**Разработка эффективной кадровой политики предприятия»**

**на примере АО «СиМЗ» г. Симферополь**

2019

Диплом

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6

Раздел 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ 8

1.1 Понятие кадровой политики предприятия 8

1.3 Особенности выбора кадровой стратегии предприятия 30

РАЗДЕЛ 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «СИМЗ» 38

2.1 Характеристика предприятия АО «СиМЗ» по основным технико-экономическим показателям 38

2.2 Анализ состава и структуры персонала 58

2.3 Оценка эффективности кадровой политики на предприятии АО «СиМЗ» 66

Выводы по разделу 2 70

РАЗДЕЛ 3 ПРЕЛОЖЕНИЕ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АО «СиМЗ» 72

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия 72

3.2 Расчёт эффективности предлагаемых мероприятий

Выводы по разделу 3 77

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 85

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 88

ПРИЛОЖЕНИЯ 93

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется необходимостью решения принципиальных задач, важнейшей из которых является: максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть, нужна четко разработанная кадровая политика.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы, послужили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: Ю.К. Балашов, М.И. Басаков, О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.П. Волгин, В.В. Гончаров, Г. Десслер, С.А. Дятлов, Г.Г. Зайцев, С.П. Кирильчук, А.Я. Кибанов, Л.И. Лукичева, В.Н. Машков, и др.

Объектом исследования является система кадровой политики АО «СиМЗ».

Предметом исследования является разработка эффективной кадровой политики предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в АО «СиМЗ».

Для достижения указанной цели, поставлены и решению следующие задачи:

– исследованы теоретико-методологические основы кадровой политики;

– проанализированы основные финансово-экономические показатели деятельности АО «СиМЗ»;

– проанализирован кадровый потенциал исследуемого предприятия;

– разработаны мероприятия по улучшению кадровой политики на исследуемом предприятии;

– обоснована экономическая и социальная эффективность предложенных мер.

В качестве инструментария применялись методы: абстрактно-логические методы (при теоретическом изучении особенностей развития предприятий); статистической обработки (при группировке статистических данных по деятельности предприятия); табличный и графический метод (при обработке и обобщении статистических данных и их отражении в информативной форме – таблицы, рисунки).

Новизна полученных результатов исследования, заключается в том, что усовершенствованы теоретические подходы к изучению кадровой политики предприятия, а также представлены практические рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации.

|  |
| --- |
| [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) |

Практическая значимость – полученные в работе результаты, могут быть применены в практической деятельности предприятия для совершенствования кадровой политики предприятия.

Информационная база исследования. При написании работы были использованы труды отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме. Нормативно-правовую базу исследования составили статистические данные Министерства экономического развития и торговли РФ, Федеральной службы статистики РВ; информация сети Интернет; внутренняя документация и отчетные данные АО «СиМЗ».

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, выводов по ним, списка использованных источников, насчитывающего 52 наименования и 3 приложений.

**Фитнес на дому**



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

# Раздел 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## Понятие кадровой политики предприятия

Персонал предприятия сегодня выходит на одно из первых мест по значимости, менеджеры высшего звена и владельцы предприятий сегодня начинают осознавать, что персонал - это важнейшая подсистема предприятия и от ее эффективной работы зависит эффективность работы предприятия в целом.

Изучением кадровой политики занимались многие отечественные и зарубежные ученые. В частности такие ученые, как Ю.К. Балашов, М.И. Басаков, О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.П. Волгин, В.В. Гончаров, Г. Десслер, С.А. Дятлов, Г.Г. Зайцев, С.П. Кирильчук, А.Я. Кибанов, Л.И. Лукичева, В.Н. Машков, и др.

Обстоятельный анализ современной научной литературы в области управления персоналом позволил сделать вывод, что на сегодня отсутствуют четкость и единство в точках зрения ученых относительно толкования сущности понятия «кадровая политика», которому даются различные определения.

Рассмотрите подходы к трактовке этого термина различными учеными в приложении А.

Политика организации – система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации (опыт государственной службы Канады, Германии).

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование.

В широком смысле – это система правил и норм (которые должны быть осознанны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса [31, с.2].

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Н.В. Кузьмина дает одно узкое определение термина [27, с.123]. Согласно ее позиции кадровая политика - это относительно абстрактный, направленный на работника план действий, который должен служить пособием для определенных действий в области кадрового планирования, организации, управления персоналом; часть общей предпринимательской политики, направленная на обеспечение организации персонала, его использования и сохранения. При таком понимании предметом и результатом кадровой политики является воздействие на работника с целью формирования у него поведения, способствующего достижению выбранной цели.

Согласно позиции Л.В. Беззубко, кроме узкого допускается широкое понимание понятия «кадровая политика» [8, с.11].

В узком понимании кадровая политика является набором определенных правил, ограничений и пожеланий, реализация которых происходит в процессе взаимодействия сотрудников и в существующих взаимоотношениях работников и предприятия в целом [9, с. 543].

В широком понимании данное понятие подразумевает систему сформулированных, осознанных, а также закрепленных норм и правил, которые приводят в соответствие человеческий ресурс и долговременную стратегию компании» [6, с. 38]. Однако при толковании кадровой политики в двух смыслах происходит их смешивание и путаница.

Более конкретную позицию относительно понимания этого понятия имеют представители отечественной школы Ю.А. Артемова[5, с.251], которая обобщает толкование в широком и узком смыслах, и предлагает универсальное для обоих случаев определения кадровой политики.

Наиболее общее толкование, предложенное Т.В. Розареновой [39, с.45], который кадровую политику рассматривает в качестве системы работы с кадрами, объединяющей разные формы деятельности, цель которой заключается в создании высокопроизводительного коллектива в целях реализации возможностей компании адекватно реагировать на динамику изменений внутренней и внешней среды. При таком подходе происходит смешение понятий кадровой политики и мер, с помощью которых происходит ее реализация. Кроме того, в предлагаемом определении кадровой политики не раскрыто, в чем именно заключается кадровая работа.

Более точно кадровую политику трактуют отечественные ученые в своих работах в узком смысле как «линию», «направление», «систему» работы с персоналом.

В работах Е.В. Голева [18, с.213] кадровой политикой называют «линию поведения», а именно:

– стратегическую линию поведения работодателя относительно наемных работников;

– главную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на долгосрочную перспективу;

– рассчитанную на длительную перспективу линию формирования и развития кадрового состава компании.

Аналогичные определения есть в работах других ученых, однако под кадровой политикой авторы понимают генеральное «направление кадровой работы». Так, Н.В. Парушина трактует ее как главное направление в работе с кадрами, набор принципов, реализуемых кадровой службой предприятия. В работе [35, с.133] исследователи, кроме основных направлений, в сущности этого понятия включают формы, методы, критерии работы с персоналом, принципы для разработки плана удовлетворения текущей и перспективной потребности предприятия, создание и сохранение условий квалифицированного и производительного труда, что соответствует потребностям экономики.

Как «систему» рассматривает кадровую политику Веснин В.Р. [12, с.14]. Такое понимание кадровой политики организации есть в работе российского исследователя В. Р. Веснина: система требований, взглядов, ограничений, принципов, норм, определяющих ключевые направления, методы и формы кадровой работы [12, с. 39]. Системой, по мнению ученого, является «совокупность способов, методов, приемов осуществления чего-нибудь».

Рассматривая кадровую политику в контексте стратегического планирования, Д.С. Варнавская раскрывает понятие «кадровая политика», как основной инструмент формирования мотивации и развития персонала на предприятии [11, с.84]. При этом кадровая политика является средством повышения производительности труда и роста эффективности использования человеческого ресурса.

Таким образом, можно констатировать, что кадровая политика также является инструментом формирования и изменения организационного поведения персонала, а также формализованной совокупности руководящих положений, обеспечивающих стабильность этого поведения на определенном отрезке времени для достижения стратегических целей организации.

По мнению Л.Д. Гармидер кадровая политика – это совокупность социально-правовых, организационно-экономических и психологических мероприятий по формированию, использованию и воспроизводству трудового (кадрового) потенциала [16, с.93].

Такое понимание кадровой политики фокусирует внимание на инструментальном обеспечении управления персоналом, и позволяет учесть различия, присущие различным сферам организационного управления.

При этом кадровая политика ограничивается лишь оперативно-тактическими мерами, почти исключает ее из сферы стратегического управления.

Ю.Н. Арсеньев утверждает, что кадровая политика является системой норм и принципов (которые следует осознать и соответствующим образом сформулировать), которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией компании [4,с.80].

Таким образом, констатируется необходимость осознания персоналом организационных принципов, формирующих определенную организационное единство, которая может быть определена как корпоративная культура.

Следовательно, кадровая политика является не только инструментом управления поведением персонала. Она также является инструментом формирования его мировосприятия, ценностных ориентаций и микроклимата в коллективе.

Для понимания сущности кадровой политики целесообразно выделить существенные признаки этого понятия, то есть такие признаки, каждый из которых является необходимым, а все вместе они достаточны для того, чтобы отличить этот термин от всех остальных.

Проведенный анализ толкований термина «кадровая политика предприятия» позволяет выделить наиболее существенные признаки:

– совокупность принципов, правил, методов, идей, форм, требований, критериев работы с персоналом, выступают сущностной определенностью кадровой политики;

– направление работы с персоналом;

– направленность на формирование, воспроизводство, развитие, эффективное использование персонала, его мотивацию, стимулирование.

Анализ исследований ведущих ученых позволил выяснить следующее:

– во-первых, существующие определения сущности кадровой политики являются несовершенными, поскольку содержат различные составляющие этого понятия (принципы, методы, нормы, формы, направления и т.д.);

– во-вторых, наблюдается смешивание понятия кадровой политики с целями, средствами и ориентирами предприятия в сфере персонала, а также средствами ее реализации.

При формировании понятия «кадровая политика предприятия» целесообразно придерживаться следующего:

– во-первых, включение указанных выше трех существенных его признаков;

– во-вторых, уточнение признаков по учету соответствия кадровой политики общей стратегии предприятия, поскольку кадровая политика направлена на реализацию ее целей;

– в-третьих, уточнение перечня направлений работы с персоналом.

Согласно результатам проведенного анализа существующих понятий кадровой политики направлениями кадровой работы является формирование, воспроизведение, развитие, эффективное использование, мотивации и стимулирования персонала.

В настоящее время содержание, вкладываемое в понятие «кадровая политика», обогатилось. Однако, прежде чем раскрыть качественно новое содержание этого термина, отметим, что в научной литературе существуют различные точки зрения на эту проблему.

Мнение ряда исследователей склоняется к тому, что кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период [9, с.21]. Они выделяют также понятие “кадровая работа”, включая в ее содержание подготовку кадров, их подбор, расстановку, использование, переподготовку, воспитание, организацию творческого роста, создание кадрового резерва, планирование движения кадров, их переаттестацию.

А.Я. Кибанов, понимает под кадровой политикой систему принципов и вытекающих из них форм, методов, направлений и критериев работы с управленческим персоналом, направленных на обеспечение общественного производства и других сфер народного хозяйства высококвалифицированными управленческими кадрами, обладающими необходимыми политическими и деловыми качествами. При этом важно подчеркнуть, что в понятие «кадры» включает «всех работников, занятых в системе управления» [25, с.154].

Однако встречаются и более полные трактовки состава кадров.

Кадровая политика в узком смысле – это работа администрации и общественных организаций предприятия со всем коллективом, с его социальными и функциональными группами, с каждым человеком [49].

Кадровая политика как инструмент управления – это организующая деятельность, имеющая целью слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач. В данном случае авторы распространили понятие «кадры» на всех работников предприятия, на весь коллектив с его группами, но только на уровне предприятия.

Если сгруппировать все имеющиеся точки зрения на эту проблему, то можно достаточно четко выделить три подхода к определению кадровой политики в управлении:

1) как подбор и расстановка «всех работников, занятых в системе управления», то есть руководителей, специалистов и технического персонала;

2) как подбор, расстановка и использование руководителей, специалистов и рабочих, то есть охватывает всех без исключения работников, занятых на промышленных предприятиях, в объединениях и министерствах;

3) как процесс социального управления производственным коллективом с его профессиональными группами для решения поставленных перед ним задач.

Большинство авторов рассматривают кадровую политику как подбор, расстановку и выдвижение кадров, занятых выполнением управленческих функций на разных уровнях управления.

Представляется, что кадровая политика дает возможность увязать (объединить, согласовать) управленческие действия при проведении технической и экономической политики в отраслях народного хозяйства.

Для эффективного управления кадровой политикой в отраслях народного хозяйства создается система оперативного учета и анализа кадров, отражающая в каждый конкретный момент деятельности действительное положение за определенный промежуток времени на всех уровнях управления: от предприятия до министерства. Получаемая с ее помощью информация позволяет периодически оценивать тенденции изменения состава кадров в отрасли; разрабатывать научно обоснованные и комплексные прогнозы и планы потребности в кадрах и на этой основе формировать кадровую политику, согласующуюся с планами социального развития отраслей народного хозяйства.

Организационные функции подбора, расстановки, выдвижения и подготовки кадров, занятых в управлении, все в большей степени ориентируются на социальные процессы. Это способствует повышению единства и сплоченности действий, ответственности за порученную работу, росту эффективности управленческого труда в целом и в конечном итоге росту эффективности системы управления.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк [48]:

* увольнять работников или сохранять;

а) переводить на сокращенные формы занятости;

б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;

в) направлять на длительную переподготовку и т.п.

* подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
* набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
* набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

* требования производства, стратегия развития предприятия;
* финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
* количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
* ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
* спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
* влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
* требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему [51]:

– Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

– Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

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

– Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

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

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

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

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

Кадровая политика формирует [21]:

* требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
* отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
* отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
* отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
* отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка.

Рассмотрим в таблице 1.1 сравнительную характеристику двух типов кадровой политики.

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
| Открытая | Закрытая |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации |
| Продвижение персонала | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры |

Продолжение таблицы 1.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации) | Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации | Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия |

Свойства кадровой политики [20,с.27]:

– связь со стратегией;

– ориентация на долговременное планирование;

– значимость роли кадров;

– круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей [6]:

* производственный;
* финансово-экономический;
* социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой политики включают: поднятие престижа предприятия; исследование атмосферы внутри предприятия; анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы; обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

На основании определенных положений и согласно толкованию понятия политики в современном менеджменте под кадровой политикой предприятия предлагается понимать совокупность правил и принципов, определяющих основные направления работы с персоналом (формирование, воспроизведение, развитие, эффективное использование, мотивация, стимулирование персонала) в процессе управления им соответствии с общей стратегией предприятия.

Таким образом, уточнено понятие кадровой политики предприятия, что, в отличие от существующих, наиболее полно учитывает существенные признаки этого термина по его сущностной определенности и содержанию действий. Установлено, что основными направлениями кадровой работы является формирование, воспроизведение, развитие, эффективное использование, мотивация и стимулирование персонала.

**1.2 Виды кадровой политики предприятия**

Кадровая политика на современном этапе является продолжением стратегических целей и миссии предприятия, ориентированной на результаты осуществляемой деятельности, перспективы развития.

