

## **Содержание:**

### **Введение**

Актуальность выбранной темы курсовой работы подтверждается тем, что сегодняшней лейтмотив системы управления - это утверждение, что в основу совершенствования систем и методов управления должно быть положено рациональное использование трудового потенциала. В современных условиях знания, умения, трудовые навыки, инициатива, предприимчивость, ценностно-мотивационная сфера работников любого предприятия (т.е. основные слагаемые потенциала работника) становятся все более важным стратегическим ресурсом наряду с финансовым и производственным капиталом.

С возрастающей мобильностью технологий и капитала конкурентоспособность зависит исключительно от качества, производительности и гибкости человеческих ресурсов - так сегодня говорит бизнес. Ведущие западные эксперты прямо отмечают, что по мере вступления развитых стран в постиндустриальную эру человеческий капитал будет приобретать все большее значение. Такое понимание есть, по сути, не что иное, как отражение новой роли и места человека в современном капиталистическом производстве.

Реалистично мыслящие руководители ведущих корпораций связывают вопрос о «тупиковом», кризисном состоянии управления «человеческим ресурсом» с тем, что наряду с проявлениями общей конфликтной природы капиталистической организации труда обострились противоречия между технократическими подходами, сложившимися в условиях индустриального развития, и требованиями нового научно-технического типа экономического роста.

В получивших широкую известность высказываниях руководителей таких гигантов производства, как Toyota, Sony, Nokia, Siemens и др., о том, что люди - «наиболее ценный ресурс фирмы», «главный источник производительности», проявляется, хотя и запоздалое, признание человека в качестве главной производительной силы общества. И это находит непосредственное воплощение в практическом усилении внимания менеджмента к активизации человеческого фактора, к использованию как физического, так и психического, эмоционального потенциала работников, т.е. не только исполнительских, но и творческих, организаторских их способностей. Об определенных сдвигах в понимании значения человеческого фактора

свидетельствуют практически все последние работы теоретиков менеджмента.

Итак, человеческий потенциал является объектом кадровой работы на предприятии. Кадровая работа - деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики. Значение кадровой работы определяется ее основными функциями:

- ○ формирование системы управления персоналом и ее стратегии;
- планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала;
- создание нормальной психологической обстановки в коллективе и т.п.

Эффективная кадровая работа в народном хозяйстве предполагает экономически обоснованное распределение кадров по предприятиям, отраслям, экономическим районам, рациональное использование в соответствии с уровнем приобретенных знаний, квалификации и профессией, применение кадров управления на тех участках, где их труд будет использован с большей отдачей, создание условий для повышения производительности их труда. Это и обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Целью данной работы является изучение и совершенствование кадровой работы на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. изучить понятие системы управления кадрами предприятия;
2. сформулировать определения «кадровой политики» и «кадровой стратегии» предприятия;
3. рассмотреть особенности кадровой работы предприятия;
4. провести анализ кадровой работы на примере реально действующего предприятия и выявить основные проблемы кадровой работы;
5. разработать меры по совершенствованию системы управления предприятия и кадровой работы,
6. обосновать эффективность предлагаемых мер.

Предметная область исследования охватывает весь спектр направлений кадровой работы на предприятии.

Объектом исследования в работе выступает открытое акционерное общество «Ашинский завод светотехники» (далее по тексту – «Ашасветотехника»).

Информационной базой для анализа послужила внутриорганизационная документация самого предприятия, связанная с кадровым документооборотом.

Методологическую основу исследования составляет метод информационного анализа.

Структура курсовой работы включает в себя: введение, основное содержание, состоящее из трех глав, заключение, список использованной литературы и приложения.

Теоретической и методической основой работы послужили труды таких авторов как: Анцупов А.Я., Громова О.Н., Дмитриев А.В., Емельянов С.М., Зайцев А.К., Ильин Г.Я., Кибанов А. Я., Базаров Т.Ю., и др. Кроме того, мы использовали различные периодические издания - «Справочник по управлению персоналом», «Служба кадров» и «Управление персоналом» и др.

## **Глава 1. Теоретико-методологические основы кадровой стратегии и кадровой работы**

### **1.1. Система управления кадрами предприятия: понятие и сущность**

Управление персоналом – это сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее

реализации в конкретной организации[1].

Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика всегда находилась в поле зрения их руководства и сегодня она остается одним из управленческих приоритетов. Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие: привлечение персонала, вовлечение персонала, управление мотивацией работников.

Система управления персоналом - комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей компании за счет целенаправленной работы с сотрудниками предприятия.

Элементами системы управления персоналом являются:

- ○ субъекты - руководители различного уровня;
- процессы - технологии управления персоналом, используемые субъектами для достижения целей, стоящих перед компанией;
- объекты - сотрудники компании (персонал)[2].

Формирование системы управления персоналом предполагает построение «дерева целей».

Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом:

- ○ выявление структурных звеньев службы;
- формулирование целевых задач и функций структурных звеньев службы;
- построение структуры управления персоналом в зависимости от особенностей предприятия и сложившейся на ней структуры управления;

- вопросы о взаимосвязи структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурами предприятия.

На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений - содержание, пути движения и носители информации.

В системе управления персоналом как процесса выделяется несколько частных процессов:

1. планирование;
2. организация;
3. регулирование;
4. контроль;
5. учет.

Управление можно рассматривать и как процесс принятия решений. В этом случае управление представляет собой совокупность последовательно выполняемых работ: изучение ситуации, само принятие решения, контроль за исполнением решения, оценка результатов и (в порядке обратной связи) корректировка задач управления.[\[3\]](#)

В целях изучения кадрового состава или кадровой ситуации разрабатывается система категорий и понятий.

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Задачами системы управления персоналом заключаются в следующем:

- ○ обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и тому подобное;
- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.[\[4\]](#)

Цели и задачи системы управления персоналом привязаны к стратегическим целям компании и конкретным условиям их реализации.

Деятельность системы управления персоналом должна быть направлена на реализацию:

- ○ с одной стороны, функций, обеспечивающих жизнедеятельность организации: информационно - аналитическое и методическое обеспечение кадровой работы, развитие и поддержание корпоративной культуры,
- с другой стороны, функций, обеспечивающих «жизнь» сотрудника в организации: прием на работу, должностное и профессиональное продвижение, мотивация труда.

## **1.2. Кадровая политика как основа кадровой работы**

Кадровая политика организации - это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью

создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.[\[5\]](#)

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

Основным содержанием кадровой политики являются, во-первых, обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.; во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты. Подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль за трудовой дисциплиной.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкования:

1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле, например, слова: «Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» - могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Наряду с научной и юридической обоснованностью положения внутренней кадровой политики должны быть максимально конкретны и адресны, чтобы всегда

было известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности.

Основной фигурой, формирующей политику, становится совет, общее собрание акционеров или единоличный хозяин предприятия.

Вместе с тем конкретный механизм формирования и претворения в жизнь кадровой политики в новых условиях еще не создан.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами.[\[6\]](#)

Кадровая политика не развивается в "безвоздушном пространстве". Она формируется в атмосфере тех серьезных изменений, которые происходят в современном производстве.

Кадровая политика существует в любой компании, но ее ясная формулировка говорит о том, что компания во главу угла ставит человеческий фактор.

Основные характеристики кадровой политики в компании:

1. Связь со стратегией.
2. Ориентация на долговременное планирование.
3. Значимость роли персонала.
4. Философия фирмы в отношении работников.
5. Круг взаимосвязанных функций по работе с персоналом. [\[7\]](#)

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

- - требования производства, стратегия развития предприятия;
  - финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;



- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.[\[8\]](#)

Кадровая политика должно быть достаточно гибкой.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной, основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.[\[9\]](#)

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач.

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

Свойства кадровой политики: связь со стратегией, ориентация на долговременное планирование, значимость роли кадров, круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.[\[10\]](#)

Существует несколько типов кадровой политики организации. Их можно сгруппировать по отдельным классификационным признакам (см. рис. 1).

По способам и методам влияния управленческого аппарата на кадровые процессы

По механизму осуществления

По направлению ориентации

пассивная

активная

превентивная

реактивная

рациональная

авантюристская

открытая

закрытая

Типы кадровой политики

Рис. 1. Классификация кадровой политики организации

Говоря о кадровой политике предприятия, необходимо подчеркнуть роль кадровой стратегии. Из определения видно, что кадровая политика и кадровая стратегия тесно связаны между собой. Кадровая стратегия является средством достижения целей кадровой политики предприятия.

Выделяют следующие типы кадровых стратегий:

1. Потребительская.
2. Партнерская.
3. Идентификационная.

Каждый вариант стратегии рассматривается по следующим индикаторам:

- ○ характеристика персонала и кадровой ситуации;
- принципы кадровой политики в отношении таких направлений, как мотивация и вознаграждение, развитие персонала, бюджетирование кадровой работы;
- специфика технологии, применяемой в работе с кадрами;
- особенности корпоративной культуры. [\[11\]](#)

Рациональная кадровая политика в идеальном случае формируется и реализуется по следующей схеме (рис. 2):

Разработка общих принципов кадровой политики

Организационно-штатная политика

Информационная политика

Финансовая политика

Политика развития персонала

Оценка результатов деятельности

Рис. 2. Этапы процесса формирования кадровой политики[\[12\]](#)

При анализе внешних факторов, прежде всего, необходимо обратить внимание на конкуренцию, структурный и профессиональный состав рабочей силы.

Среди внутренних факторов наиболее значимыми являются следующие факторы:

- ○ цели предприятия, их временная перспектива и степень проработки;
- стиль руководства;
- перспективы профессионального роста;
- стиль управления;
- система контроля.

Вышеперечисленные факторы определяют тип кадровой политики на предприятии. С другой стороны эффективность кадровой политики определяется дополнительным набором факторов (см. рис.3).

Факторы, определяющие эффективность кадровой политики

Сбалансированность

Количественная

Гибкость

В области профессионализма

Социальная ориентированность

Обеспечивающая жизнедеятельность

Качественная

Ситуационная к рынку

Развивающая личность и общество

Рис. 3. Факторы эффективности кадровой политики[13]

На гибкость кадровой политики влияет, в свою очередь, ряд факторов:

- ○ иерархическая структура предприятия (это отношение «власть - подчинение»);
- культура (совместные ценности, социальные нормы);
- рынок (отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг).

Эти факторы на практике редко реализуются в отдельности.

### **1.3. Задачи кадровой работы на предприятии**

Задачи управления персоналом в отличие от процедур по управлению людьми в рамках того или иного управленческого процесса представляют собой самостоятельные, функционально определенные процессы управления, целевая направленность которых детерминирована социальной стратегией, являющейся составной частью общей стратегии производственной организации.

К числу основных задач системы управления персоналом относят:

1. помощь фирме в достижении ее целей;
2. обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками;
3. эффективное использование мастерства и способностей персонала;
4. совершенствование мотивационных систем персонала;
5. повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
6. развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования;
7. сохранение благоприятного морального климата;
8. управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации, общества;
9. планирование карьеры - продвижения по службе;
10. влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;

11. совершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестации управленческого и производственного персонала, связь управления персоналом со всеми работниками;
12. обеспечение высокого уровня жизни, который делает желанной работу в данной фирме. [14]

Вышеперечисленные задачи являются наиболее значимыми для управления персоналом.

В свою очередь, решение новых задач, касающихся реализации инновационных стратегии предприятий, сопряжено с еще большими проблемами. Работа по практической реализации этих задач ведет к необходимости радикальных организационных изменений, к проведению сложных локальных экспериментов, к существенной корректировке приоритетов при оценке результатов деятельности персонала.

Сложность и многогранность задач управления персоналом предполагают множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме.

## **Глава 2. Анализ кадровой работы на примере ОАО «Ашасветотехника»**

### **2.1. Характеристика организации и ее деятельности**

Ашинский светотехнический завод образован в 1942 году на базе эвакуированного московского завода «Электросвет». Основной продукцией поставляемой фронту были габаритные светильники, переносные лампы, самолетные фары и другие изделия.

Юридический адрес предприятия: 456000, г. Аша Челябинской области, ул. Ленина, д. 2. Интернет-адрес: <http://www.ashasvetotehnika.ru>.

В производственной деятельности предприятия можно выделить несколько направлений:

1. Выпуск взрывозащищенных светильников для общего, местного освещения и световой сигнализации;
2. Светотехническая продукция для нефтехимических, химических, газоперерабатывающих заводов;
3. Изготовление промышленных световых приборов специального назначения для освещения кабин, пультов, помещений локомотивов, при эксплуатации и ремонте автомобильной, автотракторной техники.[\[15\]](#)

Организационная структура управления предприятия представлена на рисунке 4.

Генеральный директор

Отдел охраны труда

Производственные цеха

Главный инженер

Испытательная лаборатория

Главный технолог

Технологический отдел

Конструкторское бюро

Финансовый директор

Планово-экономический отдел

Финансовый отдел

Коммерческий директор

Отдел сбыта

Отдел снабжения

Административно-хозяйственный отдел

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Отдел маркетинга и рекламы

Отдел кадров

Общее собрание акционеров

Совет Директоров

Ревизионная комиссия

Складской комплекс

Рис. 4. Организационная структура управления ОАО «Ашасветотехника»

## 2.2. Оценка кадровой работы на предприятии

Задачи анализа кадровой работы на исследуемом предприятии сводятся к диагностике проводимой кадровой политики, которая осуществляется по следующим направлениям:

- ○ анализ состава и структуры рабочей силы;
- анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами;
- оценка квалификации персонала;
- анализ движения трудовых ресурсов;
- выявление ключевых проблем в реализации кадровой политики.

Задачи анализа структуры кадров могут быть следующими:

- ○ контроль за правильностью использования кадров;
- оценка соответствия фактической численности расчётной;
- выявление причин излишнего движения кадров;
- выявление соответствия профессионально-квалифицированного состава кадров потребностям организации;
- определение графика подготовки и повышения квалификации кадров.

Проведём анализ структуры персонала предприятия и рассмотрим её динамику за три последних года по следующим показателям: категории рабочих, стаж работы в данной организации, возраст, уровень образования.

Численность персонала ОАО «Ашасветотехника» составляет 502 человека, в том числе рабочие производства – 80 % от общей численности.

Таблица 1

Динамика структуры рабочей силы ОАО «Ашасветотехника» в разрезе категорий работников в 2014-2016 гг.

Категории работников	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
	2	3	4	5	6	7
Производственный персонал	401	80,52	403	80,44	404	80,48
Вспомогательный персонал	28	5,62	27	5,39	27	5,38
Руководители	57	11,45	57	11,38	57	11,35
Специалисты	12	2,41	14	2,79	14	2,79
ВСЕГО	498	100,00	501	100,00	502	100,00

Что касается распределения персонала по полу, то в изучаемой компании преобладают мужчины, их доля в среднем по годам составила 64%.

В таблице 2 представлена структура рабочей силы предприятия в разрезе возраста работников:

Таблица 2

Динамика структуры рабочей силы ОАО «Ашасветотехника»

в разрезе возраста работников в 2014-2016 гг.



Возраст работников	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7
От 18 до 25 лет	85	17,07	87	17,37	86	17,13
От 25 до 35 лет	144	28,92	145	28,94	146	29,08
От 35 до 45 лет	219	43,98	219	43,71	220	43,82
Свыше 45 лет	50	10,04	50	9,98	50	9,96
ВСЕГО	498	100,00	501	100,00	502	100,00

Структура персонала подтверждает кадровую политику предприятия, направленную на стабильность коллектива. Структура персонала исследуемого предприятия в разрезе уровня образования работников представлена в таблице 3.

Таблица 3

Динамика структуры рабочей силы ОАО «Ашасветотехника»

в разрезе образования работников в 2014-2016 гг.

Вид образования	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %

1	2	3	4	5	6	7
Общее полное образование	50	10,04	49	9,78	46	9,16
Среднее, среднее специальное	101	20,28	102	20,36	104	20,72
Высшее образование	347	69,68	350	69,86	352	70,12
ВСЕГО	498	100,00	501	100,00	502	100,00

Итак, преобладает персонал с высшим образованием и его доля стабильна – около 70%. Далее проведем анализ движения рабочей силы на исследуемом предприятии. Для этого рассчитаем коэффициенты оборота по приему и увольнению, коэффициент текучести кадров и стабильности трудового коллектива. При этом будем использовать данные о движении рабочей силы за 2014-2016 гг. (см. табл. 4).

Таблица 4

Анализ динамики движения рабочей силы  
на ОАО «Ашасветотехника» в 2014-2016 гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение 2014- 2016 гг.
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность на начало года, чел.	495	498	501	6

Выбыло работников, чел.	14	11	15	1
в том числе:				0
уволено по собственному желанию	7	8	8	1
уволено из-за нарушения трудовой дисциплины	3	1	4	1
уволено в связи с сокращением штата		2		0
уход на пенсию	3		2	-1
уход по инвалидности				0
смерть работника	1		1	0
Принято, чел.	17	14	16	-1
Среднесписочная численность на конец года, чел.	498	501	502	4
Коэффициент оборота по выбытию	0,028	0,022	0,030	0,002
Коэффициент оборота по приему	0,034	0,028	0,032	-0,002
Коэффициент постоянства кадров	0,966	0,972	0,968	0,002
Коэффициент текучести кадров	0,026	0,022	0,028	0,002

Из данных показателей можно сделать вывод, что текучесть кадров низкая, а стабильность персонала высокая, что подтверждает наличие грамотной системы управления персоналом. Однако только один коэффициент стабильности кадров не может свидетельствовать о положительных тенденциях в управлении персоналом компании. Причины такой стабильности могут быть связаны не только с высокой удовлетворенностью трудом, но и с боязнью потерять хорошее место работы, заработную плату, а также место работы, к которому привык человек, а также дружеские отношения внутри коллектива.

Далее проведем анализ обеспеченности предприятия рабочей силой. Для этого сравним плановые и фактические показатели среднесписочной численности персонала (табл. 5).

Таблица 5

Динамика обеспеченности ОАО «Ашасветотехника»

рабочей силой в 2014-2016 гг., %

Категории работников	Выполнение плана		
	2014 год	2015 год	2016 год
1	2	3	4
Производственный персонал	102,10	100,80	101,40
Вспомогательный персонал	98,70	99,20	100,00
Руководители	103,40	102,10	100,70
Специалисты	99,40	101,80	102,10
ВСЕГО	101,20	100,90	101,70

По данным таблицы можно сделать вывод, что в целом предприятие выполняет план по численности персонала и обеспечено рабочей силой. Так, показатель обеспеченности в 2016 г. показал, что на 1,7 % предприятие перевыполнило план по обеспечению его рабочей силой. Причем хорошие значения коэффициентов наблюдаются по всем категориям работников. Значения этого показателя соответственно в 2014 г. и 2015 г. составили 101,2 % и 100,9 %.

Далее оценим общий квалификационный уровень производственных рабочих и проанализируем его динамику за три отчетных года. Исходные данные для анализа представлены в нижеследующей таблице.

Таблица 6

Квалификационные разряды работников

ОАО «Ашасветотехника» в 2014-2016 гг.

Квалификационный разряд 2014 год 2015 год 2016 год

1	2	3	4
Не имеют разряда	97	98	98
1	35	34	34
2	42	42	42
3	76	74	74
4	145	147	148
5	87	88	87
6	16	17	18

7	0	1	1
ИТОГО	498	501	502

Далее проанализируем показатели эффективности использования рабочей силы на исследуемом предприятии (табл. 7):

Таблица 7

Анализ эффективности использования рабочей силы в ОАО «Ашасветотехника» в 2014-2016 гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение 2014-2016 гг.
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность, чел.	498	501	502	4
Отработано одним работником дней	219	220	216	-3
Отработано одним работником часов	1725	1727	1718	-7
Средняя продолжительность рабочего дня, часов	7,88	7,85	7,95	0,08
Фонд рабочего времени, часов	859050	865227	862436	3386

Средняя часовая выработка, руб./час.	268,44	428,79	456,85	188,41
Средняя дневная выработка, руб./день	522,52	840,66	918,00	395,48
Средняя выработка одного списочного работника, руб./год	463052,21	740518,96	784860,56	321808,35

Из данных таблицы видно, что показатели эффективности использования рабочей силы в целом за период значительно возросли. Так, на 188,41 руб./час возросла средняя часовая выработка одного рабочего, на 395,48 руб./день возросла средняя дневная выработка одного рабочего и на 321 808,35 руб./год увеличилась среднегодовая выработка одного рабочего предприятия. Это при том, что количество отработанных часов и дней в среднем к концу 2016 г. по сравнению с 2014 г. сократилось. Таким образом, можно сделать вывод о росте эффективности использования рабочей силы и о увеличении качества кадровой работы.

Целесообразно будет также проанализировать затраты, связанные с содержанием и оплатой труда персонала предприятия.

#### Таблица 8

Динамика состава и структуры расходов

на персонал ОАО «Ашасветотехника» в 2014-2016 гг.

Показатель	2014 год		2015 год		2016 год	
	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %
1	2	3	4	5	6	7

Расходы на поиск и отбор персонала	740	1,22	950	1,36	1200	1,41
Расходы по оформлению персонала	1640	2,71	1870	2,67	1680	1,97
Расходы на обучение	1750	2,89	2490	3,55	3270	3,83
Расходы на повышение квалификации и переподготовку	2580	4,27	3690	5,26	5220	6,12
Расходы на оплату труда и налоги	36400	60,22	41000	58,49	52100	61,08
Расходы на вознаграждения и премии	7980	13,20	8900	12,70	8430	9,88
Выплаты социального характера	9360	15,48	11200	15,98	13400	15,71
ИТОГО	60450	100,00	70100	100,00	85300	100,00

По данным видно, что расходы на персонал за три отчетных года увеличились на 24 850 тыс. руб. или на 41,1 %. Это положительная тенденция. Однако при росте расходов предприятия его выручка от реализации сокращается, поэтому излишние траты на персонал могут привести к снижению прибыльности. Наибольший удельный вес в структуре расходов на персонал занимали на протяжении всего анализируемого периода расходы на оплату труда, выплаты социального характера и премии.

Таким образом, мы провели анализ кадровой работы на предприятии. Теперь необходимо выявить основные проблемы, вызывающие негативные тенденции в



кадровой работе.

## **2.3. Анализ проблем кадровой стратегии предприятия**

Несмотря на некоторые положительные моменты, как-то: удовлетворительная заработная плата, нормальные условия работы и хорошая организация рабочих мест, на предприятии ОАО «Ашасветотехника» существуют определенные проблемы в области управления персоналом. Рассмотрим основные из них.

В системе мотивации персонала корпорации существуют как негативные, так и положительные моменты. Так, на высоком уровне развито моральное стимулирование персонала – руководство по достоинству оценивает достижения персонала, поощряет и хвалит сотрудников за достигнутые успехи, персонал чувствует себя причастным к общему делу, частью коллектива, в компании созданы условия для профессионального развития личности сотрудников, повышения уровня квалификации.

Вместе с тем, большой минус – низкая материальная мотивация персонала. Сотрудники недовольны размером оклада, премиальной части заработной платы, что в целом резко снижает мотивацию работников предприятия.

По словам менеджера по персоналу завода, главная проблема – отсутствие системы адаптации на предприятии. Новые сотрудники, а также сотрудники, переходящие на другие должности в различные подразделения завода (на предприятии развита ротация кадров, внутреннее перемещение рабочих производства по мере производственной необходимости из цеха в цех), долго адаптируются к новым условиям работы, что значительно снижает их производительность.

Другая проблема – текучесть кадров. Анализ, проведенный в предыдущем параграфе работы, продемонстрировал увеличение коэффициента текучести. Это отрицательная тенденция для предприятия, поскольку оно работает в сфере производства.

На исследуемом предприятии физическая текучесть недостаточно высока, однако наибольший интерес представляет текучесть психологическая, которая отрицательно сказывается на производительности в целом. Такая ситуация

наблюдается и у ОАО «Ашасветотехника», о чем свидетельствует снижение выручки от реализации в последнем отчетном году.

При наличии большого числа работников, которые «покидают предприятие, но не уходят», обычными становятся следующие проявления:

- ○ снижение качества продукции;
- высокий показатель по отходам производства;
- большое количество прогулов;
- множество опозданий на работу;
- много вирусных/простудных заболеваний;
- множество способных и нужных людей увольняются;
- работа редко выполняется вовремя;
- небрежное обращение с машинами и оборудованием, вследствие этого частые поломки производственного оборудования, офисной и другой техники;
- сотрудники тратят слишком много времени на перерывы, обед и пр., растрачивая попусту время;
- служащие не повышают квалификацию; почти полностью полагаются на старый опыт и др.

Еще одна проблема в области кадровой работы на исследуемом предприятии – низкие расходы на обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала. Как показали результаты проведенного анализа из всех расходов на персонал в 2014 г. указанные расходы составили всего лишь 3,72 %, в 2015 г. – 4,57 % и в 2016 г. – 5,43 %. Это очень мало. Вследствие чего возникает другая проблема – постепенное снижение среднего квалификационного уровня. Поскольку требования к профессиональным навыкам и умениям постоянно растут, а их объем не увеличивается. Опять же проведенный анализ продемонстрировал низкий квалификационный уровень производственных рабочих: в 2014 г. – 3,63, в 2015 г. – 3,66 и в 2016 г. – 3,66. Это говорит о том, что на протяжении всего анализируемого периода средний квалификационный разряд производственных рабочих предприятия не превышал 4, хотя должен быть не менее 5.

Необходимость в переподготовке и повышении квалификации обусловлена также и тем, что почти 30 % всей рабочей силы не имеют высшего образования. И это в большинстве своем производственные рабочие.

Таким образом, видно, что организация кадровой работы предприятия далека от совершенства и именно поэтому необходим пересмотр системы управления персоналом с целью совершенствования кадровой политики и повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

## **Глава 3. Мероприятия по совершенствованию кадровой стратегии ОАО «Ашасветотехника»**

### **3.1. Разработка мер по совершенствованию системы управления персоналом**

В таблице 9 представлена оперограмма функций управления адаптацией работников, а также представлены коммуникационные процессы.

Таблица 9

Оперограмма функций управления адаптацией работников

№ п/п операции	Наименование	Исполнители			Затраты, руб. в год	Необходимая информация
		под-разделения	специалист по адаптации	наставники		
1.	Введение в штат организации специалиста по адаптации				36 000	Приказ, должностная инструкция

2.	Формирование корпоративной культуры труда и системы трудовых отношений	1 500 000	Стандарт адаптации, наглядная информация
3.	Назначение наставников	480 000	Приказ, стандарт адаптации
4.	Совершенствование системы материального стимулирования	12 650 000	Положение о ФОТ и премировании
5.	Проведение обучения и переподготовки	6 500 000	Приказ, стандарт адаптации
	Всего, тыс. руб.	21 166	

Таким образом, в оперограмме учитываются все выявленные проблемы, а также пожелания и предложения, которые были получены по результатам исследования, проведенного выше.[\[16\]](#)

План подготовки персонала к внедрению проекта должен соответствовать по срокам и набору мероприятий графику внедрения проекта (см. табл. 10).

Как уже отмечалось ранее, в компании не существует разработанного адаптационного механизма. Поэтому в рамках работы был сформулирован стандарт адаптации персонала, который приведен в Приложении 2.

Кроме того, важнейшей из рекомендаций, предложенных в данной работе, является создание должностной инструкции специалиста по адаптации (см. Приложение 3)

Таблица 10

План внедрения проекта для ОАО «Ашасветотехника»

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Сроки
1	2	3
подбор специалиста по адаптации	начальник отдела кадров	первая стадия внедрения проекта
утверждение стандарта адаптации	начальник отдела кадров	- « -
утверждение должностных инструкций специалиста	начальник отдела кадров, директор	- « -
учреждение наставничества, обучение наставников	начальник отдела кадров, специалист по адаптации	- « -
разъяснительная работа в организации	специалист по адаптации	постоянно
создание корпоративной культуры труда	директор, специалист по адаптации, коллектив	постоянно
четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации, как долгосрочных, так и текущих	директор	постоянно

наглядная агитация	специалист по адаптации	постоянно
инструктирование работников	специалист по адаптации, руководители подразделений, наставники	постоянно
совершенствование материальной заинтересованности в труде	директор, финансовая служба, специалист по адаптации	постоянно (пересмотр не реже, чем раз в 2-3 года)
выявление роли индивида в группе	руководитель подразделения, непосредственный начальник работника, специалист по адаптации	постоянно
опрос работников на предмет их готовности к внедрению системы	специалист по адаптации	предваряет внедрение проекта

1) Проектируемая система работы с кадрами в ОАО «Ашасветотехника» должна содержать:

- стандарт адаптации персонала;
- перечень функций управления системой;
- должностную инструкцию специалиста;
- программу функций управления;
- логико-информационную схему решения задач;
- план и график внедрения проекта;

2) в рекомендациях учитываются все выявленные проблемы, а также пожелания и предложения.

Для достижения сотрудниками необходимого уровня образования в учебном центре предполагается проводить лекции и практические занятия для усвоения

навыков. Вообще предлагается проводить обучение по пяти направлениям (см. табл. 11).

Таблица 11

Программа обучения персонала

Ситуация потребности в обучении	Конкретизация	Метод обучения
1	2	3
1	Специализированные программы обучения (тренинги)	Методы поведенческого тренинга
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5	Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

Программа аттестации должна включать следующие элементы:

1. Учет количества рабочих мест.
2. Собственно аттестацию, когда их фактическое состояние сравнивается с нормативными требованиями.
3. Использование результатов аттестации для планирования и проведения мероприятий по охране и условиям труда в соответствии с действующими нормативными правовыми документами; сертификации производственных объектов на соответствие требованиям по охране труда; включения в трудовой договор условий труда работников; ознакомления работающих с условиями труда на рабочих местах; применения административно-экономических санкций к виновным должностным лицам в связи с нарушением законодательства об охране труда.

В связи с этим, могут быть предложены следующие меры совершенствования системы мотивации персонала ОАО «Ашасветотехника».

1. На первом этапе необходимо выявить основные ценности компании, которые уже сформировались, и определить основные ценности компании в будущем.
2. Необходимо создание теплой деловой творческой атмосферы по принципу «побеждает каждый».
3. Конечной целью проекта, связанного с совершенствованием корпоративной культуры, должно быть изменение отношения к фирме у некоторых сотрудников. Необходима поддержка инициатив.
4. Одним из способов совершенствования корпоративной культуры и системы мотивации могут являться тренинги для сотрудников.
5. Для повышения мотивации сотрудников, ориентируясь на выдвинутые ими ценности и личностные цели, необходимо уделить внимание укреплению «командного духа» и сохранению социальных функций для сотрудников.
6. Основным направлением в повышении мотивации сотрудников должно стать совершенствование системы оплаты труда.

Изменения в оплате труда сводятся к следующему.

Во-первых, необходимо увеличить виды материальных поощрений и премий за хорошую работу, за творческий подход к работе, за положительные результаты новых идей и предложений, коллективное поощрение и т. п.;



Во-вторых, помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом — зарплаты пересматривает коллектив, на втором — руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

В таблице 12 показано изменение совершенствование оплаты труда работников компании к 2018 году:

Таблица 12

Совершенствование оплаты труда работников

ОАО «Ашасветотехника» к 2018 году

Система оплаты труда	Предложения по совершенствованию
1	2
Окладная система	Увеличение должностного оклада; Материальное стимулирование в виде вознаграждений и премий.
Простая повременная система	Увеличение оплаты труда по тарифной ставке; Выплата других материальных вознаграждений.
Повременно-премиальная система	Увеличение оплаты труда по тарифной ставке; Увеличение процента премии к тарифной ставке; Дополнительные выплаты вознаграждений.

Предполагается, что внедрение системы адаптации, создание собственного учебного центра, а также мероприятия по повышению мотивации будут способствовать в краткосрочной перспективе повышению заинтересованности персонала в деятельности организации, повышению производительности труда и, соответственно, росту прибыльности.

Итак, с учетом предложенных рекомендаций произведем расчет суммы необходимых инвестиций, а также оценим эффективность проекта.

## **3.2. Эффективность новой системы управления персоналом предприятия**

Проект не требует капитальных затрат. Вся сумма расходов, которая потребуется для внедрения проекта, составляет за 2018 год 95 500 000 руб. Это с учетом оплаты труда персонала. Финансировать реализацию проекта предполагается за счет средств нераспределенной прибыли, а также фонда развития предприятия.

