

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)»

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ОБЪЕДИНЕННОЕ ПТУ
КУЗБАССА», Г. ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ)»**

Выполнила: студентка гр. ЭУз-061
Гутарова А.А.

Руководитель: ст. преподаватель
Юдакова А.В.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Министерство образования и науки РФ
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего образования
 Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет Экономический

Кафедра «Экономика и управление»

Направление (специальность) 080502 –
(индекс, название)

«Экономика и управление на предприятии»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист - менеджер

Обозначение документа ЭО. ВКР. 00 .29 .16. ПЗ

Тема «Совершенствование управления персоналом предприятия (на
 примере ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»,
 г. Ленинский - Кузнецкий)»

Специальная часть «Анализ управления персоналом ООО
 «Объединенное ПТУ Кузбасса »

Студент Гутарова Анна Александровна
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы А.В.Юдакова
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический А.В.Юдакова
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая
 характеристика предприятия А.В.Юдакова
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический А.В.Юдакова
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия А.В.Юдакова
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер А.В. Юдакова
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой П.В. Масленников
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы ЭУз - 061 Гутаровой Анне Александровне

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование управления персоналом предприятия
(на примере ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»,

г. Ленинск — Кузнецкий)»

Специальная часть «Анализ управления персоналом ООО
«Объединенное ПТУ Кузбасса »

утверждена приказом по институту № 321 от 11.04.2016

дата

2. Срок представления работы к защите 22.06.2016

дата

3. Исходные данные к выполнению работы: данные отчета

о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: отражает актуальность темы, объект, цели, задачи исследования

краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты

наименование раздела

краткое содержание

управления персоналом организации

4.2. Техничко-экономическая характеристика организации:

наименование раздела

краткое содержание

содержит общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС
организации за 2013 - 2015 годы

4.3. Аналитический: содержит анализ системы управления персоналом

наименование раздела

краткое содержание

организации за 2013-2015 годы

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по

наименование раздела

краткое содержание

совершенствованию управления персоналом

4.5. Заключение: содержит общие выводы по результатам исследования

наименование раздела

краткое содержание

4.6. Список литературы:

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

Анализ показателей производственно-хозяйственной деятельности и

- 5.1 _____
финансового состояния (1)
- 5.2 Анализ системы управления персоналом (5)
- 5.3 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом (7)
- 5.4 _____
- 5.5 _____
- 5.6 _____
- 5.7 _____
- 5.8 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический <small>краткое наименование раздела</small>	А.В.Юдакова <small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
Организационно-экономическая характеристика предприятия <small>краткое наименование раздела</small>	А.В.Юдакова <small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
Аналитический <small>краткое наименование раздела</small>	А.В.Юдакова <small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
Мероприятия <small>краткое наименование раздела</small>	А.В.Юдакова <small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____
А.В.Юдакова
подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____
подпись, дата, инициалы, фамилия студента

Рассмотрены теоретические и методические аспекты анализа управления персоналом организации. Объектом исследования выступает ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом приведены теоретические аспекты управления персоналом организации, во втором – представлен анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса», в третьем – анализ системы управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» и в четвертом – мероприятия по совершенствованию управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».

Работа содержит 112 страницы, 12 таблиц, 1 рисунок, 46 источников использованной литературы.

					<i>АЭО. ВКР. 00.29.16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Гутарова А.А.</i>				<i>«Совершенствование управления персоналом предприятия (на примере ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса», г. Ленинск-Кузнецкий)»</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>						4	
<i>Консульт.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					<i>КемТИПП ЭУз – 061</i>		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>							
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Сущность и основные понятия системы управления персоналом.....	10
1.2 Принципы и методы построения кадровой политики предприятия.....	17
1.3 Основные этапы управления персоналом предприятия.....	22
1.4 Методы совершенствования системы управления персоналом.....	26
2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ОБЪЕДИНЕННОЕ ПТУ КУЗБАССА».....	32
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	32
2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».....	36
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ОБЪЕДИНЕННОЕ ПТУ КУЗБАССА».....	41
3.1 Документация по управлению персоналом, используемая в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».....	41
3.2 Анализ состава, структуры, движения персонала.....	49
3.3 Анализ управления персоналом предприятия.....	54
3.4 Анализ фонда заработной платы.....	70
3.5 Особенности системы управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».....	74
4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ОБЪЕДИНЕННОЕ ПТУ КУЗБАССА».....	78
4.1 Выявление проблем в системе управления предприятия.....	78

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			5

4.2 Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	102

						Лист
						6
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

ВВЕДЕНИЕ

Одним из существенных факторов достижения предприятием поставленной цели является корректно спроектированная система управления персоналом.

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методик, технологий организации работы с кадровым составом, включая процессы подбора и найма, адаптации, обучения и развития, мотивации, оценки, аттестации и др. Эффективность системы управления персоналом зависит от того насколько результативно воплощаются указанные процессы и, следовательно, достижение предприятием установленных целей.

Актуальность и значительность темы содержится в том, что в свете современных быстро сменяющихся условий внешней и внутренней среды предприятиям необходимо регулярное совершенствование системы управления персоналом.

Стабильно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды, адаптируясь к изменениям, современное предприятие должно иметь способности к формированию и накоплению потенциала, обеспечивающего не только своевременную и адекватную реакцию на действия внешней среды, но и дающего возможности активного изменения окружающей реальности, эффективного управления функционированием и формированием различных звеньев и подсистем предприятия.

В настоящее время, персонал, являясь стратегическим фактором, определяет будущее предприятия, превращается в человеческие ресурсы – совокупность личностей, обладающих особой индивидуальностью, разумом, способностью к саморазвитию, творчеству. При этом, если некогда деятельность работников обуславливалась потреблением других ресурсов

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						7

(например, машин), то в современных условиях положение стало диаметрально противоположным: эффективность их использования полностью зависит от людей.

Процесс совершенствования управления персоналом на предприятии охватывает следующие этапы: анализ функционирующей системы управления персоналом, определение изъянов и недоработок функционирующей системы управления персоналом, проектирование и осуществление мероприятий по ликвидации выявленных пробелов.

Целью представляемой выпускной квалификационной работы является анализ и разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом на предприятии.

В соответствии с установленной целью в работе были определены следующие задачи:

1. Провести исследование теоретических аспектов, современных тенденций, принципов и методов построения кадровой политики предприятия, а также методов совершенствования системы управления персоналом.

2. Дать характеристику основных направлений деятельности и структуры управления предприятия ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».

3. Провести финансово-производственный анализ деятельности предприятия ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».

4. Выявить проблемы в системе управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».

5. Разработать проект мероприятий для совершенствования системы управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».

Предметом исследования является процесс управления персоналом в сфере деятельности предприятия реального сектора экономики в современных условиях рыночной среды.

									Лист
									8
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Объектом исследования является система управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса», период исследования – 2013 – 2015 годы.

Для исследования предмета выпускной квалификационной работы применены следующие методы: сравнения, графический, расчетно-конструктивный, статистико-экономический, группировки показателей, балансовый.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления персоналом: М. Армстронга, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, С.К. Мордовина, Э.К. Старобинского, С.В. Шекшни и других.

Структура выпускной квалификационной работы заключается из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Выпускная квалификационная работа выполнена на материалах предприятия ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса», которое расположено в г. Ленинске-Кузнецком Кемеровской области. Основным видом деятельности этого предприятия является деятельность промышленного железнодорожного транспорта.

										Лист
										9
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и основные понятия системы управления персоналом

Персонал, являясь сложнейшим объектом управления на предприятии, в отличие от материальных факторов производства располагает возможностью принимать решения самостоятельно и критически оценивать предъявленные к нему требования. Помимо этого, персонал имеет собственные интересы и весьма восприимчив к управленческому влиянию, реакция на которое не установлена.

Системой управления персоналом является совокупность приемов, методик, технологий организации работы с людьми. [16, С. 305]

Особенность формирования системы управления персоналом, ее значение в организационной системе определяют характерные черты ее ключевых факторов: объектов и субъектов, целей, функций и структуры.

Объектами системы управления персоналом выступают:

- отдельные работники;
- группы работников;
- трудовой коллектив в целом.

Субъектами системы управления персоналом являются:

- линейный персонал в сфере управления;
- функциональный персонал в сфере управления.

Управлением персонала преследуются следующие цели:

- помощь предприятию в достижении коллективных целей;
- эффективное применение мастерства и возможностей персонала;
- обеспечение компании квалифицированными и заинтересованными

кадрами;

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						10

- стремление к более полному удовлетворению трудового коллектива своей работой, к его более абсолютному самовыражению, что формирует желание работать в данной компании.

Схема взаимодействия объектов и субъектов управления персонала представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема взаимодействия элементов управления персоналом

Системе целей в сфере управления персоналом, с одной стороны, необходимо ответить на вопрос, каковы конкретные нужды кадров предприятия, удовлетворение которых они вправе потребовать от администрации, а с другой стороны – каковы цели по применению труда персонала ставятся перед администрацией предприятия и какие условия ей необходимо для этого сформировать. Успех управления допустим, если эти группы целей непротиворечивы. [12, С. 98]

Специфичная разновидность управленческой деятельности, объектом которой является трудовой коллектив – кадры предприятия, приобрел название управления персоналом. В последние годы в публикациях по экономике и управлению, а также на практике широко применяются такие понятия, как: управление трудом, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление кадрами, управление человеческим фактором, кадровая работа, кадровая политика и др., так или иначе касающиеся трудовой деятельности человека, управления его

поведением на производстве. Немалые разногласия вносит и зарубежная литература с ее разнообразной терминологией, характерной для различных школ управления. Более часто можно встретить такие термины, как:

- personnel administration – управление кадрами (набор, подготовка, расстановка, контроль, использование человеческих ресурсов предприятия);
- personnel management – руководство кадрами (подбор, подготовка, условия труда, оплата, проблемы техники безопасности);
- personnel relations – управление кадрами и т.д. [15, С. 105-117]

Зачастую, пытаясь дать определения и раскрыть сущность того или иного термина авторы акцентируют внимание на более значимых, по их мнению, сторонах, проблемах, формах проявления и т.д. Так, например, заявляя об управлении трудовыми ресурсами, указывают на ту часть населения, имеющую отношение к категории, подвергающейся постоянному влиянию и регулированию обществом на стадиях развития, распределения и применения в территориальном разрезе.

Понятие «управление трудом» относят, чаще всего, к определенным предприятию либо территории и включает проблемы эффективного применения задействованного трудового коллектива, т.е. действия по повышению результативности живого труда, сопряженные с научно-техническим прогрессом (рост вооруженности труда и, таким образом, его производительности, снижение потребностей в рабочей силе), с политикой сбережения (активное использование существующих резервов повышения производительности труда, влияние на те или иные моменты целесообразного использования рабочего времени, организации и применения трудового потенциала и т.д.). Понятие «управление трудом» является составным звеном более широкого понятия – «экономика труда». [23, С. 75]

Наибольший интерес представляет понятие «управление персоналом».

Понятие «управление персоналом» по значению близко к понятию «управление человеческими ресурсами». В обоих случаях объект

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						12

управленческого влияния один и тот же, различие в специфичном подходе к работникам, к их рабочей силе как ресурсу.

Недаром концепция управления персоналом некоторое время назад начала логически перевоплощаться в концепцию управления человеческими ресурсами как составным звеном производственных ресурсов (наравне с финансовыми, материальными, технологическими). А это означает, что сообразовываясь со стратегией развития, организация как производственно-хозяйственная система может либо приумножать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) снижать, ориентируясь на более целесообразное использование остающейся части (интенсивный путь).

Ориентированность на управление человеческими ресурсами трансформирует цели и задачи управления, функции и структуру соответствующих служб в организации. Задачи развития персонала, неизбежность оценки рациональности инвестиций организации в свою рабочую силу требуют, безусловно, иного подхода к принятию управленческих решений. [2, С. 86]

Это стало доводом для некоторых ученых при выделении управления человеческими ресурсами в самостоятельное направление менеджмента, когда заостряется внимание на стратегических вопросах решения проблемы трудоустройства организации, на социальном развитии персонала, в то время как «управление персоналом» рассматривается ими как текущая оперативная работа с кадрами. В таком отношении, к понятию «управление персоналом», приближается понятие «управление человеческим фактором», являющееся целенаправленным воздействием на людей как носителей способности к труду, с целью получения наибольшего результата от их деятельности, наибольшей гуманизации реализовываемых на предприятии мероприятий научно-технического прогресса как условия наилучшего применения техники, ориентации организации производства и труда на человеческие возможности и интересы.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						13

Практикой показывается, что в управлении кадрами как составного звена менеджмента на предприятии имеются два основополагающих подхода – гуманистический и технократический. [4, С. 112]

В случае технократического подхода управленческие решения подчиняются, преимущественно, интересам производства (выполнение плана, максимизация выпуска продукции и т.п.): состав и численность сотрудников определяют исходя из используемой техники, операционного и технологического разделения труда, внутривыпускной кооперации труда, установленного ритма производства и т.д. В этом случае, управление кадрами как бы впитывает процессы управления производством и сводится к подбору, подготовке и расстановке кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками, отталкиваясь от задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами имеет в виду формирование таких условий труда и такой его характер, которые позволили бы снизить уровень отчуждения работников от их трудовой деятельности и от остального коллектива. В соответствии с данной концепцией, функционирование производства, и главное – его результативность зависят не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава сотрудников требованиям технологии и техники, но и от степени мотивации работников, уровня учета их интересов и т.д., что требует пристального внимания к учету интересов работников как личностей: увеличения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений каждого сотрудника, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

В случае такого подхода «управление персоналом» трактуют более широко. Управленческие решения выходят за границы чисто экономических положений и опираются на положения психологии, социологии и физиологии труда.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							14

Формирование и развитие концепций управления персоналом шагало по пути преодоления технократического подхода к человеческим ресурсам как к машинам, подключения их мотивационных интересов, социально-психологических моментов роста производительности труда и результативности производства, максимального учета интересов работников как личностей. [8, С. 59]

Управление персоналом позаимствовало первостепенные позиции теории научного управления, такие как применение научного анализа для определения методов выполнения задач, отбор сотрудников, подходящих наилучшим образом для выполнения работы, обеспечение надлежащего обучения сотрудников, систематическое и правильное применение материального стимулирования и др. Наибольший вклад внесла школа «человеческих отношений», становление которой связывают с теорией мотивации Э. Мэйо. Разработанные ею позиции управления персоналом провозгласили учет ожиданий и желаний людей, межличностных отношений. На синтезе эффективности организации с удовлетворенностью сотрудников своей деятельностью сделали акцент и более поздние школы научного управления. Указанные требования воплотились и в поведенческой концепции управления, направленной на применение разнообразных методик мотивации: обогащение труда, управление по целям, участие сотрудников в управлении (партиципативное управление). [7, С. 49]

Все большее направление управления на социально-психологическую сторону, на интересы работников трансформировала задачи и приоритетность в управлении персоналом предприятия, требуя согласования принимаемых решений не только с кругом интересов производства, но и с интересами его социальной составной частью – коллектива организации.

На смену обширно распространенной практике работы с кадровым составом, направленной на потребности в рабочей силе в условиях неизменной занятости, а также строгих организационных структур,

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							15

появляются новые, современные модели управления, которые предусматривают:

- формирование условий для расширения знаний, роста квалификации, постоянного самосовершенствования;
- применение мотивационных проектов при расширении полномочий сотрудников в установлении хозяйственных решений;
- создание новых моральных ценностей, разделяемых всеми сотрудниками предприятия;
- адаптивное и гибкое применение «человеческих ресурсов», увеличение организаторской и творческой активности сотрудников, формирование гуманизированной организационной культуры.

Итак, современная идеология управления персоналом в основном опирается на мотивации работников. Отношение работников к труду складывается под воздействием жизненных целей, устремлений, возможностей самореализации и самовыражения, содержания труда. Выходит, ключевыми факторами мотивации к труду выступают:

- ответственность и самостоятельность;
- признание в труде;
- содержание труда;
- достижения в труде;
- возможности профессионального продвижения;
- возможности развития личности работников.

Наибольший интерес представляют условия труда, гарантии занятости, уровень оплаты, характеристика межличностных отношений в трудовом коллективе и т.п. Вследствие этого принципиальность новых подходов к управлению персоналом в существенной степени связывается с концепцией качества трудовой жизни.

Итак, имеется колоссальное множество подходов к формулировке системы управления персоналом, в зависимости от того, какой аспект указанного явления необходимо исследовать.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						16

1.2 Принципы и методы построения кадровой политики предприятия

Осуществление целей и задач управления персоналом воплощается через кадровую политику предприятия. Кадровая политика – ключевое направление в работе с персоналом, набор первостепенных принципов, которые осуществляются кадровой службой предприятия. В этом взгляде кадровая политика выступает в качестве стратегической линии поведения в работе с человеческими ресурсами. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по организации трудового коллектива, который оптимальным образом содействовал бы сочетанию целей и приоритетов предприятия и его сотрудников. [8, С. 54-55]

Ключевым объектом кадровой политики предприятия выступает персонал. Персоналом предприятия называют основной (штатный) состав его сотрудников. Персонал – это решающий и основополагающий фактор производства, основная производительная сила общества. Персоналом формируются и приводятся в движение средства производства, а также стабильно совершенствуются. От уровня профессиональной подготовки, квалификации сотрудников, их деловых качеств в существенной мере зависит результативность производства.

Цели и задачи кадровой политики можно решать по-разному, и предпочтение альтернативных вариантов довольно широко:

- уволить работников или сохранить; если сохранить, то каким путем лучше:

- а) перевести на сокращенные формы занятости;
- б) направить на несвойственные работы, на других объектах;
- в) направить на продолжительную переподготовку и т.п.

- подготовить работников самим или найти тех, кто уже имеет необходимую квалификацию;

- набрать со стороны или переучить работников, подлежащих сокращению;

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						17

- набрать дополнительных рабочих или обойтись имеющимися при условии более целесообразного их использования и т.п.

При выборе кадровой политики совершенно необходимо учитывать факторы, свойственные внутренней и внешней среде предприятия, такие как:

- стратегии развития предприятия, требования производства;
- финансовый потенциал предприятия, устанавливаемый его вероятный уровень затрат на управление персоналом;

- количественные и качественные характеристики имеющихся кадров и тенденцию их последующего изменения и др.;

- ситуацию на рынке труда (качественные и количественные характеристики предложений труда по профессиям предприятия, условия этих предложений);

- спрос со стороны конкурентов на рабочую силу, формирующийся уровень заработной платы;

- жесткость в отстаивании интересов сотрудников, влияние профсоюзов;

- принятая культура работы с наемным персоналом, требования трудового законодательства и др.

В современных условиях общие требования к кадровой политике предприятия сводят к следующему [8, С. 60]:

1. Кадровую политику необходимо согласовать со стратегией развития предприятия. В этом случае она представляет собой кадровое обеспечение реализации данной стратегии.

2. Кадровой политике необходимо быть довольно гибкой. Ей необходимо быть, с одной стороны, неизменной, потому как именно со стабильностью связывают определенные ожидания персонала, с другой – динамичной, т.е. корректироваться согласно изменениям тактики предприятия, экономической и производственной ситуации.