На сегодняшний день к политике в данном направлении современной компании предъявлены большие требования адаптивности, гибкости практичности внутренних факторов (стилю руководства компании, внутри организационной культуры, целям и миссии компании), внешней среде (развитию государственной экономики и трудового рынка, изменению законодательства, особенностям осуществляемой деятельности в кризисных условиях и др.) [31, с.215].

Основные типы кадровой политики на предприятии, представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Типы кадровой политики на предприятии

В случае проведения пассивной политики у управленческого аппарата предприятия отсутствует четкая программа, предусматривающая работу с кадрами, оно вынужденно реагирует на возникшие проблемы при работе (что связано с нехваткой высококвалифицированных кадров, конфликтными ситуациями, наличием открытых вакантных должностей). Предусматривается ликвидация проблем при отсутствии глубокого анализа имеющейся ситуации. Принятие кадровых решений происходит без учета последствий в перспективе.

Поиск, подбор, привлечение персонала осуществляется оперативно, без предварительного планирования потребностей в кадрах на будущее. Собеседование и оценка кандидатов проводится формально. Кадровые проблемы решаются без анализа причин и осознание возможных последствий. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий. Обучение персонала происходит нерегулярно или вообще отсутствует. В организациях этого типа кадровой политики нечетко распределены полномочия, ответственность работников отсутствует [38, с. 133].

При осуществлении реактивной кадровой политики руководством предприятия диагностируются проблемы с кадрами, анализируются причины нерешенных вопросов в данном направлении, а также конфликтных ситуаций, принимаются меры для ликвидации последствий и недоразумений. Контролируются показания первоисточников неблагополучного состояния кадровой работы, производятся исследования проблем, экстренно локализующихся, затем производится их решение.

В процессе применения превентивной политики руководством компании формулируются обоснованные прогнозы в части развития ситуации с работниками в компании. Оценивается кадровый потенциал на соответствие предусмотренных задач. Аппаратом управления используются среднесрочные и краткосрочные прогнозы потребности в работниках, предусматривается определение стратегических задач кадрового обучения и развития.

Руководством предприятия прогнозируется кадровая ситуация и осуществляется постоянный ее мониторинг, при необходимости предусматривается создание целевых кадровых программ. Выдвигаются конкретные требования к обучению персонала, планированию кадрового резерва, который осуществляется на краткосрочный и среднесрочный период. Проблема, возникающая в ходе использования превентивной политики в данном направлении, заключается в разработке кадровых целевых программ [14, с. 133].

Можно характеризовать активную кадровую политику наличием кадрового прогноза у руководства компании, а также средств влияния на ситуацию с кадрами. При необходимости предусматривается разработка антикризисных кадровых программ. В процессе активного применения кадровой политики в компании предусматривается мониторинг климата, осуществление мотивации сотрудников [4, с. 6]. Существует рациональная и авантюристическая активная кадровая политика. Руководство предприятия при такой политике обладает обоснованным прогнозом развития ситуации, руководствуется краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными планами работы по обеспечению кадрами с различными вариантами развития ситуации.

Рациональная кадровая политика позволяет реализовать внутри организации мобильной стратегии управления персоналом несколько проектов. При рациональной кадровой политике используются гибкие формы привлечения тех специалистов, которые могут максимально эффективно выполнять задачи, являющиеся характерными для той или иной стадии реализации соответствующего проекта [4, с. 7]. По авантюристической кадровой политике руководство организации не может обоснованно прогнозировать развитие кадровой ситуации, при этом, оно пытается повлиять на нее. В результате этого создаются не обоснованные планы в рамках работы, направленной на обеспечение кадрами, их развитие [1, с. 134].

Кадровая служба не имеет возможности осуществлять диагностику работников, но планы работы с кадрами отражены в программах развития компании. При создании планов по кадровой работе не проводится анализ возможных изменений ситуации (появление конкурентов, нового товара, изменения законодательства и рынка). Решить проблему можно, переобучив персонал - тренинги, командировки для обновления знаний, быстрого выполнения задач, развития теоретических и практических умений. Молодой персонал более открытый и адаптивный к изменениям и готов к обучению и повышению квалификации. Специализированный персонал старшего возраста имеет также привлекаться к переобучению в случае необходимости.

Существует возможность подразделения кадровой политики на открытую и закрытую. На такое разделение влияет ориентация компании на внутреннею или внешнюю среду при формировании кадрового состава, т. е. компанией привлекаются кадры либо принципиально развиваются собственные. Каждому из данных типов присущи собственные преимущества и недостатки. Отсутствует закрытая либо открытая политика кадров в чистой форме. Типы осуществляемой кадровой политики преобладают в деятельности компании, и на них оказывает влияние этап ее развития, сфера деятельности, стратегии и цели.

Главной чертой открытой политики кадров является наличие возможности приема кадров «со стороны» на разные должности. Новые работники могут работать и на низовых позициях в компании, и на должностях высшего руководства. В основе приема на работу квалифицированных кадров заложен конкурсный отбор. Организацией предоставляется кандидату рабочее место, в случае наличия у него соответствующей квалификации, не учитывая опыта работы в таких компаниях. Кадровая политика открытого типа присуща новым организациям, использующим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированные на быстрый рост и стремительное завоевание передовых позиций в выбранной области [3, с. 317]. Используя открытый тип кадровой политики к подбору персонала, организация получает множество возможностей для развития. В компаниях с открытой кадровой политикой новые сотрудники быстро и легко проходят период адаптации. Привлеченный персонал использует инновационные подходы к рабочему процессу, способствует заимствованию и использованию нового опыта. Старший персонал благодаря новичкам открыт для нововведений, получает мотивацию к развитию и совершенствованию. Недостаток открытой кадровой политики это сложность достижения карьерных успехов – у руководства фирмы всегда имеется возможность принять на должность высококвалифицированного работника.

Наиболее характерной закрытая политика в данном направлении является в ситуациях дефицита кадров. Весь кадровый состав фирмы формируется из существующего первоначального состава. В основе данного вида кадровой политики заложен принцип продвижения лишь «своих» работников на высшие должности, компанией используются внутренние источники кадров. Зачастую, свое применение кадровая политика закрытого типа является характерной для предприятий, которые ориентируются на создание корпоративной атмосферы, а также формирование ответственности за предприятие, создание духа причастности и корпоративной культуры. Предусматривается проведение эффективной адаптации кадров посредством высокой сплоченности всего коллектива, института наставничества, использования традиционных подходов.

Развитие и обучение персонала проводится во внутренних корпоративных центрах, способствует формированию единого видения развития предприятия и следованию общей тенденции работы, адаптированной к специфике ведения бизнеса организации. После тренингов, семинаров, участия в процессе обучения и самосовершенствования наиболее надежные, опытные и перспективные работники занимают высшие и ответственные должности. В процессе продвижения персонала предпочтение при назначении на высшие должности всегда предоставляется заслуженным сотрудникам компании. Проводится планирование карьеры. Работники получают удовлетворения потребностей в стабильности, безопасности, социальной защищенности.

В компаниях с закрытой кадровой политикой коллектив всегда более сплоченный, принимает единый корпоративный дух, действует как патриот своей организации. Недостатком закрытого типа корпоративной политики является необходимость руководящего аппарата искусственно подавать новые идеи, усиливая мотивацию, замечая негативные настроения среди работников. Нужно вовремя привлекать инновации в бизнес, создавать условия для развития и совершенствования персонала.

Практический опыт свидетельствует о наличии комплексного подхода к формированию типа кадровой политики. Поэтому вопрос о разработке новых типов кадровой политики, которые бы давали возможность охватить все категории персонала предприятия, нужно исследовать более детально.

Процесс разработки кадровой политики на предприятии проходит ряд этапов. Организации, которые давно работают на рынке и сотрудничают с иностранными партнерами и представительствами, используют документально закрепленные положения о кадровой политике, кадровые процессы в организации, мероприятия и нормы их осуществления. Некоторые организации имеют лишь теоретическое представление о разработке кадровой политики, процесс не закреплен документально, или находится в стадии формирования.

Достаточно часто в научных публикациях выделяют следующие этапы разработки кадровой политики: нормирование, программирование, мониторинг персонала [3, с. 320].

Цель этапа нормирования - это согласование целей и принципов кадровой работы, с целями и принципами предприятия и стратегическим развитием предприятия. Предусматривается проведение анализа корпоративной культуры, этапа и стратегии развития предприятия, предоставление прогноза возможных изменений, а также подготовить конкретные требования к желаемому сотрудника и возможности его развития в организации, определить цели работы с персоналом [3, с. 320].

Следующий этап кадровой политики - программирование. Основная цель заключается в создании программ, способов достижения целей кадровой работы, учитывая актуальные условия и возможные изменения. Необходимо создать систему мер и процедур по достижению целей - кадровые технологии, которые закреплены в документах и ​​обязательно учитывают нынешнее состояние и условия изменений [3, с. 321].

Важным параметром, влияющим на разработку программы, является осознание необходимости взаимодействия и согласования инструментов влияния с ценностями организации. Например, в ходе использования закрытого типа кадровой политики нелогично осуществлять подбор кадров через кадровые агентства, а также СМИ, необходимо заниматься развитием собственного персонала организации.

Третий этап кадровой политики заключается в мониторинге персонала. Цель этого этапа заключается в разработке процедур прогнозирования и диагностики кадровой ситуации. Возникает потребность в выделении индикаторов состояния кадрового потенциала, а также разработки программ для диагностики и механизма использования мер, направленных на развитие и использование знаний, опыта, навыков и умений сотрудников. Целесообразным является разработка и внедрение методики оценки эффективности кадровых программ, осуществления аттестации персонала и планирование карьеры сотрудников, создание и поддержание эффективного рабочего климата. Для чего следует, постоянно проводят мониторинг персонала, при этом кадровая политика является инструментом управления персоналом [3, с. 323].

Целесообразно дополнить этапы разработки кадровой политики организации. После анализа ситуации, а также подготовки прогноза организационного развития, определения стратегических целей, разработки ключевых моментов, принципов, приоритетов осуществляемой кадровой политики следует проводить официальное утверждение кадровой политики предприятия.

Следующим этапом является пропаганда или информирования. Это процесс создания и поддержания системы продвижения и распространения кадровой информации, ознакомление коллектива с утвержденной кадровой политикой, сбор отзывов и концептуальных мыслей. Необходимым этапом является оценка финансовых ресурсов для внедрения стратегии, формирование принципов распределения капитала, обеспечение высокоэффективной системы стимулирования трудовой деятельности. Этап оценки степени эффективности кадровой политики важен для анализа соответствия кадровой политики,

По основным целям, задачам, принципам и приоритетам формирования кадровой политики современного предприятия, и анализу ряда литературных источников появляется возможность сделать следующие выводы [16, 19, 32].

Предусматривается формирование кадровой политики компании на основе учета основных стратегических направлений в ее развитии. С данной точки зрения, она выступает в качестве кадрового обеспечения реализации этих стратегий.

Данная кадровая политика должна являться гибкой, реалистичной, предусматривать создание профессиональных кадров, обладать возможностью приспособления к динамически изменяющимся условиям всей социально-экономической жизни. Возникает необходимость в обеспечении стабильности и динамичности кадровой политики на предприятии, предусматривается ее экономическое обоснование, учет финансовых возможностей предприятия, обеспечение индивидуального подхода к каждому из работников.

Ключевая цель осуществляемой кадровой политики заключается в оптимизации кадрового управления, что направлено на осуществление высокоэффективного развития и деятельности предприятия.

Достижение этого вызывает необходимость своевременного выполнения следующих задач:

– сформировать систему современных требований к персоналу;

– осуществить прогноз потребности в кадрах различных уровней, профессий, квалификаций и обеспечить своевременное замещение вакансий и рабочих мест; определить приоритеты развития кадрового состава;

* усовершенствовать формы и методы подбора, отбора и оценки кадров;
* обеспечить эффективность мотивации и профессионального развития;
* усовершенствовать работу с резервом руководящих кадров предприятия; обеспечить функционирование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
* создать эффективную кадровую службу, способную на качественном уровне реализовывать кадровую политику предприятия [4, с. 35].

Таким образом, проведя анализ научной литературы, посвященной исследованию типов кадровой политики, наблюдаем значение и важность изучения этого вопроса. Ведь особенность современного этапа экономического развития - это понимание руководства большинства организаций значение кадрового ресурса предприятия и разработка эффективной стратегии кадровой политики.

## 1.3 Особенности выбора кадровой стратегии предприятия

Необходимым условием достижения стратегических целей предприятия является наличие на предприятии кадровой стратегии, которая относится к категории функциональных стратегий и является подчиненной к общей стратегии [41]. На сегодняшний день принято выделять 3 концепции стратегии политики в области кадров.

Первой концепцией предусматривается определение стратегии кадрового управления компании. Управлению работниками присуще выполнение обслуживающей функции, предусматривающей предоставление и поддержку работоспособности работников, необходимых для предприятия. В основе второй концепции заложено то, что стратегия кадрового управления является самостоятельной, центральной, не зависящей от стратегии компании.

Принято рассматривать занятых на предприятии сотрудников в качестве самостоятельных ресурсов, посредством которых, в зависимости от их способностей и качества, появляется возможность решения различных задач, возникающих в условиях рыночной экономики. В этом случае на стратегии такой политики влияют имеющиеся либо потенциальные кадровые ресурсы.

Третья концепция – это синтез 2-х предыдущих. Предусматривается сопоставление стратегии компании с потенциальными и имеющимися кадровыми ресурсами, определение соответствия направлениям стратегии такой политики. При таком сопоставлении возможным является изменение стратегии деятельности компании и кадровой ее политики.

В качестве наиболее приемлемой при принятии стратегических решений компаниями, выступает 3-я концепция. Следует подробнее проанализировать ряд преимуществ этой концепции.

Важнейшие принципы отдельных направлений кадровой политики организации и их характеристика приведены в таблице 1.2.

Основная цель стратегического кадрового управления заключается в создании стратегических возможностей, обеспечивая компанию квалифицированными, хорошо мотивированными и лояльными сотрудниками, которые требуются для достижения конкурентного долгосрочного преимущества. Основной целью предусматривается решение задач, заключающихся в:

1) использовании планирования;

2) логичном и последовательном подходе к проектированию систем кадрового управления и управлению ими, в основе которого заложена политика занятости, стратегия применения человеческих ресурсов;

3) установлении соответствия деятельности и политики кадрового управления и определенной ясно выраженной стратегии бизнеса;

4) рассмотрении сотрудников этой компании как стратегического ресурса, используемого при достижении преимуществ в конкуренции.

Таблица 1.2 - Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления | Принципы | Характеристика |
| 1. Управление персоналом организации | Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной) | Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации |
| 2. Подбор и расстановка персонала | Принцип соответствия  Принцип профессиональной компетенции  Принцип практических достижений  Принцип индивидуальности | Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека  Уровень знаний, соответствующий требованиям должности  Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)  Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства |
| 3Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности | Принцип конкурентности  Принцип ротации  Принцип индивидуальной подготовки  Принцип проверки делом  Принцип соответствия должности  Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей | Отбор кандидатов на конкурсной основе  Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали  Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе  Эффективная стажировка на руководящих должностях  Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент  Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п. |
| 4. Оценка и аттестация персонала | Принцип отбора показателей оценки  Принцип оценки квалификации  Принцип оценки осуществления заданий | Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок  Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности  Оценка результатов деятельности |
| 5. Развитие персонала | Принцип повышения квалификации  Принцип самовыражения  Принцип саморазвития | Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала  Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения  Способность и возможность саморазвития |

Существует несколько вариантов классификации типов стратегий кадровой политики и управления персоналом [23, с.47]:

– бизнес стратегия;

– динамическая стратегия роста;

– стратегия прибыли (рациональности)

– ликвидационная стратегия (сокращение инвестиций в определенные районы);

– стратегия резкого изменения обменного курса.

