**Разработка кадровой политики предприятия на примере Курское ОАО "Прибор"**

**2014**

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы кадровой политики на предприятии

.1 Сущность и характеристика кадровой политики на предприятии

.2 Система кадрового менеджмента предприятия

.3 Методика разработки кадровой политики

Глава 2. Анализ кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

.1 Организационно-экономическая характеристика Курское ОАО "Прибор"

.2 Анализ структуры и состава кадров предприятия

.3 Анализ реализации кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

.1 Совершенствование кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

.2 Оценка экономической эффективности совершенствования кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность темы. Рынок кадров на современном этапе в России можно охарактеризовать как подвижный. Наблюдается дефицит профессиональных кадров с рабочими профессиями. Одной из глобальных проблем выступает низкий уровень культуры управления персоналом. Например, в большинстве предприятий разработка кадровой политики сводится к принятию мер, направленных на временное решение появляющихся проблем.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Кадры относятся к главным факторам, которые обеспечивают высокоэффективную работу предприятия. Реализация все потенциальных возможностей любого хозяйствующего субъекта зависит от опыта, квалификации, мотивационных программ, постоянного профессионального роста работающих сотрудников и руководства предприятия. Поэтому кадровая политика является важнейшей частью системы жизнедеятельности предприятия и нужна для эффективного отбора персонала, его адаптацию, обучение и ротации. Конечной целью кадровой политики поставлено создать сплоченный, ответственный, высокопроизводительный коллектив, способный решать любые поставленный цели и задачи, которые соответствуют миссии и стратегии хозяйствующего субъекта.

Роль кадровой политики особенно возрастает в условиях кризиса, когда перед администрацией хозяйствующего субъекта ставиться задача сохранения наиболее квалифицированной части персонала. На предприятиях необходимо разрабатывать мероприятия, которые направлены на создание механизмов сохранения кадрового потенциала, а также способствующих стимулированию деятельности персонала по выводу организации из кризисного состояния.

Цель дипломной работы является разработка направлений совершенствования кадровой политики на примере Курское ОАО "Прибор".

В достижении данной цели сформированы задачи:

рассмотреть теоретические основы кадровой политике на предприятии;

проанализировать кадровую политику Курское ОАО "Прибор";

разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики Курское ОАО "Прибор".

Объектом исследования является кадровая политика "Прибора"

Предметом исследования выступила разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики.

Теоретической основой исследования послужили научные работы ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблемам теории организаций, теории управления и эффективности, а также разработки кадровой политики.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Изучение теории и практики кадрового менеджмента, а именно, разработка кадровой политики, в нашей стране началось около пары десятилетий назад. Проблемы разработки кадровой политики нашли отражение в работах отечественных и зарубежных авторов. Ведут активную работу и занимаются исследованиями в этой области такие ученые, как Т.Ю. Базаров, Э.А. Уткин, В.Р. Веснин, В.А. Дятлов, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, В.А. Спивак, С.В. Шекшня, О.И. Боткин, В.В. Травин, А.С. Большаков, Е.И. Комаров и др.

Среди зарубежных ученых, рассматривающих проблемы повышения эффективности кадровой политики, следует отметить Г. Десслера, М.Х. Мескона, П. Друкера, Д. Сазерленда, Г. Шмидта, Л. Якокка и др.

В дипломной работе использованы логический, экономико-математический методы анализа и научного познания. В процессе написания дипломной работы применялись также такие приемы экономического анализа, как сравнение и факторный анализ, благодаря которым была обеспечена достоверность и обоснованность выводов и рекомендаций, данных автором дипломной работы.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Информационной базой дипломной работы явились материалы Государственного комитета по статистике Российской Федерации, законодательные акты, материалы отечественной и зарубежной периодической печати, интернет ресурсы, данные Курское ОАО "Прибор".

Дипломная работа состоит из введения, в котором обосновывается актуальность кадровой политики для предприятий, три главы, заключение с основными выводами и списком использованной литературы.

Глава 1. Теоретические основы кадровой политики на предприятии

.1 Сущность и характеристика кадровой политики на предприятии

Принципы кадровой политики направлены на достижение целей предприятия, должны учитывать интересы администрации и сотрудников, но ограничены фактическим состоянием рынка труда и действующим законодательством государства.

Определение термина "кадровая политика" является дискуссионным вопросом в управленческой практике. Главное различие в подходах к его использованию: одни ученые считают, что кадровая политика - это стратегия работы с кадрами предприятия. Другие ученые утверждают, что кадровая политика равна кадровой деятельности, т.е. включают в неё кадровую работу.

Например,Силютин Р.Д. считает, что кадровая политика организации- генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы [51, c. 122].

Кадровая политика не всегда бывает чётко обозначена и оформлена в виде документа, но, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

Недзиев С.Н. раскрывает, что кадровая политика - это целая система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами всего предприятия, в рамках которого осуществляется управление [43].

По мнению Кибанова А.Я., кадровая политика являет собой праоснову процесса управления персоналом в организации [27, c.32]. Он считает, что предприятие самостоятельно подбирает персонал, создает условия для быстрой адаптации новых работников, платит им заработную плату и оценивает их трудовые достижения, опираясь на определенные правила или принципы. Эти правила и принципы и есть кадровая политика. Любая организация, независимо от того, формализованы и обнародованы эти правила или нет, имеет кадровую политику.

Десслер Г. раскрывает, что кадровая политика - это есть объединение правил <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%BE> и норм <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0>, целей <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C> и представлений <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5>, определяющих направление и суть работы с персоналом <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB> на предприятии [19, c.46]. С помощью кадровой политики администрация предприятия осуществляет реализацию целей и задач по управлению персоналом, и поэтому её выделяют как ядро системы управления персоналом. На предприятии за кадровую политику отвечает служба по управлению персоналом, она же её формирует и реализует с помощью работников, выполняющих свои функции. Кадровая политика на предприятии выражается через нормативные документы:

правила внутреннего распорядка предприятия;

портреты ключевых должностей;

коллективный договор.

Ивановская Л.В. считает, что в кадровую политику предприятия вкладывается целая кадровая стратегия, которая объединяет разные виды и формы работы с кадрами, стилистику проведения на предприятии и планы по формированию и использованию рабочей силы [23].

Кадровую политику на предприятии наделяют следующими важными свойствами:

 она ориентирована на долгосрочное планирование;

 связь с общей стратегией предприятия;

 в ней значима роль кадров;

 функции и процедуры по работе с кадрами.

Грачёв М.В. считает, что кадровая политика влияет на цели предприятия, обращенные к внешней среде в виде рынка труда и государственных учреждений и на внутренние цели, которые связаны с персоналом в виде участия в управлении предприятия, стилистике руководства [17, c.99].

Кадровая политика находит отражение на всех уровнях руководства.

Основные принципы по формированию кадровой политики:

 глобальность, так как должны быть внедрены все сферы кадровой политики;

 объективность, должны учитываться все возможные проявления кадровой политики, как положительные, так и негативные на конечный результат деятельность. Учет производиться н только экономического эффекта, но и социального;

 инновационность, использование всех современных инновационных решений в сфере управления кадрами, которые дали бы экономический и социальный эффект по максимуму;

 эффективность, вложенные расходы на мероприятия по совершенствованию кадровой политики должны приносить прибыль.

По мнению автора дипломной работы, кадровая политика должна строиться на полном доверии работникам и предоставлять им максимальную самостоятельность, в центре корпоративного управления должен стоять человек и его инициатива. Кадровая политика должно быть вовлечена в разработку стратегии бизнеса и организационной структуры предприятия. Все линейные руководители должны участвовать в реализации функций кадровой политики. Все функции кадровой политики объединены в одну целостную программу, являющуюся частью стратегии бизнеса предприятия.

Кадровую политику предприятия представим в виде схемы потоков информационных данных (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Кадровая политика предприятия в виде схемы потоков информационных данных

Данная схема выражает информационное взаимодействие направлений работы кадровой службы со внешней и внутренней средой.

Кадровые службы предприятий должны вплотную взаимодействовать с организациями, которые являются источниками информации о потенциальных сотрудниках - это все типы учебных заведений; муниципальные биржи труда и службы занятости; кадровые агентства; интернет сайты по тематике поиск работы, а также различные социальные сети [27, c.39]. Все это позволит производить оценку конъюнктуры фактического рынка труда и реально оценивать возможности реализации по развитию кадрового потенциала предприятия и действия кадровой политики.

Кадровая политика направлена на рост кадрового потенциала предприятия

Под кадровым потенциалом на предприятии имеется в виду совокупная способность кадров к эффективному исполнению должностных обязанностей, достигаемая посредством профессионального образования, практических навыков, опыта и других служебных ресурсов.

Главные приоритеты кадровой политики на предприятии, ее состоят в обеспечении [27, c.56]:

кадрами всех служб предприятия;

высокого профессионализма работников;

эффективного использования кадрового потенциала;

оптимального сочетания преемственности кадров с их сменяемостью;

служебного продвижения (ротации) работников;

формирования действующего кадрового резерва.

## 1.2 Система кадрового менеджмента предприятия

Целью кадрового менеджмента выступает умение сотрудничать с людьми, правильно производить их отбор и оценку, добиваясь их заинтересованности в росте квалификации, информируют Гусарова М.А. Тропынин А. [67, c. 59].

В систему кадрового менеджмента входят следующие блоки:

 системный подход и четкий алгоритм по формированию структуры управления персоналом;

 технологии определения потребности в персонале. Формирование образа идеального сотрудника на конкретную вакантную должность;

 создание эффективного найма сотрудников с помощью новых возможностей социальных сетей и бесплатных сайтов с банком резюме потенциальных работников, внедрением проведения конкурсов при найме на работу. Это позволит вам выбирать из большого числа кандидатов, точно их оценивать, "покупать" их работу на выгодных условиях;

 адаптация, взращивание и обучение сотрудников результативно с наименьшими затратами. Освоение технологий: введения новичка в должность, наставничество, адаптация, воспитания в нем нужных качеств, обучение знаниям и навыкам;

 система материальной мотивации персонала. Использование принципов грамотной мотивации сотрудников на основе показателей эффективности. Технология создания системы мотивации для разных категорий сотрудников;

 система нематериальной мотивации сотрудников. Создание мощной позитивной корпоративной культуры;

 система создания команды и сплоченной командной работы. Необходимо уметь объединять людей вокруг целей компании;

 отслеживание пути сотрудника в компании. Формирование кадровых резервов, управление ротацией кадров. Определение для каждого сотрудника: развиваться как специалисту или становиться руководителем;

 умение эффективно решать, что делать в конфликтных ситуациях в коллективе.

Рассмотрим три модели кадрового менеджмента [26, c.16].

) первая модель - менеджер по персоналу выступает как попечитель своих сотрудников, он заботится о нормальных условиях труда и морально-психологической атмосфере в организации. Эта патерналистская модель исходит от социал-реформистских идей конца ХIХ - начала ХХ вв. и раскрылась в многочисленных вариантах человеческих отношений. Статус должности менеджера по персоналу в данной модели очень низкий: это сотрудник, с подготовкой в области промышленной социологии (или психологии), который помогает линейным руководителям проводить эффективную политику предприятия в отношении наемных работников;

) вторая модель менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

) в третьей модели менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ключевую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его цель и миссия - обеспечить организационный и профессиональный состав кадрового потенциала предприятия. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

В кадровый менеджмент входит формирование трудовой карьеры сотрудников на предприятии [17, c.22].

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально - экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Для того чтобы управлять карьерой на предприятии, в организации, в принципе, необходимо [27, c.74]:

понять особенности собственной кадровой системы и такую важную её составляющую как фактические модели карьеры;

выявить и периодически "отслеживать" мотивацию персонала относительно карьеры;

разработать и внедрить такую систему управления карьерой, которая бы учитывала особенности организации, её возможности и мотивацию персонала.

Карьера каждой личности проходит определенные стадии, и важно понимать характер и природу каждого цикла карьеры. Стадия карьеры, на которой находится работник, влияет на знания и предпочтения при выборе рода занятий. Стадии, которые проходит карьера, описываются следующим образом:

стадия роста - период от рождения до 14 лет, это время, в течение которого лицо разрабатывает свою концепцию, оформляется как личность путем отождествления и взаимодействия с другими людьми, семьей, друзьями и преподавателями;

стадия исследования - от15 до 24 лет, в течение которого лицо серьезно исследует различные профессиональные альтернативы, предварительный выбор профессии и карьеры обычно происходит в течении этого периода;

стадия формирования - с 24 до 44 лет, является основной в жизни, в течение этого периода, подходящий род занятий найден и человек выполняет работу, которая помогает ему занять постоянное место на выбранном поприще, личность непрерывно проверяет собственные способности и амбиции, сравнивая их с теми, которые требуются для выбранного рода занятий;

стадия сохранения - между 45 и 65 годами, в течение этого периода человек обычно уже создал для себя нишу в мире и профессиональной среде и все его усилия направлены на сохранность достигнутого;

стадия снижения - возникает в свете приближения пенсии, в этот период люди встречаются с необходимостью смириться с ограничением власти, энергии, ответственности и вступить в новое амплуа наставника и советчика для молодежи, именно при неизбежности отставки человек должен искать новые пути альтернативного использования времени и сил, прежде расходуемых на работе.