Устойчивыми, прежде всего, должны быть стороны, ориентированные на учет интересов кадрового состава и имеющие отношение к организационной культуре предприятия.

3. Поскольку организация квалифицированной рабочей силы связана с установленными издержками для предприятия, кадровой политике необходимо быть экономически аргументированной, т.е. отталкиваться от его реального финансового потенциала.

4. Кадровой политике необходимо обеспечить индивидуальный подход к своим сотрудникам.

Следовательно, кадровая политика сориентирована на создание такой системы работы с персоналом предприятия, которая направлялась бы на получение не только экономического, но и социально-психологического эффекта при условии соблюдения отечественного законодательства.

В осуществлении кадровой политики вероятны альтернативы. Она может быть стремительной, радикальной (возможно, вначале в чем-то и не очень гуманной по отношению к сотрудникам), сформированной на формальном подходе, преимуществе производственных интересов, либо, наоборот, сформированной на учете того, как ее осуществление отразится на трудовом составе, к каким социальным затратам для него это может привести. [12, С. 174]

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом сотрудников на работу, а затрагивает принципиальные позиции предприятия в отношении подготовки, развития кадрового состава, обеспечения взаимодействия работников и предприятия. В то время как кадровая политика связана с предпочтением целевых задач, рассчитанных на долговременную перспективу, текущая кадровая работа направлена на оперативное решение кадровых проблем. Между ними присутствует, бесспорно, взаимосвязь, которая присутствует, как правило, между тактикой и стратегией достижения установленных целей.

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

Кадровой политикой вырабатываются [12, С. 175]:

- требования к персоналу на стадии его найма (к полу, возрасту, образованию, стажу, степени специальной подготовки и т.п.);
- отношения к «капиталовложениям» в персонал, к целенаправленному влиянию на развитие тех или иных сторон занятости персонала;
- отношения к устойчивости трудового коллектива (всего в целом или определенной его составляющей);
- отношения к характеру подготовки новых и переподготовке имеющихся работников, ее широте и глубине и широте;
- отношения к внутрипроизводственному движению кадрового состава и т.п.

Кадровая политика должна усиливать потенциал предприятия, реагируя на изменяющиеся требования рынка и технологии в ближайшей перспективе.

Свойства кадровой политики [13, С. 126]:

1. Связи со стратегией.
2. Ориентации на продолжительное планирование.
3. Значимость роли персонала.
4. Круг взаимозависимых процедур и функций по работе с персоналом.

Кадровой политикой должны формироваться не только подходящие условия труда, но обеспечиваться возможности продвижения по службе и необходимый уровень уверенности в завтрашнем дне. Потому, первостепенной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение учета интересов всех категорий персонала и социальных групп кадрового состава в повседневной кадровой работе.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							20

Управление персоналом в рамках предприятия имеет оперативный и стратегический аспекты. Организация управления кадрами формируется на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех составляющих [13, С. 144]:

- финансово-экономической составляющей;
- производственной составляющей;
- социальной составляющей (кадровой политикой).

Кадровая политика устанавливает цели, связываемые с отношением предприятия к внешнему окружению (взаимоотношения с государственными органами, рынок труда), а также цели, связываемые с отношением предприятия к трудовому коллективу. Кадровая политика реализуется оперативными и стратегическими системами управления. В задачи кадровой стратегии включаются:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективности развития потенциала сотрудников;
- предупреждение и обобщение причин увольнения сотрудников.

Повседневное осуществление кадровой стратегии, а также одновременное оказание помощи руководящему составу, при выполнении им задач управления компанией, содержатся в оперативной сфере управления персоналом.

Кадровая политика, как целостная кадровая стратегия, объединяет разнообразные формы кадровой работы, стили ее проведения в компании и планы по использованию персонала. [16, С. 255-258]

Кадровая политика является составным звеном всей производственной политики и управленческой деятельности предприятия. Она имеет цель сформировать сплоченный, ответственный, высокоразвитый и высокопроизводительный трудовой коллектив. [19, С. 15]

В диапазоне услуг производства, как в специфичной отрасли народного хозяйства, персонал, играет главнейшую роль. «Кадры решают все», однако, персонал может стать и ключевой причиной неудач.

1.3 Основные этапы управления персоналом предприятия

В организационном отношении управлением персоналом охватываются все работники и все структурные подразделения предприятия. Когда предприятие выражает заботу о своем персонале, это непременно отображается на его деятельности. При этом появляется необходимость в управлении персоналом, основываясь на важнейших аспектах теории и практики современного менеджмента.

Управление персоналом – это деятельность, ориентированная на наиболее целесообразное использование сотрудников для достижения личных и организационных целей.

Направления деятельности менеджмента на предприятии делятся на основные этапы и направления управления кадрами, которые приведены на рис. 2. [4, С. 125]

Основываясь на теоретических основах менеджмента, можно установить, что процессы управления персоналом включают пять функций, а точнее:

- Планирование – определение целей, разработка правил и последовательности мероприятий, разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем.

- Организация – определение задач перед подчиненными, распределение на отделы, делегирование полномочий, разработка каналов управления и передачи информации, координация работы персонала.

- Руководство – решение проблем касательно признания стандартов для требуемых кандидатов, подбор, отбор сотрудников, определение

требований к выполняемым работам, оценка выполнения работ, консультирование сотрудников, обучение и развитие карьеры персонала.

- Контроль – определение отклонений от требований по качеству и количеству работ, степени производительности и результативности труда, проверка соответствия выполненных работ общепринятым нормам и стандартам.

- Регулирование – корректировка работ и определенных требований при необходимости.

Исходные положения концепций управления персоналом – как системы теоретико-методологических взглядов, принципов и методик в современных условиях составляет возрастающая роль личностей сотрудников, знание их мотивационных установок, умение их сформировать и устремить согласно тем задачам, которые установлены предприятием.



Рисунок 2 – Основные этапы и направления управления персоналом на предприятии

Выделяют следующие этапы управления персоналом [8, С. 97]:

1) Планирование трудовых ресурсов, содержащее:

- оценку имеющихся ресурсов (анализ содержания работ и имеющегося кадрового состава);

- оценку будущих потребностей (прогнозирование спроса на рабочую силу, а также внешних и внутренних предложений рабочей силы);

- разработку программ удовлетворения будущих потребностей в трудовых ресурсах на базе соотношения внешнего и внутреннего предложений рабочей силы со спросом и стратегии развития предприятия. Для верного прогнозирования необходимо учесть среднюю текучесть кадров, естественное выбытие (выход на пенсию, смерть и т.п.) и прочие факторы.

2) Набор (наем) персонала – создание резервов потенциальных кандидатов по имеющимся должностям.

Политика управления персоналом большинства компаний практически полностью основана на кадровом резерве. Процесс его формирования постоянно модернизируют согласно требованиям времени.

3) Отбор персонала – оценка возможных кандидатов на рабочие места и отбор лучших из имеющихся резервов, сформированных в процессе найма.

Отбор – это практически одна из форм предварительного контроля качества трудовых ресурсов. Задачи службы персонала – найти таких сотрудников, которые в состоянии достичь запланированных результатов.

К основополагающим критериям оценки относят: личные качества, квалификацию, образовательные, профессиональные навыки, опыт предшествующих работ, совместимость с окружением.

Основными способами отбора являются: оценка способностей, испытание и собеседование.

4) Определение размера заработной платы и льгот – разработка структуры заработной платы и льгот с целью привлечения и удержания сотрудников.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							24

На данном этапе необходимо учитывать, что заработная плата, являясь денежным вознаграждением за выполненные работы, играет роль решающего мотива для многих сотрудников.

5) Адаптация – введение новых сотрудников в компанию и во все ее подразделения для пояснения того, что ожидает от них предприятие и какой труд обретает заслуженную оценку.

Первостепенная цель адаптации – привести в соответствие личные знания, ценности и опыт сотрудника с традициями и ценностями предприятия, обучить его взаимоотношениям на конкретном предприятии.

6) Обучение – разработка комплекса программ для обучения трудовым навыкам рационального выполнения работ.

Обучение кадрового состава обычно применяют в следующих случаях:

- при поступлении сотрудника на работу;
- при перемещении на новую работу, должность, изменении объема полномочий;
- когда у сотрудника выявляют недочеты, при некачественном осуществлении своих обязанностей;
- при замене оборудования, технологии;
- при появлении новых методов, разработок и т.д.

Образование содействует росту производительности труда и этим выгодно для предприятия, в то же время сотрудник становится более конкурентоспособным на рынке рабочей силы.

7) Оценка трудовой деятельности – разработка комплекса методов оценки трудовой деятельности и доведение ее до кадрового состава.

В современных реалиях можно говорить о двух видах оценок кадрового состава, методы которых связывают с отношением к работникам предприятия как к ценным ресурсам: первая – оценка сотрудников при приеме на работу, вторая – оценка деятельности кадрового состава (это более сложная составляющая кадровой работы, требующая высокой квалификации

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							25

и от руководящего состава предприятия и от специалистов служб управления персоналом).

8) Повышение, перевод, понижение, увольнение персонала – для осуществления указанной функции службы управления персоналом необходимо:

- разработать методологию перемещения сотрудников с должностей с меньшей или большей степенью ответственности;

- развивать профессиональный опыт сотрудников путем перемещения их на другие должности или участки работы (т.е., система управления персоналом занимается планированием карьеры сотрудников).

9) Планирование и управление деловой карьерой – разработка комплекса мероприятий по организации, планированию, мотивации и контролю служебного роста сотрудников, отталкиваясь от их потребностей, целей, возможностей и социально-экономических условий предприятия.

Управлением своей деловой карьерой занимается и каждый отдельный сотрудник. Управление деловой карьерой позволяет достигать преданности работников интересам предприятия, роста производительности труда, снижения текучести кадров и более глубокого раскрытия способностей человеческих ресурсов.

1.4 Методы совершенствования системы управления персоналом

Совершенствование системы управления персоналом – это использование структурированного подхода к исследованию и рационализации всех процессов в сфере управления кадровым составом с целью значительно увеличить результативность, как отдельных процессов, так и деятельности системы управления трудовым коллективом в целом. [17, С. 475]

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							26

Необходимость в совершенствовании системы управления персоналом появляется при реализации большинства программ, связанных с оптимизацией производственной деятельности предприятия.

Любым крупным проектом в той или иной степени требуются совершенствования. Однако, можно выделить более распространенные причины, вынуждающие предприятие реализовывать масштабные проекты совершенствования системы управления персоналом, в частности:

- стремления акционеров вывести предприятие на мировой уровень, ориентируясь на результаты соотнесения показателей деятельности предприятия с эталонами;

- улучшение показателей деятельности предприятия и повышение результативности определенных процессов;

- установление потенциальных путей развития предприятия или реализация стандартизации системы управления персоналом в крупной компании, состоящей из нескольких предприятий с тождественным бизнесом.

Каждый из приведенных случаев сориентирован на достижение установленных целей организации и требует индивидуальности в подходах и инструментах для совершенствования систем управления персоналом.

Среди технологий совершенствования системы управления персоналом выделяются следующие [17, С. 480]:

- Системный анализ. Рассматривают в качестве методического средства системного подхода к рациональному решению вопросов для совершенствования системы управления персоналом. Роль системного подхода состоит в направлении работников как на осуществление в целом рассматриваемого проекта, так и его отдельных звеньев, к которым относят: цели, функции, организационную структуру, кадры, технические средства управления, информацию, технологии управления персоналом, управленческие решения.

Благодаря указанному подходу выявляют разнообразные виды связей между внутренними данными и внешней средой, сводят их в единую картину.

– Метод декомпозиции. Способствует разделению сложных проблем на более простые. При максимальной простоте составляющих достигается наиболее полное проникновение в сущность процессов, и выявление сущности этих задач. Так, система управления персоналом может быть распределена на подсистемы. Подсистемы подразделяют на функции. Функции дробят на процедуры. Процедуры делят на операции.

– Метод последовательной подстановки. С его помощью реально проанализировать влияние каждого из отдельных моментов развития предприятия на формирование системы управления персоналом при воздействии внешних факторов.

– Метод структуризации целей. Этому методу присущи: реализация обоснования целей предприятия (количественной и качественной); проверка целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям предприятия. Построение целесообразной системы управления персоналом предприятия невозможно без анализа целей, построения их иерархии, определения ответственности каждого из работников за конечные результаты работы, нахождения их места в системах производства и менеджмента, ликвидации дублирования в работе кадров.

– Экспертно-аналитический метод. Предусматривает привлечение к решению проблем по совершенствованию управления персоналом в организации квалифицированных специалистов в качестве экспертов. Они дают оценки имеющегося положения, определяют изъяны в работе персонала и их причины. Существующие у экспертов единые критерии нередко отсутствуют, из-за чего данный метод страдает невысокой объективностью и точностью. Для получения наиболее объективных оценок практикуется применение многошаговой экспертизы.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							28

– Нормативный метод. Сформирован на использовании системы нормативов, дающих ориентиры содержанию и структуре функций, касающихся управления персоналом, численности работников, типу организационной структуры аппарата управления, кооперации и распределению труда специалистов и руководителей в сфере управления предприятием.

– Параметрический метод. Он предполагает определение уровня соответствия параметров системы управления персоналом параметрам производственной системы предприятия посредством определения функциональных зависимостей между ними.

– Метод функционально-стоимостного анализа. С его помощью реально реализовать выбор такого варианта построения системы управления персоналом, который будет менее затратным и целесообразным с позиций достижения конечных результатов работы организации. При его реализации выявляют как лишние, так и дублирующие управленческие функции, функции, не выполняющиеся (по каким-то конкретным причинам), определяется уровень централизации (децентрализации) функций по управлению персоналом.

– Метод главных компонентов. Дает возможности отражения в одном единственном компоненте (показателе) свойства многих. Что содействует упрощению сравнения ряда систем управления персоналом.

– Балансовый метод. Содействует реализации балансовых сопоставлений, увязки, например, при сравнении итогов обработки фотографии рабочего дня и технологических карт выполнения операций управления с реальным временем их выполнения.

– Корреляционный и регрессионный анализ. Определяет зависимость и тесноту связи между численностью персонала и факторами, воздействующими на нее.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							29

– Опытный метод. Сформирован на исследовании опыта предшествующих периодов в работе организации и опыта прочих подобных систем.

– Метод аналогий (бенчмаркин). Базируется на анализе оправдавших себя организационных форм управления персоналом. Сущность метода состоит в опоре на типовые решения (например, решения по организационной структуре компании), которые разрабатываются в целях последующего развития бизнеса.

– Метод творческих совещаний. Предусматривает совместное (групповое) исследование эффективности тенденций развития системы управления персоналом руководящим составом. При использовании данного метода применяется возможности потока идей, и выявляют варианты технологий совершенствования системы управления персоналом.

– Метод коллективного блокнота. Даёт возможности (при поиске методов совершенствования системы управления персоналом) синтеза независимого выдвижения идей специалистами-экспертами с их коллективной оценкой в условиях совещания.

– Метод контрольных вопросов. Предполагает активизацию творческого поиска наилучшего решения задачи, связанной с совершенствованием системы управления персоналом, с помощью наводящих вопросов, подготовленных заранее соответственными службами.

– Структурированная методология совершенствования процессов, разработанна всемирно известной консалтинговой компанией «Делойт».

Данный метод включает в себя:

- Установление (формализацию) функционирующей системы компании «как есть» (as is);
- Разработку желаемых моделей «как должно быть» (to be);
- Планирование последующих шагов для приведения имеющейся системы в соответствие с желаемой;

									Лист
									30
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

- Разработку экономического обоснования необходимых трансформаций.

Реализация указанной программы совершенствования процессов является идеальным подходом для предприятий, достигающих снижения затрат, увеличения прозрачности и эффективности процессов в области управления кадровым составом, оптимизации применения ресурсов, обеспечивающих деятельность предприятия. Использование описанного подхода совершенствования содействует устранению несоответствий между целями предприятия и имеющейся системой управления кадровым составом.

Это далеко не полный перечень методик совершенствования системы управления персоналом. Максимальный эффект может быть достигнут только в том случае, когда все методы применяют в совокупности.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						31

2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ОБЪЕДИНЕННОЕ ПТУ КУЗБАССА»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Ленинск-Кузнецкое ПТУ было основано в 1915 году, когда отгрузка велась гужевым транспортом для Гурьевского и Гурьяновского заводов в специальных коробах и самовывозом, для нужд населения с артельных шахт.

1916г. – завершено строительство железнодорожной линии Юрга – Кольчугино. Построены пути до шахты «Капитальная». Начинается отгрузка угля в железнодорожный подвижной состав.

1925-1930гг. – отгрузка угля ведется от шахт «Капитальная», «Журинская» и «Николаевская». Работает одна углесборочная станция «Ленинуголь».

С вводом в эксплуатацию новых шахт интенсивно развивается Транспортный отдел треста Ленинскуголь. Идет строительство подъездных путей, стрелочных постов, переездов, погрузочных и приемоотправочных путей.

С января 1994г. Ленинск-Кузнецкое ПТУ переименовано в Акционерное общество открытого типа «Погрузочно-транспортное управление», а в декабре 1997г. АО «ПТУ» переименовано в ОАО «ПТУ». В августе 2002 г. ОАО «ПТУ» входит в состав ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания»

7 мая 2007г. ОАО «ПТУ» реорганизовано в ОАО «СУЭК-Кузбасс» Ленинск-Кузнецкое Погрузочно-транспортное управление.

Общество с ограниченной ответственностью «Объединенное производственно транспортное управление Кузбасса» создано по решению Общего собрания учредителей Общества от 15.12.2003 г.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							32

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Объединенное производственно транспортное управление Кузбасса».

Сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».

Общество является коммерческой организацией.

Общество считается учрежденным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, введенном Федеральным Законом о государственной регистрации юридического лица.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных Федеральным Законом, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определено уставом Общества.

Общество может заключать договоры и другие формы обязательств, свободно в выборе предмета, порядка хозяйственной деятельности и определения ответственности договаривающихся сторон по взятым обязательствам.

Общество имеет самостоятельный баланс, в праве в установленном порядке открывать расчетный, валютный и иные счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет угловой штамп, круглую печать, эмблему, фирменное наименование на русском языке, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной индивидуальности.

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах формирования систем управления, принятия хозяйственных решений, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							33

Место нахождения Общества: Российская Федерация, Кемеровская область, город Ленинск-Кузнецкий, проспект Кирова 13.

Основной вид деятельности: деятельность промышленного железнодорожного транспорта.

Сегодня ПТУ – одно из крупнейших предприятий Кузбасса, специализирующихся на транспортном обслуживании угледобывающих предприятий. Его локомотивный парк насчитывает 15 тепловозов, протяженность путей составляет 67 километров. Ежесуточно управление отправляет потребителям до 600 вагонов угля. И эта нагрузка с увеличением угледобычи на шахтах г. Ленинска-Кузнецкого возрастает. Поэтому компания ставит задачу развития погрузочно-транспортного управления.

Производственная структура предприятия представлена АУП, 4 службами и 3 участками:

- АУП;
- Грузовая служба;
- Служба эксплуатации;
- Служба путь;
- Служба подвижного состава;
- Участок связь;
- Участок СЦБ;
- Энергоучасток.

Организационная структура ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» представлена в Приложении А.