Выбор той или иной стратегии является завершающим этапом разработки стратегии компании.

Рассмотрим описанные стратегии подробнее.

Стратегия предпринимательства и управления персоналом типична для компаний, развивающих новые сферы деятельности. К ним относятся два типа бизнес-организаций: во-первых, новые предприятия, которые только начинают свою деятельность на рынке. Как правило, у них есть много проектов, но мало средств для их реализации.

Во-вторых, предприятия, твердо стоят на ногах, поэтому могут позволить себе инвестировать в новые сферы деятельности с высокой долей финансовых рисков. Примером второго типа организации может стать американская компания IBM в тот период, когда он рискнул начать выпуск принципиально новых типов персональных компьютеров. Такого типа стратегии следуют сильные автомобильные компании, инвестирующие свободные средства в разработку и производство нового вида транспортных средств, а также инновационные фирмы по разработке новых продуктов. Ни один из них не имеет гарантии, что возвращение будет осуществляться на вложенный капитал.

Стратегия динамического роста. Эта стратегия выбрана фирмами, которые считают необходимым внести изменения в цель и структуру организации, чтобы повысить их конкурентоспособность. Задача состоит в том, чтобы найти баланс между необходимыми и достаточными изменениями и стабильностью.

Для реализации этой стратегии персонал должен иметь высокую квалификацию (как в случае предпринимательской стратегии). Но в условиях изменений, особое значение приобретает преданность специалистам фирме, вера в то, что изменения в цели и структуре организации принесут успех. Кроме того, работники должны иметь возможность адаптироваться к изменениям, быстро приобрести недостающие знания для решения новых проблем.

Стратегия получения прибыли выбирается организациями, находящимися в стадии зрелости, и ожидают получить постоянную прибыль с помощью хорошо проверенных продуктов, освоенных технологий и хорошо организованной продукции. Главная задача организации в этой ситуации - производить больше продуктов и минимизировать расходы.

Стратегия ликвидации - это тяжелая стратегия, которую должны выбрать фирмы. Она прибегает к тому, когда все или основные направления деятельности сокращаются с точки зрения прибыли, позиции на рынке, качества продукции.

Персонал компании, конечно, чрезвычайно негативно относится к идее реализации такой стратегии через предстоящие сокращения. При внедрении стратегии ликвидации меры социальной защиты сотрудников компании имеют большое значение в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятости (переход на неполную рабочую неделю, сокращение рабочего времени, трудоустройство уволенных работников на другие фирмы за счет организации, внутреннее переселение).

Стратегия ликвидации управления персоналом характеризуется следующими особенностями:

–участие сотрудников в разработке и реализации решения;

– набор сотрудников не проводится;

– вознаграждение работников осуществляется по официальным окладам, другие формы стимулов не применяются;

– оценка персонала проводится с учетом необходимости сократить весь спектр деятельности;

– остаются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска продукции;

– профессиональное развитие становится важным только тогда, когда организация обязана в соответствии с законом взять на работу молодых специалистов.

Стратегия резкого изменения курса. Эту стратегию выбрали организации, которые борются за быстрое увеличение прибыли, разработку нового или расширение существующего рынка.

Чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия в современных рыночных условиях, необходимо создать в организации очень гибкую кадровую политику, которая бы своевременно и эффективно реагировала на изменения внешней среды фирмы и одновременно обеспечивала бы стабильность внутреннего развития.

Основными требованиями кадровой политики являются: связь кадровой политики со стратегией развития компании. С данной точки зрения она выступает кадровым обеспечением реализации данной стратегии; очень важным требованием выступает гибкость такой политики. То есть, она должна являться стабильной, так как со стабильностью связаны ожидания сотрудника, а также динамичной, в связи с необходимостью ее корректировки согласно изменениям тактики компании, экономической и производственной ситуации.

Стабильными должны являться ее элементы, ориентированные на учет интересов кадров, которые касаются организационной культуры компании. В связи с тем, что формирование высококвалифицированных кадров предусматривает определенные издержки для компании, следует обосновать кадровую политику с экономической точки зрения – она должна основываться на его реальных финансовых возможностях.

Создание и корректировка кадровой стратегии осуществляется постоянно. Сказывается взаимосвязь не только с краткосрочными планами и задачами организации, но и с решением стратегических задач дальней перспективы. Эффективной конкретизацией вопросов кадровой стратегии является стратегический план организации. Такого рода документы содержат список задач и способы решения, выраженные в конкретных мероприятиях, с указанием лиц, ответственных за выполнение каждой задачи, и ограничением срока исполнения. В случае необходимости привлечения дополнительных ресурсов (информационных, финансовых), в стратегическом плане указывается их количество, необходимое для успешного решения задачи.

Кадровая стратегия призвана способствовать получению следующих результатов:

* увеличение возможностей организации для успешного противостояния конкурентам путем эффективного использования кадрового потенциала;
* усиление преимуществ организации перед конкурентами путем позитивного изменения условий использования и динамичного развития персонала, а также формирования ответственного, компетентного и высококвалифицированного коллектива работников;
* выявление и использование возможностей сотрудников к творческому самовыражению и развитию, способствующему достижению целей как предприятия, так и целей самого сотрудника.

Таким образом, стратегическое развитие кадрового политики заключается в повышении профессионально-квалификационного уровня работников, их постоянного обновления знаний, умений, навыков за счет стимулирования и оценки вклада каждого работника в конечный результат (продолжение образования, управление карьерой), а это в свою очередь будет способствовать решению стратегических целей предприятия и повышению его конкурентоспособных позиций в деловом экономическом мире.

**Выводы по разделу 1**

В ходе изучения теоретических основ кадровой политики, установлено, что понятие кадровая политика, рассматривается в узком и широком смысле.

В узком понимании под кадровой политикой понимается «набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), которые реализуются как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом».

В широком смысле под кадровой политикой понимается «система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы».

С точки зрения степени влияния на кадровую ситуацию, а также контроля руководства компании, и процедур, которые направлены на прогнозирование качества и количества работников принято выделять такие виды кадровой политики: пассивную, превентивную, реактивную, активную.

Следует разделять кадровую политику на открытую и закрытую.

В современном этапе принято выделять 3 концепции стратегии такой политики.

Первой предусматривается определение стратегии управления кадрами стратегией предприятия.

В основе второй заложен тот факт, что стратегия кадрового управления является самостоятельной, центральной, на нее не оказывает влияние стратегии предприятия.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих.

# РАЗДЕЛ 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «СИМЗ»

## 2.1 Характеристика предприятия АО «СиМЗ» по основным технико-экономическим показателям

Акционерное общество СиМЗ (далее АО «СиМЗ») расположено по адресу: 295040, Российская Федерация, Республика Крым, г. Симферополь, ул. Генерала Васильева, 27-А.

АО «СиМЗ» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчётный и другие счета в учреждении банка и действует в соответствии с разработанным и утверждённым уставом.

АО «СиМЗ» специализируется на выпуске следующей продукции:

– электросварочного оборудования традиционного, инверторного и чопперного типа: трансформаторов; выпрямителей; полуавтоматов; установок аргонодуговой сварки; установок воздушно-плазменной резки; балластных реостатов и блоков; универсальных сварочных агрегатов.

– отопительного оборудования (промышленные отопители конвекторного типа, работающие на отработанных моторных маслах) (рис. 2.1).

Предмет деятельности

Производство электросварочного оборудования традиционного, инверторного и чопперного типа

Производство отопительного оборудования

Рисунок 2.1 - Направления деятельности АО «СиМЗ»

АО «СиМЗ» внесено в единый государственный реестр предприятий и организаций, налоговые органы и органы статистики.

Сейчас территория предприятия составляет 3,5 га. Основная недвижимость – это административное здание, основной цех, склады, сооружения.

АО «СиМЗ» был создан согласно указу №806 от 19.06.1996. Фонда имущества Автономной Республики Крым и решением сборов акционеров Открытого акционерного общества «СиМЗ» от 25.07.1997. АО «СиМЗ» относится к отрасли машиностроения и подчиняется Министерству экономики Совета Министров Крыма.

Основным видом деятельности АО «СиМЗ» является: 27.90 производство прочего электрического оборудования.

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, счета в банках, печать и угловой штамп со своим наименованием, знак для товаров и услуг.

Предприятие имеет право выпускать акции, облигации и другие ценные бумаги. Предприятие самостоятельно отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

В соответствии с Уставом, АО «СиМЗ» создано с целью осуществления предпринимательской деятельности для получения прибыли в интересах акционеров, максимизации благосостояния акционеров в виде роста рыночной стоимости акций, а также получения акционерами диссидентов.

Предметом деятельности общества является:

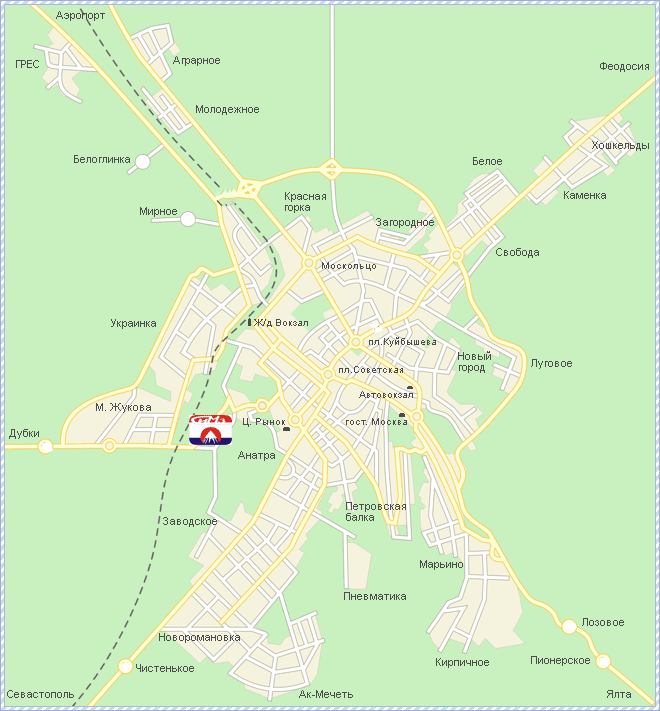
– производство, продажа и эксплуатационное обслуживание холодильного, сжигания, сварочного и другого оборудования;

– производство и продажа продукции производственно-технического, бытового, хозяйственного назначения.

АО «СиМЗ» работает на рынке электросварочного оборудования с 1996 года, поэтому предприятие в настоящее время – один из ведущих производителей электросварочного оборудования в регионе, а также один из немногих на территории СНГ производителей инверторного и чопперного электросварочного оборудования - инновационного направления в мире сварки. АО «СиМЗ» производит самую широкую на сегодняшний день номенклатуру электросварочного оборудования среди предприятий региона и стран СНГ. Около 40% продукции АО «СиМЗ» экспортируется в страны ближнего и дальнего зарубежья. Осуществлена модернизация цеха, итогом которой стало появление на заводе нового металлообрабатывающего комплекса.

Территория предприятия составляет 4 га, на которых расположены следующие здания и сооружения: административный корпус, резервуар с водой, маслоочистительная станция, основной цех, склады (продукции и материалов).

Права землепользования на участок, на котором расположено предприятие, устанавливаются государственным актом на право постоянного пользования землей КМ-I № 004354, в соответствии с решением Симферопольского городского Совета народных депутатов от 22 августа 1997 года № 1355.





Газообеспечение: городской газопровод природного газа.

Водоснабжение: 100% обеспечение водой городским водопроводом.

Электрообеспечение: ТП 928 мощностью 630 КВТ, ТП 929 мощностью 400 КВТ

АО «Симз» стремится завоевать одну из ведущих позиций в области производства инновационного инверторного электросварочного оборудования в машиностроительной отрасли региона и стран СНГ, и роль ответственного производителя и поставщика надежного электросварочного оборудования.

АО «СиМЗ» стремится завоевать одну из ведущих позиций в области производства инновационного инверторного электросварочного оборудования в машиностроительной отрасли региона и стран СНГ, и роль ответственного производителя и поставщика надежного электросварочного оборудования.

За время работы на рынке электросварочного оборудования предприятие приобрело репутацию надежного партнера, подтверждающие налаженные связи с крупными торгующими организациями и потребителями электросварочного оборудования.

Предприятие представляет собой машиностроительный комплекс с полным производственным циклом, начиная с конструкторской разработки сварочных аппаратов и заканчивая изготовлением, сборкой и испытанием.

Обеспечение АО кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации, оформление приема и увольнения работников, подготовка кадров, учет рабочего времени и контроль пропускного режима является обязанностью отдела кадров.

Рассмотрим организационную структуру анализируемого предприятия (рисунок 2.2):

Директор

Финансовый

директор

Коммерческий директор

Директор по производству

Отдел кадров

Бухгалтерия

Отдел сбыта

ОМТС

Механозаготовительный участок

Участок сборки сварочного оборудования

Участок новой техники

Отдел ОМЭО

Рисунок 2.2 – Организационная структура АО «СиМЗ»

АО «СиМЗ» предлагает своим сотрудникам возможность профессионального роста, стабильную заработную плату, хорошие условия труда. Большинство сотрудников имеют высшее образование. Особое внимание уделяется личностному и профессиональному росту, как опытных сотрудников, так и молодых специалистов. Ежегодно выделяются средства для повышения профессионального уровня коллектива.

Молодые сотрудники, проявившие лидерские качества, быстро продвигаются на руководящие должности. Основной принцип приема нового сотрудника в штат - понимание того, что с этим человеком предприятие готово сотрудничать длительное время, не связывая конкретную личность с решением конкретного проекта. Поэтому, при отборе персонала, наряду с оценкой профессионального уровня, большое внимание уделяется личностным качествам.

Отдел механозаготовительного участка занимается обеспечением технической подготовки производственно-хозяйственной деятельности АО, руководство и контроль деятельности технических служб АО.

Производственные структуры предприятия подразделяется на три участка:

1. Механозаготовельный участок (резка, гибка, сверление, штамповка, сварка, покраска металлических деталей).

2. Участок сборки сварочного оборудования (составление и электромонтаж традиционного варочного оборудования).

3. Участок новой техники (чопперы, инвертора).

4. Участок ОЕМИО (структурное подразделение под руководством главного энергетика, обеспечивает ремонт и обслуживание станков и оборудования, обеспечивает предприятие всеми видами энергии.)

Общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью завода занимается председатель правления АО.

В его непосредственном подчинении находится юрисконсульт, в обязанности которого входит обеспечение законности в деятельности АО и защиту его правовых интересов в организациях при рассмотрении правовых вопросов.

В обязанности приемной входит своевременная обработка корреспонденции, доставка ее по назначению, контроль над сроками исполнения документов, регистрация, учет, хранение, размножение служебных документов, необходимых для руководства, управления и взаимодействия структурных подразделений; руководство делами производства, обеспечения работы телетайпа, факса, организация телефонных переговоров руководителя.