Сделать карьеру - значит добиться престижного положения в обществе и высокого уровня доходов.

Управление деловой карьерой заключается в том, что с момента принятия работника на предприятие и до предполагаемого его увольнения с работы необходимо организовать его планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит следующие стадии [19, c.44]:

обучение;

поступление на работу;

профессиональный рост;

поддержка индивидуальных профессиональных способностей;

уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

вертикальное - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, то есть в этом случае продвижение наиболее заметно, происходит подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальное - имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, либо расширение или усложнение задач на прежней ступени;

центростремительное - движение к ядру, руководству предприятия, данное направление наименее очевидно, хотя весьма привлекательно для сотрудников.

Главная задача управления и реализации карьеры - обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Развитие карьеры называют действия, предпринимаемые сотрудником для реализации своего плана.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации определенных дополнительных усилий, но в тоже время дает определения преимущества, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает [22, c.18].

Можно с уверенностью сказать, что управление деловой карьерой сотрудника - это активное взаимодействие трех сторон: работника, руководства и службы управления персоналом.

Руководитель формулирует потребности компании в развитии того или иного сотрудника, часто выступает в роли наставника в процессе управления его карьерой. На самого сотрудника ложится основная ответственность за успешное развитие собственной карьеры. Ведь именно он ежедневно претворяет в жизнь свой план. А служба управления персоналом координирует весь процесс управления карьерой.

Существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это - должности высших руководителей, оказывающих исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе в высокой должности будущих руководителей - важнейший фактор успеха в конкурентной борьбе.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач [20, c.56]:

выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;

подготовка этих сотрудников к работе в руководящих должностях;

обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Резерв управленческих кадров - группа граждан, в том числе находящихся на должностях государственной и муниципальной службы, сформированная по профессиональным, нравственным и иным качествам в целях обеспечения устойчивого развития административного аппарата, его обновления с соблюдением преемственности в работе.

Программа по формированию кадрового резерва должна включать в себя [11, c.32]:

1. Определение ключевых должностей;

2. Определение характеристик каждой ключевой должности;

. Отбор кандидатов;

. Формирование планов подготовки преемников;

. Реализация планов подготовки преемников;

. Назначение на должность;

. Оценка эффективности работы преемников.

Кадровым службам необходимо представлять, как потребности предприятия в кадрах изменится в течение следующих лет.

И, наконец, последнее, что необходимо сделать на этом этапе - подготовить план освобождения ключевых должностей. Для этого кадровики совместно с руководством должны тщательно проанализировать сложившуюся ситуацию с учетом возраста, перспектив продвижения, личных интересов, состояния здоровья каждого из сотрудников, занимающих ключевые должности, и определить сроки освобождения каждой из них. Подготовленный план ляжет в основу управления подготовкой приемников.

Формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности проводится в плановом порядке с периодичностью один раз в три года. Конечным результатом работ по формированию кадрового резерва является список сотрудников - кандидатов, готовых к замещению руководящих должностей. Формирование резерва проводится в три этапа:

отбор кандидатов;

развитие утвержденных кандидатов;

выдвижение и адаптация кандидата на новой должности.

Исключение из состава резерва производится в связи с неудовлетворительными результатами деятельности, недостаточной работой по повышению уровня квалификации, недостойным поведением, по состоянию здоровья и возрасту [22, c.19].

При формировании кадрового резерва необходимо работать с активной и подготовленной частью персонала, способной к продуктивному личностно-профессиональному развитию, обладающей потенциалом для замещения вышестоящих должностей. Система обучения резервистов также должна быть направлена на развитие профессиональных компетенций.

## 1.3 Методика разработки кадровой политики

Методика разработки кадровой политики включает в себя [27, c.44]:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование организационной структуры и штатного расписания, назначения, создание резерва кадров, вертикального и горизонтального перемещения;

информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации по вертикальным и горизонтальным информационным коммуникациям;

финансовая политика - создание принципов распределения финансовых ресурсов, обеспечение эффективной системы материального стимулирования труда персонала;

политика развития персонала - обеспечение программы адаптации, развития, ротации персонала, планирование индивидуального профессионального роста, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Методика разработки кадровой политики включает в себя 4 этапа.

Этап 1. Стратегическое планирование установки целей кадровой политики.

Цель - согласовать принципы и цели работы с персоналом, с принципами и целями всего предприятия, его стратегией и учитывая этап её развития. Проводиться анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития предприятия, прогнозируются возможные изменения, конкретизируется образ ключевой специальности, формирования стратегические цели, задачи и пути реализации кадровой политики.

Этап 2. Тактическое планирование.

Цель - разработать программы, пути по достижению цели кадровой политики, конкретизированных с учетом изменений внешней и внутренней среды. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, - представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации.

Этап 3. Аудит персонала.

Цель - иметь четкое представление о фактическом кадровом потенциале предприятия. Выявляются индикаторы по состоянию кадрового потенциала, производиться разработка программы аудита персонала и формируется конкретные меры по развитию персонала. Предприятия, которые постоянно проводят аудит персонала, существует много автоматизированных программ для тестирования кандидатов при приеме на работу, проведения аттестаций. В данном случае кадровая политика выступает как инструмент по управлению предприятием [6, c. 29].

Этап 4. Оценка эффективности и методы оценки кадровой работы.

Рассмотрим показатели по использованию кадров

1) Оборот по приему (Кп)

 (1.1),

где Чп - принятые работники

Чср - среднесписочная численность

) Оборот по выбытию (Кв):

 (1.2)

где Чв - выбывшие работники

) Общий оборот Ко:

 (1.3)

) Коэффициент постоянного состава кадров Кпос

 (1.4)

где Чр - работники, проработавшие весь календарный год

) Текучесть кадров:

 (1.5)

где Чусж - выбывшие работники по собственному желанию

Чунд - выбывшие по согласию сторон и уволенные администрацией предприятия за нарушение трудовой дисциплины

) Эффективность использования работников на предприятии в современных рыночных условиях показывает показатель рентабельности персонала .

, (1.6)

где П - прибыль от реализации продукции;

ЧР - среднесписочная численность работников;

В - выручка от реализации продукции;

ТП - стоимость выпуска товарной продукции в действующих ценах;

П/ЧР - рентабельность персонала;

П/В - рентабельность продаж;

В/ТП - доля выручки в стоимости выпускаемой продукции;

ТП/ЧР - среднегодовая выработка продукции одним рабочим в действующих ценах.

В заключении параграфа можно отметить, что на сегодняшний день, сущность кадровой политики на предприятии состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных работников, а также в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования организации.

Главная цель системы управления кадровой политикой предприятия на долгосрочную перспективу - обеспечение предприятия высокопрофессиональными кадрами и их эффективное использование, профессиональное и личностное развитие в интересах предприятия на перспективу.

Кадровая политика предприятия выступает существенным элементом стратегически ориентированного менеджмента, так и кадры предприятия получают свою характеристику только через конкретные стратегические цели и задачи, которые в конечном итоге и определяют социальную полезность профессиональных качеств служащих, наряду с другими эмерджентными свойствами (открытость, динамичность и др.). "Целевая" характеристика кадров является решающей в их характеристике, а ее утрата означает разрушение кадров как профессионально квалификационной общности, которая оказывается не способна выполнить ни своего организационного, ни своего институционального предназначения. Качество стратегического менеджмента определяет качество всех кадровых технологий.

Глава 2. Анализ кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

.1 Организационно-экономическая характеристика Курское ОАО "Прибор"

Курское открытое акционерное общество "Прибор" является юридическим лицом, действует на основании Устава и законодательства Российской Федерации. Курское ОАО "Прибор" является правопреемником Курское производственного объединения "Прибор", созданного в 1959 году, как предприятие авиационного приборостроения.

Учредителем Общества является Государственный комитет Российской Федерации по управлению государственным имуществом.

В соответствии с Уставом, ОАО "Прибор" осуществляет следующие основные виды деятельности:

производство и ремонт приборов и оборудования для авиационной промышленности, производство и ремонт спецтехники;

выполнение научно - исследовательских и опытно - конструкторских работ в области авиационного приборостроения, медицинской техники, продукции производственно - технического назначения;

производство и ремонт непродовольственных товаров народного потребления, продукции производственно - технического назначения,

В состав Курское ОАО "Прибор" в настоящий момент входят:

 Завод "Прибор";

 Отдельное хозрасчетное подразделение Опытно-конструкторское бюро "Авиаавтоматика";

 Отдельное хозрасчетное структурное подразделение "Привод-Прибор";

 Отдельное хозрасчетное структурное подразделение "Авиль";

 Отдельное хозрасчётное структурное подразделение "Соцбыт-Прибор".

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями продукции и услуг, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно.

За 50 лет работы создана производственная база, оснащенная необходимым оборудованием, имеется квалифицированный научно-технический персонал, управленческий персонал.

Целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах и получение прибыли.

В настоящее время внутренняя структура Общества выглядит следующим образом (см. приложение 1).

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом - Генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом - Правлением Общества. Генеральный директор Общества осуществляет функции председателя Правления Общества.

Общую структуру управления ОАО "Прибор" можно разделить на следующие основные направления:

1. Общее руководство
2. Линейное и оперативное руководство производством
3. Техническое руководство
4. Управление финансовой деятельностью
5. Управление материальными ресурсами
6. Управление кадрами и социальным развитием
7. Управление капитальным строительством и транспортом

Общее руководство - ведущее звено в общей структуре управления производственным предприятием, призванное обеспечить единое взаимосвязанное руководство всеми сторонами его деятельности на основе определения и проведения в жизнь соответствующей экономической, социальной, организационной и технической политики.

В состав руководства входят:

- генеральный директор

- заместители генерального директора по существующим направлениям и объектам деятельности, состав которых зависит от задач и объёмов управленческих работ на предприятии;

руководители производственных единиц предприятия, входящих в ОАО.

Генеральный директор - исполнительный орган ОАО. Он осуществляет текущее руководство деятельностью ОАО и подотчётен совету директоров и общему собранию акционеров. К компетенции исполнительного органа общества относится решение всех вопросов, не составляющих исключительную компетенцию других органов управления обществом, определяемых уставом ОАО. Генеральный директор осуществляет общее руководство при непосредственном участии Совета директоров, который является наблюдательным советом.

В таблице 2.1. представлены основные экономические показатели Курское ОАО "Прибор".

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели Курское ОАО "Прибор"

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателей | Ед. изм. | Факт 2010 | Факт 2011 | Факт 2012 | План 2013 |
| 1. | Объем продаж продукции, в т.ч. | млн. руб. | 1789,2 | 1878,7 | 2085,4 | 2314,8 |
|  | - авиационная |  | 1625,5 | 1687,2 | 1874,6 | 2083,5 |
|  | - гражданская |  | 163,7 | 191,5 | 210,8 | 231,3 |
| 2. | Объем товарной продукции, в т.ч.: | млн. руб. | 1769,5 | 1878,7 | 2085,4 | 2314,8 |
|  | - авиационная |  | 1613,5 | 1687,2 | 1874,6 | 2083,5 |
|  | - гражданская |  | 156,0 | 191,5 | 210,8 | 231,3 |

Из данных таблицы следует, что на период до 2013 г. запланировано значительное увеличение масштабов деятельности ОАО "Прибор"

В таблице 2.2. рассмотрим производственный потенциал предприятия.

Таблица 2.2 - Производственный потенциал Курское ОАО "Прибор"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение (+;-) 2012 г. к. | | Темп роста, % 2012 г. к | |
|  |  |  |  | 2010 г. | 2011 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| 1.Капитал предприятия | 2412269 | 2360452 | 2810344 | 398075 | 449892 | 116,50 | 119,06 |
| в т.ч. основной | 668561 | 859106 | 1007096 | 338535 | 147990 | 150,64 | 117,23 |
| оборотный | 1743708 | 1501346 | 1803248 | 59540 | 301902 | 103,41 | 120,11 |
| собственный | 1554182 | 1686404 | 1813101 | 258919 | 126697 | 116,66 | 107,51 |
| заемный | 858087 | 674048 | 997243 | 139156 | 323195 | 116,22 | 147,95 |
| 2.Наличие собственных оборотных фондов | 885621 | 827298 | 806005 | -79616 | -21293 | 91,01 | 97,43 |
| 3.Среднегодовая стоимость основных фондов | 488293 | 442488 | 498844 | 10551 | 56356 | 102,16 | 112,74 |
| 4.Среднесписочная численность работников, чел. | 2122 | 2239 | 2279 | 157 | 40 | 107,40 | 101,79 |
| 5.Чистая прибыль | 173737 | 175646 | 170607 | -3130 | -5039 | 98,20 | 97,13 |
| 6.Выручка от реализации продукции | 1789229 | 2188806 | 2471422 | 682193 | 282616 | 138,13 | 112,91 |
| 7.Прибыль от продаж | 195951 | 273630 | 326162 | 130211 | 52532 | 166,45 | 119,20 |

В 2012 году, в сравнении с 2010 годом наблюдался рост объема производства продукции, выручки от продаж и прибыли. Прибыль от продаж увеличилась на 66,45% или на 130211 тыс.руб.