Ленинск-Кузнецкое ПТУ – организация с вертикальной структурой управления, имеющая несколько уровней управления. По типу – это функциональная структура. Организационная структура, показывает сферу ответственности каждого отдельного работника и его отношения с прочими работниками, если все взаимосвязи организационной структуры верно использованы, то они ведут к гармоничности сотрудничества и общему стремлению выполнять установленные перед предприятием задачи и цели.

									Лист
									34
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Функциональная организационная структура – это деление предприятия на отдельные составляющие, каждая из которых имеет свои четко определенные, конкретные задачи и обязанности, т.е. модель, предусматривает деление трудового коллектива на группы, в зависимости от конкретных выполняемых задач.

Функциональная структура управления обладает как положительными, так и отрицательными моментами. К числу достоинств можно отнести: стимулирующую роль в активизации деловых качеств и профессиональной специализации; устранение дублирования функций и снижение потребления материальных ресурсов в функциональных сферах; улучшение координации действий.

К недостаткам относят: максимальная заинтересованность в выполнении целей и задач именно своего функционального подразделения, чем общих целей; усложнение выполнения управленческих решений сверху вниз.

Необходимо заметить, что практически все государственные организации управляются по вертикали, т.е. в организации несколько уровней подчинения, которые управляются сверху (самый низший уровень подчинён более высшему и самому высокому, тот, в свою очередь, ещё более высшему и самому высокому и т.п.). Это обусловлено статусом и порядком работы, а так же отчетностью перед собственником имущества организации.

Во главе Ленинск-Кузнецкое ПТУ стоит директор, которому подчиняются все работники предприятия.

ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» обслуживает 21 предприятие города. Протяженность путей составляет 67 км, 129 стрелочных переводов, из них 68 – централизованные. Инвентарный парк локомотивов составляет 17 единиц: работают круглосуточно 10 локомотивов. Средне суточная погрузка составляет 550 – 600 вагонов. Структура перевозок груза по путям Ленинск-Кузнецкого ПТУ разнообразна и представлена:

- оборудование для предприятий – 13,5%;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							35

- лесными грузами – 1,7%;
- стройматериалами – 1,2%;
- наливными грузами – 5,3%;
- углем – 78,3%.

С подъездного пути грузы на пути общего пользования ОАО «РЖД» отправляются организованными потоками, т.е. маршрутами. Процент маршрутизации по отдельным месяцам и станциям составляет от 70-95%. Самая грузонапряженная станция – это ст. «Полысаевская». Имеет путевое развитие – 20 путей, из них 9 приемоотправочные, обслуживает 5 шахт.

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»

Наибольшее значение в деле оценки результатов деятельности предприятия и определении мер по увеличению прибыли и повышению рентабельности имеет анализ экономических показателей.

Прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг) определяется как разница между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) без налога на добавленную стоимость и акцизами и затратами на производство и реализацию, включаемыми в себестоимость продукции (работ, услуг).

Валовой доход предприятия – выручка от реализации продукции (работ, услуг) за вычетом материальных затрат – представляет собой форму чистой продукции предприятия, включает в себя оплату труда и прибыль.

Одним из важнейших источников формирования собственных финансовых ресурсов, является выручка.

Для получения представления о результатах финансово-хозяйственной деятельности ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» за анализируемый период, основные данные, характеризующие их сводятся в таблицу.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		36

В таблице 1 представлены основные экономические показатели ООО
«Объединенное ПТУ Кузбасса»

Таблица 1 – Основные показатели производственно-хозяйственной
деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение			Темп роста, %		
				14/13	15/14	15/13	14/13	15/14	15/13
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка от продажи продукции	-	-	217537	-	-	-	-	-	-
2. Себестоимость продукции	-	-	196319	-	-	-	-	-	-
3. Управленческие расходы	255	232	12894	-23	12662	12639	90,98	В 56 раз	В 51 раз
4. Прибыль (убыток) от продаж	-255	-232	8324	23	8556	8579	90,98	В 37 раз	В 34 раза
5. Рентабельность продукции	-	-	4,24	-	-	-	-	-	-
6. Чистая прибыль (убыток)	-234	-244	6326	-10	6570	6560	104,27	В 27 раз	В 28 раз
7. Среднесписочная численность ППП	330	208	208	-122	0,0	-122	63,03	100,0	63,03
8. Фонд оплаты труда ППП	127019	83408	83408	-43611	0,0	-43611	65,66	100,0	65,66
9. Средняя заработная плата работника ППП	384,91	401,0	401,0	16,09	0,0	16,09	104,18	100,0	104,18
10. Среднегодовая стоимость собственного капитала	8862	8618	14944	-244	6326	6082	97,25	173,04	168,63
11. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	64	151	1736	87	1585	1672	235,94	114,97	271,25
12. Среднегодовая стоимость оборотных средств	8849	8505	178166	-344	169661	169317	96,11	В 21 раз	В 20 раз
13. Оборачиваемость оборотных средств	-	-	1,22	-	-	-	-	-	-
14. Капиталоотдача	-	-	14,55	-	-	-	-	-	-
15. Рентабельность собственного капитала	-2,64	-2,83	42,33	-0,19	45,16	44,97	107,20	В 15 раз	В 16 раз
16. Коэффициент независимости	0,994	0,996	0,083	0,002	-0,913	-0,911	100,2	8,33	8,35

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,994	0,995	0,074	0,001	-0,921	-0,920	100,10	7,44	7,44
18. Коэффициент текущей ликвидности	173,51	223,81	1,08	50,3	-222,73	-172,43	-	-	-

По данным таблицы 1 можем сделать следующие выводы:

- управленческие расходы существенно возросли – на 12639 тыс. руб., что связано с изменением учета расходов в учетной политике предприятия.

- прибыль от продаж в 2015 году составляет 8324 тыс. руб., что больше 2013 года в 34 раза, 2014 года в 37 раз. Рентабельность продукции в отчетном периоде составляет 4,24 %. Чистая прибыль в анализируемом периоде возросла в 38 раз. Динамика показателей прибыли представлена на рисунке 3.

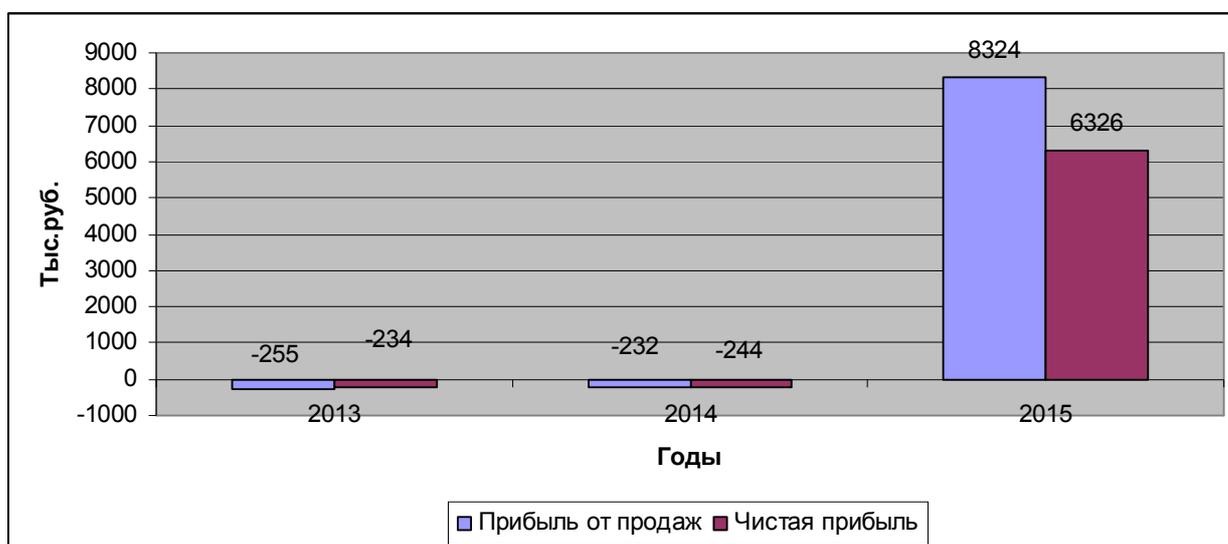


Рисунок 3 – Динамика показателей прибыли

Численность работников предприятия в отчетном году не изменилась по сравнению с 2014 годом, по сравнению с 2013 годом снизилась на 122 человека. Фонд оплаты по сравнению с 2014 годом на изменился, а по сравнению с 2013 годом снизился на 43611 тыс.руб., что связано с

сокращением численности работников. Средняя годовая заработная плата работника ППП в 2015 году сохранилась на уровне 2014 года.

Положительным фактором хозяйственной деятельности стало увеличение собственного капитала предприятия на 6082 тыс. руб. или 69%, что отражает увеличение его финансовой устойчивости, при этом увеличение внеоборотных активов составило 1672 тыс. руб. или 171%.

За 2015 год каждый рубль собственного капитала организации принес 0,423 руб. чистой прибыли. Рентабельность активов выросла на 4%. Эффективность использования имущества в целом была низкой. Рентабельность чистого капитала предприятия возросла, что свидетельствует о возможности и достаточной эффективности привлечения инвестиционных вложений в предприятие.

Следует отметить, что оборачиваемость кредиторской задолженности ниже оборачиваемости дебиторской, что является благоприятным фактором в деятельности предприятия.

Одновременный рост оборачиваемости активов и рентабельности является показателем эффективной деятельности организации по реализации продукции и работой отдела маркетинга (темпы роста выручки ускоряются). Оборотные средства оборачиваются быстрее дебиторской задолженности. Это означает довольно низкую интенсивность поступления денежных средств на предприятие, и, как следствие – уменьшение собственных средств.

Коэффициент текущей ликвидности к концу 2015 г. ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Поскольку коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами оказался ниже нормы, то необходимо рассчитывать коэффициент восстановления платежеспособности.

Показатель восстановления платежеспособности сообщает о том, сможет ли предприятие в случае потери платежеспособности в ближайшие

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								39

шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности.

$$K_{\text{восст.платеж.}} = (K_{\text{ТЛкп}} + 6 / T * (K_{\text{ТЛкп}} - K_{\text{ТЛнп}})) / 2$$

$$K_{\text{ВП}} = (1,08 + 0,5 * (1,08 - 223,816)) / 2 = -55,14$$

На конец анализируемого периода значение показателя меньше 1, что говорит о том, что организация не сможет восстановить свою платежеспособность.

Основные финансовые коэффициенты представлены на рисунке 4.

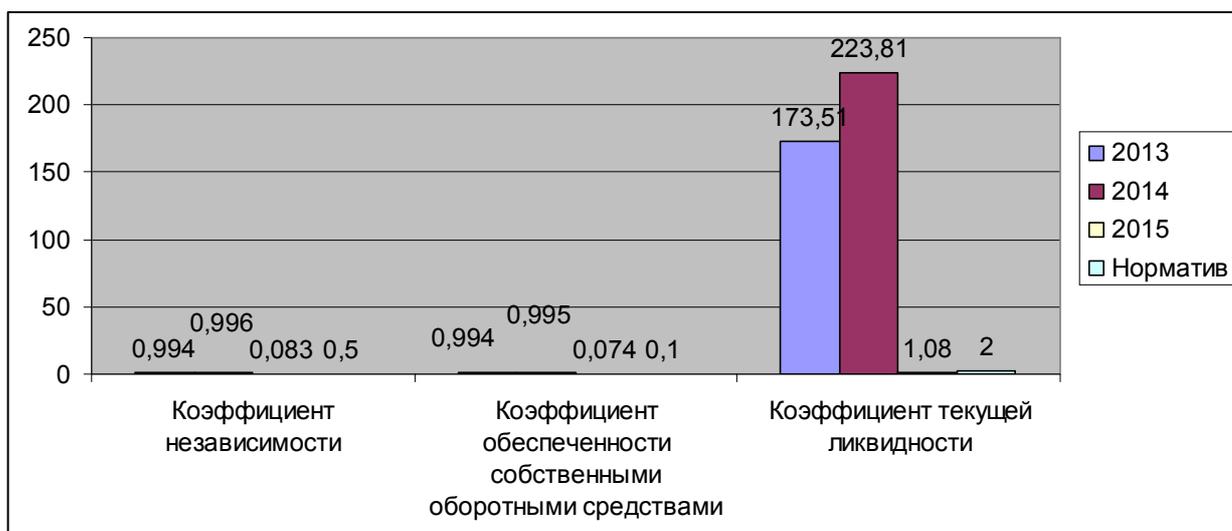


Рисунок 4 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Несмотря на то, что в анализируемом периоде значительно увеличилась выручка и чистая прибыль, организация находится в глубоком финансовом кризисе. Размер кредиторской задолженности довольно велик, она не в состоянии погашать свои обязательства. Финансовая устойчивость организации практически полностью утеряна. Значение показателя рентабельности собственного капитала не позволяет надеяться на улучшения. Уровень кризиса организации настолько глубок, что вероятность улучшения ситуации, даже в случае коренного изменения финансово-хозяйственной деятельности, невысока.

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ОБЪЕДИНЕННОЕ ПТУ КУЗБАССА»

3.1 Документация по управлению персоналом, используемая в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»

На каждом предприятии, ведущем экономическую деятельность, появляется необходимость в ведении кадровой документации, а так же в ежемесячном расчете и начислении заработной платы персоналу.

Реальность современной экономики диктует предприятиям и государственным структурам принципиально иную концепцию управления кадрами – инновационную, сформированную на предельно более полном применении творческого и организаторского потенциала сотрудников, обеспечивающих гибкость и мобильность предприятия, его высокую эффективность в изменяющихся условиях внешней среды.

«Совокупность документации по обеспечению кадрового управления представляет собой совершенно особую отрасль документооборота предприятия (учреждения), отличающуюся целым рядом характерных особенностей. К ним можно отнести, прежде всего, предмет документации - регламентация процессов и процедур управления трудом работника, персональные данные и т.п. К особенностям этого рода документации относится и большая правовая нагрузка, и высокая значимость для работника. Ведь такие важные процедуры, как исчисление трудового стажа, назначение ему разного рода пособий, пенсий, распространение на него ряда социальных льгот, производятся на основе тех данных, которые содержатся в этого рода документации. Эти документы используются как доказательные при разрешении различного рода трудовых конфликтов, в том числе и в судебном порядке» [29, С. 63].

Условно, документы, регламентирующие процессы управления кадрами, можно разделить на следующие большие группы:

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						41

1. Документы (приложения, расписания, договоры и т.д.), регламентирующие деятельность персонала в общем либо различных его категорий в масштабах предприятия в целом.

К таким документам на ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» относятся, прежде всего «Положение о персонале», в котором фиксируются основные принципы взаимодействия администрации с персоналом, раскрывается кадровая политика предприятия: системы и принципы найма, кадрового планирования, стимулирования труда, социальная политика предприятия, здесь же формулируется взаимная ответственность администрации и персонала; «Правила внутреннего трудового распорядка», содержащие подробное описание внутриобъектного режима, графики рабочего времени, перечисление мер об ответственности за нарушения административной и трудовой дисциплины и т.п.; «Штатное расписание», включающее в себя должностной и численный состав персонала с указанием фонда заработной платы.

Так же на предприятии разработано «Положение о материальном стимулировании», которое включает в себя подробное описание принципов оплаты труда различных категорий персонала (оклады-тарифы, надтарифные выплаты, премии, бонусы и т.п.).

В «Положении об аттестации» регламентируется аттестация персонала: ее цели, задачи, принципы и методы, организация работы аттестационной комиссии, включаются формы характеристик (отзывов), аттестационных карт, аттестационных листов.

Обязательным документом, чьи положения распространяются на весь персонал, является «Коллективный договор», в котором определяются взаимоотношения администрации и персонала в вопросах, не имеющих жесткой законодательной регламентации, а также дополнительные социальные льготы работников. К этой же группе относятся такие разрабатываемые службой управления персоналом документы, как кадровые планы, планы развития персонала и т.п.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						42

2. Документы, регламентирующие деятельность персонала в рамках отдельных служб.

К таким документам можно отнести, прежде всего, «Положения о структурных подразделениях» и «Должностные инструкции» работников, служащие рациональному распределению функций, полномочий и ответственности среди работников внутри организации.

3. Приказы и другие документы по персональному составу.

К этой группе документов относятся приказы и распоряжения по личному составу, трудовые книжки работников, личные карточки работников (ф. Т-2, Т-6); личные дела работников, анкеты застрахованных лиц.

4. Информационно-справочные документы.

К ним можно отнести протоколы заседаний аттестационной и квалификационной комиссий; акты о нарушениях трудовой дисциплины; протоколы примирительной комиссии; графики отпусков и т.п.

5. Документы, отражающие движение, хранение и архивацию вышеперечисленных документов: номенклатуры дел; книга учета и движения трудовых книжек; журнал учета личных дел; контрольные карточки и т.п.

Составляющим элементом управления персоналом в организации является верный учет личного состава, отработанного ими времени и объема выполненных работ; точное исчисление сумм оплаты труда и удержаний; учет расчетов с персоналом предприятия, бюджетом, внебюджетными фондами, контроль за целесообразным применением трудовых ресурсов; правильное отнесение начислений оплаты труда и отчислений на социальные нужды на счета затрат производства и издержек обращения. При учете персонала предприятия используются следующие первичные документы:

1. По учету персонала:

- Приказы (распоряжения) о приеме работников на работу (ф. Т-1);
- Личные карточки работников (ф. Т-2);
- Штатные расписания (ф. Т-3);

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						43

- Приказы (распоряжения) о переводах работников на другие работы (ф. Т-5);
 - Приказы (распоряжения) о предоставлении отпусков работникам (ф. Т-6);
 - Графики отпусков (ф. Т-7);
 - Приказы (распоряжения) о прекращении действий трудовых договоров (контрактов) с работниками (ф. Т-8);
 - Приказы (распоряжения) о направлениях работников в командировки (ф. Т-9);
 - Командировочные удостоверения (ф. Т-10);
 - Служебные задания для направлений в командировки и отчеты об их выполнении (ф. Т-10а);
 - Приказы (распоряжения) о поощрениях персонала (ф. Т-11);
2. По учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда:
- Табели учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (ф. Т-12);
 - Табели учета использования рабочего времени (ф. Т-13);
 - Расчетно-платежные ведомости (ф. Т-49);
 - Расчетные ведомости (ф. Т-51);
 - Платежные ведомости (ф. Т-53);
 - Журналы регистрации платежных ведомостей (ф. Т-53а);
 - Лицевые счета (ф. Т-54);
 - Записки - расчеты о предоставлении отпусков работникам (ф. Т-60);
 - Записки - расчеты при прекращении действия трудовых договоров (контрактов) с работниками (ф. Т-61);
 - Акты о приемке работ, выполненных по трудовым договорам (контрактам), заключенным на время выполнения определенных работ (ф. Т-73).

						Лист
						44
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

Первостепенным нормативно-правовым актом, регулирующим трудовые и прочие непосредственно связанные с ними отношения согласно Конституции РФ на предприятиях любых организационно-правовых форм собственности, является Трудовой кодекс РФ (далее ТК РФ), принятый Государственной думой РФ и одобренный Советом Федерации. Кроме того, российское трудовое законодательство включает иные федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, нормативные правовые акты субъектов РФ, акты органов местного самоуправления и локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права.