Обеспечение АО кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации, оформление приема и увольнения работников, подготовка кадров, учет рабочего времени и контроль пропускного режима является обязанностью отдела кадров.

На предприятии постоянно ведется работа по совершенствованию и модернизации производимого электросварочного оборудования. Новое поколение сварочного оборудования инверторного типа создан в результате анализа особенностей рынка региона с учетом пожеланий и технологических особенностей отечественных потребителей и является продуктом дальнейшего совершенствования современного направления в развитии сварочной техники на базе высокочастотных преобразователей (инверторов). В оборудовании использованы дизайнерские разработки, схемотехнические решения и элементная база лучших европейских и североамериканских производителей в области инверторных технологий.

Оборудование соответствует всем требованиям по безопасности как европейских стандартов EN 60974 - 1, EN 50199, так и отечественных стандартов системы ССБТ. Зарубежные производители электронных блоков сертифицированы в системе стандартов ИСО 9001 - 2000. В 2011 году на предприятии аттестована и действует система качества по международным стандартам ISO 9001: 2008.

В обязанности участка сборки сварочного оборудования входит обеспечение безопасности производственных процессов, оборудования, соблюдения безопасных условий труда, пожарной безопасности, охраны окружающей среды; надежной, безопасной и рациональной эксплуатации оборудования, электро-, тепло-, газо-, пневмо-, водо-канализационных и телефонных сетей, содержание их в исправном состоянии; бесперебойное снабжение АО всеми видами энергии и контроль за рациональным использованием.

Отдел материально-технического снабжения занимается обеспечением сырьем, материалами основного и вспомогательного производства.

Отдел кадров занимается подбором персонала, наймом.

Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «СиМЗ» за 2016- 2018гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016  г. | 2017 г. | 2018  г. | Изменения (+;-) | | | |
| 2017г к 2016 г. | | 2018 г к 2017 г. | |
| Абсо-лютный прирост | Темп прироста  % | Абсо-  лютный прирост | Темп прироста,  % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Выручка, тыс. руб. | 40984 | 51793 | 38455 | 10809 | 26,37 | -13338 | -25,75 |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб. | 34027 | 42474 | 29019 | 8447 | 24,82 | -13455 | -31,68 |
| 3. Валовая прибыль, тыс. руб. | 6957 | 9319 | 9436 | 2362 | 33,95 | 117 | 1,26 |
| 4. Коммерческие расходы, тыс. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| 5. Управленческие расходы, тыс. руб. | 6884 | 9027 | 10832 | 2143 | 31,13 | 1805 | 20,00 |
| 6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 73 | 292 | -1396 | 219 | 300,00 | -1688 | -578,08 |
| 7. Рентабельность продукции | 0,21 | 0,69 | -4,81 | 0,48 | 228,57 | -5,5 | -797,10 |
| 8. Численность работников, чел | 38 | 35 | 39 | -3 | +12,8 | +4 | +13,6 |
| 9. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 29 | 50 | -97 | 21 | 72,41 | -147 | -294,00 |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 7 | | 8 |
| 10. Чистая рентабельность продаж, % | 0,07 | 0,1 | -0,25 | 0,03 | 42,86 | -0,35 | | -350,00 | |
| 11. Среднегодовая производительность труда 1-го работника, тыс. руб. | 546,45 | 959,13 | 835,98 | 412,68 | 75,52 | -123,15 | | -12,84 | |
| 12. Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 298000 | 210048 | 206080 | -87952 | -29,51 | -3968 | | -1,89 | |
| 13. Среднегодовая  заработная плата работника, тыс. руб. | 331,11 | 324,15 | 373,33 | -6,96 | -2,10 | 49,18 | | 15,17 | |
| 14. Коэффициент износа основных  средств,% | 61,5 | 63,1 | 63,8 | 2,3 | 3,73 | | 0,7 | | 1,11 |
| 15. Валюта баланса (стоимость имущества), тыс. руб. | 45052 | 44666 | 39124 | -386 | -0,86 | | -5542 | | -12,41 |

Анализируя, основные финансово-экономические показатели деятельности АО «СиМЗ» за 2016-2018 гг., необходимо отметить значительное сокращение в 2018 г. в сравнении с 2016-2017 гг. выручки от реализации, причём, по отношению к 2017 г. выручка составила 25,75 %, а в абсолютном выражении 13338 тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2017 г. выросла по сравнению с 2016 г. на 8447 тыс. руб., а в 2018 г. сократилась на 13455 тыс. руб. В связи с чем, наибольшая валовая прибыль была получена в 2018 г. - в размере 9436 тыс. руб., тогда как в 2017 г. она составила 9319 тыс. руб.

В анализируемом периоде коммерческие расходы отсутствовали. Размер управленческих расходов в 2018 г. имели тенденцию роста с 6884 тыс. руб. в 2016 г. до 10832 тыс. руб. Прибыль от продаж в 2017 г. относительно 2016 г. увеличилась с 73 тыс. руб. до 292 тыс. руб., тогда как в 2018 году предприятие имело убыток в размере 1396 тыс. руб.

Таким образом, за исследуемый период наблюдается рост всех показателей, что свидетельствует об эффективной политике управления организацией.

Важным в оценке финансового состояния компании занимает анализ ликвидности предприятия.

Ликвидность баланса можно охарактеризовать как степень покрытия обязательств предприятия имеющимися активами, период обращения которых в денежные средства соответствует периоду погашения обязательств. От уровня ликвидности баланса напрямую зависит платежеспособность всего предприятия. Основная характеристика ликвидности – фактическое превышение стоимости оборотных активов над текущими пассивами, чем больше эта разница, тем с большей вероятностью финансовое состояние предприятия, с точки зрения ликвидности, может быть охарактеризовано как благоприятное.

Проанализируем ликвидность баланса АО «СиМЗ» за 2016-2018 гг.

Анализ ликвидности, проведенный на основании данных таблиц 2.2 и 2.3 позволяет сделать вывод о ликвидности баланса предприятия.

Таблица 2.2 – Группировка активов и пассивов баланса для анализа ликвидности баланса АО «СиМЗ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название группы | Обозначение | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | | Относительное отклонение, % | |
| 2017-2016 гг. | 2018 -2017 гг. | 2017-2016 гг. | 2018-2017 гг. |
| **Активы** | | | | | | | | |
| Наиболее ликвидные активы | А1 | 832 | 1181 | 1216 | 349 | 35 | 41,95 | 2,96 |
| Быстро реализуемые активы | А2 | 367 | 2359 | 6562 | 1 992 | 4 203 | 542,78 | 178,17 |
| Медленно реализуемые активы | А3 | 26158 | 26937 | 25999 | 779 | -938 | 2,98 | -3,48 |
| Трудно реализуемые активы | А4 | 12839 | 12170 | 11274 | -669 | -896 | -5,21 | -7,36 |

Продолжение таблицы 2.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Пассивы** | | | | | | | | |
| Наиболее срочные обязательства | П1 | 2 578 | 8 167 | 10 542 | 5 589 | 2 375 | 216,8 | 29,08 |
| Краткосрочные пассивы | П2 | 3089 | 0 | 0 | -3 089 | 0 | -100,0 | - |
| Долгосрочные пассивы | П3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| Постоянные пассивы | П4 | 34529 | 34480 | 34509 | -49 | 29 | -0,14 | 0,08 |

Так, в 2018 г. наиболее ликвидные активы А1, составившие 1216 тыс. руб., не могли покрыть наиболее срочные обязательства П1 в сумме 10542 тыс. руб., что означает невозможность покрыть текущие платежи имеющимися поступлениями. При этом, аналогичное соотношение А1< П1 наблюдалось на протяжении всего исследуемого периода, при нормативном А1 ≥ П1. Анализ второй пары факторов, для которых справедливо условие А2 ≥ П2 показал положительную динамику: быстрореализуемые активы А2, в 2018 г. составившие 6562 тыс. руб., покрывают краткосрочные обязательства П2, составившие 0 тыс. руб.

Разность медленно реализуемых активов А3, составивших в 2018 г. 25999 тыс. руб. и долгосрочных обязательств П3 (0 тыс. рублей соответственно) является положительной величиной, что отображает ситуацию увеличения текущей ликвидности в краткосрочной перспективе.

Труднореализуемые активы А4 и постоянные пассивы П4 (11274 тыс. руб. и 34509 тыс. руб. в 2018 г. соответственно) в сравнении показали, что А4<П4 при нормативном значенииА4 ≤ П4.

Таблица 2.3 - Анализ ликвидности баланса АО «СиМЗ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Нормативные показатели | Соотношение активов и пассивов баланса | | | | | | | | |
| 2016 г. | | | 2017 г. | | | 2018 г. | | |
| А1 ≥ П1 | А1 | < | П1 | А1 | < | П1 | А1 | < | П1 |
| А2 ≥ П2 | А2 | < | П2 | А2 | > | П2 | А2 | > | П2 |
| А3 ≥ П3 | А3 | > | П3 | А3 | > | П3 | А3 | > | П3 |
| А4 ≤ П4 | А4 | < | П4 | А4 | < | П4 | А4 | < | П4 |

Таким образом, проведенный анализ ликвидности свидетельствует о том, что предприятие за исследуемый период является ликвидным.

Для более подробного анализа ликвидности предприятия, целесообразно проанализировать платежеспособность АО «СиМЗ» за 2016-2018 гг.

Соблюдение критерия объективности и системности анализа финансовой устойчивости требует также проведение диагностики ликвидности предприятия с помощью относительных показателей, результаты которой представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика показателей ликвидности предприятия АО «СиМЗ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Обозначение | Норматив | 2016  г. | 2017 г. | 2018 г. | Абсолютное отклонение | | Относительное отклонение,% | |
| 2017 г./  2016 г. | 2018/  2017 | 2017/  2016 | 2018/  2017 |
|
| Коэффициент текущей ликвидности | Кт | >= 2 | 4,83 | 3,73 | 3,20 | - 1,096 | -0,528 | -22,70 | -14,14 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | Кб | >= 0,7 -0,8 | 0,212 | 0,433 | 0,738 | 0,222 | 0,304 | 104,87 | 70,22 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | Ка | > = 0,2 | 0,147 | 0,145 | 0,115 | -0,002 | -0,029 | -1,50 | -20,23 |

Снижение коэффициента текущей ликвидности в рассматриваемом периоде, а также его значение в 2018 г. (3,2 при нормативном не менее 2) свидетельствует о том, что несмотря на падение данного показателя, он все же находится в норме, но при дальнейшем падении, может опуститься ниже нормативного значения.

Коэффициент быстрой ликвидности, сократившийся в 2018 г. достиг нормативного уровня, хотя в 2016-2017 гг. был гораздо ниже. В случае падение данного показателя, АО «СиМЗ» не сможет погашать с помощью быстроликвидных и высоколиквидных активов свои краткосрочные обязательства.

При этом за счет высоколиквидных активов может быть погашена только половина краткосрочных обязательств, поскольку коэффициент абсолютной ликвидности в 2016 году составил лишь 0,115 при нормативном значении 0,2 и выше.

По состоянию на 31.12.2018г собственный капитал организации равнялся 34 559,0 тыс. руб. За рассматриваемый период (31.12.14–31.12.17) собственный капитал организации повысился на 34 559,0 тыс. руб. Более того, на рост собственного капитала также указывает и усредненный (линейный) тренд.

Проведём анализ выручки от реализации продукции АО «СиМЗ» по видам деятельности за 2016-2018гг и результаты представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ выручки от реализации продукции АО «СиМЗ» по видам деятельности за 2016-2018гг, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Годы | | | Абсолютное отклонение | | Относительное отклонение,% | |
| 2016г | 2017г | 2018г | 2017г к 2016г | 2018г к 2017г | 2017г к 2016г | 2018г к 2017г |
| Традиционное сварочное оборудование | 24898 | 34137 | 15369 | 9239 | 2113 | 3 | 15,94 |
| Инвентарное оборудование | 3512 | 3529 | 3685 | 17 | 156 | 0,48 | 4,42 |
| Чопперное оборудование | 4300 | 4362 | 4469 | 62 | 107 | 1,44 | 2,45 |
| Отопители | 8274 | 9765 | 12730 | 1491 | 2965 | 18,02 | 30,36 |
| Всего | 40984 | 51793 | 38455 | 10809 | 5542 | 26,37 | 15,20 |

Из полученных данных видно, что наибольшим спросом пользуется традиционное сварочное оборудование и отопительное оборудование (рисунок 2.3).

Рисунок 2.3 - Динамика объема реализации по видам выпускаемой продукции АО «СиМЗ» в 2016-2018 гг.

В таблице 2.6 представлены результаты анализа рентабельности АО «СиМЗ» в расчёте на 1 рубль в 2016-2018гг.

Таблица 2.6 - Анализ рентабельности АО «СиМЗ» в расчёте на 1 рубль в 2016-2018гг

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели рентабельности | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) | | | Изменение показателя | |
| 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | коп., (гр.4 - гр.2) | ± % ((4-2) : 2) |
| 1. Рентабельность продаж . Нормальное значение: 4% и более. | 0,3 | 0,2 | 0,6 | +0,3 | +121,2 |
| 2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки). | 0,1 | 0,1 | 0,1 | – | +101,7 |
| 3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 2% и более. | 0,1 | 0,1 | 0,1 | – | +62,6 |
| *Cправочно*: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции | 0,3 | 0,2 | 0,6 | +0,3 | +121,9 |

Как видно из таблицы 2.6, за последний год организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности. Имеет место значительный рост рентабельности продаж – с 0,3 в 2016 году до 0,6 в 2018г.

Важным показателем, характеризующим работу предприятия, является себестоимость продукции. От ее уровня зависят финансовые результаты деятельности предприятий, темпы расширенного воспроизводства, финансовое состояние субъектов хозяйствования.

Анализ себестоимости продукции позволяет выяснить тенденции изменения данного показателя, выполнения плана по его уровню, определить влияния факторов на его прирост, установить резервы и дать оценку работы цеха по использованию возможностей снижения себестоимости продукции.

Объектами анализа себестоимости продукции являются следующие показатели: - полная себестоимость товарной продукции в целом и по элементам затрат; - затраты на рубль товарной продукции; - себестоимость отдельных изделий; - отдельные статьи затрат.

Теперь целесообразно проанализировать структуру затрат на производство продукции АО «СиМЗ» в 2016-2018гг (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Затраты | 2016 год | 2017 год | 2018 год |
| сумма, тыс. руб. | сумма,  тыс. руб. | сумма,  тыс. руб. |
| Материальные затраты | 19259,4 | 26361,6 | 15163,2 |
| Затраты на оплату труда | 12829,6 | 14425,7 | 12223,2 |
| Отчисления на социальные нужды | 504,9 | 624,8 | 501,3 |
| Амортизация основных фондов | 901,6 | 605,9 | 499,2 |
| Прочие затраты | 531,5 | 456 | 632,1 |
| Итого | 34027 | 42474 | 29019 |

Проведя анализ структуры производственных затрат необходимо указать на использование предприятием метода формирования затрат согласно экономических элементов.