Анализируя итоги производственно-хозяйственной деятельности ОАО "Прибор", необходимо отметить, что в сравнении с 2010 годом наблюдается рост объема производства продукции, выручки от продаж, активов общества и среднемесячной заработной платы на одного работающего.

В отчетном периоде на 398075 тыс.руб. или на 16,5% увеличился размер капитала предприятия, причем данное увеличение произошло за счет роста собственного капитала предприятия (предприятие прибыльно).

Рассмотрим динамику доходов и расходов и показатели рентабельности ОАО "Прибор" за период 2010-2012 г.г.

Исходя из приведенных в таблице 2.3 показателей за отчётный период (2012 год) видно, что произошло увеличение показателей выручки на 682193 тыс. рублей или на 38,13% по сравнению с 2010 г., это обусловлено увеличением объёмов поставок.

Таблица 2.3 - Результаты финансово-хозяйственной деятельности Курское ОАО "Прибор"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Изменение (+;-) | Темп роста, % |
| Выручка, тыс. руб. | 1789229 | 2188806 | 2471422 | 682193 | 138,13 |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 1579860 | 1893318 | 2121675 | 541815 | 134,30 |
| Коммерческие расходы, тыс.руб. | 13418 | 21858 | 23585 | 10167 | 175,77 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 195951 | 273630 | 326162 | 130211 | 166,45 |
| Доходы от участия в других организациях | 3642 | 6966 | 9839 | 6197 | 270,15 |
| Проценты к получению | 3237 | 3962 | 3685 | 448 | 113,84 |
| Проценты к уплате | 25890 | 2900 | 118 | -25772 | 0,46 |
| Прочие доходы | 405967 | 305516 | 131160 | -274807 | 32,31 |
| Прочие расходы | 353530 | 349145 | 229845 | -123685 | 65,01 |
| Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), тыс. руб. | 173737 | 175646 | 170607 | -3130 | 98,20 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 11,18 | 10,42 | 9,41 | -1,77 | - |
| Рентабельность активов, % | 7,2 | 7,44 | 8,57 | 1,37 | - |
| Рентабельность продукции (продаж), % | 10,95 | 12,5 | 13,20 | 2,25 | - |

В 2012 году произошло снижение чистой прибыли на 3130 тыс. рублей, что обусловлено увеличением финансовых расходов организации.

Увеличение показателя прибыли от продаж более чем в полтора раза в 2012 году по сравнению с 2010 г.объясняется снижением себестоимости реализации и ростом объема продаж.

Показатель рентабельности продаж за отчётный год составил 13,2%, при рентабельности в 2010 году 10,95%, увеличение объясняется увеличением прибыли от продаж.

Рентабельность активов характеризует прибыль, получаемую вкладчиками капитала с каждого рубля средств, вложенных в предприятие. Этот показатель увеличился с 7,2 до 8,57 руб. по сравнению с 2010 г.

Основными факторами, влияющими на изменение размера выручки от продаж товаров, являются:

По оборонной технике:

отсутствие достаточного финансирования государственными органами закупок авиационной техники для военно-воздушных сил России;

недостаточная работа соответствующих государственных структур по продвижению отечественной авиационной техники на мировой рынок;

отсутствие лизингового механизма поставок новых отечественных самолетов и вертолетов на внутрироссийский рынок авиаперевозок пассажиров и грузов;

По гражданской продукции:

отсутствие достаточного бюджетного финансирования поставок медицинской техники отечественным лечебно-профилактическим учреждениям;

отсутствие таможенного регулирования по импорту в Россию электромеханизмов для трубопроводной арматуры по меньшим ценам, чем отечественные аналоги.

Действие всех данных факторов в совокупности привело к недостаточным темпам роста выручки Курское ОАО "Прибор" т.к. предприятие располагает ресурсами для более существенного наращивания объемов производства.

Таким образом, в 2012 г. эффективность хозяйствования значительно повысилась, показатели рентабельности превысили соответствующие показатели 2010 г. т.е. предприятие повысило эффективность хозяйствования.

Кроме того, необходимо отметить, что финансовая деятельность предприятия, была убыточной, в отчетном периоде прибыль от реализации продукции была снижена получением прочих убытков.

Рассмотрим эффективность использования основных производственных факторов Курское ОАО "Прибор"

В таблице 2.4 рассмотрим эффективность использования основных производственных средств Курское ОАО "Прибор".

Таблица 2.4 - Экономическая эффективность использования основных производственных фондов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение (+;-) 2012 г. к. | |
|  |  |  |  | 2010 г. | 2011 г. |
| Получено на 100 руб. основных фондов выручки от реализации (фондоотдача), руб. | 366,43 | 494,66 | 495,43 | 129,00 | 0,77 |
| прибыли от продаж (фондорентабельность), руб. | 40,13 | 61,84 | 65,38 | 25,25 | 3,54 |
| Приходится основных фондов на 1 выручки от реализации (фондоемкость), руб. | 0,27 | 0,20 | 0,20 | -0,07 | 0,00 |
| Приходится ОПФ тыс.руб. на 1 среднегодового работника (фондовооруженность), тыс.руб. | 230,110 | 199,319 | 218,89 | -11,22 | 19,57 |

Из данных таблицы 2.4 можно сделать вывод, что обеспеченность основными производственными фондами за отчетный период выросла.

Из данных таблицы можно сделать вывод, что в отчетном периоде эффективность использования основных производственных фондов ОАО "Прибор" несколько повысилась, что выразилось в росте показателей фондоотдачи и соответствующим снижении фондоемкости продукции.

Кроме того, т.к. в отчетном периоде предприятие рентабельно, фондорентабельность увеличилась на 25,25 руб. со 100 рублей основных фондов.

Эффективность использования оборотных фондов характеризуется показателями оборачиваемости, относительной экономией (перерасходом) оборотных фондов.

Экономическая оценка состояния оборотных фондов основана на применении показателей, характеризующих степень эффективности и полезности их использования.

Выполним анализ эффективности использования оборотных фондов предприятия. Результаты представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Показатели эффективности использования оборотных фондов Курское ОАО "Прибор" в 2010 - 2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение (+, -) 2012 г. к | |
|  |  |  |  | 2010 г. | 2011 г. |
| Выручка от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб. | 1789229 | 2188806 | 2471422 | 682193 | 282616 |
| Среднегодовые остатки оборотных фондов, тыс. руб. | 1524910 | 1622527 | 1652297 | 127387 | 29770 |
| Материальные затраты, тыс.руб. | 1285353 | 1324347 | 1495496 | 210143 | 171149 |
| Материалоемкость, руб. | 0,72 | 0,61 | 0,61 | -0,11 | 0,00 |
| Материалоотдача, руб. | 1,39 | 1,65 | 1,65 | 0,26 | 0,00 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных фондов | 1,173 | 1,349 | 1,496 | 0,323 | 0,147 |
| Продолжительность оборота, дней | 306,8 | 266,9 | 240,7 | -66,1 | -26,2 |
| Коэффициент закрепления оборотных фондов | 0,852 | 0,741 | 0,669 | -0,183 | -0,072 |

Из данных таблицы 2.5 следует, что среднегодовая стоимость оборотных фондов ОАО "Прибор" в 2012 г. по сравнению с 2010 г. увеличилась на 127387 тыс. руб.

Коэффициент оборачиваемости оборотных фондов увеличился в 2012 г. по сравнению с 2010 г. на 0,323 пункта, при этом время оборота снизилось на 66,1 дня. Коэффициент закрепления показывает, что для производства 1 руб. продукции в 2010 г. было необходимо 83 копеек. оборотных фондов, а в 2012 г. - 67 копеек. Наблюдается значительное увеличение материальных затрат предприятия, что, однако не привело к росту материалоемкости продукции предприятия.

В целом показатель материалоемкости продукции ОАО "Прибор" достаточно высок и составляет 61 копейку, что объясняется ростом цен на комплектующие, нефтепродукты, бензин и ГСМ, которые составляют одну из важных статей расходов предприятия.

Рассмотрим обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и эффективность их использования в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Эффективность использования трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение (+;-) 2012 г. к. | | Темп роста, % 2012 г. к | |
|  |  |  |  | 2010 г. | 2011 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Среднесписочная численность, всего, чел. | 2122 | 2239 | 2279 | 157 | 40 | 107,40 | 101,79 |
| Фонд заработной платы, всего, тыс. руб. | 265409 | 334592 | 377534 | 112125 | 42942 | 142,25 | 112,83 |
| Среднемесячная заработная плата, руб. | 10,423 | 12,453 | 13,805 | 3,382 | 1,352 | 132,45 | 110,85 |
| Производительность труда, тыс. руб. | 843,180 | 977,582 | 1084,433 | 241,252 | 106,851 | 128,61 | 110,93 |

Из таблицы 2.6 видно, что при росте численности персонала предприятия увеличились и показатели социального развития - увеличение на 32,45% или на 3382 руб. средней заработной платы. Рост производительности труда составил в 2012 г. 28,61%.

В таблицах 2.7 рассмотрим структуру имущества и источников его образования в ОАО "Прибор"

Таблица 2.7 - Состав и структура активов (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Изменение 2012 г.,(+;-) | | Темп роста 2012 г., % | |
|  |  |  |  | к 2010 г. | к 2011 г. | к 2010 г. | к 2011 г. |
| 1. Внеоборотные активы | 668561 | 859106 | 1007096 | 338535 | 147990 | 150,64 | 117,23 |
| - в % к имуществу | 27,72 | 36,4 | 35,84 | 8,12 | -0,56 | - | - |
| 2. Оборотные активы | 1743708 | 1501346 | 1803248 | 59540 | 301902 | 103,41 | 120,11 |
| - в % к имуществу | 72,28 | 63,6 | 64,16 | -8,12 | 0,56 | - | - |
| 2.1. Запасы и затраты | 865907 | 851605 | 1031181 | 165274 | 179576 | 119,09 | 121,09 |
| - в % к оборотным активам | 49,66 | 56,72 | 57,18 | 7,52 | 0,46 | - | - |
| 2.2.НДС | 1353 | 2188 | 2485 | 1132 | 297 | 183,67 | 113,57 |
| - в % к оборотным активам | 0,08 | 0,15 | 0,14 | 0,06 | -0,01 | - | - |
| 2.3. Дебиторская задолженность (краткосрочная) | 361665 | 453427 | 568611 | 206946 | 115184 | 157,22 | 125,40 |
| - в % к оборотным активам | 20,74 | 30,2 | 31,53 | 10,79 | 1,33 | - | - |
| 2.4. Денежные средства и КФВ | 514783 | 194126 | 200971 | -313812 | 6845 | 39,04 | 103,53 |
| - в % к оборотным активам | 29,52 | 12,93 | 11,14 | -18,38 | -1,79 | - | - |
| Имущества, всего | 2412269 | 2360452 | 2810344 | 398075 | 449892 | 116,50 | 119,06 |

В целом, в отчетном периоде 2010-2012 г.г. на 398075 тыс.руб. или на 16,5 % увеличился размер капитала предприятия, причем данное увеличение произошло за счет роста собственного капитала предприятия т.к. предприятие прибыльно.

В структуре имущества несколько увеличилась доля оборотных активов, за счет снижения стоимости внеоборотных активов (недостаточные темпы ввода в эксплуатацию нового оборудования, нарастание износа).

Стоимость внеоборотных активов увеличилась на 50,64%, а оборотных - на 3,41%, что привело к снижению доли оборотных активов в имуществе с 72,28% до 64,16%.

Увеличение стоимости имущества было профинансировано за счет роста собственного капитала и краткосрочных обязательств (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Источники имущества Курское ОАО "Прибор" за период 2010-2012 г.г. (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Изменение 2012 г.,(+;-) | | Темп роста 2012 г., % | |
|  |  |  |  | к 2010 г. | к 2011 г. | к 2010 г. | к 2011 г. |
| 1.Собственный капитал | 1554182 | 1686404 | 1813101 | 258919 | 126697 | 116,66 | 107,51 |
| - в % ко всем источникам | 64,43 | 71,44 | 64,52 | 0,09 | -6,92 | - | - |
| 2. Заемный капитал | 858087 | 674048 | 997243 | 139156 | 323195 | 116,22 | 147,95 |
| - в % ко всем источникам | 35,57 | 28,56 | 35,48 | -0,09 | 6,92 | - | - |
| 2.1. Долгосрочные пассивы | 133636 | 72408 | 100031 | -33605 | 27623 | 74,85 | 138,15 |
| - в % к заемному капиталу | 15,57 | 10,74 | 10,03 | -5,54 | -0,71 | - | - |
| 2.2. Краткосрочные пассивы | 724097 | 601445 | 860964 | 136867 | 259519 | 118,90 | 143,15 |
| - в % к заемному капиталу | 84,39 | 89,23 | 89,97 | 5,58 | 0,74 | - | - |
| 2.2.1. Займы и кредиты | 0 | 0 | 44 | 44 | 44 | - | - |
| - в % к заемному капиталу | 0 | 0 | 0,004 | 0,00 | 0,004 | - | - |
| 2.2.2.Кредиторская задолженность | 724097 | 601445 | 860920 | 136823 | 259475 | 118,90 | 143,14 |
| - в % к заемному капиталу | 84,39 | 89,23 | 86,33 | 1,94 | -2,90 | - | - |
| Источники имущества, всего | 2412269 | 2360452 | 2810344 | 398075 | 449892 | 116,50 | 119,06 |



Рисунок 2.1 - Структура пассивов

Краткосрочные обязательства увеличились на 136867 тыс. руб. или на 18,9%, что привело к росту их доли в пассивах до 30,6%.

