении коэффициента гиринга означает, что для бизнеса заемный капитал у организации является главным источником финансирования. Высокий гиринг свидетельствует о высоком риске*.*

*Коэффициент обеспеченности собственными средствами* (***К*О**), который рассчитывается отношением собственных оборотных средств (***E*C**) к сумме всех оборотных активов (к итогу раздела II актива баланса):

(7)



Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее финансовой устойчивости. Нормальное ограничение данного коэффициента определяется выражением:

***КО  0.1***

Устойчивость финансового состояния характеризует также и*коэффициент маневренности*, равный отношению собственных оборотных средств предприятия к общей величине источников собственных средств.

(8)



Он показывает, какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Высокие значения коэффициента маневренности положительно характеризуют финансовое состояние. При отсутствии жестко установленных ограничений по этому коэффициенту иногда рекомендуется использовать его значение в размере 0,5, как оптимальное.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств (***К*М/И**) вычисляется делением оборотных активов (раздел II актива баланса) на иммобилизованные активы (раздел I актива).

При наличии в разделе II актива баланса иммобилизации оборотных средств его итог (в числителе) уменьшается на ее величину, а знаменатель показателя (иммобилизованные средства) увеличивается, так как отвлечение мобильных средств из оборота снижает реальное наличие собственных оборотных средств предприятия.

Расчетные показатели коэффициентов, характеризующие финансовое состояние ООО «Энерготеплоресурс» на начало и на конец года представим в таблице 2.24.

Таблица 2.24

Анализ относительных коэффициентов финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель (коэффициенты) | На начало периода, тыс.руб. | На конец периода, тыс.руб. | Абсолютное откл., тыс.руб. | Темп роста, % |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| 1.Автономии Ка | 0,25 | 0,14 | -0,11 | 56 |
| 2.Соотношения заемных и собствственых средств Кз/с | 2,93 | 6,39 | 3,46 | 218,09 |
| 3.Обеспеченность собственными средствами Ко | 0,25 | 0,11 | -0,14 | 44 |
| 4.Маневренности Км | 0,99 | 0,82 | -0,17 | 82,83 |
| 5.Соотношения мобильных и иммобилизованных средств Км/и | 304,85 | 40 | -264,85 | 13,12 |
| 6.Имущества производственного назначения Кп.им | 0,73 | 0,9 | 0,17 | 123,29 |
| 7.Прогноз банкротства Кпб | 0,25 | 0,11 | -0,14 | 44 |

Из данных таблицы 2.6 следует, что предприятие финансово зависимо. Это подтверждается низкими значениями коэффициентов автономии (Ка) и высоким показателем соотношения заемных и собственных средств (Кз/с). Несмотря на увеличение имущественного потенциала предприятия на 130,27%, оно не сумело добиться при этом устойчивого финансового положения. наблюдается также снижение коэффициента маневренности (Км). За отчетный период он уменьшился на 17,17% и на конец года его значение составило 0,82, Следовательно, за счет собственного капитала предприятие неспособно пополнять оборотные активы.

Анализ ликвидности баланса проведен в связи с условиями финансовых ограничений и необходимостью оценки платежеспособности (кредитоспособности) организации с помощью аналитической таблицы 2.7, по данным которой можно сделать вывод о несоответствии всем критериям абсолютной ликвидности (А1 < Пl). Предприятие ни на начало, ни на коней года не покрывает свои обязательства по наиболее срочным пассивам.

Имущество предприятия считается абсолютно ликвидным, если имеет место следующее соотношение:



где А1- наиболее ликвидное имущество: денежные средства, краткосрочные финансовые вложения ( стр. 250+260)

А2 – быстрореализуемое имущество: краткосрочная дебиторская задолженность ( стр. 240)

А3 – медленно реализуемое имущество: запасы, НДС, дебиторская задолженность свыше 12 месяцев, прочее оборотное имущество ( стр. 210+стр. 220+ ср. 230+ стр. 270)

А4 – трудно реализуемое имущество: внеобротное имущество ( стр. 190)

П1 – наиболее срочные обязательства: кредиторская задолженность ( стр. 620)

П2 – краткосрочные пассивы: краткосрочные заемные средства, задолженность участников по выплате доходов и прочие обязательства ( стр. 610+стр. 630+ стр. 660)

П3 – долгосрочные пассивы: заемные средства ( стр. 590)

П 4- устойчивые пассивы: капитал и резервы ( стр. 490 + стр. 640 + стр. 650)

Таблица 2.25

Анализ ликвидности баланса

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | На начало периода | На конец перио-да | ПАССИВ | На начало периода | На конец периода | Платежный излишек или недостача | |
| На начало периода | На конец периода |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* | *8* |
| А1) Наиболее ликвидные активы | 427 | 346 | П1) Наиболее сроч-ные обязательства | 877 | 1438 | 450 | 1092 |
| А2) Быстрореализуемые активы | 473 | 392 | П2) Краткосрочные пассивы | 745 | 296 | 272 | -96 |
| А3) Медленнореа-лизуемые активы | 495 | 1239 | П3) Долгосроч-ные пассивы | 0 | 0 | -495 | -1239 |
| А4) Труднореа-лизуемые активы | 653 | 461 | П4) Постоян-ные пассивы | 425 | 479 | -228 | 18 |
| БАЛАНС | 2048 | 2213 | БАЛАНС | 2048 | 2213 | - | - |

Расчет ликвидности баланса показывает, что:

На начало 2006 г А1< П1, А2 < П2, А3 > П3, А4 > П4

На конец 2006 г А1< П1,А2 < П2,, А3 > П3,А4 < П4

Из анализа следует, что баланс предприятия ООО «Энерготеплоресурс» не ликвиден.

Главным признаком несостоятельности предприятия является его неплатежеспособность.

Для оценки платежеспособности ООО «Энерготеплоресурс» рассчитаем коэффициенты текущей ликвидности, критической ликвидности и абсолютной ликвидности (таблица 2.26)

Таблица 2.26

Анализ коэффициентов ликвидности (тыс.руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель (коэффициенты) | На начало периода, тыс.руб. | На конец периода, тыс.руб. | Изменение |
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| 1.Покрытия Ктл | 1,34 | 1,13 | -0,21 |
| 2.Критической ликвидности Ккл | 0,37 | 0,12 | -0,25 |
| 3.Абсолютной ликвидности Ко | 0,12 | 0,01 | -0,11 |

Анализ коэффициентов ликвидности показывает (табл. 2.8), что предприятие на конец периода относительно платежеспособно, т.к при достатке оборотных средств для покрытия своих краткосрочных обязательств, произошло уменьшение ко­эффициента покрытия (платежеспособности).

Изменение коэффициентов свидетельствует об ухудшении текущей платежной готовности предприятия. Сравнение ди­намики коэффициентов указывает на ухудшение структуры оборотных активов - понижение удельного веса наиболее мо­бильной их части, при увеличении доли средств, вложенных в запасы и затраты с 70,01 % до 84,7%.

В результате анализа получены следующие значения коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами: Кп = 1,13; Ко = 0,11. Как следует из расчетных значений коэффициентов, не выполняется условие Кп ≥ 2. Поскольку вышеуказанные коэффициенты имеют значение менее 2 и 0,1 соответственно, рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности за период, установленный равным 6 месяцам, т. е. проведен анализ нали­чия реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность в течение определенного периода. Основ­ным показателем, характеризующим наличие этой возможно­сти, является коэффициент восстановления платежеспособно­сти (утраты платежеспособности):

***Квп = 1,13 - (1,13 -1,34)\*(6/12) = 0,51,***

***2***

Коэффициент восстановления платежеспособности, имеющий значение меньше 1, свидетельствует об отсутствии у предприятия реальной возможности восстановить плате­жеспособность в ближайшее время.