Из проведённого анализа видно, что в 2017 году наблюдается рост производственных затрат по всем элементам затрат, за исключением амортизации основных фондов – сокращение составило 295,7 тыс. руб. и прочих затрат - по ним расходы сократились на 75,5 тыс. руб. Материальные затраты увеличились на 7102,2 тыс. руб., затраты на оплату труда- на 1596,1 тыс. руб., отчисления на социальные нужды на 13455 тыс. руб.

В 2018 году однако эта тенденция не сохранилась - произошло некоторое уменьшение затрат. Затраты на производство продукции уменьшились по всем статьям затрат, кроме прочих затрат.

Материальные затраты на производство продукции уменьшились на 11198,4 тыс. руб., отчисления на социальные нужды на 123,5 тыс. руб., амортизация -106,7 тыс. руб.

В целом увеличение расходов в 2017 году составило 8447 тыс. руб., а общее сокращение расходов в 2018году по сравнению с 2017 годом составило 1319,6 тыс. руб.

Далее проведём вертикальный анализ себестоимости продукции предприятия, т.е. произведём расчёт относительной доли каждой из статей в общей сумме расходов (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Вертикальный анализ себестоимости производственной продукции, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Затраты | 2016г | 2017г | 2018г |
| Материальные затраты | 56,60 | 62,07 | 52,25 |
| Затраты на оплату труда | 37,70 | 33,96 | 42,12 |
| Отчисления на социальные нужды | 1,48 | 1,47 | 1,73 |
| Амортизация основных средств | 2,65 | 1,43 | 1,72 |
| Прочие затраты | 1,56 | 1,07 | 2,18 |
| Итого | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Проведя вертикальный анализ себестоимости производства продукции отметим, что удельный вес материальных затрат в структуре себестоимости в 2017 году увеличилась на 5,47% и снизилась на 9,82 % в 2018 году и составила в конце периода 52,25 %. Затраты на оплату труда в 2017 году выросли с 33,96 % до 42,12 % в 2018 году. Общий рост затрат на оплату труда составил 8,16 %.

Доля амортизационных отчислений в общей структуре затрат в 2017 году сократилась на 1,22 %, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом выросла на 0,29%. Доля прочих затрат предприятия значительно уменьшилась в 2017 году - с 1,56 % до 1,07 %, и резко выросла с 1,07 % в 2017 году до 2,18 % в 2018 году.

Для большей наглядности представим изменение структуры издержек производства в АО «СиМЗ» в виде графиков (рисунки 2.4, 2.5, 2.6).

Рисунок 2.4 -Структура затрат на производство в АО «СиМЗ» в 2016г

Рисунок 2.5 -Структура затрат на производство в АО «СиМЗ» в 2017г

Рисунок 2.6 -Структура затрат на производство в АО «СиМЗ» в 2018г

Таким образом, материальные затраты и затраты по оплате труда занимают основную долю расходов в АО «СиМЗ», поэтому расходам по этим элементам затрат необходимо уделить пристальное внимание.

Теперь целесообразно провести горизонтальный анализ себестоимости продукции предприятия АО «СиМЗ», для чего необходимо составить таблицу, содержащую абсолютные и относительные показатели затрат на производство продукции (таблица 2.9).

Таблица 32.9 - Горизонтальный анализ себестоимости продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты | 2016г | 2017г | 2018г | Относительное отклонение | | Абсолютное изменение (+,-), тыс. руб. | |
| Сумма, тыс. руб. | Сумма, тыс. руб. | Сумма, тыс. руб. | 2017 г./  2016г. | 2018г/  2017г | 2017г от 2016г | 2018г  От 2017г |
| Материальные затраты | 19259,4 | 26361,6 | 15163,2 | 7102,2 | -11198 | 36,88 | -42,48 |
| Затраты на оплату труда | 12829,6 | 14425,7 | 12223,2 | 1596,1 | -2202,5 | 12,44 | -15,27 |
| Отчисления на социальные нужды | 504,9 | 624,8 | 501,3 | 119,9 | -123,5 | 23,75 | -19,77 |
| Амортизация основных средств | 901,6 | 605,9 | 499,2 | -295,7 | -106,7 | -32,80 | -17,61 |
| Прочие затраты | 531,5 | 456 | 632,1 | -75,5 | 176,1 | -14,21 | 38,62 |
| Итого | 34027 | 42474 | 29019 | 8447 | -13455 | 24,82 | -31,68 |

Согласно сделанным расчётам можно указать, что в 2016 году материальные затраты составили 19259,4 тыс. руб., в 2017 году показатель увеличивается до 26361,6 тыс. руб., в 2018 году он однако снизился до 15163,2 тыс. руб., что говорит о подорожании ГСМ и энергии, которые используются филиалом. В целом за анализируемый период материальные затраты сократились на 4096,2 тыс. руб., что в абсолютном выражении составило 15163,2 тыс. руб.

Затраты на оплату труда в 2016 году составили 12829,6 тыс. руб., в следующем году затраты увеличились до 14425,7 тыс. рублей, в 2018 году сократились до 12223,2 тыс. руб. За три года затраты по данной статье сократились на 606,4 тыс. руб., то есть в конце рассматриваемого периода они составили 12223,2 тыс. руб.. Это связано с тем, что произошла смена персонала на более квалифицированный и затраты на оплату их труда несколько сократились.

Отчисления на социальные нужды в 2016 году составили 504,9 тыс . руб., в 2017 году они увеличились на 23,75% раза, в 2018 году сократились на 19,77%. На конец рассматриваемого периода они составили 501,3 тыс. руб., что несколько меньше начального года.

Амортизационные отчисления в 2016 году составили 901,6 тыс. руб., в 2017 году они сократились на 295,7 тыс. руб.,а в 2018 году сократиись на 106,7 тыс. руб., это объясняется превышением поступления основных средств над выбытием.

Прочие затраты 2016 году составили 531,5 тыс. руб., в 2017 году они сократились на 75,5 тыс. руб., а в 2018 году выросли на 176,1 тыс. руб. За анализируемый период затраты по ним увеличились на 18,93 тыс. руб. и составили на конец 2018 года 632,1 тыс. руб.

Основным комплектующим материалом для производства прицепов является чугунное литье (ступица, барабан, рычаг, прижим, колодка), основным поставщиком является Ростовский литейный завод ГУП РМ, такое же чугунное литье, во всем ассортименте, который нам необходим, стали выпускать на Кранодарском сталечугуннолитейном заводе года три назад. Поэтому мы можем перейти к другому поставщику, при этом будет происходить экономия транспортных издержек, и отпускные цены на продукцию в г. Краснодар немного ниже (около 5-10 %), чем в г. Ейск. Это приведет к снижению себестоимости нашей продукции.

Для более глубокого изучения причин изменения себестоимости проанализируем калькуляцию по отдельному изделию прицепу-роспуску модели 9383-011, которое выпускает данное предприятие по заказу своих постоянных покупателей. (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Исходные данные для факторного анализа себестоимости прицепа-роспуска модели 9383-011

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | По плану | Фактически | Отклонение от плана |
| Объем производства | 225 | 225 |  |
| Сумма постоянных затрат, в тыс. руб. | 31,4 | 32,0 | +0,6 |
| Сумма переменных затрат на единицу продукции, тыс. руб. | 132,52 | 132,86 | +0,34 |
| Себестоимость 1 шт., руб. | 132659,5 | 133002,2 | 342,7 |

Как видно из таблицы 2.10 запланированный объём производства выполнен на 100%.

Используя факторную модель и данные таблицы 2.10, произведем расчет влияния факторов на изменение себестоимости изделия А методом цепной подстановки:

Спл = Апл/VВПпл +Впл =31400/225 +132,52 =132659,5 руб.

Сусл.1=Апл/VВПф +Впл= 31400/225 +132,52 =132659,5 руб.

Сусл.2=Аф/VВПф +Впл= 32000/225 +132,52= 132662,2 руб.

Сф= Аф/VВПф +Вф= 32000/225 +132,86 = 133002,2 руб.

Общее изменение себестоимости единицы продукции составляет 342,7 руб., за счет изменения суммы постоянных затрат на 2,7 руб. и суммы удельных переменных затрат на 340 руб. Переменные затраты увеличились в связи с ростом инфляции. Далее детально изучим себестоимость изделия А по каждой статье затрат, для чего сравним плановые и фактические данные. Перерасход допущен только по первой статье «Материалы» на 0,2 %, по остальным статьям мы наблюдаем стабильность. Фактическая себестоимость прицепа-роспуска марки 9383-011 выше плановой на 0,2 %. В целом по заводу себестоимость ниже плановой на 2 %, это связано с уменьшением объема выпуска продукции и уменьшением доли заработной платы на 5,2 %.

Таким образом наибольшие затраты на производство продукции АО «СиМЗ» приходятся на материальные и трудовые. Удельный вес материальных затрат в структуре себестоимости в 2018 году составил 52,25 %.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что за время работы на рынке электросварочного оборудования предприятие приобрело репутацию надежного партнера, подтверждающие налаженные связи с крупными торгующими организациями и потребителями электросварочного оборудования.

Обеспечение АО кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации, оформление приема и увольнения работников, подготовка кадров, учет рабочего времени и контроль пропускного режима является обязанностью отдела кадров.

## 2.2 Анализ состава и структуры персонала

Проанализируем структуру работников АО «СиМЗ» по половому признаку. Результаты представим в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ структуры трудовых ресурсов АО «СиМЗ» по половому признаку

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абсолютное отклонение, чел. | | Относительное отклонение, % | |
| 2016 - 2017 гг. | 2017 - 2018 гг. | 2016 - 2017 гг. | 2017 - 2018 гг. |
| Мужчины | 24 | 22 | 22 | -2 | 0 | -8,33 | 0,00 |
| Женщины | 14 | 13 | 17 | -1 | 4 | -7,14 | 30,77 |
| Итого | 38 | 35 | 39 | -3 | 4 | -7,89 | 11,43 |

Анализ структуры трудовых ресурсов АО «СиМЗ» за период 2016–2018 гг. по половому признаку показал, что мужчины предприятия к 2018 году составляют 56,4% как основную часть персонала предприятия, женщины составляют на 5 чел. меньше, или 43,6%. В динамике за период 2016–2018 гг. количество женщин на АО «СиМЗ» возросло к 2018 г. на 3 чел. или 7,89%.

Кроме того, за период 2016-2017 гг. в динамике количество мужчин уменьшилось на 2 чел., в 2017–2018 гг. – изменений не было, что указывает на стабильность работы кадровой службы; в сравнении 2016 и 2018 годы мужчин уменьшилось на 2 человека (–8,3%), количество женщин увеличилось на 3 чел., (+17,6%).

В целом, в динамике 2016–2018 гг. численность персонала АО «СиМЗ» увеличилось незначительно: к 2017 г. – уволилось 3 чел., к 2018 г. было принято – 4 чел.

Следовательно, структура персонала АО «СиМЗ» по гендерному признаку указывает на превалирование мужчин на 12,8% и их предпочтение при найме, что, связано со спецификой работы.

Проанализируем структуру персонала по уровню образования, а результаты представим в таблице 2.12.

Данные таблицы 2.12 показывают, что в динамике к 2018 г. количество квалифицированного персонала с высшим образованием АО «СиМЗ» увеличилось на 4 чел. или на 10,3%.

Таблица 2.12 – Анализ структуры персонала АО «СиМЗ» по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2016/2017 гг. | 2018 г. | 2016/2018 гг. |
| 1. Работники без специального образования, но имеющие опыт практической работы | 6 | 4 | –2 | 5 | –1 |
| 2. Специалисты со средне–специальным образованием | 9 | 7 | –2 | 9 | – |
| 3. Специалисты высокой квалификации с высшим образованием | 22 | 23 | +1 | 24 | +2 |
| 4. Специалисты высшей квалификации с учёной степенью (кандидата и доктора наук) и ученое звание (доцент, старший научный сотрудник, профессор) | 1 | 1 | – | 1 | – |
| Итого | 38 | 35 | –3 | 39 | +4 |

Количество работников без специального образования, но имеющих опыт практической работы, за период 2016-2017 гг. уменьшилось на 2 чел., в 2018 г. – на 1 чел. Количество специалистов со средне-специальным образованием в 2017 г. уменьшилось на 2 чел., а в 2018 г. – изменений не произошло. Количество специалистов высокой квалификации с высшим образованием в 2017 г. увеличилось на 1чел., в 2018 г. – увеличилось на 2 чел. Специалисты высшей квалификации с учёной степенью представляют особую категорию работников и их количество стабильно постоянно – 1 чел.

В целом, в 2017 г. – общее количество работников уменьшилось на 3 чел., а в 2018 г. – увеличилось на 4 чел., что указывает на постоянную эффективность службы работы персонала, стремящейся улучшить качество работы предприятия. Результаты анализа показателей движения численного состава АО «СиМЗ» представим в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Показатели движения численного состава АО «СиМЗ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Темп роста, % | | |
| 2016/2017 гг. | 2017/2018 гг. |
| 1. Численность персонала на начало года | 39 | 36 | 34 | 92,3 | 94,4 |
| 2. Принято | 2 | 3 | 10 | 150,0 | 333,3 |
| 3. Выбыло | 5 | 5 | 1 | 100,0 | 20,0 |
| 4. Численность персонала на конец года | 36 | 34 | 43 | 94,4 | 126,5 |
| 5. Среднесписочная численность | 38 | 35 | 39 | 92,1 | 111,4 |
| 6. Коэффициент прибытия | 0,05 | 0,08 | 0,29 | 162,5 | 352,9 |
| 7. Коэффициент выбытия | 0,13 | 0,14 | 0,03 | 108,3 | 21,2 |
| 8. Коэффициент текучести | 0,18 | 0,23 | 0,28 | 124,1 | 123,4 |
| 9. Коэффициент постоянства | 0,82 | 0,77 | 0,72 | 94,6 | 93,1 |

Анализ движения численного состава показал, что на предприятии АО «СиМЗ» наблюдается текучесть кадров на протяжении всего периода: коэффициент постоянства в 2017 г. составил 0,77; к 2018 г. наблюдается положительная тенденция, так как данный показатель составил 0,72 .

Проанализируем структуру персонала АО «СиМЗ» по возрастному показателю. Результаты структуры представим в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ структуры персонала АО «СиМЗ» по возрастному показателю

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Абсолютное отклонение, чел. | | Относительное отклонение, % | |
| 2016 - 2017 гг. | 2017 - 2018 гг. | 2016 - 2017 гг. | 2017 - 2018 гг. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| До 20 лет | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| От 20 до 30 лет | 7 | 6 | 9 | -1 | 3 | -14,29 | 50,00 |
| От 30 до 40 лет | 12 | 13 | 12 | 1 | -1 | 8,33 | -7,69 |

Продолжение таблицы 2.14

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| От 40 до 50 лет | 10 | 10 | 11 | 0 | 1 | 0,00 | 10,00 |
| От 50 о 60 лет | 7 | 5 | 5 | -2 | 0 | -28,57 | 0,00 |
| Старше 60 лет | 2 | 1 | 2 | -1 | 1 | -50,00 | 100,00 |
| Итого | 38 | 35 | 39 | -3 | 4 | -7,89 | 11,43 |

Согласно анализа показателей структуры персонала, доля работников до 20 лет – не изменилась в динамике; 20–30 лет – к 2018 году возросло на 50%%; 30–40 лет – уменьшилось на 7,69%; 40–50 лет – возросло на 10%; 50–60 лет – без изменений; старше 60 лет – возросло на 100%.