За счет более высоких темпов роста, доля собственного капитала несколько увеличилась до 64,52% и по-прежнему остается на высоком уровне.

В целом необходимо отметить, что в отчетном периоде наблюдалось некоторое снижение ликвидности баланса ОАО "Прибор" - рост доли внеоборотных активов, структура источников финансирования хозяйственной деятельности являлась удовлетворительной с точки зрения обеспечения финансовой устойчивости предприятия - за счет высокой доли собственного капитала в пассивах. В рыночных условиях залогом выживаемости и основой стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Она отражает такое состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрирует денежными средствами, способно путём эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции, а также затраты по его расширению и обновлению.

Платежеспособность - это готовность организации погасить долги в случае одновременного предъявления требований о платежах со стороны всех кредиторов. Детальным является анализ платежеспособности организации при помощи финансовых коэффициентов, которые рассчитаны в таблице 9.

Из данных таблицы 2.9 следует, что значения данных показателей соответствуют нормативному уровню, т.е. предприятие является полностью платежеспособным.

Таблица 2.9 Относительные показатели ликвидности и платежеспособности ОАО "Прибор"

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Нормативное значение | 2010г. | 2011г. | 2012г. | Отклонение (+;-) 2012 г. от | |
|  |  |  |  |  | 2010 | норматива |
| Общий показатель ликвидности | ≥ 1,0 | 1,412 | 1,250 | 1,085 | -0,327 | 0,085 |
| Коэффициент текущей ликвидности | ≥ 2,0 | 3,678 | 2,408 | 2,496 | -1,182 | 0,496 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | ≥0,8 | 1,696 | 1,210 | 1,077 | -0,620 | 0,277 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | ≥0,2 | 0,474 | 0,711 | 0,323 | -0,151 | 0,123 |
| Коэффициент маневренности собственных оборотных средств | - | 0,446 | 0,570 | 0,491 | 0,044 | - |
| Доля собственных оборотных средств в активах | - | 0,298 | 0,367 | 0,350 | 0,052 | - |
| Доля запасов в оборотных средствах | - | 0,533 | 0,497 | 0,567 | 0,034 | - |



Рисунок 2.2 - Анализ ликвидности

Тем ни менее наметилась тенденция снижения значений некоторых коэффициентов - снижение показателей текущей и абсолютной ликвидности составил в 2012 г. по сравнению с 2010 г. 1,182 и 0,151 пункта соответственно.

Фактические значения показателя абсолютной ликвидности за рассматриваемый период свидетельствуют о том, что у организации присутствует возможность покрытия краткосрочных обязательств за счет денежных средств и краткосрочных ценных бумаг.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает ожидаемую платежеспособность одного оборота дебиторской задолженности. Она же у анализируемого предприятия достаточно высока. Однако следует заметить, что достоверность выводов по данным результата расчета этого коэффициента и его динамику в значительной степени зависит от качества дебиторской задолженности: сроков образования, финансового состояния должника, что можно выявить только по данным внутреннего учета. На ОАО "Прибор" данный показатель выше нормы на 0,277 единицы.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Данный коэффициент выше нормативного значения на 0,123 единицы. Это происходит из-за наличия на предприятии краткосрочных финансовых вложений и денежных средств.

Таким образом, ОАО "Прибор" является платежеспособным за счет наличия собственных оборотных средств и наиболее ликвидных активов, низкого уровня кредиторской задолженности. Кроме абсолютных показателей, финансовую устойчивость характеризуют и относительные коэффициенты. Ниже рассмотрим их исходя из данных ОАО "Прибор", сведем все значения коэффициентов, характеризующие финансовую устойчивость в таблице 10. Как показывает расчет коэффициентов, финансовое состояние предприятия стабильно, что объясняется высокой долей собственных средств в структуре источников финансирования активов и наличием собственных оборотных средств. Значения коэффициентов автономии, финансирования, соотношения заемных и собственных средств, финансовой устойчивости соответствуют оптимальным ограничениям.

Таблица 2.10 - Относительные показатели финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Нормативное значение | 2010г. | 2011г. | 2012г. | Отклонение (+;-) 2012 | |
|  |  |  |  |  | 2010 | норматива |
| Коэффициент финансовой независимости | ≥ 0,5 | 0,668 | 0,644 | 0,714 | 0,046 | 0,214 |
| Коэффициент финансовой зависимости | ≤ 0,4 | 0,332 | 0,356 | 0,286 | -0,046 | 0,114 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | ≥ 0,6 | 0,828 | 0,700 | 0,745 | -0,083 | 0,145 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | ≥ 0,5 | 0,446 | 0,570 | 0,491 | 0,044 | -0,009 |
| Коэффициент финансирования | > 1,0 | 2,015 | 1,811 | 2,502 | 0,487 | 1,502 |
| Коэффициент финансового риска | < 1,0 | 0,496 | 0,552 | 0,400 | -0,097 | 0,600 |
| Коэффициент обеспеченности оборотными средствами | > 0,1 | 0,474 | 0,508 | 0,551 | 0,077 | -0,023 |
| Коэффициент обеспеченности запасов СОС | ≥ 0,5 | 0,888 | 1,023 | 0,971 | 0,084 | 0,471 |
| Коэффициент структуры долгосрочных вложений | - | 0,433 | 0,200 | 0,084 | -0,349 | - |

Как показывает расчет коэффициентов маневренности и обеспеченности запасов, финансовое состояние предприятия устойчиво, что объясняется достаточным размером собственных оборотных средств.

В целом, можно отметить, что практически все из рассчитанных коэффициентов удовлетворяет нормативным требованиям т.е. предприятие находится в устойчивом финансовом состоянии.

Положительным моментом следует признать тенденцию увеличения и в 2011 г. и в 2012 г. размера собственных средств и собственного оборотного капитала и, как следствие, всех показателей финансовой устойчивости предприятия. Увеличение коэффициента финансовой независимости составило 0,046 пункта, на 0,097 пункта снизился финансовый риск предприятия.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает удельный всех источников финансирования, которые предприятия может использовать в своей деятельности длительное время. Из таблицы видно, что коэффициент финансовой устойчивости в 2012 году снизился по сравнению с 2010 годом с 0,83 до 0,745 при норме более 0,6.

Таким образом, оценка финансового состояния ОАО "Прибор" за 2012 год показала, что показатели свидетельствуют о платежеспособности акционерного общества, которое своевременно и в полном объеме рассчитывается по краткосрочным обязательствам: с работниками по заработной плате, бюджетом и внебюджетными фондами, с поставщиками за материалы и комплектующие.

2.2 Анализ структуры и состава кадров предприятия

Первоначальная численность работников в Курское ОАО "Прибор" составляла 1150 человек в 1959 году. Рост объема производства повлекло за собой увеличение штата работников. В Курское ОАО "Прибор" на сегодняшний день работает 2279 человек, поэтому оно является крупным предприятием. Динамика численности предприятия представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 - Динамика численности предприятия за 2010-2012 года

Динамика численности за три года выросла на 7,4% и составила на 1 января 2013 года 2279 человек. Наибольший рост численности наблюдается в 2011 году, что связано с освоением новых технологий и созданием новых рабочих мест. Наблюдается устойчивая тенденция к росту общей численности персонала предприятия.

На предприятии выделяют следующие категории персонала:

рабочие, т.е. лица, непосредственно занятые в процессе производства и оказания услуг (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные).

руководящие работники, т.е. работники, занимающие должности руководителей предприятия;

специалисты, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами.

В таблице 2.11 отражена структура персонала Курское ОАО "Прибор".

Таблица 2.11 - Структура персонала предприятия.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование групп работников | Численность персонала | | | | | | 2012 г. в % к 2010 г. |
|  | 2010 г. | | 2011 г. | | 2012 г. | |  |
|  | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |  |
| Руководители | 174 | 8,2 | 266 | 11,9 | 251 | 11 | 144,1 |
| Специалисты | 630 | 29,7 | 954 | 42,6 | 959 | 42,1 | 152,2 |
| Другие служащие | 15 | 0,7 | 20 | 0,9 | 23 | 1 | 153,4 |
| Рабочие | 1305 | 61,5 | 996 | 44,5 | 1046 | 45,9 | 80,2 |
| ИТОГО | 2122 | 100 | 2239 | 100 | 2279 | 100 | 107,4 |

Из таблицы 2.11 видно, что за анализируемый период удельный вес рабочих в 2010 году составляет 61,5% это доминирующая группа работников. В 2012 эта группа работников сократилась до 45,9%, что произошло вследствие внедрения новых автоматизированных технологий. В целом за исследуемый период удельный вес группы руководителей и других служащих, в общем количестве работников предприятия, существенно не изменился, тогда как численность персонала выроста на 7,4% или на 157 чел., в связи с освоением новой продукции и создания новых рабочих мест.

Люди, работающие в организации, отличаются друг от друга по полу, национальности, возрасту, образованию, семейному положению и т.п. Все эти отличия могут серьезно влиять как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов коллектива. В связи с этим менеджер должен строить свою работу с персоналом таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого человека и стараться нивелировать негативные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих, что может серьезно влиять на результаты его труда. Это ставит перед менеджером ряд очень сложных задач, от решения которых в большей степени зависит успех функционирования организации.

Рассмотрим состав работников по половому признаку (таблицы 2.12).

Таблица 2.12 - Состав персонала по половому признаку.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол | Численность персонала | | | | | | 2012 г. в % к 2010 г. |
|  | 2010 г. | | 2011 г. | | 2012 г. | |  |
|  | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |  |
| Мужчины | 1360 | 64,1 | 1523 | 68 | 1488 | 65,3 | 109,4 |
| Женщины | 764 | 36 | 716 | 32 | 791 | 34,7 | 103,5 |
| ИТОГО | 2122 | 100 | 2239 | 100 | 2279 | 100 | 107,4 |

Из табл. 2.12 видно, что в структуре персонала по половому признаку наибольшее преимущество имеют мужчины, что определяется спецификой предприятия. Рассмотрим состав работников предприятия по возрастному признаку (таблицы 2.13).

Таблица 2.13 - Состав персонала по возрастному признаку.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст (лет) | Численность персонала | | | | | | 2012 г. в % к 2010 г. |
|  | 2010 г. | | 2011 г. | | 2012 г. | |  |
|  | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |  |
| до 20 | 15 | 0,7 | 20 | 0,9 | 21 | 0,9 | 138,1 |
| от 21 до 30 | 231 | 10,9 | 291 | 13 | 292 | 12,8 | 126,1 |
| от 31 до 40 | 547 | 25,8 | 519 | 23,2 | 394 | 17,3 | 72,0 |
| от 41 до 50 | 874 | 41,2 | 690 | 30,8 | 814 | 35,7 | 93,1 |
| от 51 до 60 | 433 | 20,4 | 687 | 30,7 | 722 | 31,7 | 166,9 |
| свыше 60 | 23 | 1,1 | 34 | 1,5 | 36 | 1,6 | 156,2 |
| ИТОГО | 2122 | 100 | 2239 | 100 | 2279 | 100 | 107,4 |

По данным таблицы 13, наиболее большая возрастная группа работников предприятия в возрасте от 41 до 50 лет, она составляет в общей структуре персонала более 35-41% в 2010-2012 гг. Тенденция роста наблюдается в группе работников от 51 до 60 лет, что говорит о "старении" коллектива. Возраст до 20 лет является самым малочисленным - всего 21 человек в 2012 году, что связано с низким профессиональным уровнем этой группы.

Как видно из таблицы 13, за период 2010-2012 г.г. удельный вес работающих, в возрасте от 31 до 40 лет заметно снизился, а это, как показывает опыт, основное, наиболее производительное ядро работников предприятия (снижение их удельного веса составило около 8 процентов), наоборот удельный вес работников от 41 до 50 лет возрос более чем на 11 процентов, также увеличилось число работающих пенсионного и предпенсионного возраста (56-60 лет). Средний возраст работающих вплоть до предыдущего года неуклонно приближался к отметке 45 лет.

Рассмотрим уровень образования персонала Курское ОАО "Прибор" (таблица 2.14).

Таблица 2.14 - Уровень образования работников.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Численность персонала | | | | | | 2012 г. в % к 2010 г. |
|  | 2010 г. | | 2011 г. | | 2012 г. | |  |
|  | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |  |
| Начальное | 64 | 3 | 83 | 3,7 | 75 | 3,3 | 118,1 |
| Общее среднее | 274 | 12,9 | 96 | 4,3 | 71 | 3,1 | 25,8 |
| Среднее специальное | 630 | 29,7 | 896 | 40 | 891 | 39,1 | 141,4 |
| Неоконченное высшее | 545 | 25,7 | 195 | 8,7 | 114 | 5 | 20,9 |
| Высшее | 594 | 28 | 936 | 41,8 | 1028 | 45,1 | 173,0 |
| Второе и › высшее | 8 | 0,4 | 27 | 1,2 | 91 | 4 | 1074,0 |
| С кандидатской степенью | 4 | 0,2 | 7 | 0,3 | 9 | 0,4 | 214,8 |
| с докторской степенью | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 |
| ИТОГО | 2122 | 100 | 2239 | 100 | 2279 | 100 | 107,4 |

По данным таблицы 2.14, наблюдая динамику, видим, что к 2012 г. повысилось количество работников, имеющих высшее и второе высшее образование в 1,1 и 6,35 раз соответственно. Уменьшилось количество работников имеющих среднее специальное образование в 0,9 раза и неоконченное высшее, что говорит о росте профессионализма в Курское ОАО "Прибор".