Так, вместо службы адаптации или введения в штат специалиста по адаптации мы предлагаем расширить функции одного из сотрудников отдела кадров, назначив ему доплату за совмещение профессий в размере 3 000 руб. в месяц, соответственно, 36 000 руб. в год. Кроме того, экономии способствует и создание учебного центра в собственном помещении, и проведение учебных занятий силами своих сотрудников. Это позволит сэкономить средства, которые предприятие могло бы потратить, пользуясь услугами сторонних организаций.

Эффективному внедрению системы адаптации будет способствовать введение наставников, которые будут контролировать и управлять работой новых сотрудников. Доплаты за наставничество в целом по организации за год могут составить примерно до 480 тыс. руб. в среднем (ежемесячная доплата в пределах 2 000 руб. каждому из 20 наставников по основным профессиям рабочих и должностям специалистов).

Расходы на формирование корпоративной культуры труда и развитие системы трудовых отношений, ограниченные суммой в 1 500 000 руб. в год могут быть направлены на приобретение канцелярских товаров для оформления наглядных пособий, плакатов, иных методических материалов, проведение копировально-множительных работ, покупку подарков сотрудникам, проведение корпоративных мероприятий.

Среднегодовой темп роста заработной платы на предприятии составляет 5 %, при этом прогнозные значения уровня инфляции могут составить в 2018 г. порядка 11,5 %. Несомненно, это скажется на уровне благосостояния сотрудников. Для смягчения последствий и повышения заинтересованности сотрудников

предлагается увеличить фонд материального стимулирования на 50 % по отношению к фонду в 2016 г. (8 430 тыс. руб.). Таким образом, дополнительные расходы предприятия в 2018 г. по выплате премий и вознаграждений могут составить до 12 650 тыс. руб.

При совершенствовании системы материального стимулирования увеличение расходов в пределах 12 650 000 руб. дано оценочно, так как этот процесс сопряжен с одной стороны, с ростом уровня премирования в связи с прогнозируемым ростом производительности труда, с другой – за счет рационализации системы будет достигнута экономия средств фонда премирования. Особое место в структуре дополнительных расходов занимает материальное стимулирование труда сотрудников отдела кадров. Это сделано с целью совершенствования организации их работы, поскольку от деятельности отдела в целом зависят результаты проводимой кадровой политики.

Наконец, на проведение учебных занятий в учебном центре отпущено 6 500 000 руб. в год, это больше чем в 2016 г. на 1 240 000 руб. По нашим расчетам, такой суммы будет вполне достаточно для развития профессиональных навыков новых сотрудников и переобучения уже работающих. В целом смета расходов на внедрение и удельный вес каждой из статей расходов представлены в таблице 13:

Таблица 13

Затраты на реализацию проекта по совершенствованию управления персоналом

№ п/п	Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1	2	3	4
1.	Введение в штат организации специалиста по адаптации	36 000	0,18
2.	Формирование корпоративной культуры труда и системы трудовых отношений	1 500 000	7,08

3.	Назначение наставников	480 000	2,27
4.	Совершенствование системы материального стимулирования	12 650 000	59,77
5.	Проведение обучения и профессиональной переподготовки	6 500 000	30,7
Всего		21 166 000	100, 00

Исходя из прошлых лет, предположим, что расходы на персонал будут расти в среднем на 8 % в год, а величина чистой прибыли на 6-7 %. При этом в расходы на персонал в 2018 г. будут включаться как расходы на внедрение проекта, так и прочие расходы (на оплату труда, социальные выплаты, налоги и др.). Рассчитаем сначала величину расходов на персонал в 2018 г. (табл. 14):

Таблица 14

Расчет величины расходов на персонал ОАО «Ашасветотехника» к 2018 г.

Показатель	Значение, тыс. руб.
1	2
Расходы на персонал в 2016 году	85 300
Расходы на обучение в 2016 году	3 270
Расходы на повышение квалификации в 2016 году	5 220
Расходы на премии и вознаграждения в 2016 году	8 430

Расходы на персонал за вычетом расходов на обучение, переподготовку и премий в 2016 году	68 380
Расходы на персонал в 2017 году с учетом роста на 8 %	73 850
Расходы на персонал в 2018 году с учетом роста	79 758
Расходы на внедрение проекта	21 166
<b>ИТОГО расходы на персонал с учетом внедрения проекта в 2018 г.</b>	<b>100 924</b>

За расчетный период примем промежуток времени равный трем годам. Теперь используя приведенную выше формулу, рассчитаем интегральный экономический эффект от внедрения проекта (табл. 15).

Таблица 15

Интегральный экономический эффект от внедрения проекта по совершенствованию управления персоналом на ОАО «Ашасветотехника»

Показатель	Расчетный период			ИТОГО
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	7
Чистая прибыль, тыс. руб.	156 668	166 068	176 032	498 768
Расходы на персонал (с учетом внедрения проекта в 2018 г.), тыс. руб.	100 924	108 998	117 718	327 640

Коэффициент дисконтирования	1	1,11	1,232	
Дисконтированный доход, тыс. руб.	55 744	51 414	42 332	149 490

Таким образом, за расчетный период 2018-2020 гг. будет достигнут интегральный экономический эффект около 149 490 тыс. руб. (без учета прочих расходов предприятия). Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

За отсутствием капиталовложений в проект расчет показателей внутренней нормы доходности, индекса доходности и срока окупаемости капиталовложений не актуален.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой работы на предприятии ОАО «Ашасветотехника» поможет достигнуть дополнительный экономический эффект в размере 149 490 тыс. руб.

## **Заключение**

Главным направлением кадровой работы на предприятии является реализация кадровой политики. Кадровая политика организации - это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры).

Типы кадровой политики можно классифицировать по следующим признакам:

1. по способам и приемам влияния управленческого аппарата на кадровые процессы;
2. по механизму осуществления;
3. по направлению ориентации.

Кадровая стратегия представляет собой систему методов и средств управления персоналом, применяемую в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.

К числу основных задач кадровой работы на предприятии относят:

1. помощь фирме в достижении ее целей;
2. обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками;
3. эффективное использование мастерства и способностей персонала;
4. совершенствование мотивационных систем персонала;
5. повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
6. развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования;
7. сохранение благоприятного морального климата;
8. управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации, общества;
9. планирование карьеры - продвижения по службе;
10. влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы и др.

Как видно из перечисленных задач, значение кадровой работы на предприятии достаточно велико. Поэтому ее совершенствование является важной задачей всей системы управления персоналом. Ее достижение обеспечит в будущем повышение эффективности деятельности организации.

Объектом исследования вы работе является ОАО «Ашасветотехника». Предприятие занимается производством и реализацией промышленных световых изделий специального назначения.

Проведенный анализ кадровой политики предприятия показал следующие результаты.

Численность персонала ОАО «Ашасветотехника» составляет 502 человека, в том числе рабочие производства – 80 % от общей численности.

Что касается распределения персонала по полу, то в изучаемой компании преобладают мужчины, их доля в среднем по годам составила 64%.

Многие сотрудники работают на предприятии на протяжении всей жизни, поэтому и велика доля работников со стажем более 15 лет (22%), а также со стажем от 10

до 15 лет (32%), что крайне редко встречается в практике современных российских предприятий.

Наибольший удельный вес в структуре персонала в разрезе возраста занимают рабочие в возрасте от 35 до 45 лет – около 44 %, рабочие в возрасте от 18 до 25 лет занимают 17 %, в возрасте от 25 до 35 лет – 29 %, в возрасте более 45 лет – 10 %.

В структуре персонала в разрезе образования наибольшая доля принадлежит работникам с высшим образованием – примерно 70 %, работникам со средним и средним специальным образованием – 20 %, с общим полным образованием – около 10 %.

Из показателей движения рабочей силы можно сделать вывод, что текучесть кадров низкая, а стабильность персонала высокая, что подтверждает наличие грамотной системы управления персоналом.

Анализ обеспеченности показал стопроцентное выполнение плана по численности рабочей силой предприятия.

Анализ эффективности рабочей силы продемонстрировал увеличение практически всех показателей производительности труда за анализируемый период.

Расходы на персонал за три отчетных года увеличились на 39 750 тыс. руб. или на 34,13 %. Это положительная тенденция. Однако при росте расходов предприятия его выручка от реализации сокращается, поэтому излишние траты на персонал могут привести к снижению прибыльности.

Несмотря на некоторые положительные моменты, на предприятии ОАО «Ашасветотехника» существуют определенные проблемы в области управления персоналом:

1. низкая мотивация персонала;
2. отсутствие системы адаптации персонала;
3. увеличение скрытой текучести;
4. низкие расходы на переподготовку и повышение квалификации;
5. низкая квалификация производственных рабочих.

Для решения проблем управления персоналом были предложены следующие рекомендации:



1) Проектируемая система работы с кадрами в ОАО «Ашасветотехника» должна содержать:

- стандарт адаптации персонала;
- перечень функций управления системой;
- должностную инструкцию специалиста;
- программу функций управления;
- логико-информационную схему решения задач;
- план и график внедрения проекта;

2) Организация собственного учебного центра и увеличение расходов на профессиональное развитие персонала;

3) Повышение мотивации персонала, в частности, совершенствование системы материального стимулирования сотрудников.

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой работы на предприятии ОАО «Ашасветотехника» поможет достигнуть дополнительный экономический эффект в размере 149 490 тыс. руб.

Итак, кадры – главный актив предприятия, а эффективно выстроенная система управления кадрами может в значительной степени улучшить хозяйственную деятельность организации, что было доказано на примере реального действующего предприятия.

## **Список использованных источников и литературы**

Нормативно-правовые акты:

1. Трудовой Кодекс РФ. М.: Юридическая литература, 2016. 908 с.

2. Литература:

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2003. 544 с.
2. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. М.: ИНФРА-М, 2014. 136 с.
3. Азбука успешного бизнеса: Дайджест / сост. В.Б. Коцюрба, С.А. Прошин М.: Технологическая школа бизнеса, 2003. 140 с.

4. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие. Киев: ИТЕМ Лтд, 2014. 124 с.
5. Блинов А.О., Шапкин И.Н. Малое предпринимательство: Теория и практика: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2003. 420 с.
6. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб.: Питер, 2016. 445 с.
7. Бочкарёв В.К. Управление персоналом: Учебное пособие. Пенза: Издательство Пензенского Государственностью университета, 2004. 116 с.
8. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. М.: Элит-2000, 2002. 304с.
9. Воробьев Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала // Социологические исследования. 2015. № 11. С.111-119.
10. Гейгер Г., Арендт Б. Экономика предприятия. М.: Дело и Сервис, 2014. 129 с.
11. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 448 с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. 154 с.
13. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: БИНОМ, 2003. 431с.
14. Добреньков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования. М.: ИНФРА-М, 2004. 310 с.
15. Добрынин Ю. В. Экономическая теория: Учебник. СПб: Питер, 2014. 280 с.
16. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. СПб: Изд-во СПб ГУ ЭФ, 2014. 404 с.
17. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С., Основы менеджмента: Практикум. М.:ИНФРА-М, 2002. 280 с.
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2015. 304 с.
19. Кныш М.И., Перекатов Б.А., Тютиков Ю.П. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Учебное пособие. СПб: Питер, 2002. 490 с.
20. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2015. 312 с.
21. Коротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом. Учебник. М.: Финансы и Статистика, 2014. 320 с.
22. Резник С.Д. и др. Персональный менеджмент: Учебник М.: ИНФРА-М, 2004. 622 с.
23. Савицкая Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. М.: Финансы и статистика, 2015. 460 с.
24. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2014. 342 с.

25. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014. 243 с.
26. Семенов В.М., Баев И.А., Терехова С.А. и др. Экономика предприятия: Учебник. М.: Центр Экономики и маркетинга, 2003. 240 с.
27. Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. 240 с.
28. Уколов В.Ф. Теория управления: Учебник. М.: Экономика, 2003. 180 с.
29. Управление организацией: Учебник / под ред. Акулова В.Н. М.: ИНФРА-М, 2003. 400 с.
30. Управление персоналом организации. Учеб. пособие / под ред. О.В. Кортиковой М.: ИНФРА-М, 2004. 365 с.
31. Управление персоналом: Учеб. пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 320 с.
32. Управление персоналом: Учебник / под ред. Румянцева Б.Г. М.: Изд-во РАГС, 2003. 488 с.
33. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М: ЮНИТИ, 2003. 560 с.
34. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М , 2016. 638 с.
35. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник. М.: Проспект, 2004. 160 с.
36. Экономика и социология труда: Учебник / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003. 584 с.
37. Экономика предприятия: Учебник для вузов / под ред. В.П. Грузинова. М.: Банки и биржи, 2015. 488 с.

### 3. Материалы из Интернет:

1. Официальный сайт ОАО «Ашасветотехника»: <http://www.ashasvetotehnika.ru>.
2. Официальный сайт Союза кадровиков России: <http://www.kadrovik.ru>.

### Приложение 1

График внедрения проекта по совершенствованию управления кадрами на ОАО «Ашасветотехника» в 2018 г.

Месяц      Мероприятие

январь	подбор специалиста по адаптации, утверждение стандарта адаптации и должностных инструкций специалиста, сбор информации у сотрудников об их видении корпоративной культуры компании
февраль	учреждение наставничества, обучение наставников
март	образование учебного центра и отбор преподавателей из собственного коллектива сотрудников
апрель	
май	разъяснительная работа в организации,
июнь	создание корпоративной культуры труда, повышение мотивации сотрудников,
июль	четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации, как долгосрочных, так и текущих,
август	наглядная агитация,
сентябрь	инструктирование работников,
	совершенствование материально заинтересованности в труде,
октябрь	проведение учебных занятий с целью повышения профессионального уровня персонала
ноябрь	
декабрь	анализ и оценка мероприятий проекта, принятие решений о внесении изменений и дополнений в проект с целью его совершенствования

## Приложение 2

### Стандарт адаптации персонала

Этап 1. Знакомство с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения т. д.

Этап 2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Непосредственный руководитель проводит ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, объясняет задачи и требования, предъявляемые к работе, вводит работника в рабочую группу, поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников.

Программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). В обязательном порядке производятся инструктаж по технике безопасности и охране труда.

В ходе проведения программы ориентации должны затрагиваться следующие вопросы:

#### 1. Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- информация о руководителях.

#### 1. Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышение квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

#### 1. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;

- оплата выходных, сверхурочных.

#### 1. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;
- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- другие услуги организации для своих сотрудников.

#### 1. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

#### 1. Работник и его отношения с профсоюзом:

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

#### 1. Служба быта:

- организация питания;
- наличие служебных входов;

- условия для парковки личных автомобилей;

#### 1. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

### Приложение 3

#### Должностная инструкция инспектора по адаптации персонала

- 1. Общая часть
- 2. Отдел – отдел кадров
- 3. Полное наименование должности – инспектор по адаптации персонала
- 4. Должность подчинена и получает приказы и распоряжения от начальника отдела кадров
- 5. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от руководителей групп инспекторов функциональных групп отдела кадров.
- 6. Должность дает распоряжения и методические указания всем подразделениям организации в пределах своей компетенции.
- 7. Работа в данной должности требует от работника:

#### Признаки закрепления в должности

#### Требования

**1**

**2**

Образование

высшее

Специальность

психолог и/или специалист по труду

Минимальный рабочий стаж по специальности -

#### 1. Цели

1. Организация и текущее регулирование мероприятий по адаптации персонала

2. Консультирование работников и должностных лиц по проблемам адаптации.

2. Функции

<b>№ п/п</b>	<b>Перечень функций</b>	<b>Периодичность и срок исполнения</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1.	Организация обучения руководителей подразделений по проблемам адаптации	ежемесячно – в течение срока внедрения проекта и в первый год его применения; по мере необходимости, но не реже двух раз в год – в последующие годы
2.	Консультирование работников по социальным, экономическим, психологическим, правовым вопросам адаптации	по мере необходимости – в индивидуальном и групповом порядке
3.	Составление планов мероприятий по адаптации персонала	ежегодно – в конце года на следующий календарный год
4.	Составление отчета о результатах деятельности	ежеквартально, чаще – по запросу руководителя организации или одного из подразделений

1. Информация

1. Выполнение должностных обязанностей предполагает обмен информацией со всеми подразделениями:



Получение			Передача		
Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок периодичности передачи
1	2	3	4	5	6
1. Уведомление о наличии конфликтов или иных проблем в воплощении плановых мероприятий по адаптации	Служебная записка	по мере необходимости	1. План мероприятий в рамках программы адаптации на год	план мероприятий	ежегодно начале го
2. Просьба о проведении обучения	запрос	по мере необходимости	2. Сведения об оптимизации процессов адаптации новых работников для подразделений	рекомендации, методические материалы	по мере необходимости
3. Сведения о текучести кадров и иных качественных и количественных показателях успешности адаптации	отчет о текучести кадров	по мере необходимости, но не реже 1 раза в квартал	3. Отчет о проделанной работе и результатах	отчет	по мере необходимости но не реже 1 раза за кв

Содержание информации	Получение			Передача	
	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок периодичности передачи
1	2	3	4	5	6
4. Просьба о консультации от работника	устная	по мере необходимости	4. Ответы на вопросы работников	устная/письменная	по мере необходимости

- 1. Вы обязаны вести журнал учета обращений работников за консультацией, журнал мероприятий в рамках программы адаптации новых работников, персональные карточки работников, обратившихся за консультациями или с жалобами с отражением в них результатов проделанной работы.

#### 1. Права

1. Предлагать мероприятия в рамках программы адаптации персонала
2. Инициировать рассмотрение руководством проблем адаптации
3. Организовывать обучение кадров
4. Перенимать опыт других организаций
5. Разрабатывать и выдвигать на рассмотрение руководству методические материалы по проблемам адаптации, адресованные руководителям подразделений и организации, коллективу, отдельным работникам.
6. Инициировать наложение дисциплинарных взысканий на работников или должностных лиц, препятствующих процессам адаптации нового персонала.

#### 2. Ответственность

1. На данной должности Вы несете ответственность за слабую работу, задержки в реализации установленных целей, неполное использование предоставленных прав.
2. Вашу работу оценивает непосредственный руководитель на основе данных о текучести кадров, количестве и содержательности проведенных мероприятий, отзывов обратившихся за консультацией работников.

### 3. Дополнения и изменения:

№ п/п	Изменяемый пункт инструкции	Новая редакция	Дата изменения	Утверждаю
-------	-----------------------------	----------------	----------------	-----------

Должностную инструкцию составил: \_\_\_\_\_

Должностную инструкцию утвердил: \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_ г.

1. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов. М., 2003. С. 38. [↑](#)
2. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб., 2016. С. 18. [↑](#)
3. Десслер Г. Указ. соч. С. 51. [↑](#)
4. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала. Ростов н/Д, 2003. С. 34. [↑](#)
5. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов вузов / под. ред. проф. П.Э. Шлендера. М., 2014. С. 42. [↑](#)
6. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. М., 2015. С. 39. [↑](#)
7. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов вузов / под. ред. проф. П.Э. Шлендера. М, 2014. С. 44. [↑](#)
8. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб., 2016. С. 52. [↑](#)

9. Воробьев Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала // Социологические исследования. 2015. № 11. С.111-112. [↑](#)
10. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала. Ростов н/Д., 2003. С. 187. [↑](#)
11. Управление персоналом организации. Учеб. пособие / под ред. О.В.Кортиковой. М., 2004, С. 106. [↑](#)
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М., 2015. С. 86. [↑](#)
13. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 2003. С. 291. [↑](#)
14. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник. М., 2004. С. 52. [↑](#)
15. Официальный сайт ОАО «Ашасветотехника»: <http://www.ashasvetotehnika.ru>. [↑](#)
16. Управление персоналом: Учебник / под ред. Б.Г. Румянцева. М., 2003. С. 307. [↑](#)