В целом, структура персонала АО «СиМЗ» по возрастному показателю улучшилась на 11,43%.

Социально–психологический климат мы рассматриваем с точки зрения 3 компонентов: эмоционального, поведенческого и когнитивного.

Эмоциональный компонент: привлекательность («нравится – не нравится» работать); поведенческий компонент: «желание – нежелание работать», «желание – нежелание общаться»; когнитивный компонент: «знание – незнание группы». Время – 40 минут. (Приложение Б).

Респонденты тестируются по 3 вопросам: 1, 4 и 7 – эмоциональный компонент; 2, 5 и 8 – поведенческий компонент (3 и 6). Форма ответа: +1; –1; 0: положительная оценка – ответы на 2–3 вопроса, 3 вопрос – другое; отрицательная оценка –1; неопределённая – 3 вопроса; 2 вопроса – не определены, 3 – другое; 1 ответ – не определён, 2 других – разные. Результаты сведены в таблицу 2.15.

Таблица 2.15 – Оценка социально–психологического климата в АО «СиМЗ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Участники опроса | Эмоциональный компонент | Когнитивный компонент | Поведенческий компонент |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | + | 0 | + |
| 2. | + | 0 | – |
| 3. | – | + | + |
| 4. | 0 | 0 | + |

Продолжение таблицы 2.15

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | – | + | + |
| 6. | + | 0 | – |
| 7. | 0 | – | + |
| 8. | + | + | 0 |
| 9. | + | – | + |
| 10. | + | + | 0 |
| Всего | +4 | +2 | +4 |
| Средняя оценка | 0,4 | 0,2 | 0,4 |

Согласно результатов оценки социально–психологического климата в АО «СиМЗ», выявлена оценка 2,6, что указывает на благоприятный рабочий климат. Климат в коллективе основан на системе мотивации персонала. Систему мотивации представим в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Система мотивации персонала АО «СиМЗ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды мотивации | Цель | | Результат |
| 1 | 2 | 3 | |
| Экономические методы | | | |
| Заработная плата | оплата труда сотрудников | | мотивирует сотрудников на продуктивную деятельность |
| Возможность выбора времени отпуска | поощрение сотрудников | | мотивирует персонал, создает благоприятный имидж организации |
| Оплаченные отпуска | восстановление работоспособности | | мотивирует, работоспособность восстановлена |
| Оплаченные дни временной нетрудоспособности | забота организации о здоровье сотрудников | | работники чувствуют свою принадлежность к организации и заботу о них |
| Возможность поехать на корпоративный отдых | развивает кругозор | | мотивирует сотрудников на работу и создает благоприятный климат |
| Организационно–административные методы | | | |
| Наказание и строгие дисциплинарные меры | контроль работы персонала | | демотивация, не учитываются интересы сотрудников |

В АО «СиМЗ» используются экономические и организационно–распорядительные методы мотивации: дисциплинарные меры контролируют работу. Но руководство преследуя, только цели организации, не учитывает интересы сотрудников, что демотивирует персонал.

АО «СиМЗ» стремится к достижению целей: сохранение конкурентных преимуществ; увеличение доли рынка, привлечение клиентов; обеспечение доминирующей позиции на рынке. Достижение целей достигается посредством изменения системы мотивации на рисунке 2.7.

Изменение стиля управления организацией

СТИМУЛЫ

М

А

Т

Е

Р

И

А

Л

Ь

Н

Ы

Е

Индивидуальное материальное стимулирование сотрудников

Проведение корпоративных мероприятий

Н

Е

М

А

Т

Е

Р

И

А

Л

Ь

Н

Ы

Е

Поощрение сотрудников за достигнутые результаты

Проведение организационных совещаний

Смягчение системы штрафов

Рисунок 2.7 – Методы мотивации персонала АО «СиМЗ»

Методы мотивации персонала АО «СиМЗ» включают: изменение стиля управления; поощрение за достигнутый результат; проведение корпоративных мероприятий; индивидуальное материальное стимулирование; смягчение системы нареканий.

Социально–психологический климат повышает интерес к эффективной работе, появляются стремления и цели, персонал почувствует, что организация нуждается в нем. Однако, руководитель выполняет только те обязанности, которые, по его мнению, принесут пользу организации, экономия собственное времени, и не считает важным посвящать сотрудников в организационные планы.

Результаты анкеты «Качество трудовой жизни» (Приложение В) свидетельствуют о том, что коллектив АО «СиМЗ» высоко оценил такой показатель как организация рабочего места, что указывает на возможность эффективной работы. Оплата труда, социальные гарантии, служебная карьера получили низкую оценку. Отрицательные баллы получили: оценка трудового коллектива, руководство организации, социальные блага. Это указывает на неудовлетворённость персонала системой работы, в целом, что требует изменения методов управления.

Качество трудовой жизни в АО «СиМЗ» стимулирует рост производительности труда и определяет состояние работы трудового коллектива, систему оплаты труда, отношение к персоналу.

Отдел кадров АО «СиМЗ» должен в своей работе следовать: принципам системы взысканий и наказаний, соблюдени суббординаци в работе с высшим руководством организации; выполнение решений вышестоящего руководства; организованно и целенаправленно выполнять производственные функции; работать планомерно–организованно и на результат выполнения кадровых заданий, выполнять стратегические и тактические задачи согласно алгоритма исполнения (сроки и по заданному алгоритму).

Отдел кадров АО «СиМЗ» должен в своей работе обладать и быть: открытостью к персоналу, прозрачностью в работе; исполнять кадровые заказы и решения в установленные сроки и качественном уровне согласно взаимодействия зарабатывающих подразделений и сервисных служб и реализации положений кадровой культуры, сроков исполнения заказов, порядка их формирования.

Найм сотрудников Отдел кадров должен: производить согласно технологии заказа, гарантировать срок поиска кандидатов в 14 рабочих дней; называть критерии качества работы (3 кандидата на вакансию, замена любого из кандидатов).

Отдел кадров АО «СиМЗ» должен в своей работе следовать: положениям Трудового кодекса РФ, позициям делопроизводства, принятие ответственности за кадровые решения, работа с персоналом руководителям линейных подразделений.

Таким образом, за 2018 год наблюдается положительная динамика при оценке состава и движения персонала на предприятии. Также эффективно применяются материальные и нематериальные стимулы при мотивации персонала, о чем свидетельствуют низкий уровень текучести кадров.

## 2.3 Оценка эффективности кадровой политики на предприятии АО «СиМЗ»

Кадровая политика АО «СиМЗ» включает 4 направления:

– привлечение персонала: планирование 3–5 лет, профиль требований к рабочим местам (квалификация, знания, способности, поведение);

– аттестация персонала: принятие организационных решений в отношении работника;

– продвижение по карьерной лестнице: результат достижения карьеры, производительность;

– эффективность использования персонала: улучшение мотивации, исполнение функций и обязательств.

Анализ работы Отдела кадров АО «СиМЗ» показал, что потребности в персонале покрываются благодаря систематическому профессиональному обучению и принципам кадровой политики (повышение, улучшение климата на производстве, высокие требования, перемещение с профессиональным ростом; найм дополнительного персонала так как замещение вакансий из внутренних резервов не решает количественного аспекта потребности, др.).

Процедура выбора в АО «СиМЗ» включает: анализ поданных с заявкой документов (свидетельства, биография, характеристики, др.); собеседование при найме в свободной форме; психологические тесты; метод оценки личности для рабочего места (консультирование, обработка почты, беседа с кандидатом (кандидат и работодатель знакомятся; кандидат получает возможность доказать способности, знания и опыт, изложить цели; работодатель разъясняет кандидату требования сотрудничества, др.).

2. Аттестация Отделом кадров АО «СиМЗ» проводится 1 раз в 5 лет и ориентирована на оценку итогов текущей работы (для руководителей и специалистов – 1 раз в год, работников – 2 раза в год). Состав аттестационной комиссии – 5 человек. Аттестационный лист содержит информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности, на предприятии, в должности, т.д. Характеристика отражает результаты оценки деятельности работника, опроса о поведении работника в коллективе, оценка руководителем (соответствие должности, продвижение и повышения квалификации). При приеме на работу проводится собеседование и назначается испытательный в 3 месяца. В таблице 2.17 приведём этапы карьерного роста в АО «СиМЗ».

Таблица 2.17 – Этапы карьерного роста в АО «СиМЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы карьерного роста | Возраст, лет | 2018, (чел.) |
| Предварительный | до 30 | 8 |
| Становление | до 40 | **6** |
| Продвижение | до 50 | 10 |
| Сохранение | до 60 | 11 |

Этапы карьерного роста в АО «СиМЗ» прошли до 28 лет 35 работника предприятия, что указывает на эффективность работы Отдела кадров и предприятия, в целом. Планирование и контроль карьеры заключается в том, что с момента принятия работника до увольнения организуется горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей. Работник знает перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, показатели достижения результатов и продвижения по службе.

В АО «СиМЗ» в 2018 году персонал до 30 лет составляет 8 человек – молодые специалисты, которые обучаются профессии, набираются опыта, они зависимы и подчинены. Этап становления длится 5 лет в возрасте от 30 до 40 лет – 42 человека: работники по организации взаимодействия с клиентами и заказчиками. Значит, к 40 годам работник АО «СиМЗ» освоил профессию, приобрёл навыки, квалификацию.

Этап продвижения карьерного роста среди 19 работников от 40 до 50 лет характеризуется процессом роста квалификации, продвижением по службе на основе практического опыта, навыков, достижении статуса, получении общих и профессиональных компетенций.

Этап сохранения закрепляет результаты в период от 50 лет до 60 лет – это 10 человек, имеющие высокий уровень квалификации: начальник управления; главный инженер; главный бухгалтер.

В целом, работник АО «СиМЗ» имеет должностную инструкцию и определённые функции:

– главный бухгалтер – составление отчётов, начисление зарплаты, следит за финансовой деятельностью;

– отдел кадров – приём и увольнение сотрудников;

– секретарь – помощник начальника по общим вопросам.

3 уровня деятельности АО «СиМЗ»:

– Низший уровень занимает персонал, трудовые функции которого строго регламентированы, свобода выбора ограничена документами.

– технический персонал и технические исполнители (рабочие, мастера).

Средний уровень – руководители среднего звена, ведущие и главные специалисты организации, прогнозисты: координация, контроль за соблюдением процедур, обеспечение достижения показателей бизнес–планов согласно инструктивных документов, владение компьютерными технологиями, теоретическая подготовка по основам экономики и права.

Высший уровень – руководители (директор, начальник) – аналитики, выполняющие функции стратегического анализа и планирования: аудит, диагностику и оптимизацию финансовых процессов; решения по управлению архивами и обязательствами предприятия, затратами и прибылью, производительностью и эффективностью; развитие финансовых процессов и обеспечение безопасности.

Для оценки эффективности нематериальной мотивации проведён опрос о готовности работников к смене стиля управления. Ответы «да» и «нет». Опрос «Готовы ли сотрудники к изменению стиля управления»: Готовы ли вы больше времени затрачивать на выполнение своих должностных обязанностей? Готовы ли вы принимать самостоятельные решения? Готовы ли вы проявлять инициативу? Готовы ли вы взять ответственность на себя? Готовы ли вы к коллективному обсуждению и совместному принятию решений?

Результаты опроса показали, что коллектив готов к смене стиля управления, что является мотивирующим фактором в работе предприятия, в целом.

Таким образом, эффективность кадровой политики АО «СиМЗ» зависит от организации системы привлечения персонала: планирование 3–5 лет, профиль требований к рабочим местам (квалификация, знания, способности, поведение); аттестации персонала: принятие организационных решений в отношении работника; продвижение по карьерной лестнице: результат достижения карьеры, производительность; эффективности использования персонала: улучшение мотивации, исполнение функций и обязательств. Благодаря внедрению новых систем мотивации персонала, прибыль, объёмы производства и производительность труда увеличатся.

Влияние на результативность труда социально–психологических методов реализуется при применении системы материальных стимулов, что повлияет на производительность труда. Факторами стимулирования может стать система материального стимулирования, а методы социально–психологической мотивации носят вспомогательный характер.

Таким образом,проведенный анализ показа высокий уровеньэффективности кадровой политики на исследуемом предприятии. При этом установлено, чтона эффективность кадровой политики АО «СиМЗ» могут повлиять: построение управления персоналом по целям, на основании достижения которых оценивается эффективность труда каждого работника; поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, благодаря проведению собраний, где будет налажена обратная связь между сотрудниками и руководством; изменение авторитарного стиля руководства сотрудниками на демократический; повысить заинтересованность сотрудников в результатах труда и эффективность системы управления предприятием.

# Выводы по разделу 2

Исследование и анализ кадровой политики АО «СиМЗ» выявило, что ее положения и действия оказывают прямое влияние на результаты деятельности предприятия, в целом: прибыль увеличилась на 27,1%, себестоимость – на 25,8%, коммерческие расходы – на 39,1%; зарплата увеличилась на 26,7%.

Среднесписочная численность персонала не изменилась на фоне относительной текучести кадров. Согласно анализа показателей структуры персонала, доля работников до 20 лет – не изменилась в динамике; 20–30 лет – к 2018 году возросло на 50%%; 30–40 лет – уменьшилось на 7,69%; 40–50 лет – возросло на 10%; 50–60 лет – без изменений; старше 60 лет – возросло на 100%.

В целом, структура персонала АО «СиМЗ» по возрастному показателю улучшилась на 11,43%.

Кадровая политика АО «СиМЗ» нацелена на эффективное использование трудовых ресурсов и повышение выработки .

Качество работы кадровой службы находится на относительно хорошем уровне, в целом.

На повышение эффективности кадровой политики АО «СиМЗ» повлияют: построение управления персоналом по целям, на основании достижения которых оценивается эффективность труда каждого работника; поддержание психологического климата в коллективе, проведение собраний с организацией обратной связи между сотрудниками и руководством; демократический стиль управления; повышение заинтересованности сотрудников в результатах труда.

# РАЗДЕЛ 3 Предложения по Совершенствованию кадровой политики АО «СиМЗ»

## 3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия

Для совершенствования кадровой политики АО «СиМЗ», целесообразно разработать ряд мероприятий. Рассмотрим их более подробно.

1. Разработать приказ о повышении квалификационного уровня сотрудников посредством обучения. Одновременное повышение квалификацию всех специалистов является достаточно затратным мероприятием, следовательно, целесообразно, нужно выделить тех, кто в числе первых должен повысить свой уровень профессионализма.

Плюсы коуч-сессии для организации:

– повышение производительности труда, качества обслуживания клиентов;

– повышение приверженности работников к организации;

– демонстрирует сотрудникам заботу об их развитии;

–помощь работникам в решении личных проблем, которые могли бы повлиять на производительность в работе.