В 2012г. на 3,5% выросла списочная численность работников Общества. За отчетный период: принято- 289 работников; уволено- 210 работников в т.ч. 151 работник по собственному желанию, 20 работник по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон. Коэффициент текучести кадров за 2012г. составил 7,5%. Порядок оформления трудовых отношений между работниками и работодателем осуществлялся в соответствии с ТК РФ.

В 2012г. было принято 149 работник в возрасте до 30 лет в т.ч. 46 выпускников высшего профессионального образования, 23 выпускника среднего профессионального проступков, то есть несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка было уволено 16 работников, что составило 0,7% от среднесписочной численности по Обществу.

Показатели динамики изменения численности персонала в общем и по категориям, а также текучесть кадров показана в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Анализ движения трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010г. | 2011г. | 2012г. | Отклонения, % |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 2122 | 2239 | 2279 | 107,4 |
| Количество уволенных, всего | 240 | 326 | 210 | 87,5 |
| Количество принятых работников, чел. | 123 | 286 | 289 | 235,0 |
| Число работников, проработавших весь год, чел. | 1882 | 1913 | 2069 | 109,9 |
| Оборот по выбытию, % | 11,3 | 14,6 | 9,2 | 81,5 |
| Оборот по приему, % | 5,8 | 12,8 | 12,7 | 218,8 |
| Уровень постоянного состава, % | 88,7 | 85,4 | 90,8 | 102,4 |
| Уровень текучести кадров, % | 9,5 | 9,0 | 7,5 | 79,2 |

Среднесписочная численность работников Курское ОАО "Прибор" увеличилась к 2012 году на 7,4%. Коэффициент текучести кадров в 2010 году равен 9,5%, а в 2012 - уже всего 7,5%.

Снижение коэффициента текучести кадров в 2012 по сравнению с 2010 на 20,8 процента говорит о том, что на предприятии растет уровень постоянного состава работников и это положительно характеризует кадровый менеджмент на предприятии.

Из числа уволенных по причинам текучести более 80 процентов составляют рабочие. Причем более 50 процентов - это рабочие дефицитных профессий. На долю руководителей и специалистов приходится около 3 процентов.

Количество уволившихся высококвалифицированных рабочих в 2012 году - 17 процентов от общего числа уволившихся.

Среди основной причиной увольнений является неудовлетворение заработной платой (порядка 25 процентов).

Семейное положение показано на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 - Социальная структура работников по семейному положению

Большая часть работников предприятия имеет устойчивое семейное положение.

Мотивация работников представлена на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 - Социальная структура работников по видам мотивации

Наиболее предпочтительная выявлена материальная мотивация, в основе которой лежит оплата труда персонала.

Таблица 2.16 - Данные для факторного анализа рентабельности персонала в Курское ОАО "Прибор" за 2010-2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Абсолютное отклонение | | Темп роста, % | |
|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2011/ 2010 | 2012/ 2011 | 2011/ 2010 | 2012/ 2011 |
| Прибыль от реализации продукции, т р. | 195951 | 273630 | 326162 | 77679 | 52532 | 140 | 119 |
| Выручка от реализации продукции, т р. | 1789229 | 2188806 | 2471422 | 399577 | 282616 | 122 | 113 |
| Стоимость выпуска товарной продукции в действующих ценах, т р. | 1102633 | 1996731 | 2238059 | 894098 | 241328 | 181 | 112 |
| Среднесписочная численность ППП, чел. | 2122 | 2239 | 2279 | 117 | 40 | 106 | 102 |

Расчет факторного анализа эффективности использования персонала за 2010-2012 гг. произведем с помощью метода абсолютных разниц на основе данных таблицы 2.10 и формулы 1.5. из пункта 2.3:

Расчет прибыли на одного работника в 2010 году:



Расчет прибыли на одного работника в 2011 году:



Суммарное изменение прибыли на одного работника:

 П/ЧР = 122,21 - 92,34 = 29,87 тыс. руб.

Проанализируем за счёт, каких изменений прибыль на одного работника выросла:

. За счет изменения рентабельности продаж:

 П/ЧР п/в = (0,13-0,11)\*1,62\*519,62 = 13,07 тыс. руб.

. За счет изменения доли выручки в стоимости выпускаемой продукции:

 П/ЧР в/тп = 0,13\*(1,1-1,62)\*519,62 = -35,13 тыс. руб.

. За счет изменения среднегодовой выработки продукции одним рабочим в действующих ценах:

 П/ЧР тп/чр = 0,13\*1,1\*(891,8-519,62) = 53,22 тыс. руб.

Общее изменение за счёт всех факторов:

  П/ЧР = 13,07 - 35,13 + 53,22 = 31,16

Итак, мы выявили, что в 2011 г. по сравнению с 2010г. прибыль на одного работника увеличилась на 31,16 тыс. руб. На это повлияли следующие факторы: за счет роста рентабельности продаж на 13,07 тыс. руб., за счет снижения доли выручки в стоимости продукции на 35,13 тыс. рублей на человека; за счет увеличения среднегодовой выработки одним работником на 53,22 тыс. руб.

Теперь произведем расчет влияния факторов на рентабельность персонала за 2011-2012 гг.:

Расчет прибыли на одного работника в 2012 году:



Суммарное изменение прибыли на одного работника:

 П/ЧР = 143,12 - 122,21 = 20,91 тыс.руб.

Проанализируем за счёт, каких изменений прибыль на одного работника выросла:

. За счет изменения рентабельности продаж:

 П/ЧР п/в = (0,13-0,13)\*1,62\*891,8 = 0

. За счет изменения доли выручки в стоимости выпускаемой продукции:

 П/ЧР в/тп = 0,13\*(1,1-1,0)\* 891,8 = 0

. За счет изменения среднегодовой выработки продукции одним рабочим в действующих ценах:

 П/ЧР тп/чр = 0,13\*1,1\*(982,04-891,8) = 12,90 тыс. руб.

Общее изменение за счёт всех факторов:

  П/ЧР = 0 +0 + 12,90 = 12,90 тыс.руб.

Общее изменение прибыли на одного работника в 2012 г. по сравнению с 2011 г. составило 12,90 тыс. руб. При этом, при изменении рентабельности продаж и доли выручки в стоимости продукции прибыль на одного работника рентабельность персонала никак не изменилась. При увеличении среднегодовой выработки одним работником прибыль на одного работника увеличилась на 12,9 тыс. руб.

В целом в динамике за 2011-2012 гг. прибыль от реализации, приходящаяся на одного работника увеличилась. Положительное влияние как в 2011 г. к уровню 2010 г., оказало увеличение среднегодовой выработки продукции одним рабочим. Отрицательный результат влияния снижения доли выручки в стоимости выпускаемой продукции в 2011 г. к уровню 2010 г. можно расценивать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на данном предприятии на основе углубленного анализа изменения данных факторов. Однако за счёт оптимизации структуры Курское ОАО "Прибор" была проведена и оптимизация численности вследствие чего прибыль увеличилась на 12,9 тыс руб. в 2012 году по сравнению с 2011 годом.

## 2.3 Анализ реализации кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

Кадровая политика Курское ОАО "Прибор" заключается в следующих основных положениях:

Цель - повышение конкурентоспособности предприятия за счет эффективного использования потенциала персонала организации.

Задачи:

увеличение прибыли предприятия;

повышение профессионального уровня руководителей;

улучшение кадрового состава;

формирование кадрового резерва;

обеспечение карьерного роста;

систематизация программы повышения квалификации;

стандартизация всех рабочих процессов на предприятии.

Кадровой политикой в Курское ОАО "Прибор" занимается отдел кадров. Инспектора предприятия проводят мероприятия, связанные с поиском, подбором персонала.

Основные направления в области управления человеческими ресурсами Курское ОАО "Прибор" (далее - Общество) определяются стратегией развития предприятия в целом.

В 2012г. продолжалась целенаправленная работа по стабилизации высококвалифицированного кадрового состава, оптимизации численности и профессионально-квалификационной структуры кадров, подготовке, переподготовке и повышению квалификации рабочих, руководителей и специалистов.

В отчетном году работа с персоналом реализовывалась в следующих направлениях:

1. Организация обеспечения предприятия необходимыми человеческими ресурсами;
2. Организация профессионального обучения персонала;
3. Определение и поддержание необходимого уровня компетентности персонала;
4. Оценка персонала;
5. Стимулирование и мотивация персонала предприятия;
6. Социальная поддержка персонала;
7. Развитие и поддержание корпоративной культуры, имиджа предприятия.

ОАО "Прибор" осуществляет управление персоналом с целью своевременного обеспечения производства необходимыми человеческими ресурсами. Острым является вопрос дефицита высококвалифицированного персонала в области технологий и квалифицированных рабочих основного производства.

Средний возраст сотрудников Общества составляет 45,2 года. За истекший период за совершение работниками дисциплинарных проступков, то есть несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка было уволено 19 работников, что составило 0,8% от среднесписочной численности по Обществу. В 2012г. на 3,5% выросла списочная численность работников Общества. За отчетный период: принято- 289 работников; уволено- 210 работников в т.ч. 151 работник по собственному желанию, 20 работник по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон. Коэффициент текучести кадров за 2012г. составил 7,5%. Порядок оформления трудовых отношений между работниками и работодателем осуществлялся в соответствии с ТК РФ.

В 2012г. было принято 149 работник в возрасте до 30 лет в т.ч. 46 выпускников высшего профессионального образования, 23 выпускника среднего профессионального проступков, то есть несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка было уволено 16 работников, что составило 0,7% от среднесписочной численности по Обществу.

В 2012 году Курское ОАО "Прибор" было включено в Программу содействия занятости населения города Курска на 2012-2014 гг., утвержденной Постановлением Администрации г. Курска от 03 ноября 2011г. №3303 (далее Программа).

В целях реализации Программы было создано 17 рабочих мест для временного трудоустройства (на период летних каникул) несовершеннолетних граждан в свободное от учебы время. На период участия с работниками были заключены срочные трудовые договоры в соответствии с ТК РФ и требованиями охраны труда, установленными действующим законодательством. Выплата заработной платы участникам производилась с учетом требований ТК РФ из расчета МРОТ пропорционально отработанному времени.

В Обществе постоянно ведется работа по подготовке и представлению в соответствующие органы социального обеспечения документов по пенсионному страхованию, документов по обязательному медицинскому страхованию работающих граждан, а также документов необходимых для назначения пенсий работникам.

Администрация Общества принимала активное участие в мероприятиях, направленных на презентации вакантных мест: ярмарка вакансий "Создай карьеру XXI века" в ЮЗГУ, ярмарка вакансий профессий и должностей, совещание по вопросу "Об эффективности работы с гражданами особо нуждающихся и испытывающих трудности в поисках работы", проводимые ОКУ ЦЗН.

Источником пополнения персонала являются ВУЗы города, в первую очередь ЮЗГУ, КЭМТ, профессиональные лицеи ПЛ №1, КПЛ.

В таблице 2.17 рассмотрим достоинства и недостатки источников найма в Курское ОАО "Прибор".

Таблица 2.17 - Достоинства и недостатки источников найма в Курское ОАО "Прибор"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источник набора | Достоинства | Недостатки |
| внутренний источник набора | 1) В данном случае предприятие предоставляет своим работникам возможность карьерного роста. 2) Есть возможность сохранить определенный климат в коллективе. 3) Снижение затрат на привлечение кадров. 4) Претендент на должность хорошо знает структуру предприятия. 5) Можно сохранить оплату труда на том же уровне. 6) Горизонтальный уровень управления. 7) Скорость заполнения вакансий. 8) Не нужен длительный период адаптации. Высокая степень управляемости | 1) Возможность соперничества - продвижение по вертикали может вызвать резкие внутри фирменные конфликты (в отличии от горизонтального) 2) Появляется панибратство в принятии важных экономических решений. 3) Ограничение возможности для выбора претендента. Но при повышении статуса отбор должен быть гораздо более тщательным. 4) Снижается активность работников, которые также претендовали на эту должность. |
| Внешние (кадровые агентства, друзья, родственники) источники | 1) Более широкие возможности выбора работника. 2) Появление новых работников - новый импульс к действию. 3) Новому человеку в коллективе легче добиться признания в коллективе. 4) Уход от деловой этики в сверх личные отношения - возможность возникновения интриг и наоборот. | 1) Более высокие затраты. 2) Большая текучесть кадров - велика возможность ошибки. 3) Угроза ухудшения социально - экономического климата. 4) Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. 5) Длительный период ориентации. 6) Блокирование возможностей служебного роста работников предприятия со стажем. |

Таким образом, можно сделать вывод, что для предприятия выгоднее использовать внутренние источники набора.