Возникновение неудовлетворительного значения *Квп* означает появление непокрытых долгов. При отсутствии средств для их оплаты и востребовании этих долгов кредиторами через суд банкротство становится наиболее вероятным. Таким образом, налицо *первый признак*повышенной *вероятности банкротства.*

*Второй признак* повышенной *вероятности банкротства* связан с возможностью попадания даже процветающей фирмы в так называемую “кредитную ловушку”. Такое случается, когда объем привлекаемых заемных средств примерно равен или меньше возвращаемых заемных средств. Это означает, что привлекаемые заемные средства не используются для развития организации. При этом плата за них увеличивает расходы, снижает эффективность, образует тенденцию уменьшения собственных средств, и в итоге приводит к убыточной работе и банкротству. [16, с.260]

Проведенный анализ ООО «Энерготеплоресурс» свидетель­ствует о наличии тенденции ухудшения фи­нансового положения.

Глава III. Предложения по совершенствованию политики управления персоналом при реализации антикризисной стратегии

3.1. Обоснование концепции управления персоналом предприятия

Программа вывода компании из кризиса предполагает проведение радикальных преобразований в условиях крайней ограниченности ресурсов, в первую очередь финансовых и временных. При проведении антикризисной программы в области управления персоналом ООО «Энерготеплоресурс» необходимо решить две основные задачи: удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы одних сотрудников; минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении других. В какую группу попадет каждый сотрудник зависит от общих планов компании по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития.

Для успешного решения указанных задач предлагается разработать и реализовать комплекс мер, направленных на:

* обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса;
* мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение).

Среди комплекса многообразных задач по управлению персоналом целесообразно сосредоточить внимание на следующих задачах, имеющих на наш взгляд, принципиальное значение для кадровой политики предприятия.

1. Совершенствование управления деловой карьерой.

Значение профессионального и должностного роста в системе управления персоналом трудно переоценить. Это один из основных (наряду с материальным вознаграждением) мотивационных факторов, определяющих отношение работников к труду. Осознание невозможности добиться повышения при помощи высоких результатов в производственной деятельности однозначно отрицательно влияет на качество и производительность труда.

Кроме того, правильная и обоснованная ротация персонала (здесь это означает движение по служебной лестнице) создает в коллективе обстановку здоровой конкуренции и, одновременно, уверенности в закономерности и справедливости кадровых решений администрации.

На ООО «Энерготеплоресурс» действует система должностной ротации на основе периодической переаттестации кадров всех уровней.

Для рабочих специальностей 2-3 раза в год проводится разрядная тарификация. На предприятии частично практикуются выборы среднего управленческого звена (бригадиров, помощников мастеров и мастеров). С вакантными руководителями среднего звена заключается контракт.

Инженерно- технические работники ежегодно проходят переаттестации, и по ее итогам происходит зачисление в резерв управления.

2. Улучшение работы с кадровым резервом.

По результатам переаттестации в кадровый резерв ежегодно зачисляются до 5% ИТР. Формирования аппарата управления на 90% осуществляется за счет кадрового резерва, что дает определенное повышение уровня заинтересованности в результатах производственной деятельности.

В условиях проводимой предприятием широкомасштабной кампании по переподготовке кадров кадровый резерв занимает особое место. В структуре работников, прошедших переподготовку, доля ИТР составляет более 60 %.

3. Совершенствование методов подбора кадров.

При подборе кадров предлагаются следующие методы и оценки: профессиональный уровень, уровень образования, характер профессиональной подготовки, отношений к труду, заинтересованность в работе на конкретном предприятии, профессиональный опыт, частота перемен места работы, готовность осваивать новые специальности, квалификация, состояние здоровья, психологическая устойчивость, семейное положение, место жительства.

При приеме на работу следует проводить собеседование с психологом и психологическое тестирование.

3.2. Рекомендации по совершенствованию некоторых аспектов управления персоналом

Анализ персонала менеджмента персонала ООО «Энерготеплоресурс» дает основание сделать вывод о возможности совершенствования всех технологий и звеньев управления персоналом.

Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций. Только при наличии квалифицированного персонала можно добиться наилучших результатов и решение поставленных задач.

Руководителям ООО «Энерготеплоресурс» следует систематически осуществлять меры по формированию персонального состава организации, поддержанию работоспособности персонала и оптимизации кадрового состава. В связи с этим особое внимание должно уделяться совершенствованию конкурсного отбора персонала.

Прежде всего, необходимо учитывать, что отбор персонала представляет собой одну из разновидностей Public Relations (связей с общественностью). В процессе его проведения осуществляются действия, связанные с публичным представлением информации об организации и ее деятельности, создается и поддерживается определенное к ней отношение в глазах общественности, то есть реальных и потенциальных потребителей, членов организации и деловых партнеров. Это еще раз подтверждает, что мероприятия по проведению конкурсного отбора должны быть хорошо продуманны.

Необходимо отметить, что использование мероприятий PR повышает эффективность конкурсного отбора персонала при использовании внешних источников.

Однако использование мероприятий PR при внешнем отборе персонала имеет прямое влияние на конкурсный отбор. Единственное публичное объявление о начале проведения конкурса компании, осуществляющей мероприятия PR и имеющей хороший имидж, привлечет в организацию большое количество кандидатов, а значит у организации будет больше возможностей выбора. Таким образом, организация сможет подобрать лучшего специалиста, высококвалифицированного работника.

Например, организуя ярмарку свободных вакансий, предприятие одновременно решает две задачи: конкурсный подбор персонала и формирование благоприятного имиджа, т.к. при проведении ярмарки стремится продемонстрировать свои достоинства и преимущества работы именно в данной организации. Ярмарка, как событие в жизни города, скорее всего, привлечет значительно больше кандидатов, чем простое объявление в газете.

В таблице 3.1 представлены основные инструменты мероприятий PR и их влияние на эффективность конкурсного отбора.

Таблица 3.1

Основные инструменты PR-мероприятий и их влияние на конкурсный отбор

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Характер мероприятий* | Инструменты | *Характер проведения* | Примеры | *Эффект* |
| *1* | 2 | *3* | 4 | *5* |
| Фирменный Public Relations | Ярмарки рабочих мест | Периодический | «Сибирская ярмарка» | Привлечение кандидатов; поддержание и улучшение имиджа компании |
| Встречи с выпускниками ВУЗов | Периодический |  |
| Сеть Internet | Постоянный | Разработка фирменного сайта |
| Газеты о работе | Периодический | «Работа для Вас», «Профессия», «Обучение, работа, карьера», «Элитные вакансии» |
| Экономические газеты | Периодический | «Эпиграф», «Континент Сибирь» |
| Журналы | Периодический | «Люди дела» |

Кроме конкурсного отбора целесообразно провести *тренинг для линейных руководителей по теме определения требований к кандидатам и проведения интервью в целях их выявления.* Качество кандидата во многом определяется точностью и полнотой составленного описания, например, в форме, представленной в Приложении 5. Технология получения описания кандидата – один из важнейших этапов найма персонала.

Согласно статистике, на получение описания в среднем тратится час, этого очень мало. Экономия на составлении описания создает все основания для значительных временных потерь в дальнейшем. Нередко менеджер, отвечающий за подбор персонала, затратив две недели на поиск человека, приводит его к линейному менеджеру, и только на этом этапе выясняются немаловажные нюансы, влияющие на окончательное решение. Здесь очень важно, чтобы менеджер умел сформулировать требования так, чтобы они отвечали нуждам компании, а не только видению и желаниям менеджера.

Описание должно начинаться с определения зоны ответственности и основных функций сотрудника, должна быть четко определена приоритетность требований. При этом следует учесть традиции и требования корпоративной культуры, возможности и перспективы роста.

При описании сильных сторон нередко возникает опасность чрезмерного завышения требований к профессиональным навыкам кандидата. В последствии оказывается, что преимущество нового сотрудника не окупает дополнительные затраты на его поиск. Это должно быть учтено.

Для поиска кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактика поиска. Здесь могут и должны быть использованы группы решений, включающие в себя совокупность методов. При этом тактика должна выбираться на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам: качество, стоимость и время. Таким образом, стратегия конкурсного отбора зависит от времени и финансовых средств, выделяемых компанией на поиск сотрудников.

Выбор стратегии отбора лучше основывать на анализе слабых сторон каждого метода отбора. Для оценки возможностей оптимизации в компании необходимо использовать метод SWOT-анализа, который отражает сильные и слабые стороны, преимущества и последствия использования каждого способа отбора.

Распространенная проблема различия интересов стратегического, линейного менеджмента и управления персоналом требует четкого определения ролей в процессе отбора кандидатов: кто принимает окончательное решение, чьи визы являются разрешающими, кто является «ситом». В практике устоялась такая схема этапов собеседования: служба управления персоналом, линейный менеджер, руководитель. Такая узкая специализация при оценке помогает снизить субъективизм, вызванный непрофессионализмом экспертов в той области, которую они оценивают.

Принимая решение о том, каким образом осуществлять поиск и подбор персонала, важно учитывать не только какие преимущества принесет нам тот или иной метод, но и учитывать недостатки с ним связанные. Для этого, в тесной кооперации с линейным менеджментом, можно проанализировать с помощью SWOT методик сложившую ситуацию, использую деньги (затраты), как общий знаменатель.

Учет сложившейся ситуации означает учет комплекса факторов: специфики предприятия, рынка рабочей силы, непосредственного окружения, местоположения предприятия и т.д.

Надо исходить из того , что нужных работников сейчас не очень просто привлечь даже для участия в конкурсе. В настоящее время ситуация на рынке труда такова, что по сходным позициям предложения компаний практически не различаются, а количество вакансий является достаточным для того, чтобы работников выбирали. Работодателям остается выбирать из тех, кто пришел к ним, заполнил анкету, захотел принять участие в конкурсе.

Объявление о вакансии, конкурсный отбор становятся сегодня исключительно значимыми акциями Public Relations, направленными на то, чтобы найти и заинтересовать пока всего лишь возможных кандидатов.

В части организации проведения конкурсного отбора необходимо рекомендовать внедрение в отделах по управлению персоналом, в частности, проводящих отбор персонала, автоматизированную комплексную программу по регистрации и оценке кандидатов.

Таким образом, в целях совершенствования конкурсного отбора персонала в организации необходимо:

во-первых, провести тренинг для линейных руководителей по теме определения требований к кандидатам и проведения интервью в целях их выявления;

во-вторых, необходимо поддерживать постоянное взаимодействие с линейными менеджерами в процессе конкурсного отбора;

в-третьих, выработать стратегию конкурсного отбора, используя SWOT- анализ, который отражает сильные и слабые стороны, преимущества и последствия использования каждого метода конкурсного отбора;

в-четвертых, в крупных организациях внедрить автоматизированную комплексную программу по регистрации и оценке кандидатов.

Совершенствование оценки персонала т.е. выяснение способностей и возмож­ностей сотрудника является базисом для принятия решений по развитию как персонала, так и всего пред­приятия.

Для ООО «Энерготеплоресурс» можно рекомендовать следующие методы оценки персонала:

* установление стандартов и нормативов
* оценочные шкалы
* оценка рабочего поведения
* ранжирование
* заданное распределение
* управление по целям
* экспертные методы (психологическое тестирование)

Использование метода оценки «установление стандартов и нормативов» заключается в разработке определенных эталонов и в последующем в сравнении фактических характеристик каждого работника с этими стандартами. Данный метод рекомендуется применять для работников массовых профессий. В целом, в качестве рабочих стандартов должны устанавливаться такие показатели, которые могут быть достигнуты средним работником. Рабочие стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц).

Методы нормирования позволяют дать ответ на три главных вопроса:

1. Каковы реальные возможности каждого работника?
2. Как можно наилучшим образом применить способности того или иного работника при выполнении отдельных операций?
3. Сколько времени должно занимать выполнение отдельных операций?

Когда для работающих в одном подразделении устанавливаются четкие цели и рабочие нормативы, эффективность работы всего подразделения измеряется соотношением достигнутой и нормативной производительностью труда. Если реальная производительность ниже нормативной, это указывает на отсутствие должного контроля и вызывает необходимость поиска резервов повышения производительности. В то же время превышение нормативов показывает, что подразделение успешно работает над выполнением задач организации. Измерение производительности дает объективную базу для сравнения работы каждого сотрудника с определенным эталоном, а также для сравнения его работы с работой других сотрудников. Кроме того, оно позволяет иметь реальную картину работы всех работников той или иной специальности или квалификации. Для определения и прогнозирования потребности в рабочей силе этот метод является одним из самых надежных средств.

*Условия успешного применения программ нормирования труда можно сформулировать следующим образом:*

1. Нормативы следует определять на основе более эффективного способа выполнения той или иной операции (работы).

2. Необходимо уделять должное внимание вопросам поддержания на высоком уровне трудовой мотивации работников.

3. Работа должна быть организована и определена таким образом, чтобы каждый человек четко знал свои обязанности и то, чего ждет от него руководство.

4. Следует обеспечить поддержку программы со стороны рядовых исполнителей.

Преимущество подхода, связанного с рабочими стандартами, состоит в том, что в данном случае оценка эффективности работы персонала основывается на объективных показателях. Чтобы можно было успешно использовать стандарты (нормативы) для оценки рабочих показателей, они не только должны быть хорошо обоснованы, но и восприниматься работниками как справедливые. [14, c.325]

Применение шкалы оценки дает возможность руководителю оценить степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов. Шкалы оценки предполагают использование специальных оценочных форм. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты работы, такие, как профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития профессиональных навыков и другое.

При заполнении оценочной формы руководителю или другому человеку, производящему оценку, предлагается на основании разработанной шкалы оценить деловые качества работников или их готовность к определенным видам рабочего поведения. Эти формы могут использоваться как при проведении аттестации, так и в практике работы оценочных центров.

Хорошо сконструированный инструмент оценки отличает: использование стандартной процедуры оценки, что облегчает сравнение работников; относительная простота заполнения оценочной формы; такие инструменты хорошо принимаются как оценивающими, так и оцениваемыми.

Практика показывает, что разработка шкал для оценки рабочего поведения персонала требует тесного сотрудничества разработчиков с теми, кто будет использовать эти оценочные шкалы. Для этого часто бывает необходим ряд встреч. Обычно разработка проходит в три этапа:

I. Составление перечня наиболее существенных характеристик работника, оказывающих влияние на эффективность его работы (профессиональные знания и навыки, личностные особенности и др.).

II. Определение образцов эффективных и неэффективных видов рабочего поведения. Разработчики наблюдают, описывают и классифицируют образцы, примеры эффективного и неэффективного поведения, способы и методы выполнения работы или рабочие навыки. Для каждой оцениваемой составляющей эффективной работы надо написать как можно больше соответствующих поведенческих проявлений (характеристик). Затем эти поведенческие проявления соотносятся с соответствующими показателями эффективности. Для того, чтобы соответствующие образцы поведения были включены в шкалу для оценки данной составляющей эффективной работы должно быть достигнуто согласие 60-80% оценивающих (экспертов, руководителей). В работе над опросником следует избегать нечетких формулировок, способных привести к появлению расхождений в их понимании со стороны оценивающих.

III. Присвоение шкальных значений каждой поведенческой характеристике внутри каждой оцениваемой составляющей. Основное требование при этом – оценки должны покрывать весь спектр эффективности, а не смещаться к какому-то одному полюсу шкалы. При этом разным характеристикам поведения, приведенных в оценочных формах, могут быть присвоены разные веса (коэффициенты значимости) в зависимости от того, какой вклад вносит тот или иной вид поведения в общую эффективность работы. Например, для определенной категории работников проявление инициативности в работе может иметь вес 0,5, проявление творчества, нестандартного подхода к решению рабочих проблем – 0,4, а дисциплинированность – 0,3. Имеется в виду, что хотя все указанные характеристики поведения относятся к числу ключевых, но организация по-разному оценивает их вклад в конечные рабочие результаты: творчество, самостоятельность и проявление инициативы ценятся выше дисциплинированности. При проведении окончательного итога оценки по каждому оцениваемому показателю умножается на соответствующий коэффициент. [16, c.125]

Один из основных недостатков использования таких шкал заключается в том, что для их разработки требуется много времени и высокая заинтересованность исполнителей (разработчиков, экспертов и руководителей, производящих оценку).

Для разных категорий работников надо разрабатывать свои шкалы.

Разные люди, производящие оценку, в зависимости от образования, имеющегося опыта и личностных особенностей, могут по-разному понимать содержание оценочных шкал.

Серьезной проблемой является выбор оцениваемых сторон рабочего поведения. В оценочную форму часто включают такие характеристики (образцы трудового поведения, профессиональные знания, рабочие навыки), которые слабо связаны с содержанием профессиональной деятельности оцениваемых работников. При этом существует опасность не включить в оценочную форму такие характеристики, которые составляют ядро профессиональной эффективности.

При использовании оценочных шкал свой негативный вклад могут вносить и распространенные психологические ошибки, возникающие в процессе оценки: эффект ореола, ошибки центральной тенденции, снисходительности и строгости. Подробнее эти ошибки будут рассмотрены позже.

При оценке рабочего поведения используются оценочные формы, содержащие утверждения или формулировки, которые описывают эффективные и неэффективные виды рабочего поведения. При этом оценка осуществляется по ряду параметров, связанных с выполнением работы или с достижением намеченных целей. При заполнении вопросника руководитель, проводящий оценку, отвечает «Да» или «Нет» на серии вопросов, касающихся рабочего поведения или отмечает знаком «+» нужный вариант ответа.

При оценке рабочего поведения в некоторых организациях при проведении аттестации используется и самооценка. Это возможно для работ, предполагающих четкую регламентацию и определенные конечные результаты. В этом случае работник сам заполняет на себя специальную форму, предварительно подготовленную кадровой службой, которую до рассмотрения аттестационной комиссией и обсуждает со своим непосредственным руководителем.

Данный метод полезен при решении задач, связанных с развитием работников, поскольку он позволяет рассматривать их работу и получаемые результаты через призму конкретных образцов поведения, что дает возможность руководителю наметить основные направления совершенствования работы каждого из его подчиненных.

Использование стандартных форм для оценки рабочего поведения подчиненных позволяет не только лучше решать комплекс задач, связанных с повышением эффективности труда персонала, но и одновременно развивать у руководителей навыки анализа и установления причинно-следственных связей между рабочим поведением и рабочими результатами подчиненных.[22, c.110]

В работе руководителя большое значение имеют такие методы оценки работы подчиненных, которые дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Такое сравнение можно произвести, используя методы ранжирования. Эти методы характеризуются тем, что они:

* просты в использовании;
* позволяют легко разделить хороших и плохих работников;
* дают информацию, необходимую для принятия административных решений (повышение зарплаты, увольнение, повышение или понижение в должности и др.).

*Прямое ранжирование*

Прямое ранжирование требует от человека, который проводит оценку, проранжировать работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств и т. п.) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. В этом случае самый лучший работник получает самый высокий ранг, а худший – низший.

Прямое ранжирование можно использовать и в том случае, когда работников оценивают одновременно по нескольким показателям.

Сумма рангов по используемым показателям определяет «ценность» данного работника для организации.

*Чередующееся ранжирование*

Рассмотрим данный метод на конкретном примере.

Допустим, руководителю необходимо оценить подчиненных по интегральному критерию – ценности работника для организации (подразделения). Фамилии работников, которые должны быть проранжированы, перечисляются с левой стороны листа. Руководитель должен выбрать самого ценного работника из списка, зачеркнуть его фамилию с левой стороны и написать ее первой по порядку с правой стороны листа. Затем надо выбрать наименее ценного работника, зачеркнуть его фамилию и написать ее последней с правой стороны. Этот процесс затем повторяется затем для всего списка. В результате получается полный список работников с правой стороны листа, где они проранжированы от самого ценного до наименее ценного.

Для оценки работников с использованием чередующегося ранжирования может также применяться любой другой критерий: способность к наставничеству, производительность, качество работы и др.

*Парные сравнения*

Этот метод также лучше всего проиллюстрировать на примере. Предположим, что оценивающему надо оценить шесть работников. Фамилии этих работников перечислены с левой стороны листа. Затем оценивающий сравнивает первого работника со вторым по определенному критерию эффективности, такому, как, например, производительность труда. Если оценивающий считает, что у первого работника выше производительность, чем у второго, то он ставит знак «+» против имени первого работника. Потом первый работник сравнивается с третьим, четвертым, пятым и шестым по тому же самому критерию эффективности. Знак «+» ставится против имени того работника, который имеет более высокую производительность труда или который делает больше работы в каждой из сравниваемых пар. Процесс повторяется до тех пор, пока каждого работника не сравнят с каждым по всем избранным критериям. Работник, набравший самое большое количество плюсов, может рассматриваться как самый эффективный по выбранному критерию, а тот, у кого их меньше всего, - как наименее эффективный.

Известно, что при оценке эффективности работников руководители часто сталкиваются с трудностями, обусловленные действием ошибок оценивания. Заданное распределение используют для того, чтобы исключить такие ошибки оценки, как ошибка центральной тенденции и ошибка снисходительности.

Заданное распределение является формой сравнительной оценки, при которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом. При этом исходят из того, что проявление оцениваемых рабочих характеристик подчиняется закону нормального распределения.

Например, при оценке подчиненных можно исходить из того, сто в соответствии с законом нормального распределения 10% персонала имеют высший уровень производительности, 20% - производительность выше среднего, 40% - средний уровень, 20% - ниже среднего и 10% - низший уровень производительности. Таким образом, в группе из 20 человек при использовании метода заданного распределения оценивающему нужно будет двух работников оценить как отличных, четырех – как хороших, восемь работников – как имеющих средний уровень производительности, четырех – ниже среднего и двух человек как имеющих очень низкие показатели производительности.[19, c.29]

Не следует забывать, что метод заданного распределения сам по себе может стать источником ошибок при оценке. Так, если все работники подразделения хорошо справляются со своей работой, то требование разделить работников на «хороших» и «плохих» будет явно несправедливым и надуманным, что неизбежно вызовет сопротивление как со стороны тех, кто производит оценку, так и со стороны оцениваемых.

Оценка персонала через управление по целям основана на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Чаще всего этот метод применяется для оценки работы специалистов и руководителей разного ранга.

Управление по целям как метод оценки работы персонала предполагает широкое использование объективных показателей, таких, как объем продаж, прибыль в рублях, количество рекламаций и др.

Основными элементами управления по целям являются:

* постановка целей;
* планирование работы;
* текущий контроль;
* оценка достигнутых результатов и подведение итогов.

Использование управления по целям при оценке работы полезно тем, что позволяет как оцениваемым, так и оценивающим лучше понять цели, критерии и стандарты, в соответствии с которыми оценивается их работа, и на основании каких показателей будет определяться достигнутый прогресс. Главным в процессе управления по целям является то, что постановка целей, планирование работы и подведение итогов осуществляются в ходе совместных убеждений (консультаций) руководителя и подчиненных. Использование управления по целям в качестве оценочной процедуры позволяет повысить уровень мотивации и личной ответственности исполнителей.

Управление по целям – это сложный процесс, включающий в себя ряд этапов и предполагающий учет множества факторов, которые оказывают влияние на достижение поставленных целей.

Из шести этапов процесса управления по целям наибольшее значение имеют этап постановки целей и этап подведения итогов, так как именно эти этапы дают руководителю основную информацию, позволяющую оценить работу его подчиненных.

В процессе управления по целям должны присутствовать следующие шаги:

1. Работник вместе с непосредственным руководителем анализирует содержание своих должностных обязанностей.

2. Работник составляет список целей, которые, по его мнению, позволяют добиться установленного уровня рабочих показателей. Этот список целей должен учитывать цели, стоящие перед подразделением (организацией), и включать в себя план саморазвития работника.

3. Обсуждение поставленных целей с непосредственным руководителем, внесение соответствующих коррективов и утверждение поставленных целей. При этом руководитель выступает не в роли судьи или оценивающего, а скорее в роли консультанта, наставника или учителя, ориентированного на развитие подчиненного.

4. Работник совместно с руководителем определяет те стандарты (показатели или контрольные точки), которые будут использоваться при определении успеха в достижении поставленных целей.

5. Контроль степени успешности работы подчиненного на основании сопоставления его реальных рабочих достижений с установленными целями и стандартами.

6. Итоговая оценка результатов, достигнутых подчиненным.

Учитывая, что не все рабочие результаты, достигнутые работниками, вносят одинаковый вклад в итоговую эффективность работы подразделения (организации), объективным результатом, достигнутым исполнителями, могут присваиваться разные веса.

За этапом подведения итогов, когда руководитель совместно с подчиненным оценивает достигнутый прогресс, следует постановка новых целей, рабочих стандартов и разработка путей их достижений.

Любая цель стоящая перед работником, должна быть увязана с целями подразделения и/или организации. При этом следует отслеживать, чтобы поставленные цели отвечали следующим требованиям:

* Рабочие цели должны поддаваться четкой количественной и качественной оценке. Те цели, достижение которых не может быть подтверждено (либо на основании измерений, либо качественных/экспертных оценок), должны по мере возможности отбрасываться.
* Следует ставить достаточно сложные, напряженные, перспективные цели. Постановка слишком простых целей не мотивирует работников и вызывает формальное отношение к работе.
* Цели должны быть конкретными.
* Должен быть четко определен срок исполнения.
* Цели должны быть реалистичными, то есть такими, которые могут быть достигнуты исполнителем.
* Они должны быть в пределах компетенции того работника, для которого они поставлены. Если ситуация не зависит целиком и полностью от усилий данного работника, то свою нерадивость он всегда может списать на плохую работу других людей и других служб.
* Работник должен видеть, что достижение поставленных целей связано с его карьерным ростом или развитием.
* Цели должны быть зафиксированы в письменном виде ясным, понятым, четким языком.
* Важно, чтобы исполнители активно участвовать как в процессе определения целей, так и в разработке плана действий. Необходим высокий уровень сотрудничества со стороны подчиненных.
* Цели и план действий должны служить основой для регулярного подведения итогов работы. Регулярные встречи, специально посвященные подведению итогов, дают возможность руководителю и работнику обсудить достигнутый прогресс и в случае необходимости - скорректировать цели.

Однако при оценке персонала могут возникнуть трудности.

Одна из трудностей, с которой сталкиваются многие руководители при использовании управления по целям для оценки работы подчиненных, заключается в том, что при этом им приходится выступать в роли консультантов или помощников, что может противоречить их представлениям о том, как должен вести себя «настоящий» руководитель.

Другая проблема заключается в том, что некоторые работники чувствуют себя неуютно в той роли, которая им отводится при управлении по целям. Они часто не готовы к проявлению инициативы при постановке целей своей работы и при определении областей своей ответственности. Многие работники предпочитают, чтобы руководитель говорил им, что и как следует делать. В тех случаях, когда работники придерживаются такой позиции, использование управления по целям встречает трудности. В то же время есть руководители, не склонные к тому, чтобы позволять подчиненным самостоятельно устанавливать цели в своей работе. Для такой категории руководителей управление по целям не является эффективным инструментом.

Для проведения экспертных методов необходимо попросить тестируемого внимательно прочесть вопросы тестов и поставить оценку в баллах: да - 1, нет - 0. (Варианты тестов представлены в приложении 6)

Применяя предложенные тесты, руководство ООО «Энерготеплоресурс» сделает вывод об уровне самооценки человека, что является очень важным аспектом для работы в рабочем коллективе.

Наряду с применением методов оценки потенциала работника необходима оценка индивидуального вклада сотрудника.

Оценка индивидуального вклада применима для рабочих и служащих, работающих на предприятии достаточное время (не менее 1 года), результатом труда которых могут быть готовая продукция, работы и услуги, имеющие количественные, сопоставимые во времени измерители.

Оценка индивидуального вклада имеет несколько принципиальных положений.

1.Трудовой вклад работников должен иметь количественный и сопоставимый во времени измеритель в натуральной или денежной форме (выручка, выработка, прибыль).

2.Трудовой вклад вносится работником персонально (для рабочего, коммерческого агента) или обеспечивается под его непосредственным руководством (начальник отдела).

3. Оценка вклада в пределах одной категории персонала (рабочие или служащие) осуществляется с помощью одного метода.

Исходными данными для оценки являются: модели рабочих мест; результаты работы за отчетный период; методика оценки индивидуального вклада; кадровые данные об оцениваемом работнике.

Можно применить эту методику, когда есть возможность перевода сотрудника на более высокую должность. После того, как будет определен индивидуальный вклад работника в деятельность ООО «Энерготеплоресурс» и будет определен доход, который предприятие имеет с помощью этого сотрудника, легче будет принять решение о его переводе на другую должность.

Оценка индивидуального вклада имеет ряд преимуществ: нацеленность на конечный результат производства, оплата по труду, дифференциация вклада работников, сочетание материального и морального поощрения, выделение творческих личностей.

Так как руководство ООО «Энерготеплоресурс» решило использовать небольшое количество показателей конечных результатов деятельности, может быть рекомендован метод оценки труда в зависимости от фактически полученных результатов. В этих целях отбирается ограниченная совокупность экономических показателей компании, по которым идет оценка индивидуального вклада персонала. Например, валовая прибыль, товарная продукция, объем продаж, выпуск продукции и другие. Затем определяются структурные подразделения и должности работников, для которых один из перечисленных показателей является оценочным.

Результаты оценки индивидуального вклада работников целесообразно представлять в табличной или графической форме, чтобы в динамике можно было бы судить о результатах труда.

Нельзя абсолютировать оценку индивидуального вклада, так как на динамику показателей значительное влияние оказывают внешние факторы, часто независящие от человека.

Применяя методику оценки индивидуального вклада работников, можно добиться улучшения результатов труда. Эта методика также применима и для руководителей разных уровней, для этого необходимо оценить работу всего подразделения, руководство которым они осуществляют.

Заключение

В заключение можно вспомнить старую, проверенную временем истину: «Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач»[17, c.12]. Конечно, современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство хозяйством и кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

Теория и практика антикризисного управления свидетельствуют о возрастании профессионализма и компетентности персонала в период ухудшения финансового состояния, снижения уровня конкурентноспособности.

Любая антикризисная программа должна включать в себя совершенствование структуры персонала в целях обеспечения предприятия наиболее квалифицированными кадрами.

В состав мероприятий по совершенствованию структуры и состава персонала входят: прогнозирование и планирование, наем, движение и высвобождение кадров, ротация сотрудников, реализация программ развития персонала.

Важным элементом антикризисной программы управления персоналом является оценка сотрудников, особенно оценка уровня компетенции руководящих работников.

Отбор кадров на кризисном предприятии несколько видоизменяется. Часть руководителей заменяются кандидатами «извне», некоторых кадры набираются из резерва предприятия. При приеме на работу новых сотрудников устанавливается максимальный (согласно ТК) испытательный срок.

При реализации антикризисной программы необходимо заострить внимание также на адаптацию и мотивацию кадров.

По второй главе:

Финансовый анализ ООО «Энерготеплоресурс» показал, что предприятие находится в кризисном состоянии. Это утверждение позволяют сделать следующие факторы: запасы и кредиты в основном покрываются за счет краткосрочных кредитов, не привлекаются долгосрочные кредиты, краткосрочные обязательства представляются кредиторской задолженностью, у предприятия наблюдается значительный недостаток оборотных средств. Расчет коэффициента финансовой зависимости также показали, что ООО «Энерготеплоресурс» финансово зависимо.

Не очень благоприятная обстановка складывается и с трудовыми ресурсами предприятия. За 2005-2006 гг наблюдается уменьшение численности персонала одновременно со снижением доли производственного персонала. В 2006 году увеличился и коэффициент текучести кадров.

Отбор персонала на ООО «Энерготеплоресурс» осуществляется на конкурсной основе. Конкурсная основа предполагает решение следующих задач: установление квалификационных требований к должности, определение личных и деловых качеств работника, поиск источника кадрового пополнения.

Поиск кандидатов проводится по двум направлениям: рекрутинг и внутренний отбор. В целях организации внешнего рекрутинга создается конкурсная комиссия, которая оценивает кандидатов на основании представленных документов, проводит психофизиологическое тестирование. Конкурсная комиссия проводит индивидуальное собеседование, рассматривает предъявленные кандидатом медицинские справки. Наконец, решением большинства голосов, принимается решение о принятии или непринятии на работу.

На ООО «Энерготеплоресурс» применяется также и деловая оценка персонала.

Оценка персонала проводится на исследуемом предприятии тремя методами:

1. Методом распределения работников по квалификационным группам;
2. Методом экспертных оценок (психологическое тестирование);
3. Методом оценки индивидуального вклада.

Анализ результатов тестов и анкетирования выявил низкую заинтересованность персонала в оценке их трудового вклада с помощью последних двух методов. В результате руководство решило пересмотреть методику оценки персонала.

Рекомендации по совершенствованию управления персоналом в ООО «Энерготеплоресурс» направлен на решение следующих задач:

-применение современных методов управления деловой карьерой

- улучшение работы с кадровым резервом

- применение методов подбора и оценки кадров

При отборе необходимо особое внимание уделять совершенствованию конкурсного отбора. В частности, проведение PR- акций, позволяющее продемонстрировать лучшие достижения предприятия обществу. Проведение PR- акций привлечет в организацию большое количество высококлассных специалистов.

Для ООО «Энерготеплоресурс» рекомендованы следующие методы оценки персонала: установление стандартов и нормативов; применение оценочных шкал; оценка рабочего поведения; заданное распределение; управление по целям

Применение всех предложенных в данном дипломе рекомендаций позволит руководству ООО «Энерготеплоресурс» эффективно управлять персоналом в условиях кризиса.

## 

## Библиографический список

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2001- 412 c.
2. Антикризисное управление / Под ред. Э.В. Минаева. – М.: ЮНИТИ, 2001- 358 с.
3. Айвазян, В. Кириченко. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. «Проблемы теории и практики управления», 2002, № 4.
4. Антикризисное управление / под. ред. Короткова Э. М. — М.: ИНФРА-М, 2000. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом – Москва: Юнити, 2002г- 415 с.
5. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению./Под ред. Г.П. Иванова. - М. Закон и право, 2002. -396 с.
6. Банкротство предприятий/Сборник нормативных документов с комментариями. – М.: Бизнес-Информ, 2005. – 480 с.
7. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом – М.: Юнити, 2002. - 375 с.
8. Бовыкин В. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления.- М.: ИНФРА-М, 2002- 378 с.
9. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом.-2002. -№1(4).
10. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. – М.: Бизне, 2002. – 439 с.
11. Ермаков В.В. Менеджмент организации в условиях кризиса.- М.: Дело, 2005- 358 с.
12. Закиров Ш.М., Савруков Н.Т. Менеджмент. – СПб.: Политехника, 2001. – 390 с..
13. Зыбин. В рай по короткому пути. «Ведомости», 2002, № 54 (136).
14. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 2003. – 421 с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник – Москва, Инфра-М, 2001г- 417с.
16. Лебедев А.Д. Система управления персоналом на предприятии; оперативная работа с персоналом. - СПб.: Нева, 2003. – 390 с.
17. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. Человек и труд 1997 №10.
18. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник – Москва, Инфра-М, 2002г- 365 с.
19. Магура М.И., Курбатова М.Б. // Управление персоналом. №9, 2002.
20. Маслов Е. Управление персоналом предприятия. М. –Новосибирск,.2001- 265 с.
21. Оценка бизнеса /под .ред. проф. Грязновой А. Г., проф. Федотовой М.А. — М.: Финансы и статистика,1999- 378 с.
22. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 220 c
23. Ряховская.А.Н. Антикризисное управление предприятиями.- М.: Мысль,2005- 417 с.
24. Семенов Б.Д. Антикризисный менеджмент – Минск: ФУА Информ, 2002. - 406 с.
25. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Издательство Смольного университета, 2000. -399 с.
26. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой./Под. ред. А. П. Градова. - СПб.: Спец. Литература, 2005. - 369 с.
27. Теория и практика антикризисного управления./Под ред. С.Г. Беляева. - М. Закон и право, 2002. – 419 с.
28. Таркановский. Антикризисное управление. «Хозяйство и право», 2000, № 1.
29. Управление организацией / Под ред. Поршнева. – М.: БЕК, 2001- 289 с.
30. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под ред. Марра Р., Шмидта Г.М.-М.: Логос,2006- 475 с.
31. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Экмос, 2002. – 372 с.
32. Хорошев Г.И., Савруков Н.Т. Управление персоналом: конспект лекций – СПб.: Политехника, 2000. – С.128
33. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом- Ростов-на-Дону, МарТ, 2002г – 514 с.
34. Экономика предприятия: Учебник/Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара.- 3-е изд., перераб. и доп.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.- 718 с.
35. Хорошев Г.И., Савруков Н.Т. Управление персоналом. – СПб.: Политехника, 2000. - 435 с.
36. Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом - Ростов-на-Дону, МарТ, 2002. – 417 с.
37. Шекшня С.В.Управление персоналом современной организации // Управление персоналом. – 2002. -№4-9.
38. Хорошев Г.И., Савруков Н.Т. Управление персоналом. – СПб.: Политехника, 2000. – С.128

Приложение 1

Целостная система антикризисного управления

**Принципы антикризисного управления персоналом**

**Общие принципы**

**Частные принципы**

Системность

Равные возможности

Горизонтальное сотрудничество

Правовая и социальная защищенность

Уважение человеческого достоинства

Командное единство

Учет долгосрочной перспективы организации

Опора на профессиональное ядро кадрового потенциала

Участие сотрудников в принятии решения

Интеграция и сплоченность коллектива

Сотрудничество с профсоюзами и общественностью

Соблюдение баланса интересов руководителей и персонала организации

**Приложение 2**

**План работы на период прохождения испытания**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фамилия, имя, отчество работника | | |  | | | |
|  | | | | | | |
| Наименование должности | |  | | | | |
|  | | | | | | |
| Наименование структурного подразделения | | | | |  | |
|  | | | | | | |
| Срок испытания: с «\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_г. по «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20­\_\_\_\_г. | | | | | | |
|  |  | | |  | |  |
| Наименование мероприятия | Срок исполнения | | | Ответственное лицо | | Отметка о выполнении, подпись ответственного лица |
|  |  | | |  | |  |
| **Заключение по результатам прохождения испытания** | | | | | | |
| *Оценка непосредственного руководителя работника деловых и профессиональных качеств работника: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |
|  |  | | |  | | «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г. |
| (подпись) |  | | |  | |  |
| *Оценка начальником кадрового подразделения, либо другим лицом, по его поручению деловых и профессиональных качеств работника: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | | | | | | |
|  |  | | |  | | «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г. |
| (подпись) |  | | |  | |  |
| Заключение руководителя предприятия: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | |
|  |  | | |  | | «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г. |
| (подпись) |  | | |  | |  |
| С заключением ознакомлен (а): | | | | | | |
|  |  | | |  | | «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_г. |
| (подпись работника) |  | | |  | |  |

**Приложение 3**

**Отзыв о прохождении испытания**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | |
| (фамилия, имя, отчество работника) | | | | |
|  | | | | |
| (наименование должности) | | | | |
|  | | | | |
| (наименование структурного подразделения, номер и дата приказа о приеме на работу) | | | | |
| В период с «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_г. по «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_г. | | | | |
| работник показал следующие результаты работы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | |
|  | | | | |
| Вывод: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | |
| (об оставлении на работе или о расторжении трудового договора) | | | | |
| **Рекомендации: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | | | | |
| (на что работнику необходимо обратить внимание при продолжении работы) | | | | |
| **Отзыв составил:** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| (наименование должности) |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |
| **«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_г.** | | | | |
|  | | | | |
| **С отзывом ознакомлен(а):** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_г.** |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |
|  | | | | |

**Приложение 4**

**Анкета для оценки персонала**

Уважаемые коллеги! Мы проводим анкетирование сотрудников по ряду вопросов, касающихся условий работы на нашем предприятии. Ваши советы помогут выяснить реальные интересы персонала и максимально учесть их при подготовке и принятии решений, касающихся работников предприятия.

Мы просим Вас не пропускать вопросы и отвечать искренне.

**Инструкция:**

1. Отметьте свое согласие с тем или иным вариантом, поставив любой знак в квадрате рядом с ответом.
2. Вы можете выбрать только один ответ, кроме тех вопросов, где предусмотрено несколько ответов.

**Перед началом заполнения анкеты, укажите, пожалуйста:**

**Ф.И.О.**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Структурное подразделение, должность**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Ваш возраст**

1. до 25 лет
2. 25-35 лет
3. старше 35 лет

**Стаж работы на предприятии**

1. до 1 года
2. 1-5 лет
3. свыше 5 лет

**Стаж работы на предприятии в данной должности**

1. до 1 года
2. 1-5 лет
3. свыше 5 лет

*«Продолжение прил. 4"*

**1. Назовите основные цели:**

Предприятия

Вашего отдела

**2. Ваша должностная инструкция:**

1. полностью соответствует выполняемой Вами работе
2. в основном соответствует Вашим реальным обязанностям
3. не соответствует реально выполняемой Вами работе
4. Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции

**3. Должностная инструкция чаще имеет для Вас следующее значение:**

1. помогает определить границы Ваших обязанностей и полномочий
2. стесняет, мешает реализации Ваших профессиональных знаний
3. необходима в ситуациях, связанных с отчетностью
4. не имеет влияния на вашу работу

**4. Результаты работы, которых Вы должны достичь:**

1. определены на словах Вашим руководителем
2. определены в регламентирующих документах
3. не определены (определяются Вами самостоятельно)
4. трудно измерить в количественно-качественных показателях

**5. Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы:**

1. объективны и Вам известны
2. субъективны и Вам не известны
3. Вам не известны

**6. Вам известны перспективы развития:**

**Предприятия**

1. на год

*«Продолжение прил. 4"*

1. на месяц
2. меньше месяца
3. не известны

**Вашего отдела**

1. на год
2. на месяц
3. меньше месяца
4. не известны

**Ваши личные перспективы**

1. на год
2. на месяц
3. меньше месяца
4. не известны

**7. Как Вы считаете, достаточно ли ценят Ваш труд:**

**коллеги**

1. да
2. нет

**руководитель отдела**

1. да
2. нет

**руководитель предприятия**

1. да
2. нет

**8. Специалисты Вашей квалификации на других предприятиях получают зарплату:**

1. примерно такую же

*«Продолжение прил. 4"*

1. выше
2. ниже
3. другое

**9. Для качественного и полного выполнения Вашей работы представленные Вам полномочия:**

1. достаточны
2. возможно их расширение
3. необходимо их расширение

**10. Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности:**

1. полностью
2. не полностью
3. в отдельных случаях
4. совсем нет

**11. На нашем Предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников:**

1. согласен
2. не согласен
3. не знаю

**12. Продвижение по службе сотрудников нашего Предприятия в наибольшей степени зависит от: (здесь можно выбрать до двух ответов)**

1. собственной активности и стремления сотрудника
2. уровня профессионализма сотрудника
3. личного отношения руководителя к сотруднику
4. “нужных” контактов сотрудников на разных уровнях
5. наличия свободных вакансий

*«Продолжение прил. 4"*

1. соответствия сотрудника формальным признакам (стаж, пол, образование)
2. другое

**13. Наиболее реальные перспективы своего должностного роста Вы видите:**

1. в Вашем отделе
2. в другом отделе
3. реальных перспектив должностного роста Вы не видите
4. Вы не стремитесь к должностному росту

**14. Для Вашего профессионального роста необходимо:**

1. иметь достаточно времени для самостоятельного обучения
2. посещать дополнительные курсы
3. получить высшее образование
4. иметь возможность время от времени менять работу внутри предприятия
5. набрать достаточный стаж работы по специальности
6. другое

**15. Вы видите свое профессиональное развитие, прежде всего, как (до двух ответов):**

1. совершенствование профессиональных знаний и накопление опыта
2. перемещение в другие подразделения
3. продвижение на руководящую должность в своем подразделении
4. руководство отдельными проектами без занятия руководящей должности

**16. Возможность перехода в другое подразделение Вы рассматриваете как:**

*«Продолжение прил. 4"*

1. более полное использование способностей и профессиональных знаний
2. возможность узнать что-то новое и вырасти профессионально
3. вынужденный шаг, необходимость
4. предпочитаете совершенствование в рамках нынешней специальности

**17. В какой информации Вы испытываете недостаток (любое количество ответов):**

1. информации о деятельности и услугах предприятия
2. политике администрации
3. информации о деятельности смежных подразделений
4. у Вас достаточно информации
5. другое

**18. Вы информированы о целях, основных задачах и приоритетных направлениях деятельности Предприятия:**

1. очень хорошо
2. вполне достаточно
3. недостаточно
4. плохо
5. затрудняюсь ответить

**19. О достижениях отдельных сотрудников и коллективов Предприятия Вы:**

1. узнаете регулярно
2. получаете информацию, но не регулярно
3. узнаете “по слухам”
4. имеете приблизительное представление

*«Окончание прил. 4»*

1. не знаете ничего
2. Вам это неинтересно

**Благодарим за сотрудничество!**

**Приложение.**

Ниже Вы можете высказать свое мнение или внести дополнительную информацию, которая, возможно, не была учтена в анкете.

**Приложение 5**

Описание позиции

1. Описание работы

Название должности:

Отдел:

Ключевые задачи отдела:

Отвечает за:

Должностные обязанности:

Подчиняется:

Проблемы, которые необходимо решить наймом этого человека:

Результаты, ожидаемые от этого человека:

Роль в компании: (самостоятельная / часть команды)

Количество сотрудников в отделе:

Количество подчиненных:

Процент командировок от рабочего времени:

2. Абсолютный минимум требований

Образование (специализация):

Необходимость второго образования:

Необходимые курсы, тренинги, сертификаты:

Необходимые знания и навыки:

Навыки работы на компьютере (программы, уровень - программиста, пользователя):

Знание иностранных языков (уровень владения):

Как иностранный язык будет использоваться на работе:

Практический опыт работы в должности (в предпочтительных вариантах / срок):

*«Продолжение прил. 5"*

1.

2.

3.

4.

Пол, возраст:

Наличие российского гражданства:

3. Информация о возможном продвижении

Следующая ступенька для этого человека

Долгосрочные перспективы на этой должности

Возможные программы по переквалификации на новые технологии или по повышению квалификации (если, да, какие)

Положительные моменты работы сотрудника в отделе

Возможные мотивирующие факторы на переход сотрудника из другой компании

1.

2.

3.

4.Информация о вознаграждении

Вилка оклада на этой должности

Низшая ставка Средняя Высшая

Премии для человека, занимающего эту должность: Да / Нет

Способ выплаты премий

*Окончание прил. 5"*

Льготы, предусмотренные для этой должности

Предоставление автомашина: Да / Нет

Марка / модель

Возмещение дорожных расходов: Да / Нет Сумма: в месяц

Питание (в денежном выражении):

Медицинская страховка: Да / Нет Стоимость

Общая сумма в денежном выражении всех предоставляемых льгот или более

5.Информация для поиска

Данные идеального кандидата (Все - в предпочтительном варианте)

1.

2.

3.

4.

5.

Желательность опыта владения кандидатом своего собственного дела? Да / Нет

Способности и качества, требуемые на этой должности (то есть поведение, характерные черты, особенности в противовес навыкам и знаниям)?

Личные качества:

Отрасли, в которых должен работать наиболее предпочтительный кандидат

Компаний, кандидаты из которых предпочтительны

Компании, в которых, мог бы работать подходящий кандидат?