Таблица 3.1 – Сравнительный анализ особенностей современных технологий обучения и развития персонала

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Общее с терапией: снимают психологическое напряжение клиента, имеют дело с эмоциями и психологическими барьерами | |
| Коучинг фокусируется на цели и будущие действия, его задача - прогресс результативности | Психолог дает советы, рекомендации и требует следования им. Психология имеет дело с переживаниями клиента, связанными с прошлым опытом, и фокусируется па прогрессе |

Продолжение таблицы 3.1

|  |  |
| --- | --- |
| 2. Общее с тренингом: направлены па развитие и совершенствование человека | |
| У коуча нет власти, а отношения с клиентом свободны от жестких схем | Тренинг имеет фиксированное расписание и четкую тематику. Тренер имеет власть над слушателем |
| 3. Общее с консультированием: | |
| Коучинг не проводит экспертизу и строится на информации, получаемой из межличностного общения с клиентом | Консультирование включает оценки и экспертизы, советы, рекомендации, основанные па организационной диагностике |
| 4. Общее с менторством: | |
| Коучинг не предполагает экспертный авторитет коуча в области менеджмента | Менторство предполагает признание профессионального и экспертного авторитета ментора, основанного на глубоких познаниях в области менеджмента |

Стоимость одной коуч-сессии примерно 3000 рублей за одно занятие. Для достижения результата сессию должны пройти минимум 10 человек. Тренинг рекомендовано проводить раз в три месяца, за это время можно оценить достигнутый результат и выявить новые проблемы.

Для выбора подходящей компании, которая имеет необходимые показатели проведения коуч-сессии. Были рассмотрены компании Крыма по ценовым категориям и программам проведения. В итоге была выбрана компания ООО «Центр Корпоративного Коучинга».

Программа обучения будет индивидуальной для каждого. Для нашего предприятия составим свой план обучения.

Первое занятие будет вводное:

На нем проходит знакомство клиента и коуча

– коуч рассказывает о себе, своей квалификации и практике работы в сфере коучинга

– клиент рассказывает о себе и что он ожидает от коучинга

Коуч помогает ему определиться в :

– прояснить реальное положение дел по конкретному запросу клиента

– сформулировать цель или цели и пути и средства их достижения

– исследовать множество возможных путей достижения результата

– разработать оптимальную стратегию, ведущую к результату

– действовать в соответствии с разработанным планом

Далее сотрудники АО «СиМЗ», которые проходят коуч-сессию решают, какие направления они хотели изучить, это могут быть: финансы, карьера, семья, здоровье, отношения с близкими людьми и т.д.

Таким образом, повышение квалификации кадров на предприятии АО «СиМЗ» проводится для того чтобы усовершенствовать знания сотрудников занимающимся реализацией и продвижением продукции на рынок, их умения и навыки.

Повышение квалификации коснется 8 сотрудников компании.

Для этого будет организован тренинг. В процессе обучения тренер дает определенные инструкции и проверяет, насколько усвоены знания в течение определенного периода времени. Общие затраты на проведение тренинга составят – 216000 руб.

2. С целью устранения текучести кадров и длительный период на поиск новых специалистов на вакантные должности, АО «СиМЗ», следует приобрести программу для процедуры отбора кадров «Стаффим». Суть программы заключается в том, что в единую базу заносятся все возможные кандидаты, которые откликнулись на свободную вакансию, однако по ряду каких-либо причин не являлись на собеседование.

Доступ к программе находится у руководителя, который в любой момент может позвонить возможному кандидату на вакантную должность, пригласить его на собеседование и пообщаться лично.

Стоимость покупки и обслуживания программы, составляет – 80000 руб.

3. В ходе анализа и оценки квалификационного уровня персонала, особый интерес занимает отдел кадров. Проведенный анализ, показал, что на предприятии достаточно низкий уровень квалификации сотрудников отдела кадров.

Для устранения указанной проблемы, руководству компании, целесообразно обучить 2 сотрудников отдела кадров технологиям отбора персонала.

Общая сумма на проведение мероприятия составит – 160 000 руб.

4. Использование кадрового резерва АО «СиМЗ» и проведение ротации.

Первой и главной причиной необходимости формирования кадрового резерва является предотвращение так называемого «кадрового голода», второй – мотивация сотрудников на профессиональное развитие, карьерный рост, успешное выполнение им поставленных задач.

Наличие грамотно организованного кадрового резерва уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить результативность работы, с помощью кадрового резерва сокращается время на поиск и адаптацию руководителей со стороны, кадровый резерв дает возможность проявиться новым молодым перспективным сотрудникам, в то же время выявить сотрудников-руководителей с низким уровнем профессионализма, руководителей с низким рейтингом в коллективе.

Для повышения опыта кадрового состава предприятия нужно ввести систему ротации управленческих кадров, смысл которой заключается в перемещение работника на другой место в той же должности, а так же может быть на другую должность. Осуществляться ротация будет изменением состава выполняемых управленческих функций, а также перемещением управляющих магазинов на места других управляющих. Это позволит улучшить психологический климат в коллективе, повысить производительность труда, внедрить новые методы работы, выявить сильные и слабые стороны отдельных магазинов.

Смысл ротации заключается в том, что:

* 1. Разнообразие, которое приносит управленцу удовлетворение от новой должности, новых выполняемых функций, новые поставленные задачи, стремление к достижению новых целей, решением новых задач, то есть развитием собственной карьеры. Из этого можно сделать вывод, что сотрудник не сменит работу и не уйдёт к конкурентам;
  2. повышается сплоченность коллектива, повышается готовность к поиску компромиссов, сотрудничеству и работе в команде.

Ротация может преследовать различные цели. Так, в компании АО «СиМЗ», ротация сотрудников осуществляется с целью:

– индивидуального планирования и развития карьеры сотрудников;

– передачи опыта, знаний, навыков деятельности в компании новым сотрудникам (наставничество, внутренняя школа);

– получения опыта работы и субкультуры в другом подразделении, коллективе;

– формирования новых взаимодействий, взаимоотношений между сотрудниками компании, формирование изменений во взаимоотношениях между подразделениями, которые позволяют максимально рационализировать бизнес-процессы;

– увеличения нововведений за счет креативности команды, (видение «не замыленным глазом», ведь в коллективе появился новый сотрудник);

– повышения лояльности и приверженности сотрудников компании;

– управления изменениями (после собственных нововведений, глобальные изменения принимаются легче).

Это помогает решить некоторые проблемы, например такие, как:

– распределение полномочий в компании является прерогативой только собственника;

– организационная структура не сформирована, либо сформирована, но по принципам, непонятным большинству работников;

Если ротация прошла успешно, то существует ещё этап составление плана ротации на следующий период.

Таким образом, проанализировав основные способы совершенствования кадровой политики АО «СиМЗ» представим экономическую эффективность предложенных мероприятий.

## 3.2 Расчёт эффективности предлагаемых мероприятий

Сформулировав основные способы совершенствования кадровой политики, представим в данном разделе их экономическую эффективность.

При расчете эффективности применяются следующие формулы:

Экономия времени, чел.-час.

 (3.1)

где t - сокращение затрат времени на одного работника в смену, мин;

ЧОХВ - численность работников, охваченных мероприятием, чел.;

ФВР - эффективный или режимный фонд времени, дней.

Экономия численности работников, чел.

 (3.2)

где, ЭВ - экономия времени, чел.-час.;

ФВР - эффективный или режимный фонд времени, дней.;

ТСМ - продолжительность рабочей смены, ч.

Прирост производительности труда работников, %

 (3.3)

где, ЭЧ - экономия численности работников, чел.;

ЧОХВ - численность работников, охваченных мероприятием, чел.

Экономия по зарплате, руб.

 (3.4)

где, ЭЧ - экономия численности работников, чел.;

ФСР.ГОД - среднегодовой фонд заработной платы одного работника, руб.

Экономия по отчислениям на социальные нужды, руб.

 (3.5)

где, ЭЗП - экономия по зарплате, руб.;

ЭОТЧ.СОЦ - отчисления на социальные нужды, %.

Экономия от снижения себестоимости, руб.

 (3.6)

где, ЭЗП - экономия по зарплате, руб.;

ЭСОЦ - экономия по отчислениям на социальные нужды, руб.;

Годовой экономический эффект от мероприятия, руб.

 (3.7)

где, ЭСС - экономия от снижения себестоимости, руб.;

ЕН - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности организационных мероприятий (равен 0,15);

ЗЕД - единовременные затраты, связанные с внедрением мероприятия, руб.

Важно отметить что, нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности необходим для того, чтобы единовременные издержки распределить на несколько лет (в нашем случае 1 / 0,15 = 6,7 лет, т.е. затраты равными долями распределяются на 6,7 лет.), так как экономический эффект в первый год, после мероприятия, часто не покрывает понесенных издержек.

Экономическая эффективность:

При расчете экономической эффективности в качестве экономического эффекта примем показатель экономии снижения себестоимости.

Выполним расчеты:

1. Обучение и повышение квалификации определенного или нескольких сотрудников

При расчете эффективности обучения сотрудников, будем исходить из того, что мероприятие позволит охватить в первый год 8 работников, а сокращение затрат времени на одного работника составит 40 мин., единовременные затраты, связанные с внедрением мероприятия 216 000 руб.

В результате обучения работников условно-годовая экономия численности работников составит 0,667 чел., в целом по предприятию производительность труда повысится на 9,09 %, экономия по зарплате составит 250 088 руб., экономия по отчислениям на социальные нужды составит 75 026 руб., экономия от снижения себестоимости составит 325 114 руб., экономический эффект составит 292 714 руб.. Показатель экономической эффективности данного мероприятия составит 150,5%.

2. Покупка программы

При расчете эффективности покупки программы, будем исходить из того, что мероприятие позволит охватить в первый год 3 работника, а сокращение затрат времени на одного работника составит 20 мин., единовременные затраты, связанные с внедрением мероприятия 80 000 руб.

В результате закупки программы условно-годовая экономия численности работников составит 0,125 чел., в целом по предприятию производительность труда повысится на 4,34 %, экономия по зарплате составит 46 892 руб., экономия по отчислениям на социальные нужды составит 14 068 руб., экономия от снижения себестоимости составит 60 960 руб., экономический эффект составил 48 960 руб., экономическая эффективность – 76,2 %, это свидетельствует о том что экономический эффект, полученный в первый год после внедрения мероприятия, покрывает единовременные затраты на данное 76,2% .

3. Обучение сотрудников отдела кадров технологиям отбора

При расчете эффективности обучения сотрудников отдела кадров, будем исходить из того, что мероприятие позволит охватить в первый год 2 работника, а сокращение затрат времени на одного работника составит 45 мин., единовременные затраты, связанные с внедрением мероприятия 160 000 руб.

В результате обучения сотрудников отдела кадров условно-годовая экономия численности работников составит 0,188 чел., в целом по предприятию производительность труда повысится на 10,34 %, экономия по зарплате составит 70 337 руб., экономия по отчислениям на социальные нужды составит 21 101 руб., экономия от снижения себестоимости составит 91 438 руб., годовой экономический эффект составит 67 438 руб., экономическая эффективность – 57,14 %.

Сведем все рассчитанные мероприятия в единую таблицу (табл. 3.2).

Таблица 3.2 - Сводная таблица рассчитанных мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО «Симферопольский моторный завод»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Обучение и повышение квалификации сотрудников | Покупка программы | Обучение сотрудников отдела кадров технологиям отбора | Всего |
| ЭВ, чел.-час. | 117,3 | 22 | 33,0 | 172,3 |
| ЭЧ, чел. | 0,667 | 0,125 | 0,188 | 0,98 |
| ΔПТОХВ, % | 9,09 | 4,34 | 10,34 | 23,77 |
| ЭЗП, руб. | 250 088 | 46 892 | 70 337,3 | 367 317 |
| ЭСОЦ, руб. | 75 026 | 14 068 | 21 101 | 110 195 |
| ЭСС, руб. | 325 114 | 60 960 | 91 438 | 477 512 |
| ЭГОД, руб. | 292 714 | 48 960 | 67 438 | 409 112 |
| ЭЭ, % | 150,5 | 76,2 | 57,14 | – |

Как видно из таблицы 3.2, совокупный годовой экономический эффект составляет 409 112 руб., что обусловлено нормативным коэффициентом сравнительной экономической эффективности, который распределил единовременные издержки на 6,7 лет, по истечении этого срока годовой экономический эффект увеличится еще на 0,15 и составит 409 112 \* 1,15 = 470 478,8 руб.

Рассчитаем общую экономическую эффективность, для всех мероприятий:

Общая экономическая эффективность – 104,7%, говорит о том, что общий экономический эффект, в первый год после внедрения мероприятий окупит затраты на их проведение, а также принесет доход 4,7 %.

Для более наглядных результатов на рисунке 3.1 представлен годовой экономический эффект от внедряемых на предприятии мероприятий

Рисунок 3.1. – Годовой экономический эффект от внедряемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО «Симферопольский моторный завод»

Как видно, наиболее эффективным для организации будет обучение и повышение квалификации сотрудников**.**

Далее проиллюстрируем экономическую эффективность

Рисунок 3.2. – Экономическая эффективность от внедряемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО «Симферопольский моторный завод»

Таким образом, разработанные мероприятия положительно отразятся на кадровой политики исследуемой организации. Наиболее положительное влияние при этом окажет обучение и повыешние квалификации сотрудников ОА «СиМЗ».

**Выводы по разделу 3**

Для совершенствования кадровой политики АО «Симферопольский моторный завод», целесообразно разработать ряд мероприятий.

1. Разработать приказ о повышении квалификационного уровня сотрудников. Одновременное повышение квалификацию всех специалистов является достаточно затратным мероприятием, следовательно целесообразно, нужно выделить тех, кто в числе первых должен повысить свой уровень профессионализма.

2. Купить программу для процедуры отбора кадров «Стаффим». Суть программы заключается в том, что в единую базу заносятся все возможные кандидаты, которые откликнулись на свободную вакансию, однако по ряду каких-либо причин не являлись на собеседование.

3. Обучить 2 сотрудников отдела кадров технологиям отбора персонала.

4. Использовать кадровый резерв АО «Симферопольский моторный завод».

5. Расширить источники отбора персонала в исследуемой организации.

6. Реализовать адаптационную программу для новых сотрудников.

Подведя итог, можно сказать, что наиболее эффективным для организации будет 1 предлагаемое мероприятие, а именно обучение и повышение квалификации сотрудников АО «СиМЗ».

# Заключение

В ходе проведенного исследования, установлено, что в узком понимании под кадровой политикой понимается «набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), которые реализуются как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом».

В широком смысле под кадровой политикой понимается «система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы».

С точки зрения степени влияния на кадровую ситуацию, а также контроля руководства компании, и процедур, которые направлены на прогнозирование качества и количества работников принято выделять такие виды кадровой политики: пассивную, превентивную, реактивную, активную.

Следует разделять кадровую политику на открытую и закрытую.

В современном этапе принято выделять 3 концепции стратегии такой политики.

Первой предусматривается определение стратегии управления кадрами стратегией предприятия.

В основе второй заложен тот факт, что стратегия кадрового управления является самостоятельной, центральной, на нее не оказывает влияние стратегии предприятия.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих.

Анализ и оценка финансового состояния компании свидетельствуют о его стабильном функционировании.

Проведя анализ структуры производственных затрат необходимо указать на использование предприятием метода формирования затрат согласно экономических элементов. Из проведённого анализа видно, что в 2017 году наблюдается рост производственных затрат по всем элементам затрат, за исключением амортизации основных фондов – сокращение составило 295,7 тыс. руб. и прочих затрат - по ним расходы сократились на 75,5 тыс. руб. Материальные затраты увеличились на 7102,2 тыс. руб., затраты на оплату труда- на 1596,1 тыс. руб., отчисления на социальные нужды на 13455 тыс. руб.