В Курское ОАО "Прибор" при необходимости в кадрах отбор ведется из внешних источников (кадровые агентства, служба занятости, друзья, родственники). Этот источник отбора имеет как положительную, так и отрицательную сторону.

Внешний источник отбора дает более широкие возможности выбора работников, чем отбор из числа действующих сотрудников. А приток новых кадров дает импульс к активному действию старых сотрудников. Но при всем этом мы имеем более высокие затраты на отбор персонала, велика возможность ошибки. Но самое главное у старых работников нет возможности служебного роста, из-за постоянного притока новых кадров, что ведет к большой текучести кадров среди штатных сотрудников. За 2005 и 2006 год зафиксировано всего 46 продвижений по службе.

Набор и подбор кадров на вакантные должности проводится строго с учетом имеющегося образования, возможного кандидата, или с учетом возможности его получения в ближайшее время.

Система отбора состоит из следующих этапов:

А) Разработка требований к должности (должностные инструкции) - обеспечивает поиск претендентов необходимой квалификации.

Б) Привлечение для участия как можно большего количества претендентов, обладающих минимальными требованиями.

В) Проверка претендентов с использованием формальных методов, в целях отсева худших.

Г) Отбор на должность из числа лучших кандидатур - решение принимает непосредственно руководитель.

Организация отбора:

Предварительная беседа. Крайне важный этап, который предшествует всему процессу отбора. Важно понять, что наниматель, желает купить подешевле и хорошее, а Вы - естественно, более высокооплачиваемую работу и меньше работы.

Заполнение бланка доверительных документов. Все, что касается жизни претендента играет очень большое значение: где учился, что умеет делать.

Беседа по найму - контактное общение с непосредственным представителем фирмы.

Тесты по найму - дополнительная оценка нанимающихся. Суть этой оценки заключается в выявлении типичного поведения нанимающегося и оценки (прогнозе) будущего его поведения в конкретном коллективе.

Проверка рекомендаций и послужного списка.

Проблемами на стадии отбора и найма является завышенные требования кандидатов на поступление на работу. При этом у большинства кандидатов нет опыта работы и имеется низкая квалификация. Для приступления к трудовым обязанностям необходимо переучивать либо дополнительно обучать.

Совместно с профильными учебными заведениями города проводилась профориентационная работа:

* более 400 студентов и учащихся прошли производственную и преддипломную практику;
* для 200 чел. были организованы экскурсии для учащихся образовательных учреждений начального профессионального образования, студентов образовательных учреждений среднего и высшего профессионального образования;

Перед Обществом стоит задача постоянного наращивания темпов самостоятельной подготовки кадров, непрерывного повышения квалификации имеющегося персонала.

В соответствии с текущими и перспективными потребностями проводилась подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников Общества. Процесс повышения уровня квалификации, направленный на последовательное совершенствование профессиональных знаний, позволил сохранить и укрепить имеющийся уровень компетенции квалифицированного персонала.

В 2012г. по сравнению с 2011г. на 5,25% выросла доля работников с высшим профессиональным образованием в основном за счет увеличения числа рабочих с высшим профессиональным образованием. На предприятии работает 90 чел., получающих высшее профессиональное образование, 12 чел., получающих среднее профессиональное образование.

Так, в 2012г.:

1. прошли профессиональную подготовку 175 работника, из них:

* обучено впервые 98 граждан, ищущих работу;
* 17 ресурсников;
* обучено вторым (смежным) профессиям 30 работников; переподготовлено 12 работников.

1. повысили квалификацию 207 работника, в т.ч. повысили квалификационные разряды 144 работникам.
2. повысили квалификацию руководители, специалисты и служащие- 66 работников, в т.ч. 26 руководителя, 40 специалистов.

На 2012 г. было запланировано инвестировать в обучение персонала 4300 тыс. руб., по отчетным данным 4500тыс. руб. было израсходовано на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала.

На базе КГУ, КЭМТ на основании договоров были созданы Ресурсные центры для подготовки рабочих кадров по специальности токарь- 3 чел., слесарь инструментальщик- 14 чел. На конец 2012 г. 15 чел. было трудоустроено на предприятие.

В отчетном году 10 специалистов Общества окончили обучение по программе среднего профессионального образования по специальности "Технология машиностроения" на основании договора от 2008г. о совместной подготовке дипломированных специалистов в КЭМТ.

Целевое обучение по программам высшего профессионального образования в ЮЗГУ проходит 7 чел. (1 чел. "Теплогазоснабжение и вентиляция", 1 чел. "Технология машиностроения", 4 чел. "Конструкторско- технолгическое обеспечение машиностроительных производств", 1 чел. "Химическая технология").

В 2012г. была сформирована группа из 11 граждан, ищущих работу, и направлена на целевое обучение на период 2012-2015гг. по программе начального профессионального обучения по профессии "токарь" в ПЛ №1.

В Обществе работает 11 сотрудников, имеющих ученую степень, из них 10 человек выполняют проектно-конструкторские и технологические работы.

В целях повышения качества подготовки молодых специалистов по специальностям 220401 "Мехатроника" и 220200.62, 220200.68 "Автоматизация и управление" ЮЗГУ и Курское ОАО "Прибор" с 2009/2010 учебного года организовали Научно-образовательный центр (далее НОЦ) кафедры "Теоретическая механика и мехатроника". В 2012/2013 учебном году проведена подготовка 5 студентов.

Филиалы, НОЦ кафедр обеспечиваются производственными площадями и оборудованием для проведения занятий, дипломного и курсового проектирования, практических занятий и лабораторных работ на базе лабораторий, отделов, цехов Курское ОАО "Прибор".

На Курское ОАО "Прибор" продолжает действовать, организованный в 2007/2008 учебном году, филиал кафедры "Машиностроительные технологии и оборудования" ЮЗГУ. Основной задачей филиала кафедры является целевая подготовка кадров для Курское ОАО "Прибор" по специальностям 151001.65 "Технология машиностроения", 151003.65 "Инструментальные системы машиностроительных производств". В 2012/2013 учебном году были проведены занятия у 81 студентов 3, 4 курса, 24 студентов 5 курса кафедры.

В ОХП ОКБ "Авиаавтоматика" Курское ОАО "Прибор" принято на 2012/2013 учебный год 30 студентов в филиал четырех кафедр по специальностям 230100.62 "Вычислительные машины, комплексы, системы и сети", 211000.62 "Конструирование и технология электронных средств", 010500.62 "Математическое обеспечение и администрирование информационных систем", 220401.65 "Мехатроника и робототехника" ЮЗГУ. В отчетном году 3 выпускника 2012 г. филиала кафедры были приняты на предприятие.

Доля высококвалифицированных рабочих 5-6 разрядов в 2012 г. составила 46,7% из общей численности рабочих предприятия. По сравнению с 2011 г. (49,6%) доля высококвалифицированных рабочих 5-6 разрядов сократилась на 5,7%. Снижение доли работников с высоким разрядом связанно с ростом количества молодых рабочих со 2- 4 квалификационными разрядами, принятых за последние 2-3 года после обучения лиц, ищущих работу, окончания образовательных учреждений. В 2013 г. планируется повысить квалификационный разряд 80 чел.

Для определения эффективной деятельности, рационального использования персонала и для стимулирования роста профессионализма в 2012 г. проводилась добровольная аттестация специалистов Курское ОАО "Прибор". Аттестации подлежало 23 работника предприятия. По результатам аттестации Генеральным директором Курское ОАО "Прибор" было принято решение:

об увеличении должностного оклада и присвоении очередной квалификационной категории 16 работникам,

* 6 работникам присвоена очередная квалификационная категория,
* 1 работник переведен на должность "инженер-технолог".

В целях усиления заинтересованности мастеров в выполнении плана производства, повышении производительности труда, мотивации персонала ежегодно проводится аттестация мастеров на присвоение звание "Мастер класса".

В 2012 г. на основании "Положения о порядке присвоения звания "Мастер I класса", "Мастер II класса" от 18.04.2008 г. состоялось заседание комиссии по аттестации мастеров на классность, на которую было представлено 21 мастер. Аттестацию прошел 21 мастер, из них:

* получили звание "Мастер I класса" - 1 чел.,
* получили звание "Мастер II класса" - 2 чел.,
* подтвердили звание "Мастер I класса" - 14 чел.,
* подтвердили звание "Мастер II класса" - 4 чел..

Мастера, имеющие звание "Мастер I класса", получают надбавку за классность в размере 20% от оклада, имеющие звание "Мастер II класса"- 10% от оклада.

В 2012 г. поддерживался конкурентный уровень оплаты труда в соответствии с ростом производительности труда, соблюдались установленные законодательством нормы охраны и безопасности труда. Средняя заработная плата по Обществу по отношению к прошлому году выросла на 16,8%. За отчетный год два раза на 10%, на 5% проводилось повышение тарифных ставок и окладов работникам Общества.

Политика в области мотивации работников определена Коллективным договором.

В целях материального стимулирования высококвалифицированных специалистов Общества работникам, имеющим ученую степень была установлена ежемесячная надбавка:

- за ученую степень кандидата наук в размере 3000 руб. 10 работникам, за ученую степень доктора наук в размере 7000 руб. 1 работнику.

За 2012 год было присвоено звание "Ветеран труда предприятия" 29 работникам с вручением денежной премии в размере 0,5 среднемесячной заработной платы (за последние 3 месяца) по Обществу.

За долголетнюю, непрерывную и безупречную работу в связи с юбилейной датой и достижением пенсионного возраста 126 работника были поощрены выплатой в размере среднемесячной заработной платы работника в зависимости от стажа работы.

В связи с рождением ребенка в 2012г. оказана единовременная материальная помощь 39 работникам в размере 196 тыс. руб.

В 2012 г. единовременную выплату для молодых работников, впервые поступивших на работу после окончания образовательного учреждения на Курское ОАО "Прибор" в возрасте до 30 лет, получили 12 работников Общества. Сума средств составила 243 тыс. руб.

В 2012 г. 76 молодых работника, получающие профильное образование без отрыва от производства, по результатам экзаменационных сессий, сданных на "хорошо" и "отлично", получили выплаты в размере МРОТ. Сумма средств составила 368,3 тыс. руб. С целью закрепления и развития кадрового потенциала предприятия приобретается жилье для молодых специалистов и перспективных работников. Предоставление жилья работникам, как мотивирующий фактор, стимулирует персонал на более активное, рациональное отношение к своим функциям, так в 2012 г. 8 чел. оказывалась помощь в приобретении жилья с рассрочкой платежа от 10 до 15 лет без переоценки его первоначальной стоимости.

В общежитии проживает 370 работников и членов их семей.

В Обществе действует развитая система морального поощрения, включающая присвоение Почетного звания "Заслуженный работник Курское ОАО "Прибор", почетное звание "Ветеран труда предприятия", Доску почета, Книгу почета, вручение почетных грамот, ценных подарков, объявление благодарностей, представление к ведомственным и государственным наградам. В 2012г. за большой личный вклад в развитие промышленности РФ, области, за добросовестное исполнение своих трудовых обязанностей 20 работникам Общества были поощрены ведомственными наградами, наградами Администрации Курской области и г. Курска. Всем работникам представленным к наградам была произведена выплата вознаграждения в размере и на основании приказа Генерального директора Курское ОАО "Прибор". Проведен традиционный конкурс профессионального мастерства "Лучший по профессии- 2012 г.", "Лучший молодой рабочий" в следующих номинациях: "Лучший токарь"; "Лучший фрезеровщик"; "Лучший наладчик станков и манипуляторов с программным управлением (оборудование токарной группы)"; "Лучший наладчик станков и манипуляторов с программным управлением (оборудование фрезерной группы)"; "Лучший монтажник радиоэлектронной аппаратуры и приборов". На предприятии поддерживаются такие традиции, как празднование Дня основания предприятия, проведение новогодних и молодежных вечеров отдыха, дня 8 Марта, дня 9 Мая, чествование юбиляров, встречи ветеранов предприятия, смотров художественной самодеятельности, спартакиад, туристических слетов. В 2012 г. для развития корпоративной культуры было проведено новое мероприятие "Посвящение в приборостроители" среди вновь принятых молодых работников гальванического производства. На предприятии проводятся соревнования среди коллективов цехов и участков Серийного завода Общества с целью повышения производительности труда, мотивации персонала, качества выпускаемой продукции, культуры производства, экономии всех видов ресурсов. По итогам соревнований Администрацией Общества принимается решение о выплате денежных премий работникам коллективов, победивших в соревнованиях. Итоги по результатам работы цехов и участков подводятся ежеквартально, за год, ежемесячно подводятся итоги работы балансовой комиссией цеха по участкам структурного подразделения. Перед отделом по управлению персоналом Курское ОАО "Прибор" в 2013 г. стоят следующие задачи:

* организация обучения и развития персонала;
* обеспечение предприятия квалифицированным, компетентным персоналом, для достижения высоких результатов в области разработки, производства, эксплуатации изделий;
* поддержка и развитие кадрового резерва;
* работа с молодежью;
* социальная поддержка персонала;
* развитие, поддержание корпоративной культуры, имиджа компании.

Формирование команды.