Согласно нормам ТК РФ в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» ежегодно, в начале года, при участии профсоюзной организации и членов коллектива составляется коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения на предприятии, заключаемый между работниками предприятия и работодателем в лице их представителей. Условия коллективного договора являются обязательными для его сторон.

Прием сотрудников на работу сопровождается составлением и подписанием трудового договора. Трудовой договор определяется ТК РФ, как соглашение между трудящимся и предприятием, согласно которому трудящиеся обязуются выполнять работы по определенным специальностям, квалификациям или должностям с подчинением внутренним трудовым распорядкам, а предприятия, учреждения, организации обязуются выплачивать трудящимся заработную плату и обеспечивать условия труда, установленные трудовым законодательством, коллективными договорами и соглашениями сторон. Ключевыми составляющими указанного определения трудового договора являются: указание на состав сторон договора; установление первостепенных специфических обязанностей трудящихся и работодателей, вытекающих из указанных договоров.

При необходимости выделяют основные и дополнительные условия трудовых договоров. К основным условиям относят: место работы –

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							45

наименование предприятий, куда принимаются работники; трудовые функции – работы согласно квалификации по определенным профессиям (должностям), которые должны выполнять работники; даты начала работ и даты их окончания, если заключают срочный трудовой договор (контракт); обязанности работодателей по обеспечению охраны труда в организации. Дополнительными условиями конкретизируются обязательства сторон трудовых договоров.

К дополнительным условиям можно отнести условия об определении испытательных сроков, о совмещении профессий (должностей), переподготовке, обучении вторым смежным профессиям, о регулярном повышении квалификаций, продолжительность дополнительных отпусков, режимы рабочего времени, времени отдыха и т.д. Определение дополнительных условий трудовых договоров не должно ухудшать положения трудового коллектива по сравнению с законодательством.

Трудовой договор заключают в письменной форме. Составляют его в двух экземплярах и хранят у каждой из сторон. Прием на работу оформляют приказом директора организации и объясняют работникам под расписки. Фактические допущения к работам считается заключением трудовых договоров, не зависимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен. Однако трудовые договоры считают заключенными только в тех случаях, если работники допущены к выполнению должностных обязанностей по распоряжениям или с ведома должностных лиц, пользующихся правом приема на работу.

Не может быть отказано в приеме на работу работникам, приглашенным на предприятие в порядке перевода из других предприятий, учреждений, организаций по согласованию администраций этих предприятий. Согласно Типовым правилам внутреннего трудового распорядка администрации необходимо требовать у поступающих на работу: трудовые книжки, а от устраивающихся на работу впервые – справки о последних занятиях; паспорта. При устройстве на работы, требующие

										Лист
										46
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

специальных знаний, необходимо предъявление дипломов о полученном образовании или профессиональной подготовке или переподготовке.

При заключении трудового договора может быть определено соглашением сторон испытание с целью проверки соответствия работников поручаемыми им работами. Условия об испытании должны быть указаны в трудовых договорах или в приказах (распоряжениях) о приеме на работу.

В период испытаний на работников целиком и полностью распространяется трудовое законодательство.

Испытания не устанавливаются при приеме на работу: лиц, не достигших 18 лет, молодых работников по окончании профессионально технических учебных заведений, молодых специалистов по окончании высших и средних учебных заведений. Срок испытания в соответствии с положениями коллективного договора ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» не может превышать трех месяцев. В испытательный срок не засчитывают периоды временной нетрудоспособности и прочие периоды, когда работники отсутствовали на работе по уважительным причинам. Если сроки испытаний истекли, а работники продолжают работу, их считают выдержавшими испытания, и последующее расторжение трудовых договоров допускается только на общих основаниях.

При неудовлетворительных испытаниях освобождение работников от работы производит администрация предприятия без согласования с профсоюзом предприятия и без выплаты выходного пособия. Такие освобождения от работы работники вправе обжаловать в суде.

В случае изменений в организации производства и труда допускается изменение сформированных условий труда при продолжении работы по той же специальности. Таким образом, в отличие от перевода на другие работы изменение сформированных условий может иметь место лишь при изменениях в организации производства и труда. Об изменениях сформированных условий труда – систем и размеров заработной платы, льгот, режимов работы, установлении или отмене неполного рабочего дня,

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							47

совмещения профессий, изменения разрядов и наименования должностей и других – работники должны быть поставлены в известность не позднее, чем за два месяца.

Если прежние сформированные условия труда не могут быть соблюдены, а работники не согласны на продолжение работ в новых условиях, то трудовые договора прекращают.

Если же работника переводят на другое предприятие, то изменяется только одна сторона трудового договора (контракта) – работодатель.

В этом случае, перевод является самостоятельным основанием для прекращения трудового договора. Однако коллективным договором ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» предусматриваются случаи, когда работники могут быть переведены временно на другие работы без их согласия, такие переводы допускаются в случаях производственной необходимости для предприятия.

Основания прекращения трудового договора предусмотрены законодательством. Коллективный договор определяет следующие основания увольнения сотрудников: соглашение сторон; истечение срока действия трудового договора, кроме тех случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения; призыв или поступление работников на военную службу; расторжение трудовых договоров по инициативе работников, по инициативе администрации либо по требованию профсоюза; перевод работников с их согласия на другие предприятия или переход на выборные должности; отказ от продолжения работы в случаях изменения сформированных условий труда; вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения данной работы.

										Лист
										48
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

3.2 Анализ состава, структуры, движения персонала

Труд является необходимым компонентом производственного процесса. Эффективность использования трудовых ресурсов и организации труда на предприятии во многом определяет достигнутый уровень производства.

Таблица 2 - Анализ обеспеченности предприятия кадрами, чел.

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение		
				2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014
Численность всего персонала	336	213	213	-123	-123	0
В том числе ППП, из них	330	208	208	-122	-122	0
Рабочие	277	157	160	-120	-117	3
ИТР	39	37	35	-2	-4	-2
Руководители	14	14	13	0	-1	-1
Непромышленный персонал	6	5	5	-1	-1	0

Согласно данным таблицы 2 численность персонала в 2015 году снизилась на 123 человек в сравнении с 2013 годом, в том числе за счет снижения численности промышленно-производственного персонала на 122 человека и снижения непромышленного персонала на 1 человека. По сравнению с 2014 годом общее снижение численности не было. Однако, если рассматривать изменение численности персонала в разрезе категорий работников, то численность рабочих увеличилась на 3 человека, при этом снизилась численность ИТР на 2 человека и численность руководителей на 1 человека.

Динамика численности работников ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Динамика численности персонала, чел.

Таблица 3 – Структура рабочей силы, %

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение		
				2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014
Численность всего персонала	100,00	100,00	100,00	-	-	-
В том числе ППП, из них	98,21	97,65	97,65	-0,56	-0,56	0,00
Рабочие	83,94	75,48	76,92	-8,46	-7,02	1,44
ИТР	11,82	17,79	16,83	5,97	5,01	-0,96
Руководители	4,24	6,73	6,25	2,49	2,01	-0,48
Непромышленный персонал	1,79	2,35	2,35	0,56	0,56	0,00

В структуре рабочей силы наибольший удельный вес имеют ППП – 97,65%, доля непромышленного персонала составляет 2,35%. За 2013 – 2015 гг. доля ППП снизилась на 0,56%, к 2014 году без изменений. В составе ППП наибольший удельный вес имеют рабочие – 76,92%, доля ИТР 16,83%, руководителей – 6,25%. В целом структура персонала предприятия стабильна, структурные сдвиги в пределах 1,5%.

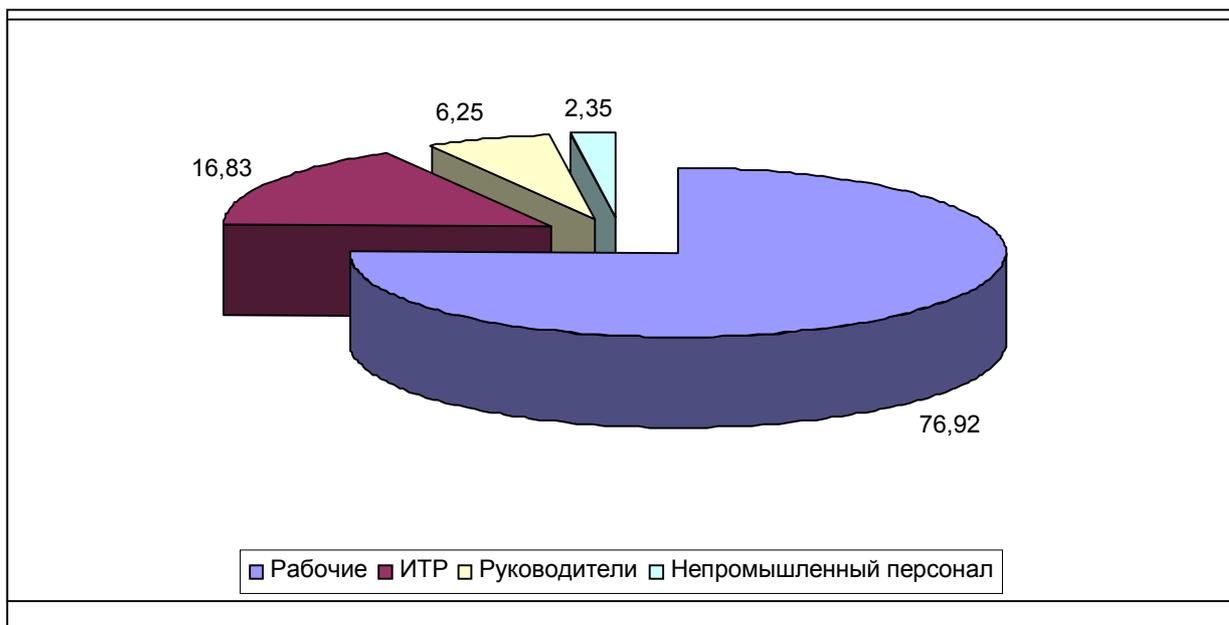


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» в 2015 году

Причины увольнения персонала в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» подразделяют на две группы: увольнение по причинам производственного и государственного значения и увольнение по прочим причинам. По причинам производственного и государственного значения увольняются: в связи с выходом на пенсию по возрасту, в связи с выходом на пенсию по выслуге лет (на «вредных» производствах), в связи с сокращением штатов, по призыву в армию, по решению судебных органов в связи с отбыванием наказания по решению суда в местах лишения свободы, за несоответствии квалификации занимаемой должности, женщины по уходу за ребенком до достижения им возраста 14 лет, в связи с полученной группой инвалидности на пенсию по инвалидности до достижения пенсионного возраста и т.д.

Увольнение по прочим причинам характеризует текучесть кадров на предприятии, к прочим причинам относят: перевоз по заявлению на другое предприятие, по собственному желанию, за прогулы, за появление на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического, токсического опьянения, за систематическое нарушение трудовой дисциплины, правил техники безопасности и т.д.

Интенсивность движения рабочей силы определяют через коэффициенты:

Коэффициент оборота по приему, показывает уровень приема рабочей силы к среднесписочной численности:

$$K_{np} = \frac{\text{принятые за год, чел.}}{\text{среднесписочная численность}} \times 100\% \quad (1)$$

Коэффициент оборота по увольнению, показывает уровень выбытия рабочей силы к среднесписочной численности:

$$K_{ув} = \frac{\text{уволненные за год, чел.}}{\text{среднесписочная численность}} \times 100\% \quad (2)$$

Коэффициент необходимого оборота по увольнению:

$$K_{ув} = \frac{\text{уволненные за год по причинам производственного и государственного характера, чел.}}{\text{среднесписочная численность}} \times 100\% \quad (3)$$

Коэффициент излишнего оборота по увольнению (текучности рабочей силы):

$$K_{ув} = \frac{\text{уволненные за год по неуважительным причинам, чел.}}{\text{среднесписочная численность}} \times 100\% \quad (4)$$

Движение рабочей силы ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» характеризуется следующими данными (табл. 4):

Таблица 4 – Показатели движения рабочей силы

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение, +,-		
				2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6	7
Среднесписочная численность	336	213	213	-123	-123	0
Принято на работу, всего, чел.	19	53	32	34	13	-21
Уволено, всего, чел.	142	53	32	-89	-110	-21
Из них по причинам государственного и производственного значения, в т.ч.	98	28	15	-70	-83	-13
В связи с выходом на пенсию	15	5	2	-10	-13	-3
По прочим причинам (текучесть кадров)	44	25	17	-19	-27	-8

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
Коэффициенты:						
по приему, %	5,6	24,9	15,0	19,3	9,4	-9,9
по увольнению, %	42,3	24,9	15,0	-17,4	-27,3	-9,9
в т.ч. необходимого оборота по увольнению, %	29,2	13,2	7,0	-16,0	-22,2	-6,2
излишнего оборота по увольнению (текучности кадров), %	13,1	11,7	8,0	-1,4	-5,1	-3,7

Коэффициенты, характеризующие движение рабочей силы в 2015 году существенно снизились, что отражает рост закрепления кадров на предприятии. Так снижение коэффициента по увольнению 27,3%, в т.ч. текучности кадров 5,1%. В 2015 году к 2014 году снижение коэффициента по приему 9,9%, по увольнению 9,9%, в т.ч. текучности кадров 3,7%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение коэффициента по приему составило 19,3%, при этом наблюдалось снижение коэффициента по увольнению 17,4%, в т.ч. текучности кадров 1,4%.

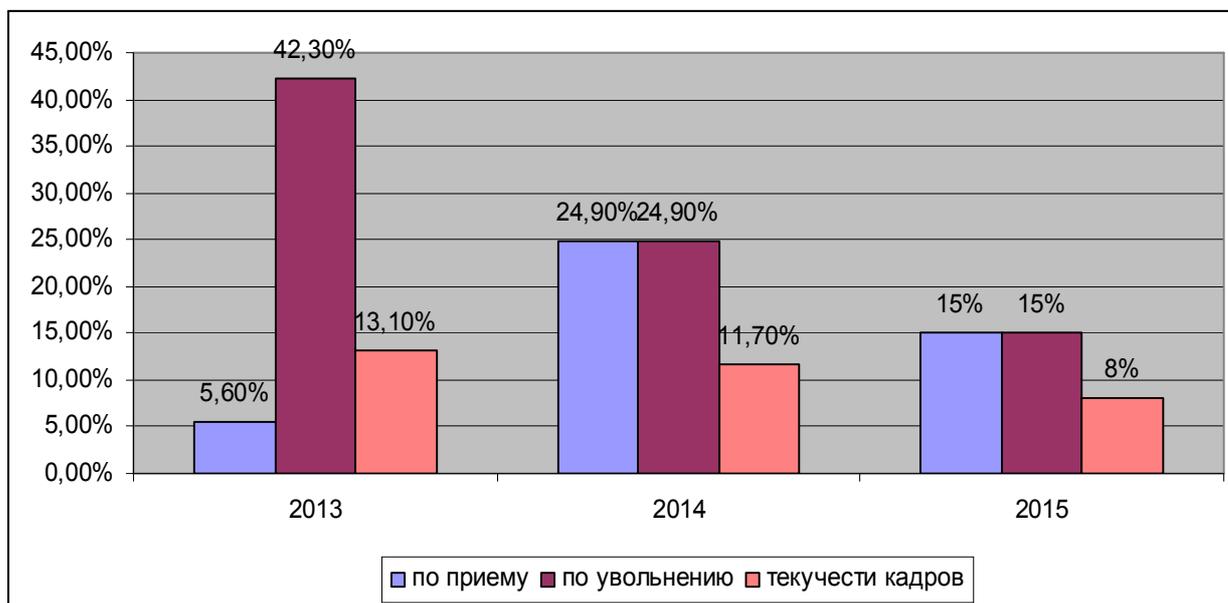


Рисунок 7 – Показатели движения персонала, %

3.3 Анализ управления персоналом предприятия

Процесс управления персоналом начинается с набора кадров. Наем на работу представляет собой деятельность по привлечению специалистов, обладающих профессиональными, квалификационными качествами согласно требованиям вакантных рабочих мест и должностей.

Набор в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» традиционно подразделяется на внешний и внутренний.

Внешний набор включает: предложения местному населению подавать заявления о приеме на работу, публикации объявлений в газетах («Ассорти», «Ленинск ТВ»). Наибольшее распространение на предприятии получил такой источник найма, как случайно зашедшие на предприятие люди в поисках работы. За анализируемый период было принято на предприятие 104 чел., из них 70 чел. – случайно зашедших (что составляет 67% от числа принятых).

При имеющихся свободных вакансиях, люди заполняют формальную анкету: возраст, образование, семейное положение, причины увольнения с последнего места работы. Что является негативным моментом в деятельности Отдела кадрового учета, поскольку для повышения устойчивости коллектива необходимо знать как можно больше личностных и квалификационных характеристик принятого работника.

Менеджеры высшего и среднего уровня подбираются с помощью специальных кадровых агентств, а рабочих подбирает непосредственно отдел кадрового учета данного предприятия.

Отбор кандидатов на определенные должности осуществляется из наиболее подходящих кандидатур кадрового резерва, сформированного в ходе набора. При отборе определяются цели отбора, профессиональные и личные качества кандидатов, методы отбора (собеседование, испытания). Целью отбора является отбор из числа претендентов такого сотрудника, который сможет достичь желаемых результатов. Очень часто ключевые посты на предприятии занимают специалисты, обладающие многими

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						54

достоинствами, однако, в то же время не в состоянии полностью решать установленные перед ними задачи. Подобных специалистов, необходимо заменять, поскольку недоработки рабочих местах приводят к тому, что и предприятие в этих случаях проигрывает в конкурентной борьбе.

При отборе предпочитают следующие общие качества кандидатов:

- высокая квалификация,
- личные качества,
- образование,
- профессиональные навыки,
- опыт предшествующей работы,
- совместимость с окружающими.

После положительных результатов отбора, с работниками заключают трудовые договоры, составляемые в письменной форме между работниками и руководителем предприятия. Письменная форма договора увеличивает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренностей по основополагающим условиям труда.

При заключении трудовых договоров указывают условия:

- место работы – наименование предприятия, куда принимаются работники;
- трудовые функции, работа в соответствии с квалификацией по определенным должностям, которую должны выполнять работники;
- даты начала работ и даты их окончания, если заключают срочные трудовые договоры;
- обязанности работодателей по обеспечению охраны труда на предприятиях;
- дополнительные условия, конкретизирующие обязательства сторон и устанавливаемые в договорном порядке.

Итак, сравнивая процесс набора и отбора кадров в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» можно отметить его неэффективность.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							55

Адаптация облегчает вхождение новых работников в жизнь организации. В ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» за организацию процесса адаптации персонала отвечают менеджеры отдела кадрового учета. Адаптация считается успешной, если новые работники ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» усвоили и закрепили базовые профессиональные знания и навыки, влились в трудовой коллектив. В настоящее время в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» эффективность процесса адаптации не оценивают. Как правило, выполняют только начальные этапы адаптации, когда работники знакомятся с трудовым коллективом, своими непосредственно рабочими обязанностями и далее процесс адаптации протекает индивидуально в каждом конкретном случае и отделом кадрового учета не отслеживается.