В 2018 году однако эта тенденция не сохранилась - произошло некоторое уменьшение затрат. Затраты на производство продукции уменьшились по всем статьям затрат, кроме прочих затрат.

Материальные затраты на производство продукции уменьшились на 11198,4 тыс. руб., отчисления на социальные нужды на 123,5 тыс. руб., амортизация -106,7 тыс. руб.

В целом увеличение расходов в 2017 году составило 8447 тыс. руб., а общее сокращение расходов в 2018году по сравнению с 2017 годом составило 1319,6 тыс. руб.

Исследование и анализ кадровой политики АО «СиМЗ» выявило, что ее положения и действия оказывают прямое влияние на результаты деятельности предприятия, в целом: прибыль увеличилась на 27,1%, себестоимость – на 25,8%, коммерческие расходы – на 39,1%; зарплата увеличилась на 26,7%.

Среднесписочная численность персонала не изменилась на фоне относительной текучести кадров. Согласно анализа показателей структуры персонала, доля работников до 20 лет – не изменилась в динамике; 20–30 лет – к 2018 году возросло на 50%%; 30–40 лет – уменьшилось на 7,69%; 40–50 лет – возросло на 10%; 50–60 лет – без изменений; старше 60 лет – возросло на 100%.

В целом, структура персонала АО «СиМЗ» по возрастному показателю улучшилась на 11,43%.

Кадровая политика АО «СиМЗ» нацелена на эффективное использование трудовых ресурсов и повышение выработки .

Качество работы кадровой службы находится на относительно хорошем уровне, в целом.

На повышение эффективности кадровой политики АО «СиМЗ» повлияют: построение управления персоналом по целям, на основании достижения которых оценивается эффективность труда каждого работника; поддержание психологического климата в коллективе, проведение собраний с организацией обратной связи между сотрудниками и руководством; демократический стиль управления; повышение заинтересованности сотрудников в результатах труда.

Для решения выявленных проблем кадровой политики АО «СиМЗ» предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработать приказ о повышении квалификационного уровня сотрудников посредством обучения.

2. Купить программу для процедуры отбора кадров «Стаффим».

3. Обучить 2 сотрудников отдела кадров технологиям отбора персонала.

4. Использовать кадровый резерв АО «СиМЗ». Первой и главной причиной необходимости формирования кадрового резерва является предотвращение так называемого «кадрового голода», второй – мотивация сотрудников на профессиональное развитие, карьерный рост, успешное выполнение им поставленных задач.

5. Расширить источники отбора персонала в исследуемой организации.

6. Реализовать адаптационную программу для новых сотрудников.

Таким образом, разработанные мероприятия положительно отразятся на кадровой политики исследуемой организации. Наиболее положительное влияние при этом окажет обучение и повыешние квалификации сотрудников ОА «СиМЗ».

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (части первая, вторая, третья и четвертая) (с изменениями и дополнениями).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
4. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом / Ю.Н.Арсеньев, А.Е. Чирикова // Социально-экономические проблемы и перспективы развития в сфере труда. Омск. – ОмГТУ, 2017. – №3. – С.80.
5. Артемова Ю.А. Анализ факторов, влияющий на уровень конкурентоспособности предприятия /Ю.А. Артемова, О.Ю. Радько// Качество информационных услуг. ООО «Консалтинговая компания Юком». – 2015. – №17. – С.250-256.
6. Балабанова Л. В. Управление персоналом: учебник / Л. В. Балабанова, А. В. Сардак. – М.: Центр учб. лит-ры, 2017. – 468 с.
7. Банникова Л. Н. Управление персоналом: учебное пособие / Л. Н. Банникова. - Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. - 151 с.
8. Беззубко Л.В. Трудовой и кадровый потенциалы: монография / Л.В. Беззубко, Л.А. Гончарова, Б.И. Беззубко. - Донецк: Норд пресс, 2016. – 215 с.
9. Белорус Т.В. Стратегическое управление кадровым потенциалом предприятия: монография / Т.В. Белорус. - Ирпень: Национальная академия ГНС Украины, 2017 – 174 с.
10. Блюм М.А. Управление персоналом в коммерческой организации / М.А. Блюм. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2017. – 112 с.
11. Варнавская Д. С. Формирование системы планов предприятий в сфере обеспечения продуктивной занятости персонала / Д С.Варнавская // Экономика: реалии времени. – 2016. – № 6 (16). – С. 82-88.
12. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика / В. Р. Веснин. - М.: КНОРУС, 2016. - 688 с.
13. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Вихансикй - 3-е изд - М: Гардарики, 2016. – 528 с
14. Воронкова В.Г. Управление человеческими ресурсами: философские основы: учеб. пособие. / Воронкова В. Г. - М.: Профессионал, 2016. - 576 с.
15. Волгин В.В. Склад. Справочник кадровика / В.В. Волгин. – М.: Дашков и К, 2015 – 321 с.
16. Гармидер Л.Д. Факторы развития кадрового потенциала предприятия. / Л.Д. Гармидер // Устойчивое развитие экономики. - 2018. - № 1 [18]. - С. 92-96.
17. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом: учебник / Б.М. Генкина. - Москва: Высшая школа, 2016. – 675 с
18. Голева Е.В. Современные взгляды на кадровый потенциал вуза /Е.В. Голева// Педагогическое образование в России, 2016. – № 8. – С. 28.
19. Гудникова, Е.Ф. Система управления персоналом на предприятии: пособие для вузов / Е.Ф. Гудникова. – Москва: Всероссийский центр производительности, 2017. – 387 с.
20. Дюженкова Н.В. SWOT-анализ как основной элемент стратегического анализа маркетинговой деятельности предприятия /Н.В. Дюженкова// Современные тенденции развития современного маркетинга Сб. науч. трудов по материалам науч.-практ. конференции. Липецк: Изд-во ЛТПП, 2016. – №14 – C. 162-166.
21. Журавлев П.В. Менеджмент персонала: учебное пособие/П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2015. – 448 с.
22. Ильин А.И. Планирование на предприятии/А.И. Ильин. – М.: Инфра-М, 2015. – 672 с.
23. Ильяшенко К. В. Менеджмент персонала / К. В. Ильяшенко. - Сумы: Изд. СумГУ, 2017. - 78 с.
24. Казаков Т.М. Как улучшить управление организацией./ Т.М. Казаков – М.: Инфра-М, 2014. – 181 с.
25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : практикум / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 638 с.
26. Крум Э.В. Экономика предприятия/Э.В. Крум. – М.: ТетраСистем, 2017. – 192 с.
27. Кузьмина Н. В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах // Дисс. на соиск. уч. степени д-ра экон. наук. – М., 2018 – 152с.
28. Мельникова, М.Н. Мотивационный менеджмент. Учебное пособие / М.Н. Мельников – Хабаровск: ДВГУПС. - 2015.- 384с.
29. Меньшиков, Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления / Л.И.Меньшиков. − М.: Экономика. - 2016. – 103 с.
30. Мескон М. Х. Основы менеджмента /М.Х.Мескон. – М.: «Дело ЛТД», 2014. – 314 с.
31. Моденов А.В. Стимулирование наемных работников в процессе предпринимательской деятельности. Дисс. канд. экон. Наук /А.В. Моденов. – М. – 2016. – 160 с.
32. Моргунов, В.И. Цены и эффективность вложений в подготовку рабочей силы / В.И.Моргунов. − СПб.: Изд-во СПбУЭФ. - 2017. – 201 с.
33. Музыченко В.В. Управление персоналом: лекции/ В.В. Музыченко. М., 2016. – С. 374
34. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход/ Одегов Ю.Г. – М.: Альфа-Пресс. 2017. – 752 с.
35. Парушина Н.В. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации /Н.В. Паршунина// Вестник Орловского государственного аграрного университета, 2016. - № 2. – С. 131-135.
36. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. - Минск: ГИУСТ БГУ, 2016. - 128 с.
37. Потуданская В.Ф. Оценка трудового потенциала персонала предприятия /В.Ф. Потуданская// Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса, 2016. - № 4 (17).  - С. 96-101.
38. Просекин А.К. Анализ систем обучения персонала предприятий ресторанного /А.К. Просекин/ Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-1. – С. 187-191.
39. Розарёновой, Т.В. Основы управления персоналом: учебник / Т.В. Розарёновой.- Москва:ГАСБУ, 2015. – 698 с.
40. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. - М .: Новое знание, 2015. - 679 с.
41. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В.Травин, В.А.Дятлов. − М.: Дело. -2017. – 208 с.
42. Тютюшкина С. Основы коммерческой деятельности / С. Тютюшкина. - Ульяновск: УлГТУ, 2016. - 112 с.
43. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - второй изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 560 с.
44. Череп А.Г. Управление кадровым потенциалом предприятий машиностроения Запорожской области / А.Г. Череп, И.А. Гайдай // Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции: «Вызовы и перспективы развития новой экономики на мировом, государственном и региональном уровнях» / Под общ. ред. А.В. Череп. - Запорожье: Издательство ЗНУ, 2018. - С. 273-274.
45. Чернышева Л.И. Обеспечение развития кадрового потенциала предприятия / Чернышева Л.И., Тропанец М.В., Гайтанжий В.В. // IV Международная интернет-конференция «Актуальные проблемы теории и практики менеджмента» (Одесский национальный политехнический университет. - Одесса, 21-22 мая 2015). - Одесса: ОНПУ, 2015. - С. 205- 208.
46. Черняк, Т.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие/ Т.В. Черняк. – Новосибирск: СибАГС, 2017.-296с.
47. Шаховой, В.А. Система работы с кадрами управления: книга/ В.А. Шаховой. – Москва: Мысль, 2017. – 543 с.
48. Яновская Ю.М. Перспективы развития кадровой службы персонала /Ю.М. Яновская//Справочник по управлению персоналом.-2017.-№ 8.- С.79-85.
49. Батырь Ю. Риск- менеджмент: как политика и экономика влияют на российский гостиничный бизнес / Ю. Батырь [Электронный ресурс]: –Москва: Новости АБС-АСТЕ, апрель 2017. - Режим доступа: [http://www.businesstravelrussia.ru/news/news-abt/risk-menedzhment-kakpolitika-i-ekonomika-vliyayut-na-rossiyskiy-gostinichnyy-biznes/(дата](http://www.businesstravelrussia.ru/news/news-abt/risk-menedzhment-kakpolitika-i-ekonomika-vliyayut-na-rossiyskiy-gostinichnyy-biznes/(%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0) обращения: 20.02.2017).
50. Системы управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://allendy.ru/teoruprav/140-sistema-uprav-personal.html> (дата обращения: 20.02.2019).
51. Трудовые ресурсы [Электронный ресурс]. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/691970> (дата обращения: 19.02.2019).
52. Иваницкая С.Б. Кадровый потенциал предприятия: факторы формирования и использования [Электронный ресурс] / Иваницкая С.Б., анисовая Н.В., Петрова А.А. // Электронное научное специализированное издание «Эффективная экономика». - № 10. - 2017. - Режим доступа:[http: //www.econo- my.nayka.com.ua/](http://www.econo-my.nayka.com.ua/)(дата обращения: 19.02.2019).

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Понятие термина «кадровая политика» разными авторами

|  |  |
| --- | --- |
| Авторы | Понятие «кадровая политика» |
| Н. М. Кузьмина | «В новых условиях изменилось содержание термина «политика». Сейчас это не синоним жесткого менеджмента и не элемент административно-хозяйственной власти, а скорее концепция, стратегия и тактика; система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами. Из этой точки зрения термин «политика» представляется более широким, чем термин «управление» |
| Г. В. Плеханова: Ю. Г. Одегова,  П В. Журавлева, С. А. Карташова, Н. К. Маусова | «широкое толкование: система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы...  Узкое толкование: набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации» |
| А. Я. Кибанова и В. Р. Веснина | «кадровая политика — система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности» |
| Н. А. Чижова и В. А. Спивака | «кадровая политика предприятия, фирмы — это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы» |
| А. Е. Сирченко | «кадровая политика» — это основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения персонала на предприятии, формирует стратегическую линию поведения в работе с персоналом с учетом стратегии развития предприятия. |

Приложение Б

Тестовый материал

по исследованию психологического климата в коллективе

Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо внимательно прочитать варианты ответа, выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению, а затем поставить знак «+» против выбранного вами ответа.

1. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:
   * большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди;
   * в нашем коллективе есть всякие люди;
   * большинство членов нашего коллектива – люди малоприятные.
2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга:
   * нет, конечно;
   * скорее нет, чем да;
   * не знаю, не задумывался над этим;
   * скорее да, чем нет;
   * да, конечно.
3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:  
   – деловых качеств большинства членов коллектива
   * да;
   * пожалуй, да;
   * не знаю, не задумывался над этим;
   * пожалуй, нет;
   * нет.

– личных качеств большинства членов коллектива

* + да;
  + пожалуй, да;
  + не знаю, не задумывался над этим;
  + пожалуй, нет;
  + нет.

1. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:
   * 1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись:
   * это бы меня вполне устроило;
   * не знаю, не задумывался над этим;
   * это бы меня совершенно не устроило.
3. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:
   * нет, не смог бы;
   * не могу сказать, не задумывался над этим;
   * да, смог бы.
4. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:
   * 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива:
   * да, конечно;
   * скорее да, чем нет;
   * затрудняюсь ответить;
   * скорее нет, чем да;
   * нет, конечно».

Приложение В

Карточка балльной оценки результатов труда работника

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы и показатели оценки | Коэффициент | Балльная оценка с учетом удельного веса каждого показателя | | | | |
| 1 балл | 2 балла | 3 балла | 4 балла | 5 баллов |
| I. Мастерство | | | | | | |
| 1. Образование | 0,05 |  | 0,10 |  |  |  |
| 2. Опыт | 0,10 |  |  |  | 0,40 |  |
| II. Усилия | | | | | | |
| 3. Физические | 0,10 | 0,10 |  |  |  |  |
| 4. Умственные и визуальные | 0,05 |  |  |  | 0,20 |  |
| III. Ответственность | | | | | | |
| 5. Выполнение норм труда, производственных задач | 0,15 |  |  |  | 0,60 |  |
| 6. Использование оборудования | 0,05 |  |  |  | 0,20 |  |
| Продолжение табл. 3.6 | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Соблюдение технологических | 0,05 |  |  |  |  |  |
| 8. Рациональное использование сырья | 0,05 |  |  |  | 0,20 |  |
| 9. Качество работ и продукции | 0,05 |  |  | 0,15 |  |  |
| 10. Обеспечение безопасности окружающих работников | 0,05 |  |  |  |  | 0,25 |
| IV. Условия труда | | | | | | |
| 11. Общий характер | 0,05 |  |  |  | 0,20 |  |
| 12. Риски | 0,10 |  |  |  |  | 0,50 |
| V. Оценка личности |  |  |  |  |  |  |
| 13. Инициативность | 0,10 |  |  | 0,30 |  |  |
| 14. Старательность | 0,05 |  |  |  | 0,20 |  |
| Вместе |  | 0,10 | 0,10 | 0,60 | 2,00 | 0,75 |

Общая суммарная оценка – 3,55 балла.

|  |
| --- |
| [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) |  |