Основную долю всей потребности составляют квалифицированные рабочие сборочного и механического производства 52%, 37% потребности приходится на высококвалифицированных работников инженерно-технических специальностей, в основном это связано с созданием новых видов продукции, освоением их производства, модернизацией и внедрением новых технологий и современного оборудования, с увеличением объемов производства, а также с предполагаемым уходом работников по достижении пенсионного возраста- 25-30 человек ежегодно.

Ситуация на рынке труда Курской области такова, что найти нужного специалиста трудно. Актуальной проблемой для Общества на 2013 г. будет оставаться нехватка высококвалифицированных рабочих. Основным вариантом решения проблемы является обучение такого персонала на своем предприятии, поддержание тесных контактов с образовательными учреждениями среднего и начального профессионального образования и с ОКУ ЦЗН г. Курска и Курское района.

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

.1 Совершенствование кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

Миссия предприятия Курское ОАО "Прибор" - удовлетворение потребностей конечных потребителей услуг связи, используя потенциал компании.

Рассмотрим главные функции предприятия, для чего будем использовать дерево целей с помощью которого генеральная цель разделяется на ряд подцелей, т.е. произведем структуризацию проблемы достижения конечной цели. Генеральная цель Курское ОАО "Прибор" в области развития персонала, как и любой другой коммерческой организации является обеспечение фирму необходимым персоналом, поддержка на высоком уровне квалификации персонала, создание для сотрудников условия для эффективной работы.

На рисунок 3.1 приведена структура "дерева целей" для Курское ОАО "Прибор".

На основании данных исследований, приведенных в главе 2 автором дипломной работы намечены возможные пути улучшения ситуации, среди которых:

- оптимизация системы оплаты труда (рост заработной платы за счет повышения производительности груда; оптимизация структуры оплаты труда - введение новых форм и видов премирования, надбавок и доплат, увеличение размеров единовременных поощрительных выплат, увеличение размеров должностных окладов);





Рисунок 3.1 - Структура "дерева целей" по управлению персоналом для разработки стратегии развития персонала

- формирование программы социальной защищенности работников после ухода на пенсию, дополнительное пенсионное дополнительное пенсионное обеспечение, оказание материальной и иных видов помощи, организация различных мероприятий с участием ветеранов предприятия);

- оптимизация процесса подготовки и повышения квалификации персонала (определение потребности в обучении персонала, планирование подготовки работников, значительное увеличение количества работников, участвующих в программах повышения квалификации, организация внутренней технической учебы, оценка целесообразности и эффективности обучения);

дальнейшее "омоложение" персонала за счет привлечения молодых специалистов;

разработка программы формирования и подготовки кадрового резерва, планирования карьеры (разработка перечня ключевых должностей, требующих наличия кадрового резерва на замещение, оценка кандидатов в резерв и формирование кадрового резерва, назначение наставников, разработка индивидуальных планов профессионального развития и контроль их исполнения).

Работа по развитию персонала предлагается в рамках нескольких основных направлений:

1. Наряду с ростом заработной платы персонала необходимо разработать локальные нормативные акты, связанные с материальным стимулированием:

 Положение о материальном стимулировании наставников, работающих с кадровым резервом;

 Положение о материальном стимулировании работников, проводящих внутреннее обучение;

 Положение о вознаграждении по итогам работы за год.

2. Проведение работы по повышению социальной защищенности работников. В дополнение к уже существующему на предприятии социальному пакету необходимо организовать:

 дополнительное медицинское обслуживание работников предприятия в сети поликлиник города Курска;

 выплата дополнительного единовременного денежного вознаграждения и дополнительное пенсионное обеспечение работников предприятия при выходе на пенсию;

 совет ветеранов предприятия.

1. Сотрудникам необходимо предоставить дополнительные возможности профессионального роста: в программе повышения квалификации в 2014 г. нужно охватить 40-50% персонала, в то время как в 2012 г. только 24%.
2. Организовать планомерную работа с кадровым резервом предприятия, в том числе с резервом перспективных молодых специалистов, включая систему формирования, подготовки кадрового резерва и планирования карьеры.
3. Разработать и ввести в действие программу адаптации новых работников предприятия, что будет способствовать приобщению их (в основном молодых специалистов) к корпоративной культуре предприятия и помогать преодолевать некоторые трудности в первоначальный период их работы в Курское ОАО "Прибор".
4. Провести работу по улучшению условий труда: ремонт производственных помещений, закупка мебели, новой компьютерной техники и программного обеспечения.

Резюме кадровой политики Курское ОАО "Прибор" представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Стратегическое направление кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

|  |  |
| --- | --- |
| Элемент стратегии | Содержание |
| Демографическая структура персонала | 1. "омоложение" персонала за счет привлечения молодых специалистов |
| Профессионально-квалификационная структура персонала | 1. Сотрудникам необходимо предоставить дополнительные возможности профессионального роста: в программе повышения квалификации 2.Организовать планомерную работа с кадровым резервом предприятия, в том числе с резервом перспективных молодых специалистов, включая систему формирования, подготовки кадрового резерва и планирования карьеры |
| Корпоративная культура организации | Разработать и ввести в действие программу адаптации новых работников предприятия, что будет способствовать приобщению их (в основном молодых специалистов) к корпоративной культуре предприятия и помогать преодолевать некоторые трудности в первоначальный период их работы в Курское ОАО "Прибор" |
| Социальный статус персонала | 1. Наряду с ростом заработной платы персонала необходимо разработать локальные нормативные акты, связанные с материальным стимулированием: Положение о материальном стимулировании наставников, работающих с кадровым резервом; Положение о материальном стимулировании работников, проводящих внутреннее обучение; Положение о вознаграждении по итогам работы за год 2.Проведение работы по повышению социальной защищенности работников. В дополнение к уже существующему на предприятии социальному пакету необходимо организовать: дополнительное медицинское обслуживание работников предприятия в сети поликлиник города Курска; выплата дополнительного единовременного денежного вознаграждения и дополнительное пенсионное обеспечение работников предприятия при выходе на пенсию; организация совета ветеранов предприятия |
| Состояние стратегии развития персонала в целом | Обеспечить фирму необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне квалификацию персонала, создать для сотрудников условия для эффективной работы |

## .2 Оценка экономической эффективности совершенствования кадровой политики Курское ОАО "Прибор"

Реализация совершенствования кадровой политики охватывает период от принятия окончательно решения до получения конечных результатов.

В календарном исполнении этапы внедрения совершенствования кадровой политики представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - План внедрения "Направления совершенствования кадровой политики"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Исполнитель | Сроки |
| Этап 1. Маркетинговые исследования | | |
| 1.1. Проведение опроса персонала | Маркетолог | декабрь 2013 г. |
| 1.2. Анализ персонала и причин увольнения с предприятия | Отдел кадров, директор | декабрь 2013 г. |
| Этап 2. Подготовительный этап по разработке мероприятий по совершенствованию кадровой политики | | |
| 2.1. Оптимизация системы оплаты труда | Отдел кадров, бухгалтерия, директор | январь 2014 г. |
| 2.2. Формирование программы социальной защищенности работников после ухода на пенсию. Создание Совета пенсионеров | Профсоюзный комитет, отдел кадров, бухгалтерия, директор | январь 2014 г. |
| 2.3. Оптимизация процесса подготовки и повышения квалификации персонала | Отдел кадров, бухгалтерия, директор | январь 2014 г. |
| 2.4. Разработка программы формирования и подготовки кадрового резерва | Отдел кадров, бухгалтерия, директор | январь 2014 г. |
| Этап 3. Осуществление проекта |  |  |
| 3.1. Оценка эффективности проекта | Отдел кадров | январь 2014 г. |

В нашем случае началом проекта служит начало сбора исходной информации и принятие решения о разработке направлений совершенствования кадровой политики (декабрь 2013 года). Конечным результатом мы считаем рост прибыли за счет повышения производительности труда, снижения коэффициентов текучести кадров, удовлетворенности персонала условиями и оплатой труда, "омоложения" коллектива.

Для информационного обеспечения формирования направлений совершенствования кадровой политики в Курское ОАО "Прибор" потребуются следующие источники:

* Законодательная, справочная литература;
* Нормативно-методическая литература.

Для изучения персонала необходимо пригласить маркетолога.

В результате разработка направлений совершенствования кадровой политики в Курское ОАО "Прибор" будут сформированы следующие документы:

 Анкеты;

 Расчет удовлетворенности персонала;

 Положение о премировании и вознаграждении по итогам работы за год;

 Положение о социальном пакете для пенсионеров;

 Положение по адаптации молодых специалистов;

 Положение по повышению квалификации персонала;

 Положение о материальном стимулировании наставников, работающих с кадровым резервом;

 Положение о материальном стимулировании работников, проводящих внутреннее обучение;

 Положение о вознаграждении по итогам работы за год;

 Оценка эффективности проекта.

Следовательно, данный проект имеет широкий список входящих и исходящих документов. Правильность выбранных источников гарантирует высокие результаты от проекта.

Произведем расчет одного из пунктов направлений совершенствования кадровой политики.

Финансовые и экономические возможности не позволяют не обосновано Курское ОАО "Прибор" увеличивать штат. Поэтому дирекции Курское ОАО "Прибор" рекомендуется создать условия, благоприятные для обучения всех работников, т.к. от этого зависит производительность труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов. Поэтому своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим фактором эффективной работы Курское ОАО "Прибор".

Для оценки эффективности произведем в первую очередь расчет затрат

Расчет основной заработной платы приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Таблица расчета основной заработной платы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование этапа | Исполнитель | Трудоемкость, дней | Зарплата за 1 день, руб. | Сумма, руб. |
| Проведение опроса персонала | Маркетолог | 5 | 500,00 | 2500,00 |
| Анализ удов-летворенности персонала и причин увольнения с предприятия | Отдел кадров, директор | 5 | 400,00 1000,00 | 2000,00 5000,00 |
| Рабочее проектирование мероприятий по удержанию персонала | Профсоюзный комитет, отдел кадров, бухгалтерия, директор | 20 | 300,00 400,00 500,00 1000,00 | 6000,00 8000,00 10000,00 20000,00 |
| Итого | | | | 53500,00 |

Зосн=53500,00 руб.

Отчисления в социальные фонды составляют 30% от величины основной заработной платы.

Зсн = Зосн \* 0,3 = 16059 руб.

Статья "Амортизация вычислительной техники" включает расходы, связанные с эксплуатацией компьютера. Рассчитаем себестоимость 1 часа машинного времени:

 рублей,

где - 20 000 руб. - стоимость компьютера;

 5 лет - срок амортизации компьютера;

 52 недели - число недель в году;

 40 часов - количество рабочих часов в неделе;

 0.80 рублей - стоимость 1 кВт электроэнергии;

 0.1 кВт - потребляемая мощность компьютера.

Для разработки мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Курское ОАО "Прибор" численных расчетов необходимо 20 дней. В среднем начальник отдела кадров работает с использованием компьютера 6 часов в день, себестоимость одного часа машинного времени около 2.00 руб.

Змаш = 2.00 \* 6 \* 60 = 720.00 руб.

Итоговая смета затрат приведена в таблице 22.

Таблица 3.4 - Итоговая смета затрат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N п/п | Наименование статьи расходов | Сумма, руб. |
| 1 | Стоимость канцелярских расходов (бумага, ручки) | 500,00 |
| 2 | Основная заработная плата | 53500,00 |
| 3 | Отчисления на социальные нужды | 16059,00 |
| 4 | Амортизация вычислительно техники | 720,00 |
| 5 | Создание своего учебного центра на базе одного из училищ города. | 100000,00 |
|  | Итого | 170779,00 |

Диаграмма отношения затрат изображена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 - Структура затрат на разработку мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Курское ОАО "Прибор"

В результате внедрения мероприятий ожидается рост производительности труда на 3%, что даст прирост прибыли также на 0,3%

Прирост прибыли = 170607 (прибыль 2012г.) \* 0,003 = 511,82 т. руб.

Эффективность капитальных вложений определяется показателями, вычисляемыми по формулам.

, (3.1)

где *ЕР* - расчетный коэффициент эффективности капитальных вложений на совершенствование кадровой политики;

*Cр* - сумма затрат на разработку мероприятий по совершенствованию кадровой политики, руб.

*ПА* - прибыль, руб.

, (3.2)

кадровый политика персонал конкурентоспособность

где *Т* - срок окупаемости капитальных вложений, год.

ЕР = 511,82 /170,8=3

Т = 170,8/511,82 = 0,33 года или примерно 4 месяца

Далее рассчитаем чистый приведенный доход (NPV).

Чистая текущая стоимость (net present value, NPV). Другие термины - чистый дисконтированный доход и чистый приведенный доход, интегральный эффект. Суть критерия (present value, PV) состоит в сравнении текущей стоимости будущих денежных поступлений от реализации проекта с инвестиционными расходами, необходимыми для его реализации. В общем виде величина NРV определяется по формуле:



где I - затраты на инвестиции (investment);

СF - чистый денежный доход за период эксплуатации инвестиционного объекта (cast flow), рассчитывается одним из трех альтернативных способов:

а) по чистой прибыли;

б) по чистой прибыли с учетом амортизационных отчислений;

в) по чистой прибыли с учетом амортизационных отчислений и ликвидационной стоимости основных фондов;

Е - норма дисконта;- продолжительность расчетного периода.