В результате анализа характеристики движения рабочей силы выявлено, что на предприятии за исследуемый период сохраняется высокий коэффициент текучести кадров оборота по приему, выбытию. Коэффициент постоянства низкий, количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины растет. По результатам анализа, за последние три года было уволено 227 человек, из них по собственному желанию – 86 чел., в связи с выходом на пенсию – 22 чел., за нарушение трудовой дисциплины было уволено 27 человек. В связи с этим фактом, необходимо исследовать уровень мотивации организационного поведения.

Мотивация работников занимает одно из первостепенных мест в кадровом менеджменте, поскольку выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентированность трудового коллектива на достижение целей предприятия по существу является ключевой задачей управления персоналом. Вследствие изменений содержания труда в условиях научно-технического прогресса, повсеместной автоматизации и информатизации производств, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий работников, значение мотивации в управлении организационным

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							56

поведением ещё более увеличилось, усложнилась сущность этого вида управленческой деятельности.

В современных реалиях, для эффективной деятельности предприятия требуются ответственные и инициативные сотрудники, организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить такие качества работников невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только люди, осознающие смысл своей деятельности, и стремящиеся к достижению целей предприятия, могут рассчитывать на получение более высоких результатов. Формирование подобных работников является задачей мотивационного менеджмента.

Одним из существенных мотивирующих факторов на предприятии является премирование персонала за достигнутые производственные результаты. При разработке и утверждении ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» положений о премировании обеспечивается прямая зависимость премий от личного участия работников в общих результатах работы трудового коллектива.

Конкретные показатели материального поощрения для руководящего состава предприятия устанавливаются по отдельным положениям. Периоды и показатели премирования устанавливаются Положениями о премировании работников, утверждаются директором и согласовываются с профсоюзом.

Мотивационный механизм обеспечения качества труда включает следующие взаимозависимые составляющие:

- комплект средств морального и материального стимулирования;
- способы оценки качества труда разных групп сотрудников;
- методы учета средств стимулирования.

Каждый из приемов стимулирования предполагает достижение трудовым коллективом определенных условий по качеству труда.

Для руководящего состава предприятия применяют единый перечень основных показателей деятельности, в ситуациях перевыполнения (или

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							57

невыполнения) которых поощрительный фонд увеличивается (либо снижается соответственно). Кроме ключевых показателей для руководящего состава применяют единый перечень производственных упущений, при наличии которых размер поощрительного фонда снижается частично или полностью. В целях стимулирования труда руководящего состава разрабатывают единый перечень факторов, при выполнении которых размер поощрительного фонда повышается.

Указанные перечни являются неотъемлемой частью Положений о премировании руководящих работников в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» и могут уточняться и дополняться в общеустановленном порядке.

Премии за основные результаты хозяйственной деятельности выплачивают рабочим ППП при выполнении экономических показателей (плана прибыли и объема производства).

В случае невыполнения одного из экономических или производственных показателей, учитываемых при премировании, размеры премий всему трудовому коллективу снижаются в определенных размерах. В целях стимулирования деятельности работников ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» разрабатывается перечень основных показателей, при условии перевыполнения (недостижения) которых размер поощрительного фонда (приработка) увеличивается (снижается).

Отдельным сотрудникам премии начисляют по коэффициенту трудового участия в зависимости от личного вклада в общие результаты труда.

Перечень показателей, при невыполнении которых размер поощрительного фонда снижается частично или полностью и перечень показателей увеличения поощрительного фонда разрабатывают, при необходимости дополняют или изменяют по рекомендациям ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» и решению директора предприятия. Он является неотъемлемой частью «Положений премирования».

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							58

Премирование персонала производится по решению директора ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» исходя из финансовых результатов работы предприятия. Источниками выплат премий являются средства на оплату труда, заработанные в тех периодах, за которые они начисляются. Начисление премий осуществляют отдельно за каждый ключевой показатель хозяйственной деятельности. Оценку выполнения всех показателей и анализ выполнения основных производственных показателей производят нарастающим итогом с начала года, а показателей, отражающих качество работы – поквартально. Основанием для выплат премий являются данные бухгалтерской, статистической отчетности, отчетности по качеству.

Директор имеет право увеличивать размеры начисленных поощрительных фондов за выполнение наиболее важных и срочных производственных заданий и работ. Полное или частичное лишение премий производят в те периоды, в которых были совершены или выявлены упущения в работе.

Повышение или снижение (частично или полностью) начисленных премий руководящим работникам ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» осуществляется директором по представлениям главного бухгалтера, оформленных письменно. В таком случае при представлении материалов на премирование прилагается ходатайство главного бухгалтера и копии приказов о наложении взысканий. За соблюдение размеров выплачиваемых премий и условий премирования, полноту представления материалов и сроков их представления персональная ответственность возлагается на главных бухгалтера и экономиста.

Эффективность участия трудового коллектива в работе по улучшению качества оценивают руководители подразделений. Моральное стимулирование качества труда в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» содержит следующие направления:

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							59

- Продвижения по службе, например назначение бригадиром, помощником начальника, обеспечение профессионального развития и роста квалификации персонала;

- Признание трудового коллектива, одобрение, похвала.

Порядок и принципы продвижений по служебной лестнице, профессионального развития и роста квалификации сотрудников установлены целевыми документами ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса», устанавливающими порядок реализации данных направлений.

Признание трудового коллектива, одобрение реализуется:

- присвоением почетных званий сотрудникам предприятия («Ветеран труда» и другие почетные звания);

- награждение почетными грамотами, иными почетными знаками.

Награждение сотрудников ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» почетными грамотами, почетными знаками, присвоение почетных званий, применение иных поощрений осуществляют на основании соответствующих положений. Применение моральных форм стимулирования качества труда осуществляют с учетом выполнения сотрудниками предприятия установленных Положениями Условий по качеству труда, общих результатов деятельности предприятия, стажа работы.

В целях стимулирования обеспечения качества труда на предприятии и во всех подразделениях осуществляется учет средств стимулирования, примененных к каждому работнику. Отделом кадрового учета ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» все решения руководителей предприятия о моральных и материальных поощрениях вносятся в трудовые книжки работников в соответствующий раздел, согласно Инструкции по ведению трудовых книжек. Руководители участков, отделов и других подразделений ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» ведут учет средств стимулирования работников подчиненного подразделения по произвольной форме.

Система моральной и материальной мотивации предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						60

следствие повышение эффективности труда, его качества. Из беседы с руководителем было выявлено, что одним из наиболее эффективных факторов материальной мотивации на предприятии рассматривается отпуск, как обязательный оплачиваемый ежегодный отпуск, на медицинские нужды, так и дополнительный или дополнительные выходные дни. Что касается дополнительного отпуска, то принимается решение – насколько отсутствие работника может повредить производственному процессу. Здесь решается все индивидуально. В рамках корпоративной политики работник может использовать до двух дней помимо выходных дней в месяц, но необходимо поставить в курс дела менеджера отдела кадрового учета заранее.

Так же на предприятии используют социальные трансферты. До сих пор многие руководители считают, что нет смысла предоставлять сотрудникам некоторые ценные затратные для компании льготы, когда их можно просто выплатить сотруднику деньгами. Однако предоставление льгот обусловлено несколькими причинами. Во-первых, очевидно, что удовлетворенность заработной платы зависит от баланса между ожидаемым вознаграждением и реально полученным, и какая бы ни была зарплата, через некоторое время она перестает удовлетворять человека. Этот процесс бесконечен. В тоже время люди хотят получать большее количество денег для того, чтобы изменить качество жизни, увеличивать уровень комфорта.

Анализируя структуру оплаты труда в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса», отметим, что для оплаты труда применяются две системы оплаты: сдельно-премиальная и повременно-премиальная. С использованием сдельно-премиальной системы оплачивается работа локомотивно-составительских бригад, рабочих механического цеха, цеха ремонта вагонов, цеха ремонта тепловозов и маляров производственного участка. Для оплаты труда остальных работников используется повременно-премиальная система.

По решению руководителя ПТУ, руководителям, специалистам и служащим, труд которых связан с особым режимом работы, могут быть

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			61

установлены надбавки за особый характер работы в размере до 30 процентов должностного оклада.

Высококвалифицированным рабочим, руководителям, специалистам и служащим могут быть также установлены надбавки за высокий уровень квалификации в размере до 50 процентов от должностного оклада (тарифной ставки).

Работникам, выполняющим наряду со своей основной работой работу отсутствующих работников, по соглашению сторон, устанавливаются доплаты за совмещение профессий и расширение зон обслуживания в размерах до 30 процентов от установленной тарифной ставки (оклада). На указанные цели разрешается расходовать не более 50 процентов тарифных ставок (окладов) отсутствующих работников.

За счёт увеличения окладов, тарифных ставок и ежеквартальной индексации, работников с заработной платой менее прожиточного минимума на предприятии нет. Задолженность по заработной плате является текущей по состоянию на отчетную дату. Просроченной задолженности по заработной плате нет.

Большой комфорт – это большой сервис. При этом чрезмерное внимание к комфорту приводит к смещению внимания в сторону неустроенности тех или иных бытовых вопросов в ущерб решению производственных задач. Выплачивая социальные льготы, ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» дает своим сотрудникам понять, что понимает и старается решить конкретные проблемы, которые перед ними стоят, изменяя не уровень дохода, а уровень комфорта. Во-вторых, это способ предприятия конкурировать с другими в вопросах удержания сотрудников: тогда, когда объемы денежных выплат на рынке балансируют на каком-либо уровне, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот.

В ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» главным элементом корпоративного стиля является соревнование. Природой в человеке заложено

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						62

соревновательное начало, желание быть первым. Важно, чтобы высокими наградами премировали действительно лучших работников, никто не хочет, чтобы все выплаты были уравнительными. Основу экономического соревнования создает система оценки труда персонала в компании.

Большое внимание уделяется корпоративным мероприятиям, к тому же, это прекрасная возможность неформально пообщаться с коллегами. Корпоративные праздники в отрыве от целей компании, от совместной работы теряют всякий смысл, более того приносят немалый вред. Корпоративный праздник предполагает понимание цели данного мероприятия (обсуждения каких-либо рабочих аспектов, создание неформальных отношений, отдых и т.д.).

Проведение корпоративных праздников четко регламентировано. В ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» есть традиция – поздравление сотрудников с днем рождения или другими знаменательными датами в их жизни, с вручением премии или ценного подарка, а также совместное проведение общегосударственных праздников с вручением, наиболее отличившимся сотрудникам ценных подарков и благодарственных писем, проведение различных шоу, викторин и других развлекательных мероприятий. Это позволяет людям наиболее полно раскрыться в коллективе и сплотиться, наладить взаимопонимание со всеми, кто работает в компании.

На предприятии применяются «ритуалы поощрения». «Ритуалы поощрения» - призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей.

Элементы корпоративной культуры ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»:

- День образования компании – праздник с выездом за город.
- За каждый проработанный год выплачивается определенный премия.
- Программа «Лучший работник месяца»: внутренним голосованием выбирается лучший сотрудник подразделения.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						63

Проанализировав ситуацию с мотивацией организационного поведения персонала предприятия можно сказать, что в целом руководство предприятия прикладывает много усилий для того, чтобы сотрудники чувствовали себя нужными своему предприятию. Для этого на предприятии разработаны программы мотивации организационного поведения персонала. Взаимодействие в коллективе дружеское, большинство сотрудников принимают участие в мероприятиях проводимых ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».

Однако, персонал предприятия не всегда добросовестно исполняет свои обязанности.

Обще известно, то для стабильной и качественной работы любого производства необходимы два основных условия: первое – это применение эффективных новейших технологий и второе, которое по значимости ничуть не уступает первому, а возможно и превосходит его, это – наличие высококвалифицированных хорошо подготовленных кадров. Именно поэтому ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» наряду с внедрением новейших технологий необходимо уделять большое внимание повышению квалификационного и образовательного уровня персонала.

Профессиональное обучение персонала ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» осуществляется непосредственно и включает в себя два этапа: профессиональную первичную подготовку и повышение квалификации (последующее углубление, расширение и дополнение ранее приобретенной квалификации). При этом в зависимости от принятых целей, выделяются различные варианты повышения квалификации в соответствии, с которыми квалификация работника должна быть:

- сохранена на прежнем уровне;
- углублена и расширена;
- приведена в соответствие с изменившейся обстановкой;
- доведена до уровня, требуемого для работы на новой, более высокой

должности.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						64

Повышение квалификации включает в себя учебу на рабочем месте, и самостоятельно организованную учебу (чтение специальной литературы, обмен опытом, посещение выставок и др.).

Подготовка и повышение квалификации кадров осуществляется на постоянно действующих курсах в учебных центрах.

Профессиональное обучение персонала содержит следующие формы и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации:

- подготовка новых рабочих;
- переподготовка и обучение рабочих вторым смежным профессиям;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации и переподготовки руководителей, специалистов.

Краткосрочное обучение, курсы целевого назначения проводятся ежегодно, исходя из производственной необходимости с целью изучения нового оборудования, системы качества, государственных стандартов, требований по охране труда и техники безопасности и др.

Системы повышения квалификации и переподготовки на курсах и факультетах при ВУЗах с целью повышения квалификации по профилю их трудовой деятельности, углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, современных методов управления производством и организации труда.

Система профессионального обучения персонала осуществляется по следующим видам и формам:

- обучение новых рабочих;
- повышение квалификации;
- специальная подготовка;
- проверка знаний;
- проведение контрольных противоаварийных и противопожарных тренировок;

- проведение инструктажей по правилам техники безопасности (ПТБ) и правилам пожарной безопасности (ППБ);
- коллективные формы работы с персоналом.

Вновь принятые рабочие, ранее не имевшие профессий, связанных с энергетическим производством, проходят подготовку по новой должности. Эта подготовка осуществляется по курсовой и индивидуальной формам обучения (продолжительность обучения определяется программой обучения).

При курсовой и групповой подготовке, теоретическое обучение осуществляется в центрах подготовки персонал (Железнодорожный колледж г. Тайга), а производственное обучение осуществляется в два этапа: на первом – на базе учебного центра под руководством мастера производственного обучения; на втором – на рабочих местах под руководством неосвобожденного от основной работы квалифицированного рабочего инструктора индивидуального обучения.

При индивидуальной подготовке рабочий изучает теоретический курс самостоятельно, а производственное обучение проходит на рабочем месте индивидуально под руководством квалифицированного инструктора.

Подготовка новых рабочих заканчивается проверкой знаний по правилам технической эксплуатации (ПТЭ), ПТБ, ППБ.

Работа с оперативным, оперативно-ремонтным персоналом, с персоналом, связанным с техобслуживанием, наладкой, ремонтом, испытанием электроустановок, а также с лицами, обслуживающими объекты подконтрольные Госгортехнадзору производится специальная подготовка.

Специальная подготовка проводится по планам и программам структурных подразделений с привлечением специалистов предприятия.

Подготовка руководителей и специалистов проводится по индивидуальным программам. Программа должна определить прохождение этапов подготовки руководителей в зависимости от образования, стажа, уровня технических знаний и т.д.

Все работники ПТУ (за исключением лиц, не принимающих участие непосредственно в технологических процессах производства) проходят проверку знаний правил, норм, инструкций по технической эксплуатации, охране труда, промышленной и пожарной безопасности.

Оперативному и оперативно-ремонтному персоналу (не реже одного раза в три месяца) проводятся контрольные противоаварийные и противопожарные (не реже одного раза в шесть месяцев) тренировки на своем рабочем месте. Противоаварийные и противопожарные тренировки могут быть совмещенными.

Все работники ПТУ, включая руководителей, проходят инструктаж по охране труда и пожарной безопасности в установленном порядке. Инструктажи подразделяются: вводный, первичный на рабочем месте, повторный (периодический), внеплановый, целевой (текущий).

К коллективным формам работы с персоналом на предприятие относятся:

- производственные совещания, оперативки;
- дни техники безопасности.

В целях повышения ответственности работников ПТУ направляемых на обучение с отрывом от производства, заключается договор «Договор с работником, направленным на обучение».

Таким образом, 80% всех работников предприятия в течение года охвачены процессом обучения. Рабочие ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» проходят переподготовку и повышение квалификации, как в учебных центрах, так и внутри предприятия (в предусмотренных программах основное внимание уделяется обучению профессиональным навыкам, умениям и т.д.).

Аттестация лиц, прошедших курс обучения по профессии, проводится в форме квалификационных экзаменов и имеет цель – определить их подготовленности к трудовой деятельности по профессии и установить уровень квалификации (разряд, класс, категорию). Для проведения

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						67

квалификационных экзаменов на предприятии создается квалификационная комиссия, утвержденная приказом директора. К квалификационным экзаменам допускаются лица, успешно прошедшие полный курс теоретического и производственного обучения по учебным программам. Объем и уровень знаний и практических навыков лиц, прошедших обучение по профессии, должны соответствовать требованиям положений Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, а также квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих. Результат квалификационных экзаменов квалификационной комиссией заносится в протокол с записью заключения комиссии об уровне квалификации рабочего специалиста.

Процесс оценки (аттестации) персонала составляет сердцевину обучения, связанного с работой. В ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» традиционным методом определения и регистрации потребностей в профессиональном обучении является аттестация, основной целью которой является определение конкретного уровня профессиональных знаний, умений, деловых качеств персонала, что влечет за собой:

- рациональное и эффективное использование персонала с учетом их индивидуальных возможностей (способностей);
- определение уровня оплаты труда за конкретный вклад в работу;
- стимулирование работников к профессиональному росту, к повышению своей квалификации, улучшению качества труда;
- выдвигению в резерв на замещение руководящих должностей;
- выявление работников не соответствующих занимаемой должности.

Аттестация персонала проводится не реже одного раза в три года. В обязательном порядке проводится аттестация при каждом повышении в должности, при переводе на другую работу.

Аттестационная комиссия ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» может также внести рекомендации о поощрении отдельных работников за достигнутые ими успехи, изменении их должностных окладов, включение в

										Лист
										68
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

резерв на выдвижение, а также вносить предложения о повышении (понижении) квалификации (квалификационной группы, разряда).

Результаты оценки (аттестации) являются важным элементом управления персоналом, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении выявления потребностей работников в обучении (необходимость повышения квалификации из-за недостаточного уровня знаний, их устранения; оценка результатов труда работника после обучения).

Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предпринять меры по их исправлению.

Бюджет профессионального обучения является второй по величине статьей расходов (после заработной платы) современных компаний, поэтому сбор и обработка детальной информации об этом аспекте деятельности организации является важной функцией отдела кадров (отдела человеческих ресурсов). Статистика профессионального обучения ведет учет числа обученных сотрудников, бюджета времени издержек на профессиональное обучение.

Профессиональное и экономическое обучение рабочих на производстве осуществляют преподаватели из числа руководящих, инженерно-технических работников, экономистов и других специалистов, имеющих высшее или среднее специальное образование по профилю учебы, имеющих стаж работы по профессии не менее трех лет, высокие производственные показатели. В необходимых случаях приглашаются специалисты сторонних организаций и специализированных учебных центров. Инструкторы производственного обучения назначаются из числа квалифицированных рабочих и специалистов, имеющих стаж работы по профессии не менее трех лет, высокие производственные показатели, общее среднее или среднее специальное образование.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							69

Оплата труда преподавателей, не освобожденных от основной работы, привлекаемых в качестве преподавателя по обучению персонала, проводится за время обучения, предусмотренное программой за счет средств, предназначенных на подготовку кадров.

Итак, анализ управления персоналом на этапе подготовки и переподготовки кадров показал, что в этой области имеются положительные тенденции. Но, несмотря на все положительные стороны работы в этом направлении все же есть некоторые проблемы, которые затрудняют процесс непрерывного обучения:

- сложности с подготовкой занятий. Мастерам не хватает времени подготовить материал для проведения учебных занятий (внутри предприятия) из-за осуществления руководства ремонтными работами (оборудование стареет в связи, с чем часто выходит из режима нормальной работы). Для экономии времени следует проводить качественный ремонт в установленный срок;

- в Кемеровской области нет высших и средних специальных учебных заведений, точно отражающих специфику производства (так, например, ближайшие ВУЗы находятся в Новосибирске и Омске, поэтому специалистам требуется много времени на изучение особенностей производства (необходима более длительная стажировка, переквалификация);

- иногда проблемой выступает нежелание работников пройти курс обучения.

3.4 Анализ фонда заработной платы

Фонд заработной платы включает в себя не только начисления за отработанное время, но и оплату неотработанного времени, а так же стимулирующие выплаты. Состав и структура фонда оплаты труда ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» за 2013 – 2015 гг. представлены в таблице 5.

										Лист
										70
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Таблица 5 – Показатели состава фонда заработной платы

Вид оплаты	Сумма, тыс. рублей			Отклонение, +,-			Отклонение, %		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. По тарифным ставкам и окладам	43695	27525	28025	-16170	-15670	500	-37,0	-35,9	1,8
В % к ФОТ	34,4	33,0	33,6	-1,4	-0,8	0,6			
2. Доплаты, всего	83324	55883	55383	-27441	-27941	-500	-32,9	-33,5	-0,9
В % к ФОТ	65,6	67,0	66,4	1,4	0,8	-0,6			
2.1 в т.ч. за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, вредные условия труда	6333	3968	3821	-2365	-2512	-147	-37,3	-39,7	-3,7
В % к доплатам	7,6	7,1	6,9	-0,5	-0,7	-0,2			
2.2 премии за производственные результаты	34829	22074	23870	-12755	-10959	1796	-36,6	-31,5	8,1
В % к доплатам	41,8	39,5	43,1	-2,3	1,3	3,6			
2.3 районный коэффициент	23164	14977	14510	-8187	-8654	-467	-35,3	-37,4	-3,1
В % к доплатам	27,8	26,8	26,2	-1,0	-1,6	-0,6			
2.4 отпускные	9749	6874	7144	-2875	-2605	270	-29,5	-26,7	3,9
В % к доплатам	11,7	12,3	12,9	0,6	1,2	0,7			
2.5 доплаты за руководство, выслугу лет	4250	3577	3821	-673	-429	244	-15,8	-10,1	6,8
В % к доплатам	5,1	6,4	6,9	1,3	1,8	0,5			
2.6 прочие доплаты	4999	4413	2217	-586	-2782	-2196	-11,7	-55,7	-49,8
В % к доплатам	6,1	8,0	3,9	1,9	-2,2	-4,1			
3. Итого ФОТ	127019	83408	83408	-43611	-43611	0,0	-34,3	-34,3	0,0

За 2013 – 2015 гг. фонд заработной платы снизился на 43611 тыс. руб. или 34,3%, что произошло за счет снижения средней численности работников. Тем не менее, в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается прирост выплат, начисленных по тарифам и окладам 500 тыс. руб. (или 1,8%). Однако, величины доплат, включаемых в ФОТ снизились на ту же величину 500 тыс. руб. (или 0,9%). Удельный вес выплат по тарифам и окладам в ФОТ составляет 33,6%, снижение на 0,8% по сравнению с 2013 годом и увеличение на 0,6% по сравнению с 2014 годом, доля доплат 66,4%.

Ежегодно снижались все доплаты, включаемые в ФОТ, кроме доплат за производственные премии (8,1%), отпускные (3,9%), руководство и выслугу лет (6,8%) в 2015 году. Так снижение доплат в 2015 году по сравнению с 2014 годом за работу в выходные, праздничные, дни, сверхурочно, в ночное время, доплат за вредные условия труда составил 147 тыс. руб. (или 3,7%), доля этих выплат в величине доплат – 6,9% (снижение на 0,2%). Снижение выплачиваемого районного коэффициента составило 467 тыс. руб. (или 3,1%), его удельный вес в сумме доплат 26,2%. Сумма прочих доплат снизилась на 2196 тыс. руб. или 49,8%, их доля в величине доплат 3,9%, снижение на 4,1%.

В целом тенденции изменения в ФОТ ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» можно охарактеризовать положительно – при незначительном увеличении выплат по тарифам и окладам и незначительном снижении величины доплат, при этом увеличилась величина доплат за производственные премии, отпускные, руководство и выслугу лет, что позволяет предприятию задействовать такой ресурс в стимулировании персоналом как оплата труда. Это вырабатывает у сотрудников мотивацию к эффективному труду, который будет оплачен не только по отработанному времени, но и по уровню совокупной эффективности достигнутого результата.

Таблица 6 – Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы по категориям персонала

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение, +,-			Темп роста, %		
				2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ФОТ, тыс.р.	127019	83408	83408	-43611	-43611	0,0	65,7	65,7	0,0
Среднесписочная численность, чел.	336	213	213	-123	-123	0	63,4	63,4	100,0
Среднемесячная заработная плата, руб.	31503	32632	32632	1129	1129	0	103,6	103,6	100,0

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ФОТ ППП, тыс.р.	125622	82491	80072	-43131	-45550	-2419	65,7	63,7	97,1
В % к ФОТ всего	98,9	98,9	96,0	0	-2,9	-2,9			
Среднесписочная численность ППП, чел.	330	208	208	-122	-122	0	63,0	63,0	100,0
Среднемесячная зарплатная плата ППП, руб.	31723	33049	32080	1326	357	-969	104,2	101,1	97,1
ФОТ рабочих, тыс.р.	85297	55351	60695	-29946	-24602	5344	64,9	71,2	109,7
В % к ФОТ ППП	67,9	67,1	75,8	-0,8	7,9	7,1			
Среднесписочная численность рабочих, чел.	277	157	160	-120	-117	3	56,7	57,8	101,9
Среднемесячная зарплатная плата рабочих, руб.	25661	29380	31612	3719	5951	2232	114,5	123,2	107,6

При общем снижении фонда оплаты труда на 43611 тыс. руб. или 34,3% снижение фонда оплаты ППП составило 45550 тыс. руб. или 36,3%, фонд заработной платы рабочих снизился на 24602 тыс. руб. или 28,8%. Такое снижение произошло за счет сокращения численности работников. В составе общего фонда заработной платы фонд ППП составляет 96%, снижение к 2013 и 2014 годам на 2,9%, в фонде заработной платы ППП фонд рабочих составляет в 2013 году 67,9%, в 2014 году 67,1%, в 2015 году 75,8%.

Средняя заработная плата работника предприятия в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 3,6% и составила 32632 рубля. Средняя заработная плата работника ППП составляет в 2015 году 32080 руб., прирост 1,1%. Средняя заработная плата рабочих увеличилась за анализируемый период на 23,2% и на конец анализируемого периода составила 31612 руб.. Рост заработной платы на предприятии является одним из основных методов стимулирования персонала. Показатели средней заработной платы представлены на рисунке 8

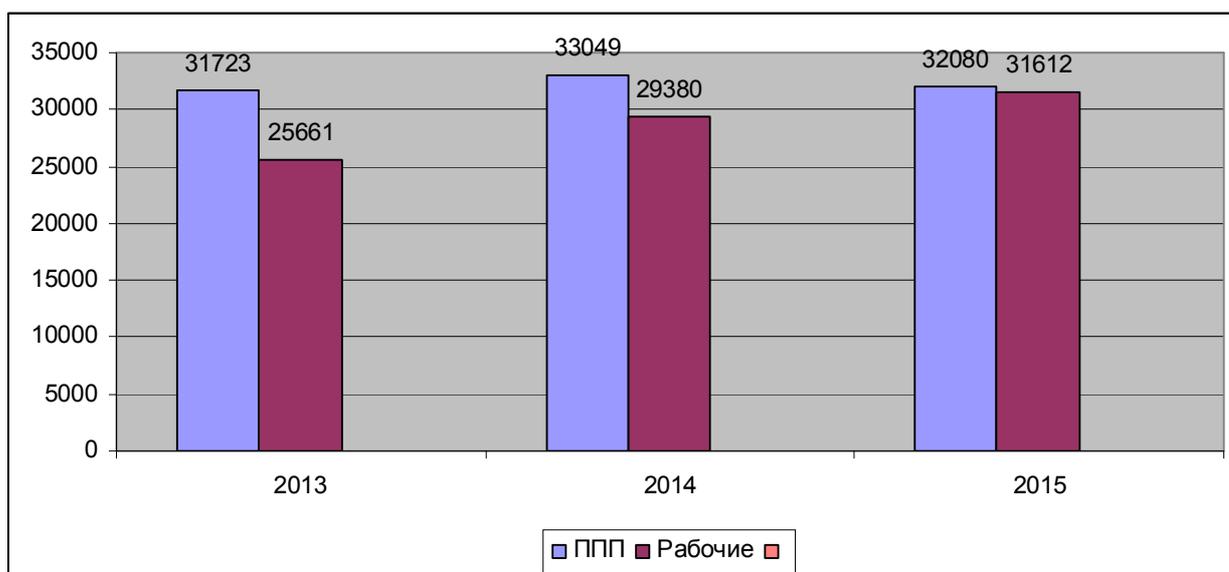


Рисунок 8 – Динамика средней заработной платы

3.5 Особенности системы управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»

Реализация целей и задач управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» осуществляется через кадровую политику предприятия – основу формирования стратегии управления персоналом.

Деятельностью по управлению персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» занимается отдел кадрового учета. В управлении предприятием данное структурное подразделение принимает пассивное участие. Об этом свидетельствует и тот факт, что многие функции по управлению персоналом, которые должна выполнять современная служба управления персоналом, распределяется между другими отделами предприятия.

Так, от производственных подразделений отдел кадрового учета получает заявки на прием рабочих и служащих, представления о поощрении, графики отпусков. Из отдела кадрового учета в производственные подразделения направляются сведения о нарушителях трудовой дисциплины, копии приказов о приеме, перемещении внутри предприятия, увольнении

рабочих и служащих, изменении правил внутреннего трудового распорядка, сведения, относящиеся к вопросам трудовой дисциплины. От бухгалтерии отдел кадрового учета получает штатное расписание, расчеты потребности в рабочей силе, справки о заработной плате для оформления пенсий по возрасту и инвалидности. В бухгалтерию отдел кадрового учета представляет сведения о списочной численности работников, прогулах, текучести кадров, табель учета рабочего времени, проекты приказов о приеме, перемещении и увольнении материально ответственных лиц, листы временной нетрудоспособности для оплаты, сведения о приеме, перемещении, увольнении и очередных отпусках работников предприятия. В юридический отдел из отдела кадрового учета направляются на визирование приказы по личному составу. От производственных подразделений отдел кадрового учета получает заявки на прием рабочих и служащих, представления о поощрении, графики отпусков.

В своей деятельности, Отдел кадрового учета руководствуется Положением о кадровой службе, Коллективным договором, Трудовым Кодексом, Уставом предприятия, Инструкциями.

В ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» отдел кадрового учета возглавляет кадровый менеджер. В его непосредственном подчинении находятся два человека: менеджер по обучению и развитию персонала и старший инспектор, который ведет кадровое делопроизводство, ищет кандидатов, работая, в том числе, со средствами массовой информации, размещает соответствующие объявления об открывшихся вакансиях (речь ведется о работниках низшего звена).

Деятельность работников, занятых комплектованием и учетом кадров, регламентируется должностными инструкциями, разработанными в соответствии с Тарифно-квалификационными требованиями по общеотраслевым должностям служащих.

											Лист
											75
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

Оформление и учет личного состава осуществляется в соответствии с Унифицированными формами первичной учетной документации, утвержденными постановлением Госкомстата РФ.

Оформление и учет трудовых книжек и вкладышей к ним осуществляется в соответствии с Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях.

Учет явок на работу и ухода с нее, в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» организован, в централизованном порядке и осуществляется путем отметки в таблице всех явившихся, не явившихся, опоздавших работников, сверхурочных часов и т.д. Учет ведется бригадирами, мастерами под руководством начальников отделов.

Контроль за своевременным приходом работающих, на рабочее место и ухода с него, а также правильным использованием рабочего времени в течение всего рабочего дня возлагается на начальника подразделения. В конце месяца он сообщает в отдел кадрового учета в письменном виде о количестве неявившихся или опоздавших работников.

В соответствии с Положением об «Отделе кадрового учета», перед отделом поставлены следующие задачи:

- организация работы по обеспечению подбора, расстановки, использованию рабочих и специалистов;
- формирование стабильно работающего коллектива; создание кадрового резерва; организация системы учета кадров.

Для реализации данных задач, отдел выполняет следующие функции:

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;
- учет личного состава предприятия; хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;
- контроль за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом; изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению;

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						76

- работа по созданию резерва на выдвижение; подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию рабочих;

- подготовка и систематизация материалов для аттестационной комиссии; подготовка материалов для предоставления рабочих, специалистов и служащих к поощрению и награждению;

- принятие мер по трудоустройству высвобождаемых работников;

- организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка; ведение всей отчетности по кадровым вопросам.

Анализируя выполняемые Отделом кадрового учета функции, можно заключить, что отдел использует в своей работе не эффективные методы. Как правило, отделом кадрового учета не выполняются следующие функции:

- анализ рынков рабочей силы;

- тестирование и интервьюирование работников;

- планирование найма рабочей силы;

- анализ трудовых отношений;

- изучение социальной напряженности в коллективе;

- корректировка жизненных планов работающих;

- изучение качества трудовой жизни работающих;

- изучение морально-психологического климата в коллективе, оценка кадров и т.д.

Высокие показатели текучести объясняются, возможно, неблагоприятными условиями труда, повышенной напряженностью, не соответствии работников занимаемым должностям (не правильно поставлена система набора и отбора кадров), неудовлетворенность работой, личные мотивы, уровень жизни, отношения в коллективе, несоответствие работы специальности, отсутствие перспектив в повышении и т.д.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							77

4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ОБЪЕДИНЕННОЕ ПТУ КУЗБАССА»

4.1 Выявление проблем в системе управления предприятия

Трудно разработать мероприятия, которые, воздействуя на недобросовестных работников, в тоже время не распространялись бы на основную массу трудящихся. Центр тяжести работы по созданию стабильных коллективов находится в области планомерного воздействия на факторы, лежащие в основе текучести.

В ходе проведенного во второй и третьей главе выпускной квалификационной работы анализа были выявлены проблемы хозяйственной деятельности ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».

Проблемы хозяйственной деятельности:

- Предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

- Размер кредиторской задолженности довольно велик, предприятие не в состоянии расплатиться по своим обязательствам.

- Финансовая устойчивость предприятия практически полностью утеряна.

Проблемы управления персоналом:

- Недостаток квалифицированных рабочих, отсутствие профессиональных навыков у принимаемых на работу рабочих, необходимость их трудового обучения на рабочем месте, что снижает производительность труда, вызывает простои оборудования, брак.

- Высокий коэффициент текучести кадров оборота по приему, выбытию. Коэффициент постоянства низкий, количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины растет.

- Неэффективность процесса набора и отбора кадров.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						78

- Несовершенство положения о премировании, формальный подход к выплате премий некоторым категориям персонала.

- Проблемы, затрудняющие процесс непрерывного обучения: сложности с подготовкой занятий; в Кемеровской области нет высших и средних специальных учебных заведений, точно отражающих специфику производства; нежелание работников пройти курс обучения.



Рисунок 9 – Основные проблемы деятельности

ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»

Для повышения эффективности деятельности предприятия в целом и для решения обозначенных проблем нужен пересмотр некоторых аспектов управления профессиональной подготовкой, переподготовкой персонала. В том числе традиционных подходов к обучению.

Все выше перечисленные отрицательные моменты в управление персоналом ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» проявляются как негативный фактор, который создает конфликтную ситуацию на предприятии, как между членами коллектива, так и между руководителем и работниками. Поэтому руководству ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» необходимо усовершенствовать методы кадрового менеджмента на предприятии.

1. Для исправления негативных моментов в системе кадрового менеджмента на устойчивость коллектива рабочих, необходимо усовершенствовать набор и отбор кадров. Для этого рекомендуется к уже существующим методам, ввести метод собеседования. С его помощью можно больше узнать личностных и квалификационных характеристик принятого работника. Так же, среди множества видов эффективных способов испытаний, позволяющих проверить способности претендентов – испытательные сроки, в процессе которых непосредственно в рабочей обстановке проверяются обоснованность сделанных ранее выводов о пригодности работников.

Существенным недостатком в отборе и подборе кадрового состава высшего звена являются стремления к отбору в первую очередь сотрудников, лояльных по отношению к тем людям, которые занимаются указанным отбором. Такое желание всецело понятно, если учитывать не только те условия, в которых приходится работать современным руководителям, но и особенности формирования их карьеры.

2. Анализ мотивационных факторов показал, что на предприятии присутствует преимущественно экономическая мотивация – работникам

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						80

выплачивается во время заработная плата, которая увеличивается, производятся различные дополнительные выплаты.

Не материальные формы мотивации и стимулирования не значительны, и требуют пересмотра.

3. Рассматривая процесс обучения персонала, следует отметить, что руководителю необходимо:

- изучить методы обучения и уметь выбрать наиболее подходящий для конкретного случая;
- создать благоприятные условия и обстановку доброжелательности к желающим повысить свою квалификацию;
- распознать индивидуальные потребности сотрудников и т.д.

В результате обучения сокращаются аварийные ситуации, уменьшаются простои, у работников появляется заинтересованность работой, он лучше понимает значимость своего труда и т.д.

Таким образом, подобные предприятия смогут повысить стабильность персонала, производительность труда, путем совершенствования процессов работы отдела кадрового учета, таких как качественный набор и отбор персонала, обучение и переобучение персонала, усовершенствования форм мотивации.

4.2 Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»

1. Проект мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала.

Для отдела кадрового учета, во-первых, должен стать переход к методам, которые позволят эффективно справляться с проблемами, возникающими в рыночных условиях.

Негативным моментом процесса отбора и найма является прием людей «с улицы», с формальным отношением к оценке претендента на ту или иную

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						81

должность. Этому способствует текучесть кадров, как свидетельство того, что прием идет не соответствующих производству работников. Для исправления этого негативного момента рекомендуется:

Во-первых, наладить тесный контакт между ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» и железнодорожными колледжами г. Тайга, Омска. Это может иметь положительные результаты – позволит снизить коэффициент текучести, поскольку выпускники ПТУ представляют собой более стабильный контингент; при этом возможно сокращение периода выхода на более высокий уровень квалификации рабочих, получивших профессиональную подготовку в системе ПТУ, что в свою очередь ведет к увеличению производительности труда.

При наборе «с улицы» рекомендуется включить, помимо существующих формальных процессов, такой процесс как собеседование, использование тестовых испытаний, организация испытательных сроков.

При собеседовании можно использовать следующие вопросы:

- Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовит себя к их достижению?
- Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие 5 лет?
- Что кандидат реально хочет достичь в жизни?
- Почему кандидат заинтересован в получении именно этой работы?
- Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая приносит удовлетворение?
- Как бы кандидата мог бы описать его друг?
- Что побуждает кандидата прикладывать наибольшее усилие?
- Считает ли кандидат. Что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?
- Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?
- За какой период времени кандидат сможет показать себя на работе?
- Планирует ли кандидат продолжать свое образование?

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						82

- Как кандидат работает в стрессовых ситуациях?

- Какие из предыдущих мест работы кандидата были наиболее интересными и почему?

- Что является наиболее важным для кандидата в работе? и т.д.

Формализация собеседования позволяет повысить точность этого метода. В ходе собеседования оцениваются не только содержание ответов, но и внешний вид человека, его поведение. Все оценки непременно фиксируются.

Для обоснованности сделанных выводов при приеме, рекомендуется ввести испытательный срок на 3-6 месяца. Затем, перед окончанием испытательного срока оценить полученные результаты. Если работник не справляется со своими обязанностями, то его увольняют.

Достигаемы цели: предприятие получит более квалифицированных специалистов, отвечающих требованиям рабочих мест.

2. Проект мероприятий по совершенствованию организации обучения работников.

Из анализа, проведенного в главе 3, видно, что руководство предприятия довольно часто сталкивается с проблемой замены кадров.

Сегодня замена кадров на предприятии состоит в подборе квалифицированных работников со стороны, считая, что таким образом экономятся время и финансовые средства на обучении собственного персонала, при этом недооценивается круг задач, которые могут быть решены в ходе обучения сотрудников. В настоящее время ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» необходимы три технических специалиста. Так как ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» находится в небольшом провинциальном городе, то привлечь необходимых людей довольно сложно. Поэтому руководство ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» должно материально заинтересовать работников, то есть предложить выгодную заработную плату. Исходя из того, что среднемесячная заработная плата

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							83

промышленно-производственного персонала составляет 32080 рублей, то можно предположить, что заработная плата новых работников должна быть не менее 35 тысяч рублей.

Таким образом, за один год предприятие затратит на заработную плату трёх новых работников:

$$3 \cdot (12 \cdot 35000) = 1\,260\,000 \text{ рублей.}$$

Отсюда следует, что ФЗП БГРЭС будет составлять:

$$80\,072 \text{ тыс. руб.} + 1\,260 \text{ тыс. руб.} = 81\,332 \text{ тыс. руб.},$$

то есть ФЗП 1 = 81 332 тыс. руб.

Отсюда можно сделать вывод, что наём новых работников экономически невыгоден, так как перерасход ФЗП уже имеет место.

Рассмотрим ситуацию с переподготовкой имеющихся кадров. На переподготовку трёх человек из промышленно-производственного персонала предприятие затратит 61500 руб. Рассмотрим смету расходов на обучение персонала.

Таблица 7 – Смета расходов на обучение персонала

№ пп	Статья расходов	Затраты, руб.	Общая сумма, руб.
1.	Обучение персонала (3 слушателя, 10 дней).	8000	24000
2.	Суточные	700	21000
3.	Затраты на проживание	500	15000
4.	Расходы на проезд	500	1500
Итого:			61500

Т.е. ФЗП увеличится по строке «Прочие оплаты труда» на сумму, затраченную на подготовку кадров.

$$\text{ФЗП}_2 = 80072 + 61,5 = 80133,5 \text{ тыс.руб.}$$

Из проведенных расчетов следует, что экономический эффект для предприятия будет составлять разницу между ФЗП₁, который будет иметь место в случае найма новых работников и ФЗП₂ в случае переподготовке собственного персонала.

$$\text{Ээ} = \text{ФЗП}_1 - \text{ФЗП}_2 \quad (5)$$

$$\text{Ээ} = 81332 \text{ тыс.руб.} - 80133,5 \text{ тыс.руб.} = 1198,5 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, будет достигнута экономия по фонду заработной платы 1 198 500 руб.

С целью проведения обучения работников ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» можно предложить следующие мероприятия:

1) Обучение работающих вне рабочего места эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы. Обучение на предприятии оперативнее и экономически более выгодно. Оно характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Обучение без отрыва от производства выгоднее, как с точки зрения экономических факторов, так и с точки зрения социальных и психологических факторов, так как не происходит отрыва от семьи. Это подтверждает проведенный сравнительный анализ методов обучения на рабочем месте и вне рабочего места (табл. 8).

Как показал анализ преимуществ от обучения на предприятии гораздо больше, чем вне его.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						85

Таблица 8 – Сравнительный анализ методов обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места.
<ul style="list-style-type: none"> + Содержание курсов и время их проведения можно приспособить к потребностям предприятия. - Участники встречаются только с сотрудниками этого же предприятия. + Участников можно отозвать простыми уведомлениями, в связи с производственными необходимостями. + Можно использовать реальное технологическое оборудование, имеющееся на данном предприятии, а также процедуры и/или методики выполнения работ. + Возможна экономическая выгода, если имеются достаточное количество сотрудников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподавательский состав, которые смогут провести обучение на предприятии. + Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работ легче, если учебные материалы непосредственно связаны с работой. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вряд ли точно соответствует потребностям предприятия. - Доступность и частота обычно определяются внешней организацией. + Участникам можно обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с сотрудниками других предприятий. - Участников нельзя отозвать простыми уведомлениями о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы. - Если участники были отозваны с курсов, оплату могут быть не возместить. - Результаты могут оказаться неприменимы в реальных условиях. + Может быть более экономически выгодным, если имеется небольшое количество сотрудников с одинаковыми потребностями в обучении. - Могут возникать проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальных работ.
<p>Условные обозначения: + преимущества; - недостатки.</p>	

В ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» имеется достаточное количество сотрудников с одинаковыми потребностями в обучении. В качестве примера рассмотрим обучение лиц, желающих повысить свою квалификацию.

На сегодняшний день такие слушатели обучаются в учебном центре г. Кемерово. Согласно смете расходов (см. табл. 9) на подготовку и переподготовку кадров за 2015 год в учебном центре повысили квалификацию 19 человек. Предприятие затратило на их обучение 180500 рублей.

Таблица 9 – Смета расходов на обучение в учебном центре

Статьи расходов	Затраты, руб.
1. Затраты на обучение и проживание	174800
2. Затраты на проезд	5700
Итого:	180500

Поэтому предлагается проводить обучение рабочих, в целях повышения их квалификации, непосредственно на предприятии, путем приглашения внешних консультантов, специалистов и преподавателей из ВУЗов и техникумов, которые бы могли проводить занятия, как для рабочих, специалистов, так и для руководителей. Затраты предприятия на предложенное мероприятие будут складываться из следующих расходов (табл. 10).

Таблица 10 – Смета расходов за обучение на предприятии

Статья расходов	Затраты, руб.	Общая сумма, руб.
1. Оплата лекций (74часа)	500	37000
2. Суточные	1000	10000
3. Проживание в гостинице	1000	10000
4. Проезд	500	1000
Итого:		58000

Таким образом, в этом случае предприятие может извлечь выгоду в финансовом плане за счет разницы в оплате за работу преподавателю и оплате обучения рабочих в учебном центре. Она составит:

$$\mathcal{E} = P_2 - P_1, \quad (6)$$

где: \mathcal{E} – экономия;

P_2 – расходы по смете на обучение;

P_1 – расходы на внешних консультантов.

$$\mathcal{E} = 180500 \text{ руб.} - 58000 \text{ руб.} = 122500 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект будет достигнут по фонду оплаты труда в размере 122500 руб.

В ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» существуют недостатки в аттестации сотрудников и рабочих мест. На предприятии аттестация работников проводится более старым и более распространенным методом – стандартных оценок. Руководитель заполняет специальные формы, оценивая отдельные этапы работы сотрудника. При таком методе аттестации не выполняется важная ее функция – сообщать работнику, в какой области он нуждается в дополнительном обучении, какие недостатки профессиональной деятельности требуют устранения и корректировки. Данный метод характеризуется просто, малыми издержками. Однако ему присущи недостатки – субъективизм оценки руководителем, трудность учета индивидуальных особенностей сотрудника. Поэтому можно предложить при аттестации применять нетрадиционные методы аттестации, к которым относится, например, метод «360 аттестации».

При данном методе сотрудники оцениваются своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. К нетрадиционным методам относится и метод оценки потенциала (возможностей) сотрудника.

Наиболее эффективным, на наш взгляд, является метод управления по задачам (в другой редакции – это метод управления посредством установки целей). Он заключается в совместном (сотрудник и его начальник) определении ключевых целей сотрудника на определенный период (квартал, полугодие, год) и определении, после истечения аттестационного периода степени выполнения каждой задачи и всего плана в целом. В данном случае усиливается мотивация сотрудника (он знает, по каким критериям будет оцениваться), повышается эффективность его работы.

Для обеспечения наиболее полного соответствия работника требованиям конкретного рабочего места, а так же с целью определения более широких вариантов профессиональной перспективы работника предлагаем проводить профессиографический анализ путем сопоставления

										Лист
										88
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

психофизиологических свойств, способностей человека и требований рабочих мест, изложенных в профессиограммах.

Профессиограмма – описание особенностей определенной профессии (должности), раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку. Эти документы разрабатываются специалистами на основе наблюдения за работниками в процессе их труда, включая проведение необходимых психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, анализа информационных потоков. В качестве объекта, для составления профессиограммы рассмотрим – должность начальника отдела учета кадров.

Таблица 11 – Профессиограмма начальника отдела учета кадров

Раздел	Содержание раздела
1	2
1. Профессия	На должность начальника назначается лицо, имеющее высшее образование. Начальник отдела учета кадров подчиняется непосредственно директору. Начальник отдела учета кадров руководит отделом, координируя должность сотрудников отдела, создавая условия для проявления творчества и инициативы. Должен иметь опыт работы в кадровой службе.
2. Процесс труда.	Главной задачей начальника отдела учета кадров является руководство отделом, разработка и организация выполнения коллективного договора, расстановка и перемещение кадров. Проводит кадровую политику во всех подразделениях предприятия. Организует изучение деловых и личностных качеств руководителей и специалистов, контролирует работу по опыту и обучению перспективных кадров в резерв. Подготавливает проекты приказов по кадровым вопросам, осуществляет контроль за их выполнением. Рабочее место компьютеризировано. Орудиями труда являются канцелярские принадлежности. Процесс труда классифицируется как напряженный труд 1 степени, так как имеет место решений сложных задач по инструкции.
3. Санитарно-гигиенические условия труда	Работа начальника отдела учета кадров происходит в помещении, в отдельно выделенном кабинете. Показатели освещенности, температура, шума и возможности производственных травм соответствуют допустимому классу условий труда.

места, с целью улучшения деятельности предприятия. Это можно оценить, как положительный эффект, т.к. отсутствие руководителя какого-либо подразделения ведет к снижению производительности и качества труда отдела.

Таким образом, в случае применения предложенных мероприятий можно достичь экономической эффективности по фонду оплаты труда, т.е. снизить расходы по заработной плате работников, обслуживающих новое оборудование, а также уменьшить расходы на обучение персонала.

Эффективность качественного характера будет заключаться в усилении мотивационных функций управления и повышении эффективности деятельности работников предприятия.

Все выше перечисленные мероприятия, направленные на усовершенствование управления персоналом в ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» сведены в таблицу 12.

Таблица 12 – Мероприятия, направленные на решение проблем в управлении персоналом ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»

Мероприятия	Экономический эффект
Применение новых методов набора и отбора кадров.	Предприятие получит более квалифицированных специалистов, отвечающих требованиям рабочих мест.
Обучение собственного персонала на вакантные должности.	Экономия фонда заработной платы. Эфзп = 1 198 500 руб.
Приглашение внешних консультантов для обучения персонала	Экономия расходов на подготовку кадров Э = 122 500 руб.
Применение новых методов аттестации и составление профессиограмм	Экономический эффект качественного характера, т.е. усиление мотивационных функций управления и повышения эффективности деятельности работников предприятия в целом.

Предложенные рекомендации могут быть использованы руководством ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» для решения проблем и совершенствования управления персоналом предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог всей проделанной работе, сделаем выводы:

1. Управление персоналом становится основой для более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия – одного из важнейших источников процветания любой фирмы. Главное, что составляет сущность управления персоналом предприятия, – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с трудовым коллективом, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

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

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						92

2. В аналитической части выпускной квалификационной работы, был проведен анализ управления на одном из предприятий города Ленинска-Кузнецкого ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса».

Деятельность ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» направлена на максимальное удовлетворение потребности клиентов в доставке добываемого угля и прочих грузов по заключённым договорам с минимальными издержками. Перевозка грузов от станций примыкания МПС до пункта назначения осуществляется по железнодорожным путям в железнодорожных вагонах, принадлежащих МПС. Основным видом деятельности эмитента является перевозка грузов.

Анализируя технико-экономические показатели деятельности, необходимо отметить: чистая прибыль в анализируемом периоде возросла в 38 раз. Положительным фактором хозяйственной деятельности стало увеличение собственного капитала предприятия на 6082 тыс. руб. или 69%, что отражает увеличение его финансовой устойчивости. Несмотря на то, что в отчетном периоде увеличилась выручка и чистая прибыль, предприятие находится в глубоком финансовом кризисе. Размер кредиторской задолженности велик, оно не в состоянии расплатиться по своим обязательствам. Финансовая устойчивость предприятия практически полностью утрачена. Значение показателя рентабельности собственного капитала не позволяет надеяться на улучшение. Степень кризиса предприятия столь глубока, что вероятность улучшения ситуации, даже в случае коренного изменения финансово-хозяйственной деятельности, невысока.

Деятельностью по управлению персоналом на ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» занимается отдел кадрового учета.

Реализация целей и задач управления персоналом на ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» осуществляется через кадровую политику предприятия – основу формирования стратегии управления персоналом.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						93

Анализ управления персоналом на этапе подготовки и переподготовки кадров показал, что в данной области имеются положительные тенденции. Но, несмотря на все положительные стороны работы в этом направлении все же есть некоторые проблемы, которые затрудняют процесс непрерывного обучения:

- сложности с подготовкой занятий. Мастерам не хватает времени подготовить материал для проведения учебных занятий (внутри предприятия) из-за осуществления руководства ремонтными работами (оборудование стареет в связи, с чем часто выходит из режима нормальной работы). Для экономии времени следует проводить качественный ремонт в установленный срок;

- в Кемеровской области нет высших и средних специальных учебных заведений, точно отражающих специфику производства (так, например, ближайшие ВУЗы находятся в Новосибирске и Омске, поэтому специалистам требуется много времени на изучение особенностей производства (необходима более длительная стажировка, переквалификация);

- иногда проблемой выступает нежелание работников пройти курс обучения.

Для повышения эффективности деятельности предприятия в целом и для решения обозначенных проблем нужен пересмотр некоторых аспектов управления профессиональной подготовкой, переподготовкой персонала. В том числе традиционных подходов к обучению.

Все выше перечисленные отрицательные моменты в управление персоналом ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» проявляются как негативный фактор, который создает конфликтную ситуацию на предприятии, как между членами коллектива, так и между руководителем и работниками. Поэтому руководству ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса» необходимо усовершенствовать методы управления персоналом на предприятии.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							94

1. Для исправления негативных моментов необходимо усовершенствовать набор и отбор кадров. Для этого рекомендуется к уже существующим методам, ввести метод собеседования. С его помощью можно больше узнать личностных и квалификационных характеристик принятых работников. Так же, среди множества видов эффективных способов испытаний, позволяющих проверить способности претендента – испытательный срок, в процессе которого непосредственно в рабочей обстановке проверяется обоснованность сделанных ранее выводов о пригодности работника.

Существенным недостатком в отборе и подборе кадров высшего эшелона является стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современным руководителям, но и особенности формирования их карьеры.

2. Анализ мотивации показал, что на предприятии присутствует экономическая мотивация – работникам выплачивается во время заработная плата, которая увеличивается, производятся различные дополнительные выплаты.

Не материальные формы мотивации и стимулирования не значительны, и требуют пересмотра.

3. Рассматривая процесс обучения персонала, отметим, что руководителю необходимо:

- изучить методы обучения и уметь выбрать подходящий для конкретного случая;
- создать благоприятные условия и обстановку доброжелательности к желающим повысить свою квалификацию;
- распознать индивидуальные потребности сотрудников и т.д.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							95

В результате обучения сокращаются аварийные ситуации, уменьшаются простои, у работников появляется заинтересованность работой, он лучше понимает значимость своего труда и т.д.

Итак, данные предприятия смогут повысить стабильность персонала, производительность труда, путем совершенствования процессов работы отдела кадрового учета, таких как качественный набор и отбор персонала, обучение и переобучение персонала, усовершенствования форм мотивации.

										Лист
										96
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом, 2011.- № 1.- С.54
2. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента. – М.: «Издательство ПРИОР», 2014.- С.208
3. Андропов С.И.. Социология управления: Учебное пособие. – М.: Издательство МГУ, 2013.- С.322
4. Андреев Г.М. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие. – М.: Издательство МГУ, 2011.- С.308
5. Байкина Р. Методологические основы управления социально-экономическими процессами на предприятиях. – Владимир: Издательский центр «Гермес», 2013.- С.309
6. Базарова Т.Ю. Еремина Б.Л. «Управление персоналом» М. Банки и биржи. ЮНИТИ, 2011.- С.487
7. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2013.- №1.- С.49
8. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2015.- С. 454
9. Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2012.- № 11.- С.84
10. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015.- С.229
11. Веснин В.Р., Протопопова Л.И., Лысенко И.Е. Психологические основы управления персоналом. Учебное пособие. – М.: «ГНОМ-пресс» при сод. Т.Д. «Элит – 2000», 2011.-С.376
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент: Пособие по практической работе. — М.: Юристъ, 2014- С.374

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						97

13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарики, 2013.-С.326
14. Вагин А.П., Митирко В.И., Модин А.В., Управление персоналом (опыт ФРГ) - М: «Дело», 2011.- С.95
15. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя – практика // Пер. с англ. – М.: Дело, 2015.- С.192
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2014.- С.884
17. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2012.- С.1029
18. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров.- 2010.- № 5.- С.98
19. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом.- 2010.-№5.- С.47
20. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2010.- № 1- С.15-18.
21. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.-2011.- №3.- С.86
22. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2012.- № 2.- С.52
23. Журавлев П.В. Менеджмент персонала: Учебное пособие / П.В. Журавлев. – М.: Издательство «Экзамен».- 2014.- С.316
24. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом, 2013.- №5.- С.10-14
25. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2014.- С.251

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			98

26. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров.- 2013.-№ 8.- С.48

27. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом на примере ОАО «Красцветмет», г. Красноярск // Человек и труд.- 2010- № 10.-С.55

28. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом.- 2012.- № 2.-С.28;

29. Катков В.М. Формирование неформальных групп на промышленном предприятии //Журнал депонированных рукописей. -2013.- №-10. С.-14-16

30. Кириллов Л. Как заставить сотрудников «гореть» на работе // Управление персоналом.- 2008 .- № 6 - с. 12-15

31. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». - 2-е изд., изм. и доп. - М.: ИНФРА-М.-2015.- С. 322

32. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2015. С.48.

33. Круглов М.И. Основы психологии: Учебник для Вузов. — М.: Русская Деловая литература.-2014.- С.175

34. Крымов С.М. Цели и функции управления: Учебное пособие. – Изд.2-е, исправл. – Томск: Издательство Томского государственного педагогического университета.- 2013.- С.156

35. Лаврова Л.Д. Основы психологии. Издание третье, переработанное и дополненное. Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов-на-Дону: ФЕНИКС.- 2014- С.112

36. Лунев В.Л. Коваль О.К. Управление групповым поведением: Социальный менеджмент в России и за рубежом. Учебное пособие. – М.: Финпресс, НГАЭиУ.- 2015.- С.105

37. Менеджмент. Учебное пособие для вузов /Под ред. М.М. Максимцева, А.В. Игнатевой. — М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ.- 2013. -С.319

									Лист
									99
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

38. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: «Дело».- 2012.-С.1024

39. Портер М. Основы управленческой деятельности // Пер. с англ. Под ред. и с предисловием В.Д.Щетинина. — М.: Международные отношения.- 2013.- С.188

40. Психология управления: Учебное пособие. /Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: Инфра-М.- 2015-. С.196

41. Руденко И.В., Корнев Е.С., Лагицкая Г.И. Психология и социология управления. Учебное пособие. – СПб.: Издательский дом «ЮНИТ-ФОРМ».- 2014.- С.244

42. Сащенкова Н. Организация групповой динамики и ее влияние на эффективность организации. – Обнинск.- 2013.- С.87

43. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология менеджмента и бизнеса: Учебное пособие 2-е изд.-М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг».- 2012.-С.331

44. Розанов В.В. Теория и практика управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М,- 2014.- С.346

45. Управление в организации. Учебное пособие. /Под ред. К.И. Лоновой. – М.: Издательский центр «Багира».- 2015.- С.215

46. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М.- 2013.- С.244.

									Лист
									100
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

ПРИЛОЖЕНИЕ А (Справочное)

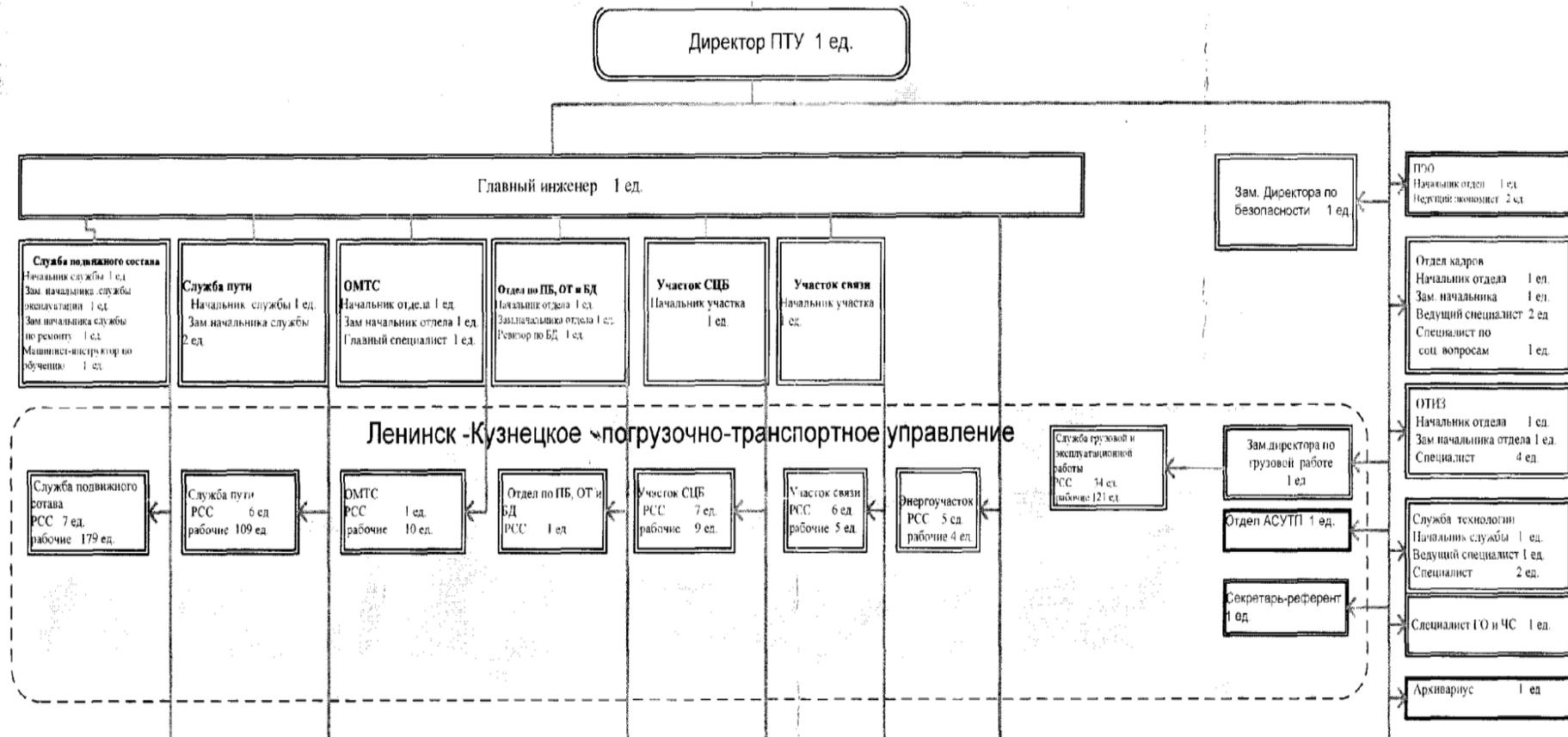


Рисунок. А.1 Организационная структура управления ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

Таблица Б.1 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния

ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение			Темп роста, %		
				14/13	15/14	15/13	14/13	15/14	15/13
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка от продажи продукции	-	-	217537	-	-	-	-	-	-
2. Себестоимость продукции	-	-	196319	-	-	-	-	-	-
3. Управленческие расходы	255	232	12894	-23	12662	12639	90,98	В 56 раз	В 51 раз
4. Прибыль (убыток) от продаж	-255	-232	8324	23	8556	8579	90,98	В 37 раз	В 34 раза
5. Рентабельность продукции	-	-	4,24	-	-	-	-	-	-
6. Чистая прибыль (убыток)	-234	-244	6326	-10	6570	6560	104,27	В 27 раз	В 28 раз
7. Среднесписочная численность ППП	330	208	208	-122	0,0	-122	63,03	100,0	63,03
8. Фонд оплаты труда ППП	127019	83408	83408	-43611	0,0	-43611	65,66	100,0	65,66
9. Средняя заработная плата работника ППП	384,91	401,0	401,0	16,09	0,0	16,09	104,18	100,0	104,18
10. Среднегодовая стоимость собственного капитала	8862	8618	14944	-244	6326	6082	97,25	173,04	168,63
11. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	64	151	1736	87	1585	1672	235,94	114,97	271,25
12. Среднегодовая стоимость оборотных средств	8849	8505	178166	-344	169661	169317	96,11	В 21 раз	В 20 раз
13. Оборачиваемость оборотных средств	-	-	1,22	-	-	-	-	-	-
14. Капиталоотдача	-	-	14,55	-	-	-	-	-	-
15. Рентабельность собственного капитала	-2,64	-2,83	42,33	-0,19	45,16	44,97	107,20	В 15 раз	В 16 раз
16. Коэффициент независимости	0,994	0,996	0,083	0,002	-0,913	-0,911	100,2	8,33	8,35
17. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,994	0,995	0,074	0,001	-0,921	-0,920	100,10	7,44	7,44
18. Коэффициент текущей ликвидности	173,51	223,81	1,08	50,3	-222,73	-172,43	-	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ В**(обязательное)****Таблица В.1 – Анализ обеспеченности предприятия кадрами, чел,**

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение		
				2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014
Численность всего персонала	336	213	213	-123	-123	0
В том числе ППП, из них	330	208	208	-122	-122	0
Рабочие	277	157	160	-120	-117	3
ИТР	39	37	35	-2	-4	-2
Руководители	14	14	13	0	-1	-1
Непромышленный персонал	6	5	5	-1	-1	0

Таблица В.2 – Структура рабочей силы, %

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение		
				2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014
Численность всего персонала	100,00	100,00	100,00	-	-	-
В том числе ППП, из них	98,21	97,65	97,65	-0,56	-0,56	0,00
Рабочие	83,94	75,48	76,92	-8,46	-7,02	1,44
ИТР	11,82	17,79	16,83	5,97	5,01	-0,96
Руководители	4,24	6,73	6,25	2,49	2,01	-0,48
Непромышленный персонал	1,79	2,35	2,35	0,56	0,56	0,00

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Изм.
Лист
№ докум.
Подпись
Дата
Лист
104

Таблица В.3– Показатели движения рабочей силы

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение, +,-		
				2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6	7
Среднесписочная численность	336	213	213	-123	-123	0
Принято на работу, всего, чел.	19	53	32	34	13	-21
Уволено, всего, чел.	142	53	32	-89	-110	-21
Из них по причинам государственного и производственного значения, в т.ч.	98	28	15	-70	-83	-13
В связи с выходом на пенсию	15	5	2	-10	-13	-3
По прочим причинам (текучесть кадров)	44	25	17	-19	-27	-8
Коэффициенты:						
по приему, %	5,6	24,9	15,0	19,3	9,4	-9,9
по увольнению, %	42,3	24,9	15,0	-17,4	-27,3	-9,9
в т.ч. необходимого оборота по увольнению, %	29,2	13,2	7,0	-16,0	-22,2	-6,2
излишнего оборота по увольнению (текучести кадров), %	13,1	11,7	8,0	-1,4	-5,1	-3,7

Таблица В.4 – Показатели состава фонда заработной платы

Вид оплаты	Сумма, тыс. рублей			Отклонение, +/-			Отклонение, %		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. По тарифным ставкам и окладам	43695	27525	28025	-16170	-15670	500	-37,0	-35,9	1,8
В % к ФОТ	34,4	33,0	33,6	-1,4	-0,8	0,6	-	-	-
2. Доплаты, всего	83324	55883	55383	-27441	-27941	-500	-32,9	-33,5	-0,9
В % к ФОТ	65,6	67,0	66,4	1,4	0,8	-0,6	-	-	-
2.1 в т.ч. за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, вредные условия труда	6333	3968	3821	-2365	-2512	-147	-37,3	-39,7	-3,7
В % к доплатам	7,6	7,1	6,9	-0,5	-0,7	-0,2	-	-	-
2.2 премии за производственные результаты	34829	22074	23870	-12755	-10959	1796	-36,6	-31,5	8,1
В % к доплатам	41,8	39,5	43,1	-2,3	1,3	3,6	-	-	-
2.3 районный коэффициент	23164	14977	14510	-8187	-8654	-467	-35,3	-37,4	-3,1
В % к доплатам	27,8	26,8	26,2	-1,0	-1,6	-0,6	-	-	-
2.4 отпускные	9749	6874	7144	-2875	-2605	270	-29,5	-26,7	3,9
В % к доплатам	11,7	12,3	12,9	0,6	1,2	0,7	-	-	-
2.5 доплаты за руководство, выслугу лет	4250	3577	3821	-673	-429	244	-15,8	-10,1	6,8
В % к доплатам	5,1	6,4	6,9	1,3	1,8	0,5	-	-	-
2.6 прочие доплаты	4999	4413	2217	-586	-2782	-2196	-11,7	-55,7	-49,8
В % к доплатам	6,1	8,0	3,9	1,9	-2,2	-4,1	-	-	-
3. Итого ФОТ	127019	83408	83408	-43611	-43611	0,0	-34,3	-34,3	0,0

Таблица В.5 – Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы по категориям персонала

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение, +/-			Темп роста, %		
				2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ФОТ, тыс.р.	127019	83408	83408	-43611	-43611	0,0	65,7	65,7	0,0
Среднесписочная численность, чел.	336	213	213	-123	-123	0	63,4	63,4	100,0
Среднемесячная заработная плата, руб.	31503	32632	32632	1129	1129	0	103,6	103,6	100,0
ФОТ ППП, тыс.р.	125622	82491	80072	-43131	-45550	-2419	65,7	63,7	97,1
В % к ФОТ всего	98,9	98,9	96,0	0	-2,9	-2,9	-	-	-
Среднесписочная численность ППП, чел.	330	208	208	-122	-122	0	63,0	63,0	100,0
Среднемесячная заработная плата ППП, руб.	31723	33049	32080	1326	357	-969	104,2	101,1	97,1
ФОТ рабочих, тыс.р.	85297	55351	60695	-29946	-24602	5344	64,9	71,2	109,7
В % к ФОТ ППП	67,9	67,1	75,8	-0,8	7,9	7,1	-	-	-
Среднесписочная численность рабочих, чел.	277	157	160	-120	-117	3	56,7	57,8	101,9
Среднемесячная заработная плата рабочих, руб.	25661	29380	31612	3719	5951	2232	114,5	123,2	107,6

Изм. _____
 Лист _____
 № докум. _____
 Подпись _____
 Дата _____
 106 _____
 Лист _____

Изм.	
Лист	
№ докум.	
Подпись	
Дата	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
(обязательное)

Проблемы

Хозяйственной деятельности:

- Предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.
- Размер кредиторской задолженности довольно велик, предприятие не в состоянии расплатиться по своим обязательствам.
- Финансовая устойчивость предприятия практически полностью утрачена.

Управления персоналом:

- Недостаток квалифицированных рабочих, отсутствие профессиональных навыков у принимаемых на работу рабочих, необходимость их трудового обучения на рабочем месте, что снижает производительность труда, вызывает простои.
- Высокий коэффициент текучести кадров оборота по приему, выбытию. Коэффициент постоянства низкий, количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины растет.
- Неэффективность процесса набора и отбора кадров.
- Несовершенство положения о премировании, формальный подход к выплате премий некоторым категориям персонала.
- Проблемы, затрудняющие процесс непрерывного обучения: сложности с подготовкой занятий; в Кемеровской области нет высших и средних специальных учебных заведений, точно отражающих специфику производства; нежелание работников пройти курс обучения.

Рисунок Г.1 – Основные проблемы деятельности ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»

Изм.
Лист
№ докум.
Подпись
Дата
108
Лист

Таблица Г.2 – Смета расходов на обучение персонала

№ пп	Статья расходов	Затраты, руб.	Общая сумма, руб.
1.	Обучение персонала (3 слушателя, 10 дней).	8000	24000
2.	Суточные	700	21000
3.	Затраты на проживание	500	15000
4.	Расходы на проезд	500	1500
Итого:		61500	

Таблица Г.3 – Сравнительный анализ методов обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места.
<p>+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации.</p> <p>- Участники встречаются только с работниками этой же организации.</p> <p>+ Участники могут быть отозваны простым уведомлением, в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы.</p> <p>+ Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в Вашей организации, а также процедуры и/или методы выполнения работ.</p> <p>+ Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии.</p> <p>+ Переходить от обучения на обученных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой.</p>	<p>- Вряд ли точно соответствует потребностям организации.</p> <p>- Доступность и частота обычно установлены внешней организацией.</p> <p>+ Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций.</p> <p>- Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы.</p> <p>- Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть не возмещена.</p> <p>- Результаты могут оказаться неприменимы в реальной жизни.</p> <p>+ Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении.</p> <p>- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.</p>
<p>Условные обозначения: + преимущества; - недостатки.</p>	

Таблица Г.4 – Смета расходов на обучение в учебном центре

Статьи расходов	Затраты, руб.
1. Затраты на обучение и проживание	174800
2. Затраты на проезд	5700
Итого:	180500

Таблица Г.5 – Смета расходов на обучение на предприятии

Статья расходов	Затраты, руб.	Общая сумма, руб.
1. Оплата лекций (74часа)	500	37000
2. Суточные	1000	10000
3. Проживание в гостинице	1000	10000
4. Проезд	500	1000
Итого:		58000

Изм.
Лист
№ докум.
Подпись
Дата

Таблица Г.6 – Профессиограмма начальника отдела учета кадров

Раздел	Содержание раздела
1. Профессия	На должность начальника назначается лицо, имеющее высшее образование. Начальник отдела учета кадров подчиняется непосредственно директору. Начальник отдела учета кадров руководит отделом, координируя должность сотрудников отдела, создавая условия для проявления творчества и инициативы. Должен иметь опыт работы в кадровой службе.
2. Процесс труда.	Главной задачей начальника отдела учета кадров является руководство отделом, разработка и организация выполнения коллективного договора, расстановка и перемещение кадров. Проводит кадровую политику во всех подразделениях предприятия. Организует изучение деловых и личностных качеств руководителей и специалистов, контролирует работу по опыту и обучению перспективных кадров в резерв. Подготавливает проекты приказов по кадровым вопросам, осуществляет контроль за их выполнением. Рабочее место компьютеризировано. Орудиями труда являются канцелярские принадлежности. Процесс труда классифицируется как напряженный труд 1 степени, так как имеет место решений сложных задач по инструкции.
3. Санитарно-гигиенические условия труда	Работа начальника отдела учета кадров происходит в помещении, в отдельно выделенном кабинете. Показатели освещенности, температура, шума и возможности производственных травм соответствуют допустимому классу условий труда.
4. Психологические требования профессии к работнику	Начальник отдела учета кадров должен обладать интеллектом выше среднего, позволяющим решать сложные и абстрактные проблемы, инициативой и деловой активностью, навыками социального взаимодействия, социальной зрелостью (наличие сформулированных личных целей, способность к коррекции собственного поведения). Должен иметь такие качества, как упорство, настойчивость, работоспособность, устойчивость к стрессу, умение определить приоритетность решения задач при дефиците времени, способность побуждать других к действию. Должен обладать высоким уровнем внимания, памяти.
5. Профессиональные знания и навыки	Начальник отдела учета кадров должен знать и уметь пользоваться действующим трудовым и жилищным законодательством. Иметь навыки работы с персональным компьютером. Уметь проводить собеседования с нанимающимися и увольняющимися работниками. Иметь опыт работы в кадровой службе. Уметь разрабатывать собственные методы работы.
6. Требования к подготовке кадров.	Возможность профессионального роста. Начальник отдела учета кадров должен своевременно повышать свой профессиональный уровень путем посещения различных семинаров, курсов, путем самообразования.

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

**Таблица Г.7 – Мероприятия, направленные на решение проблем в управлении персоналом
ООО«Объединенное ПТУ Кузбасса»**

Мероприятия	Экономический эффект
Применение новых методов набора и отбора кадров.	Предприятие получит более квалифицированных специалистов, отвечающих требованиям рабочих мест.
Обучение собственного персонала на вакантные должности.	Экономия фонда заработной платы. Эфзп = 1 198 500 руб.
Приглашение внешних консультантов для обучения персонала	Экономия расходов на подготовку кадров Э = 122 500 руб.
Применение новых методов аттестации и составление профиограмм	Экономический эффект качественного характера, т.е. усиление мотивационных функций управления и повышения эффективности деятельности работников предприятия в целом.

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

111

Лист