Компании, кандидаты из которых не желательны:

**Приложение 6**

ТЕСТ № 1. Организованный ли вы человек?

1. Имеются ли у Вас цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

2. Составляете ли Вы план работы на день или неделю, используя ежедневник или блокнот?

3. Отчитываете ли Вы себя за невыполнение намеченного плана работы?

4. Ведете ли Вы записную книжку с номерами телефонов и адресами деловых людей, знакомых, родственников?

5. Придерживаетесь ли Вы принципа, что "каждой вещи – свое место"?

6. Можете ли Вы по истечении рабочего дня сказать, где, сколько и по каким причинам потеряно время?

7. Можете ли Вы прервать совещание или собрание и обратить внимание на существо вопроса, если идет переливание из пустого в порожние?

8. Уделяете ли Вы внимание содержанию доклада и его продолжительности, если Вам предстоит выступление?

9. Всегда ли Вы точно приходите на работу, деловые встречи, собрания, совещания, свидания?

10. Придаете ли Вы значение своевременности выполнения заданий, поручений, просьб и обещаний, даже если их выполнение затруднительно?

*«Окончание прил. 6"*

ТЕСТ № 2. Оценка силы воли

1. В состоянии ли Вы завершить начатую работу, которая интересна, независимо оттого, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеете ли Вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то нежелательное для Вас (выйти на дежурство в выходные дни, пойти в гости в незнакомую компанию)?

3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию на работе или в быту, в состоянии ли Вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?

4. Если Вам предписана диета или очень неприятное лекарство, сможете ли Вы преодолеть все кулинарные соблазны или регулярно принимать лекарство по настоянию врача?

5. Найдете ли Вы силы встать раньше обычного, как было запланировано вечером?

6. Останетесь ли Вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания органам милиции и ГАИ, предполагая, что это отнимет у Вас свободное или рабочее время?

7. Если у Вас вызывает страх посещение зубоврачебного кабинета или полет в самолете, сумеете ли Вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?

8. Сдержите ли вы сгоряча данное обещание, даже если его выполнение принесет Вам немало хлопот? Иными словами, являетесь ли Вы человеком слова?

9. Строго ли Вы придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, графика рабочего дня, уборки квартиры, занятий и т. д.?

10. Закончите ли Вы выполнение срочной и важной работы, если по телевизору идет интересная передача?

Подведите итоги тестов в баллах на каждый тест и дайте им качественную оценку:

до 4 баллов удовлетворительно

от 5 до 7 хорошо

от 7 до 9 отлично

10 баллов Вы завышаете свои способности

**Приложение 7**

**Бухгалтерский баланс ООО «Энерготеплоресурс» на 31.12.2006**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **АКТИВ** | **Код строки** | **На начало периода** | **На конец периода** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** |
| **1. Внеоборотные активы** |  |  |  |
| Нематериальные активы | 110 |  |  |
| Основные средства | 120 | 653 | 461 |
| Незавершенное строительство | 130 |  |  |
| Доходные вложения и материальные ценности | 135 |  |  |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 |  |  |
| Отложенные налоговые активы | 145 |  |  |
| Прочие внеоборотные активы | 150 |  |  |
| ИТОГО по разделу 1 | 190 | 653 | 461 |
| **2. Оборотные активы** |  |  |  |
| Запасы | 210 | 391 | 1239 |
| в том числе: |  |  |  |
| сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 211 |  |  |
| затраты в незавершенном производстве | 213 |  |  |
| Готовая продукция и товары для перепродажи | 214 | 391 | 1239 |
| Товары отгруженные |  |  |  |
| расходы будущих периодов | 216 |  |  |
| прочие запасы и затраты | 217 |  |  |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 104 | - |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 230 |  |  |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 473 | 392 |
| в том числе: |  |  |  |
| покупатели и заказчики | 241 | 427 | 346 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 |  |  |
| Денежные средства | 260 | 427 | 121 |
| Прочие оборотные активы | 270 |  |  |
| ИТОГО по разделу 2 | 290 | 1395 | 1752 |
| БАЛАНС (сумма строк 190 + 290) | 300 | 2048 | 2213 |

*«Окончание прил. 7»*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ПАССИВ** | **Код строки** | **На начало периода** | **На конец периода** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** |
| **3. Капитал и резервы** |  |  |  |
| Уставный капитал | 410 | 10 | 10 |
| Добавочный капитал | 420 |  |  |
| Резервный капитал | 430 |  |  |
| в том числе: |  |  |  |
| резервы, образованные в соответствии с законодательством | 431 |  |  |
| резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 432 |  |  |
| нераспределенная прибыль отчетного года | 470 | 394 | 469 |
| ИТОГО по разделу 3 | 490 | 404 | 479 |
| **4. Долгосрочные обязательства** |  |  |  |
| Займы и кредиты | 510 |  |  |
| в том числе: |  |  |  |
| кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты | 511 |  |  |
| займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты | 512 |  |  |
| Прочие долгосрочные обязательства | 520 |  |  |
| ИТОГО по разделу 4 | 590 | - | - |
| **5. Краткосрочные обязательства** |  |  |  |
| Займы и кредиты | 610 | 745 | 252 |
| в том числе: |  |  |  |
| кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты | 611 |  |  |
| займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты | 612 |  |  |
| Кредиторская задолженность | 620 | 877 | 1438 |
| в том числе |  |  |  |
| поставщики и подрядчики | 621 | 524 | 1343 |
| векселя к уплате | 622 | 37 | 1 |
| задолженность перед государственными  внебюджетными фондами | 623 | 2 | 3 |
| задолженность по налогам и сборам | 624 | 73 | 84 |
| прочие кредиторы | 625 | 242 | 6 |
| Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов | 630 | - | 44 |
| Доходы будущих периодов | 640 |  |  |
| Резервы предстоящих расходов | 650 | 21 | - |
| Прочие краткосрочные обязательства | 660 |  |  |
| ИТОГО по разделу 5 | 690 | 1643 | 1734 |
| БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690) | 700 | 2048 | 2213 |

**Приложение 8**

**Отчет о прибылях и убытках ООО «Энерготеплоресурс» на 01.01.2007**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код строки | За отчетный период | За период, предшест-вующий отчетному |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| **1. Доходы и расходы по обычным видам деятельности** |  |  |  |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ (за минусом налога на добавленную стоимость) | 010 | 11976 | 38209 |
| в том числе от продажи: |  |  |  |
| реализация готовой продукции | 011 |  |  |
| реализация услуг арендаторам | 012 |  |  |
| реализация услуг вспомогательных производств | 013 |  |  |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 11821 | 37604 |
| в том числе проданных: |  |  |  |
| себестоимость готовой продукции | 021 |  |  |
| себестоимость услуг арендаторам | 022 |  |  |
| себестоимость услуг вспомогательных производств | 023 |  |  |
| Валовая прибыль | 029 | 155 | 605 |
| Коммерческие расходы | 030 |  |  |
| Управленческие расходы | 040 |  |  |
| Прибыль (убыток) от продаж (строки 010-020-030-040) | 050 | 155 | 605 |
| **2. Операционные доходы и расходы** |  |  |  |
| Проценты к получению | 060 |  |  |
| Проценты к уплате | 070 | 105 | 44 |
| Доходы от участия в других организациях | 080 |  |  |
| Прочие операционные доходы | 090 | 218 | 809 |
| Прочие операционные расходы | 100 | 27 | 793 |
| **3. Внереализационные доходы и расходы** |  |  |  |
| Внереализационные доходы | 120 |  |  |
| Внереализационные расходы | 130 |  |  |
| Прибыль (убыток) до налогообложения (строки 050+060-070+080+090-100+120-130) | 140 | 241 | 577 |
| Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи | 150 | 47 | 114 |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 160 |  |  |
| **4. Чрезвычайные доходы и расходы** |  |  |  |
| Чрезвычайные доходы | 170 |  |  |
| Чрезвычайные расходы | 180 | 12 | - |

*«Окончание прил.8»*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) (строки 160+170-180) | 190 | 182 | 463 |