Чистая прибыль в первый год составит 511,82 тыс.р. Дисконтирование осуществляется по процентной ставке i = 10%, соответственно сила роста =ln1,1 = 0,0953102



Следовательно, проект следует принять, так как NPV > 0.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) - это норма дисконта (ставка), при которой дисконтированная стоимость дохода равна дисконтированной стоимости расходов по данному проекту или ставка, при которой NPV, рассчитанный для данной ставки равен 0.

В общем случае, когда инвестиции и доходы задаются в виде потока платежей, искомая ставка определяется на основе решения уравнения относительно v

 (3.4)

где v - в данном случае представляет собой дисконтный множитель по

искомой ставке- время от начала реализации проекта;t - член потока платежей.

Исходная функция, определяющая чистый приведенный доход в нашем случае примет вид

(r) = -170r-1 + 511r-2 = 0

Методом подбора мы нашли, что норма дисконта r для нашего проекта, при котором f (r) < 0 (0,0047) равна 6,12%.

В результате расчетов экономической эффективности по разработке мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Курское ОАО "Прибор" были получены следующие данные:

* годовой прирост прибыли равен 511,82 т. руб.;
* расчетный коэффициент эффективности капитальных вложений нравен 3;
* срок окупаемости вложений равен 0,33 лет или примерно 4 мес.

Заключение

В заключение дипломной работы сделаем основные выводы.

Курское ОАО "Прибор" является крупным промышленным предприятием Курской области

Основными видами деятельности предприятия являются разработка, производство и ремонт бортового авиационного радиоэлектронного оборудования с применением средств современной микропроцессорной техники, индикации и программного обеспечения.

За отчетный период 2010-2012 г.г. объемы производства и реализации продукции предприятия увеличились, предприятие рентабельно.

Оценка финансового состояния ОАО "Прибор" показала, что предприятие платежеспособно, своевременно и в полном объеме рассчитывается по краткосрочным обязательствам: с работниками по заработной плате, бюджетом и внебюджетными фондами, с поставщиками за материалы и комплектующие. Финансовое положение предприятия устойчивое.

Цель кадровой политики Курское ОАО "Прибор" - повышение конкурентоспособности предприятия за счет эффективного использования потенциала персонала организации. Задачи: - увеличение прибыли предприятия; - повышение профессионального уровня руководителей; - улучшение кадрового состава; - формирование кадрового резерва; - обеспечение карьерного роста; - систематизация программы повышения квалификации; - стандартизация всех рабочих процессов на предприятии. Кадровой политикой в Курское ОАО "Прибор" занимается отдел кадров.

В Курское ОАО "Прибор" на сегодняшний день работает 2279 человек, поэтому оно является крупным предприятием.

В 2012г. на 3,5% выросла списочная численность работников Общества. За отчетный период: принято- 289 работников; уволено- 210 работников в т.ч. 151 работник по собственному желанию, 20 работник по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон. Коэффициент текучести кадров за 2012г. составил 7,5%. Порядок оформления трудовых отношений между работниками и работодателем осуществлялся в соответствии с ТК РФ.

Удельный вес рабочих в 2010 году составляет 61,5% это доминирующая группа работников. В 2012 эта группа работников сократилась до 45,9%, что произошло вследствие внедрения новых автоматизированных технологий. В целом за исследуемый период удельный вес группы руководителей и других служащих, в общем количестве работников предприятия, существенно не изменился, тогда как численность персонала выроста на 7,4% или на 157 чел., в связи с освоением новой продукции и создания новых рабочих мест.

В структуре персонала по половому признаку наибольшее преимущество имеют мужчины, что определяется спецификой предприятия.

Наиболее большая возрастная группа работников предприятия в возрасте от 41 до 50 лет, она составляет в общей структуре персонала более 35-41% в 2010-2012 гг. За период 2010-2012 г.г. удельный вес работающих, в возрасте от 31 до 40 лет заметно снизился, а это, как показывает опыт, основное, наиболее производительное ядро работников предприятия (снижение их удельного веса составило около 8 процентов). Тенденция роста наблюдается в группе работников от 51 до 60 лет, что говорит о "старении" коллектива.

К 2012 г. повысилось количество работников, имеющих высшее и второе высшее образование в 1,1 и 6,35 раз соответственно. Уменьшилось количество работников имеющих среднее специальное образование в 0,9 раза и неоконченное высшее, что говорит о росте профессионализма в Курское ОАО "Прибор".

В динамике за 2011-2012 гг. прибыль от реализации, приходящаяся на одного работника увеличилась. Положительное влияние как в 2011 г. к уровню 2010 г., оказало увеличение среднегодовой выработки продукции одним рабочим.

Основные направления в области кадровой политики Курское ОАО "Прибор" определяются стратегией развития предприятия в целом.

Стратегическими целями кадровой политики Курское ОАО "Прибор" сформированы:

– Создание эффективной системы по подбору высококлассных специалистов по ключевым вакантным специальностям.

– Обеспечить достойной заработной платы на уровне средней г. Курска.

– Развить систему материальной стимуляции и мотивации.

– Развить систему корпоративного обучения.

Приоритетом в направлении совершенствования кадровой политики являются:

– обеспечить социальные льготы и гарантии;

– улучшить условия и охрану труда,

– обучение и развитие персонала.

В рамках комплекса социальных программ Курское ОАО "Прибор" необходимо осуществлять:

– полное обеспечение занятости сотрудников,

– социальную поддержку работников и ветеранов.

Стратегические цели кадровой политики Курское ОАО "Прибор" устремлены на создание высокой корпоративной культуры, раскрытия потенциала каждого работника, его профессиональных возможностей, полной удовлетворенности его личных интересов и потребностей.

В результате расчетов экономической эффективности по разработке мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Курское ОАО "Прибор" были получены следующие данные:

* годовой прирост прибыли равен 511,82 т. руб.;
* срок окупаемости вложений равен 0,33 лет или примерно 4 мес.

Список использованной литературы

1. Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования [Текст] / Р.З. Акберин, А.Я. Кибанов. Учебное пособие - М.: Статут, 2012. - 433 с.

. Албастова Л.И. Технология эффективного менеджмента [Текст] / Л.И. Албастов: Учебное пособие - М.: ВЛАДОС, 2010. - 489 с.

. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук - СПб: Союз, 2010. - 463с.

. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Ряховской. - 2-е изд., доп. - М.: ИПКгосслужбы, 2011. - 188 с.

. Балдин К.В. Управленческие решения: Теория и технология принятия: Учеб./ К.В. Балдин, С.Н. Воробьёв. - М.: Проект, 2011. - 300 с.

. Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов [Текст] / В.Бавыкан. - Учебное пособие.- М.: Экономика, 2011. - 389 с.

. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2010 - 702 с.

. Большов А.В. Менеджмент: теория и практика [Текст] / А.В. Большов: Учебное пособие. - Казань: Правка, 2011. - 571 с.

. Валуев С.Л., Игнатьев А.В. Организационный менеджмент [Текст] / С.Л. Валуев, А.В. Игнатьев: Учебник для ВУЗов. - М.: ПРЕСС, 2012. - 551 с.

. Веснин В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р. Веснин. - Учебное пособие.- М.: Триада, Лтд, 2009. - 290 с.

. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности "Менеджмент" [Текст] / О.С. Виханский. - М.: МГУ, 2009. - 567 с.

. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Экономистъ,2012.- 528 с: ил.

. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. - 480 с.

. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - Учебное пособие [Текст] / Р.С. Галькович, В.И. Набоков.- М.: ИНФРА-М, 2010. - 327 с.

. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - Учебное пособие [Текст] / В.В. Гончаров.- М.: Просвещение, 2011. - 411 с.

. Грачёв М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - Учебное пособие [Текст] / М.В. Грачев.- М.: Дело ЛТД, 2012. - 289 с.

. Грачёв М.В. Управление трудом (теория и практика капиталистического хозяйствования). - Учебное пособие [Текст] / М.В. Грачев. - М.: Наука, 2010. - 511 с.

. Гусарова М.А. Тропынин А. "Стратегия управления персоналом: понятия и классификация" // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 7, июль 2011 г./ СПС "Гарант"

. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст]/ Г.Десслер.- Под ред. Шленова. - М.: БИНОМ, 2011. - 432 с.

. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. - Учебное пособие [Текст] / Р.Джонсон.- М.: Просвещение, 2009. - 327 с.

. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. - Учебное пособие [Текст] / И.Б. Дуракова.- М.: Центр, 2011. - 310 с.

. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. - Учебное пособие [Текст]/ Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич.- СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2012. - 489 с.

. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - Учебное пособие [Текст] / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов.- М.: Приор, 2010. - 326 с.

. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - Учебное пособие [Текст] / Дж.Иванцевич, А.А. Лобанов.- М.: Дело, 2011. - 489 с.

25. Какие из мировых HR-трендов прижились в России в уходящем году// 2013-12-27 vedomosti.ru <http://www.vedomosti.ru/>

. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование системы управления в машиностроении. - Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов.- М.: Книга, 2011. - 219 с.

. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления предприятием. - Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. М.: Знание, 2013. - 255 с.

. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - Учебное пособие [Текст] / А.Я Кибанов, Д.К. Захаров.- М.: Просвещение, 2009. - 167 с.

. Колядов Л.В., Комарова Л.А., Епифанова Н.П. Структура управления компаниями. - Учебное пособие [Текст] / Л.В. Коляров.- М.: Просвещение, 2012. - 188 с.

. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет. - М.:ИНФРА-М; 2010. - 450 с.

. Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - Учебное пособие [Текст] / Р.А. Кричевский.- М.: Дело, 2012. - 483 с.

. Лагина О.Д. Организация работы с кадрами и её совершенствование. - Учебное пособие [Текст] / О.Д. Лагина.- М.: Книга, 2010. - 312 с.

. Лютенс Ф. Организационное поведение [Текст] / Ф.Лютенс: Пер. с англ. 7-го изд. - М.: ИНФРА - М, 2012. - 692с.

. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - Учебное пособие [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М.: Дело, 2011. - 383 с.

. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. - 526 с.

. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 720 с.

. Менеджмент: Учебник / Под ред. В. В. Томилова. - М.: Юрайт-Издат, 2009. - 591с.

. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, В.В. Абакумов, А.А. Голубев; Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. - СПб: Бизнесс-пресса, 2011. - 422с.

. Менеджмент организации / Румянцева З.П., Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин; Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. - М.: Инфра-М, 2012. - 430с.

. Мухин В.И Исследование систем управления: Учебник для вузов /В.И. Мухин - М.: Издательство "Экзамен", 2009.-384 с.

. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга - 2013. - 352 с.

. Недзиев С.Н. Управление кадровой политикой предприятия: проблемы и решения. Всероссийская научная конференция "Информационные технологии в управлении, образовании, промышленности "АСТИНТЕХ - 2007". Астрахань: 2007. - 19 с.

. Организация производства и управления предприятием: Учебник / Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родинов В.Б. и др.; Под ред. О.Г. Туровца. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 573 с.

. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. - 3-е изд., стереотип. - М.: КНОРУС, 2009. - 293 с.

. Основы управления персоналом [Текст] / Под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 2010. - 268 с.

. Основы управления персоналом [Текст] / Под ред. Розарёновой Т.В. - М.: Просвещение, 2011. - 388 с.

. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е -изд., перераб. и доп. - Минск; ИП "Экоперспектива", 2012 г. -701 с.

. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Учебное пособие [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко.- М.: Зевс, 2012. - 439 с.

. Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. - Учебное пособие [Текст] / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен.- М.: Прогресс, 2011. - 290 с.

. Силютин Р.Д. Система управления персоналом на предприятии. - Учебное пособие [Текст] / Р.Д. Силютин.- М.: Всероссийский центр производительности, 2012. - 263 с.

. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - Учебное пособие [Текст] / Б.М. Смирнов.- М.: Статут, 2012. - 411 с.

. Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхватилин Н.В., Алешунас М.Р. Новые технологии управления персоналом. - СПб., Речь, 2010. - 388 с.

. Смирнов Э.А. Управленческие решения. - М.: ИНФРА-М, 2010 - 264 с.

. Стивенсон Ненси. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера / Пер. с англ. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2013. - 98 с.

. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - Учебное пособие [Текст] / Э.Е. Старобинский.- М.: Бизнес-школа, 2013. - 282 с.

. Стэнли Янг. Системное управление организацией. - Учебное пособие [Текст] / Я. Стенли.- М.: Приор, 2010. - 439 с.

. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - Учебное пособие [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов.- М.: Дело ЛТД, 2009. - 377 с.

. Управление персоналом организации: учебник для вузов [Текст] / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: Инфра - М, 2013. - 444 с.

. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - Учебное пособие [Текст] / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова.- М.: Акалис, 2010. - 494 с.

. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА, 2011. - 546 с..

. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2013. - 256с.

. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2012. - 381с.

. Шекшня С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: Бизнес - школа, 2012. - 332 с.

. Шкатулла В.И Настольная книга менеджера по кадрам. - Учебное пособие [Текст] / В.И. Шкатулла.- М.: Норма - Инфра - М.: 2009. - 393 с.

. Ивановская Л.В. "Стратегия управления персоналом" // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 1, январь 2011 г./ СПС "Гарант"

. <http://www.kurskpribor.ru-> официальный сайт

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |