**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО И ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сущность и функции системы управления персоналом

1.2 Требования к кадровому обеспечению системы управления персоналом

1.3 Общие нормы организации документационного обеспечения системы управления персоналом

2. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КАДРОВОГО И ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Организация деятельности кадровой службы предприятия

2.3 Документационное обеспечение системы управления персоналом предприятия

2.4 Кадровая безопасность и охрана труда

3. ПУТИ СОВРЕШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО И ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Совершенствования кадрового обеспечения в системе управления персоналом предприятия

3.2 Рекомендации по совершенствованию документационного обеспечения системы управления персоналом предприятия

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

# Введение

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы совершенствования кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом, позволяющие повысить социально-экономическую эффективность предприятия. Компании должны быть в состоянии давать оценку управлению кадрами на основе качественного ведения делопроизводства, если они намерены обеспечить контроль за проведением финансовых операций и добиться выполнения стоящих перед ними организационных задач. По мере того как компании расширяются или их деятельность становится все более сложной, разнообразной и многоотраслевой, они довольно часто находят решение своих проблем в децентрализации (насколько это бывает возможным). Перестраивая кадровую структуру, создавая несколько отделений, компании обращаются с ними как с независимыми направлениями бизнеса. Деятельность менеджеров этих подразделений или отделений компании оценивается на основании эффективности, с которой они оперируют капиталами, доверенными им.

В системе мер развития экономической деятельности особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики является проблема в области работы с персоналом. Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда. В связи с этим компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Кадровое документирование и кадровое администрирование являются важными элементами управления любым предприятием независимо от размера и сферы деятельности. Система управления персоналом не только включает ведение личных дел работников компании и сбор необходимых данных, но и аналитическую работу для выявления тенденций касающихся персонала. Эффективная система управления персоналом предоставляет данные для принятия обоснованных управленческих решений.

Именно этим продиктовано стремление показать кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом предприятия, и объясняется актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Исследованием проблемы кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом занимаются такие ученые как Чижов Н.А., Поршнев А.Г., Базаров Т.Ю., Кибанов А. Я., Ивановский А.В., Травин В.В., Дятлов В.А Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Лукашевич В.В., Егоршин А.П. и др.

Выпускная квалификационная работа посвящена оценке состояния кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом предприятия.

Цель работы – изучить организацию кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом на предприятии и определение направлений его совершенствования.

Для реализации цели предусмотрено решение следующих задач:

- изучение сущности и функций системы управления персоналом;

- отражение требований к кадровому обеспечению системы управления персоналом;

-рассмотрение общих норм организации документационного обеспечения системы управления персоналом;

- организационно-экономическая характеристика предприятия;

- оценка организации деятельности кадровой службы предприятия;

-оценка документационного обеспечения системы управления персоналом предприятия;

- разработка путей совершенствования кадрового обеспечения системы управления персоналом предприятия;

- разработка рекомендаций по совершенствованию документационного обеспечения системы управления персоналом предприятия.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы использованы метод сравнений, динамический метод, метод структурного анализа, метод аналогий, анализ финансовых коэффициентов и др.

Объект исследования – открытое акционерное общество «Чебоксарский агрегатный завод».

Предмет исследования - кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом предприятия.

Выпускная квалификационная работа выполнена на материалах законодательных и нормативных актов, учебников и учебных пособий, публикаций в печати и данных отчетности объекта исследования.

Практическая значимость работы заключается в том, что эффективное кадровое и документационное обеспечение явятся основой повышения качества системы управления персоналом предприятия в целом.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 3 главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО И ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# 

# 1.1 Сущность и функции системы управления персоналом

Сущность кадрового менеджмента организации, - 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. Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, т.е. касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений. С такой подменой объектов управления (персонал предприятия на персонал управления предприятием) вряд ли можно согласиться.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами.

Целями кадрового менеджмента 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.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как [30]:

- 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 т.п.;

- 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.

Эффективность кадрового менеджмента, 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.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций [30].

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления и учета персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правого обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие.

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации.

# 1.2 Требования к кадровому обеспечению системы управления персоналом

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Когда организации необходимо принять новых работников, появляются два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в Таблице 1.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Преимущества привлечения | Недостатки привлечения | | | | | | |
| 1 | 2 | | | | | | |
| Внутренние источники привлечения персонала | | | | | | | |
| Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к органи-зации. Улучшение социально-психологиче-ского климата на производстве. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность знает данную организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации. | | | | Ограничение возможности для выбора кадров. Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. | | | |
| Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. «Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой  ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. Рост производительности труда/ Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом. | | | | Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является  заместитель руководителя. Количество переводов на новую  должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами. | | | |
| Внешние источники привлечения персонала | | | | | | | |
| Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации. | | | | Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический  климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при  прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Нового работника плохо знают в организации. | | |

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы.

Прежде чем начать набор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявление о приеме на работу.

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

• разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности;

• широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

• проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;

• отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы отбора.

Непосредственный руководитель (иногда более широкий круг руководителей) участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям придается большое значение.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям. Организации сегодня предпринимают серьезные усилия по развитию собственного персонала, повышению квалификации и практической подготовке к принятию большей ответственности. При этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с «резервом») считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т.е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка деятельности работников не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя, и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями— все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

В американской практике признано, что правильные кадровые решения не могут быть найдены до тех пор, пока требования к должности не определены настолько хорошо, что отдельные кандидаты могут быть соизмерены относительно установленных нормативов.

При определении требований к кандидатам на должность руководителей в американских фирмах базируются на правилах, которые можно сформулировать следующим образом.

1. Всякий выбор должностного лица есть неизбежный компромисс — даже лучшие работники имеют слабости, ключом к отбору должно служить ясное представление о том, какие качества являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь.

2. Разные комбинации качеств могут быть равноценными для исполнения должности.

3. Руководители и специалисты должны обратить внимание на часто допускаемую ошибку и при установлении требований к должности проводить четкое различие между качествами, которые нужно обязательно иметь перед поступлением на работу, и теми, которые можно приобрести уже после поступления. Не следует вводить без необходимости дополнительных требований к квалификации. В отношении должности, на которую мало претендентов, это особенно нежелательно. В таких случаях требования к должности надо ограничить качествами, при отсутствии каковых кандидат не сможет выполнять работу.

4. Повышение требований к качествам может сказаться на недооценке общего потенциала работника и квалификации, на которую будет предъявлен спрос в будущем.

5. Четкое определение требований к должности должно снять неизбежный субъективизм оценок.

6. Чем большее число (в разумных пределах) кандидатов рассматривается на каждую должность, тем больше вероятность того, что отбор даст позитивные результаты, чем меньше кандидатов, тем вероятнее придется пойти на серьезный компромисс по ряду важных качеств.

7. При определении квалификационных требовании для должности, входящей в состав высшего руководства или другой команды руководителей, можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками ее членов, сформулировав соответствующие дополнительные требования к кандидату. Исследования указывают, что климат организации, характеры других членов руководства также обусловливают специфические черты, необходимые кандидатам на должность.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера по управлению персоналом используют специальные методы.

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят: выбор критериев отбора; утверждение критериев отбора; отборочная беседа; работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным; беседа по поводу принятия на работу; проведение тестов; конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе. Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

# 

# 1.3 Общие нормы организации документационного обеспечения системы управления персоналом

Основными исходными данными для правового регулирования документационного обеспечения системы управления персоналом предприятия являются: Конституция (Основной Закон) РФ; Трудовой Кодекс; Указы президента Российской Федерации; постановления Правительства РФ по труду и социальным вопросам; генеральные, региональные, отраслевые тарифные, профессионально тарифные, территориальные и иные соглашения; устав организации; договор учредителей организации; философия организации; коллективный договор, правила внутреннего распорядка, положения и подразделениях.

**Документационное обеспечение - организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство - полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.**

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате), либо быть рассредоточено по различным звеньям. В первом случае делопроизводство по форме организации работ является централизованным,во втором *-*децентрализованным.На практике преобладает смешанная форма, когда часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ - во всех подразделениях и службах, в том числе в кадровой службе. В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления персоналом возлагается либо на секретаря, референта руководителя кадровой службы, либо назначается ответственное лицо из числа ее работников.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

* ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;
* ГОСТ Р. 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и др.

В настоящее время документы составляются как в традиционном исполнении, так и в виде машинно-ориентированных и машиночитаемых документов, предназначенных для обработки части содержащейся в них информации средствами ВТ, ПК. Такие документы, оформленные по соответствующему ГОСТу, также имеют юридическую силу.

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы **документации**

* плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);
* первичной учетной (по учету труда и заработной платы);
* отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);
* по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);
* организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.).

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет, исполняет ту документацию, которая соответствует его функциональному назначению. Так, отдел кадров в обязательном порядке ведет следующие кадровые документы: личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации и т.п.; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела, трудовые договоры (контракты) и т.д. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

В подразделениях управления персоналом составляется и исполняется ряд документов в соответствии с вышеприведенной классификацией: проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу и увольнении, переводе, перемещении, о награждении и т.д.), план (отчет) по подготовке и повышению квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные по текучести кадров, график отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, план по численности работников с распределением по подразделениям и категориям, штатное расписание, табели учета рабочего времени работников, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры (контракты), графики прохождения аттестации сотрудников, направления для трудоустройства специалистов и рабочих и т.д.

Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями. Особое внимание уделяется контролю за исполнением кадровых документов, который осуществляет либо руководитель системы управления персоналом, его секретарь, либо руководители подразделений кадровой службы.

Особенностью нынешнего этапа является то, что если в кадровых службах государственных учреждений и предприятий сохраняются традиции обязательного строгого и четкого ведения кадровой документации, то в коммерческих организациях часто недооценивается роль документации по личному составу, игнорируется необходимость создания отдельных видов документов и соблюдения правил их хранения. Руководители негосударственных и общественных организаций нередко склонны считать документацию, возникающую в деятельности этих организаций, частной собственностью фирмы или объединения. В связи с этим ими не учитываются установленные государством правила ведения делопроизводства и сдачи документов на государственное хранение. Однако в Основах законодательства РФ об Архивном фонде РФ и архивах, а также в Положении об Архивном фонде РФ, утвержденном Указом Президента РФ 17.03.94 № 552 в составе Архивного фонда РФ выделяются две части: государственная и негосударственная. Последнюю составляют архивные фонды и архивные документы, находящиеся в собственности негосударственных объединений, общественных организаций и объединений, в том числе профессиональных союзов и т.п. Собственники документов этих организаций должны представлять сведения о своих фондах и документах органам и учреждениям Государственной архивной службы по их запросам с целью государственного учета этих документов. Следует учитывать, что сведения о численности, составе работающих, их заработной плате, условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест не могут составлять коммерческую тайну. Вместе с другими документами организации документация по личному составу подлежит передаче для длительного хранения в государственные архивы.

Таким образом, при осуществлении кадровой работы требуется придерживаться основных регламентирующих данную деятельность документов. Целями кадрового менеджмента 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.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как: 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 т.п.; 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.

Эффективность кадрового менеджмента, 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.

# 2. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КАДРОВОГО И ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# 

# 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» расположено в г. Чебоксары, столице Чувашской Республики, входящей в состав Российской Федерации. Город находится на реке Волга в 690 километрах на восток от Москвы.

ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» является производственным предприятием, выпускающим продукцию, как промышленного назначения, так и продукцию для потребительского рынка. ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» является одним из крупнейших предприятий тракторостроительной отрасли России, лидирующим в производстве запасных частей к ходовым системам тракторной техники, почти все инновации, разработанные в России для ходовых систем, осваиваются в первую очередь на ОАО «ЧАЗ». Ежегодно выпускается товарной продукции на сумму свыше 5 млрд. руб. Производственные площади предприятия составляют – 80 га, количество сотрудников предприятия составляет 7500 человек.

Завод производит продукцию для различных отраслей экономики:

1. Золото-алмазодобывающая отрасль
2. Сельское хозяйство
3. Дорожное строительство
4. Нефтегазодобывающая отрасль
5. Лесозаготовительная отрасль
6. Угледобывающая отрасль
7. Производители автотракторной техники
8. Железнодорожный транспорт
9. Строительные организации и население

Немалая часть выпускаемой продукции поставляется на сборочные конвейеры ведущих тракторостроительных, экскаваторных, моторостроительных и автомобилестроительных ведущих предприятий России, СНГ и зарубежных стран:

* ОАО "Промтрактор";
* предприятий "Fiat" и "Catterpillar" (через фирму «ALPEM»);
* ОАО "АвтоВАЗ";
* ОАО "Волгоградский тракторный завод";
* ОАО "РусАвтобусПром";
* ОАО "Ульяновский автомобильный завод";
* ОАО "Заволжский автомобильный завод";
* ОАО "ПО "Алтайский моторный завод";
* ОАО "Онежский тракторный завод";
* ОАО "Кишиневский тракторный завод";
* экскаваторных заводов России, расположенных в г.Тверь, г. Воронеж, г. Иваново, г. Ковров.

У завода существуют многолетние связи с зарубежными фирмами Италии, Китая, Чили, Сирии, Вьетнама, Индии, Польши, Литвы, Латвии и стран СНГ. В целом, продукция завода поступает в 43 страны мира. Доля экспорта в общем объеме производства постоянно растет.

На сегодняшний день это одно из самых динамично развивающихся предприятий России, включающее в свой состав:

* сталелитейный цех;
* цех точного стального литья;
* чугунолитейный цех;
* 2 механосборочных производств;
* 3 механосборочных цехов;
* кузнечно-штамповочный цех;
* заготовительный цех;
* вспомогательные цеха.

В настоящее время ОАО «ЧАЗ» обладает составом оборудования и технологиями для производства изделий, отвечающих требованиям современного рынка. Так, на данный момент эксплуатируется свыше 5000 единиц оборудования. Из них:

* металлорежущее – более 2600 ед,
* кузнечнопрессовое оборудование – 265 ед;
* литейное – около 600 ед.

В последние годы ОАО «ЧАЗ» особое внимание уделяет техническому развитию производства. За последние 3 года на переоснащение и модернизацию производства было фактически направлено свыше 800 млн. руб.

Завод специализируется на производстве продукции в следующих направлениях:

1. Гусеницы и детали ходовых систем для промышленных тракторов:

-российского производства (ОАО «Промтрактор», ОАО «ЧТЗ-УралТрак»),

-импортозаменяющих запчастей для техники фирм KOMATSU, CATERPILLAR, DRESSTA,

1. Гусеницы и детали ходовых систем для сельскохозяйственных и трелевочных тракторов
2. Гусеницы и детали ходовых систем для экскаваторов отечественного и импортного производства HITACHI , Kobelco , CATERPILLAR, KOMATSU, KATO, LIEBHER
3. Узлы сцепления и диски ведомые для тракторов, автомобилей и комбайнов,
4. Детали для нужд ОАО «Российские железные дороги»,
5. Запасные части к автобусам,
6. Замки навесные, врезные, накладные, мебельные, почтовые,
7. Радиаторы отопительные чугунные,
8. Чугунное и стальное литье

ОАО «Чебоксарский агрегатный завод», является единственным предприятием в России, выпускающим почти весь размерный ряд гусениц для промышленных тракторов с шагом от 125 мм до 280 мм.. Завод с 1992 года сотрудничает с итальянской фирмой «ALPEM» - официальным поставщиком на конвейер заводов «Fiat» и «Catterpillar, что позволило внедрить передовые технологии и довести уровень производства запасных частей до уровня мировых лидеров тракторостроения.

Номенклатура выпускаемых заводом изделий составляет более 6000 изд., в ближайшем будущем предполагается выход на качественно новый уровень, что позволит увеличить объемы производства предприятия и повысить конкурентоспособность его продукции, так уже сегодня деятельность предприятия сертифицирована согласно стандартам ISO 9001(версия 2000 г.), на предприятии реализуется проект внедрения ИСУ "One world" (J.D. Edwards).

Достоинства продукции ОАО «ЧАЗ» подтверждены наградами многих престижных выставок и конкурсов, в том числе Платиновыми, Золотыми и Серебряными Знаками качества XXI века на выставке-конкурсе «Всероссийская марка (III тысячелетие)». Этими наградами за высокое качество и конкурентоспособность были отмечены различные виды продукции, выпускаемой заводом: гусеницы и узлы ходовых систем для промышленных и сельскохозяйственных тракторов, узлы сцепления, отопительные радиаторы и замочные изделия.

Объем отгруженной продукции предприятия за 2009 год составил 2787,5 млн. рублей. Чебоксарский агрегатный завод занял второе место в группе крупных промышленных предприятий Чувашской Республики по итогам экономического соревнования между организациями обрабатывающих производств, проводимого Министерством промышленности и энергетики. Межведомственная комиссия, отвечавшая за подведение результатов конкурса, рассмотрела деятельность 45 промышленных предприятий региона за 9 месяцев текущего года на основе 15 социально-экономических показателей. При этом одним из главных факторов выступала социальная защищенность работников организаций - участников экономического соревнования.

По г. Чебоксары на долю ОАО «ЧАЗ» приходится 3,2% объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами крупных и средних организаций по виду деятельности "Обрабатывающие производства".

Подобная политика позволяет ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» демонстрировать хорошие финансовые показатели. Прибыль от продаж в 2009 году понесла убыток в размере 232798 тыс. руб

За 2009 год фактический выпуск товарной продукции в ценах на 01.01.2009 г. составил 2 440,7 млн. руб., что на 1,5 раза меньше, чем в 2008 г

Выручка от продажи в 2009 г. составила 2 791,3 млн. руб.

Среднесписочная численность персонала – 5 490 человек, в т.ч. производственно-промышленного персонала – 5 439 чел.

Средний уровень заработной платы по заводу – 9 162,9 руб.

## Основные виды деятельности общества:

* производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей;
* производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства;
* производство стальных отливок;
* производство замков и петель и радиаторов;
* производство чугунных отливок;
* производство частей железнодорожных локомотивов, трамвайных и прочих моторных вагонов и прочего подвижного состава;
* производство радиаторов;
* производство машин для лесного хозяйства;
* прочие.

Создана сбытовая структура ООО «Четра - Комплектующие и Запасные Части» взявшая на себя все риски по продвижению и реализации продукции ОАО «ЧАЗ». На территории РФ продажа потребителям предприятия ведется через эксклюзивного дилера. С целью увеличения объема выпуска продукции ОАО «ЧАЗ» совместно с ООО «Четра-КЗЧ» ведется постоянная работа по повышению объемов продаж на экспорт, выходу на новые региональные рынки и увеличению своего присутствия на уже существующих.

Освоение производства новых изделий, снижение себестоимости и обеспечение должного качества продукции является основой при формировании сбытовой политики предприятия.

Анализ основных технико-экономических показателей ОАО «ЧАЗ» начнем с анализа структуры продаж продукции (Таблица 2).

Таблица 2 - Показатели продажи продукции ОАО «ЧАЗ» за 2007-2009 гг.(млн.руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | Годы | | | | | | Темп изменения суммы, % | |
|  | 2007 | | | 2008 | | 2009 | |
| сумма | | удельный вес, % | сумма | удельный вес, % | сумма | удельный вес, % | 2008 г. к  2007 г. | 2009 г.  к  2008 г. |
| Продажи через ООО «Четра- КЗЧ» - всего, в т.ч.: | | 2798,4 | 67,43 | 2 800,9 | 53,6 | 3 266,8 | 54,4 | 100,09 | 116,63 |
| Запасные части | | 597,98 | 14,41 | 734,7 | 14,1 | 825,2 | 13,7 | 122,86 | 112,32 |
| ТНП | | 753,4 | 18,16 | 540,4 | 10,2 | 582,8 | 9,6 | 71,73 | 107,85 |
| Кооперация | | 370,1 | 7,37 | 248,5 | 4,7 | 152 | 2,5 | 67,14 | 61,17 |
| Дальнее зарубежье | | 450,3 | 8,96 | 902,5 | 17,4 | 1 186,6 | 19,7 | 200,42 | 131,48 |
| Прямые продажи (от ОАО «ЧАЗ») – всего, в т.ч.: | | - |  | 524,1 | 10,1 | 702,1 | 11,6 | - | 133,96 |
| Внутренняя кооперация | | - |  | 378,4 | 7,3 | 484,5 | 8,1 | - | 128,04 |
| РЖД | | 5024,1 | 100 | 5 226,9 | 100 | 6 013,4 | 100 | 104,04 | 115,05 |
| Всего | | 2798,4 | 67,43 | 2 800,9 | 53,6 | 3 266,8 | 54,4 | 100,09 | 116,63 |

Анализ Таблицы 2 показывает, что в 2007 году произошли изменения в структуре продаж:

- от продаж гусениц и катков для промышленных машин в дальнее зарубежье, в том числе в «новые» для ОАО «ЧАЗ» регионы – Аргентина, Гана, Сингапур, Австралия, Иран, Турция, Великобритания. По международной кооперации осуществлены поставки гусеничных цепей в Индию BEML, в Италию CGR, освоены 10 наименований поковок для BASA (Германия);

- от кооперированных поставок в ближнее зарубежье произошел за счет поставок гусениц для мелиоративной машины ЭО-3223 в ОАО «Кохановский экскаваторный завод», п. Коханово, Беларусь;

- расширение кооперированных поставок по РФ за счет освоения новой номенклатуры поковок, отливок стального и чугунного литья;

- увеличение продаж радиаторов за счет открытия 4-х региональных складов.

Структура продаж продукции за 2008-2009 г.г. значительно не изменилась – более 70% продаж осуществляется через ООО «Четра-КЗЧ». Объем прямых продаж увеличился на 31,5% и составил в 2009 г. 1 186,6 млн. руб. При этом объем продаж в страны дальнего зарубежья снизились на 38,83%.

Основными отраслями-потребителями продукции ОАО «ЧАЗ» остаются предприятия машиностроения, золото -, газо -, нефте-добывающих отраслей и сельское хозяйство.

Представим структуру основных видов выпускаемой продукции в Таблице 3.

Таблица 3 - Структура основных видов выпускаемой продукции в ОАО «ЧАЗ» за 2007-2009 гг. (%)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | Годы | | | Отклонение удельного веса (+,-) | |
|  | 2007 | | 2008 | 2009 | 2008 г. к 2007 г. | 2009 г. к 2008 г. |
| Товарная продукция | | 100 | 100,0 | 100,0 | 0 | 0 |
| в т.ч.: запчасти | | 54,5 | 56,2 | 55,2 | 1,7 | -1 |
| внешняя кооперация | | 12,8 | 13,0 | 11,8 | 0,2 | -1,2 |
| внутренняя кооперация | | 5,9 | 9,6 | 11,5 | 3,7 | 1,9 |
| товары народного потребления | | 16,1 | 13,6 | 13,7 | -2,5 | 0,1 |
| продукция РЖД | | 9,8 | 6,9 | 7,7 | -2,9 | 0,8 |
| прочая продукция | | 1,0 | 0,7 | 0,3 | -0,3 | -0,4 |

Как видно из приведенных данных в Таблице 3 за 2008 г. по сравнению с 2007 г., достигнут рост по внутренней кооперации, а также внешней кооперации, удельный вес которых соответственно возрос по внутренней кооперации с 5,9 % до 9,6 %, и внешней кооперации с 12,8 % до 13 % . За 2009 г. по сравнению с 2008 г. структура производства не претерпела значительных изменений. Произошло перераспределение объемов производства внешней и внутренней кооперации (уменьшение удельного веса по внешней кооперации на 1,2 процентных пункта, рост на 1,9 пункта по внутренней кооперации).

В Таблице 4 дадим оценку эффективности использования основных средств.

Таблица 4 - Эффективность использования основных средств ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» за 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Отклонение (+,-) | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| 2008 г. от  2007 г. | 2009 г. от  2008 г. |
| Основные средства, тыс. руб. | 2348815 | 2954615 | 3122164 | 605800 | 167549 |
| Коэффициент годности | 0,69 | 0,66 | 0,59 | -0,03 | -0,07 |
| Коэффициент обновления | 6,15 | 20,74 | 6,04 | 14,59 | -14,70 |
| Коэффициент выбытия | 0,38 | 0,29 | 0,71 | -0,08 | 0,42 |
| Фондоотдача, тыс. руб. | 2,41 | 2,17 | 0,89 | -0,24 | -1,28 |
| Фондоемкость, тыс. руб. | 0,41 | 0,46 | 1,12 | 0,05 | 0,66 |
| Фондовооруженность труда, тыс. руб. | 191,22 | 278,03 | 334,34 | 86,81 | 56,31 |
| Фондорентабельность, % | 13,29 | 16,96 | -14,91 | 3,67 | -31,87 |

По Таблицы 4 видим, что наблюдается увеличение стоимости основных средств. Так в 2008 г. по сравнению с 2007 г. стоимость основных средств увеличилась на 605800 тыс.руб., в 2009 г. увеличение произошло на 167549 тыс.руб. Показатель фондоотдачи за анализируемый период снизился: в 2008 г. на 0,24 п., в 2009 г. на 1,28 п., а показатель фондоемкости в 2008-2009 гг. имел тенденцию к росту. Так фондоемкость в 2008 г. составляла 0,46 тыс.руб., то в 2009 г. – 1,12 тыс. руб. Фондовооруженность труда в 2008 г. возросла на 86,81 тыс. руб., в 2009 г. выросла на 56,31 тыс. руб. Произошло снижение фондорентабельности: в 2007 г. она составила 13,29%, в 2008 г. 16,96% (+3,67%), в 2009 г. – 14,91%. Положительным моментом является рост коэффициента обновления в 2008 г. на 14,59% по сравнению с 2007 г., и отрицательным его снижение в 2009 г. на 14,70%. Коэффициент годности характеризует долю неизношенных основных средств. Данный коэффициент имеет высокие показатели: в 2008 г. доля неизношенных основных фондов составила 66%, но в 2009 г. коэффициент снизился на 0,07%

Финансовые результаты представим в Таблице 5.

На основании данных Таблицы 5 можно сделать вывод, что в 2008 г. по сравнению с 2007 г. выручка от продажи товаров возросла на 13,19%, в 2009 г. по сравнению с 2008 г. снизилась на 56,45%. При этом себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг в 2008 г. по сравнению с 2007 г. возросла на 8,72%, в 2009 г. снизилась на 47,66%. Отрицательным моментом является в 2008 г. по сравнению с 2007 г. рост коммерческих и управленческих расходов предприятия соответственно на 13,44 % и 8,38%. Это связано с тем, что у ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» возросли затраты на хранение продукции; на рекламу, на представительские и другие аналогичные по назначению расходы.

Несмотря на это прибыль от продаж в 2008 г. по сравнению с 2007 г. возросла на 57,41%. В 2009 г. коммерческие расходы снизились на 26,89%, управленческие расходы на 25,06%. Положительно можно оценить рост процентов к получению в 2008 г. по сравнению с 2007 г. в 4,8 раза, но при этом проценты к уплате возросли в 2 раза. Рост процентов к получению в 2009 г. по сравнению с 2008 г. произошло в 2,6 раза, но при этом проценты к уплате возросли в 2,1 раза. В 2009 г. предприятие получило убыток прибыли до налогообложения в размере 232798 тыс. руб.

Положительным моментом явился рост прибыли до налогообложения в 2008 г. на 75,28%, чистой прибыли предприятия в 2008 г. по сравнению с 2007 г. на 60,53%. В 2009 г. ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» получило убыток от основной деятельности в размере 465471 тыс. руб., в результате чего было освобождено от уплаты налога на прибыль.

Таблица 5 - Финансовые результаты ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» за 2007-2009 гг.(тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Отклонение (+,-) | | Темп изменения, % | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| 2008 г. от  2007 г. | 2009 г. от  2008 г. | 2008 г. к  2007 г. | 2009 г. к  2008 г. |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 5661981 | 6408975 | 2791302 | 746994 | -3617673 | 113,19 | 43,55 |
| Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг | 4737015 | 5149999 | 2695361 | 412984 | -2454638 | 108,72 | 52,34 |
| Валовая прибыль | 924966 | 1258976 | 95941 | 334010 | -1163035 | 136,11 | 7,62 |
| Коммерческие расходы | 24103 | 27342 | 19989 | 3239 | -7353 | 113,44 | 73,11 |
| Управленческие расходы | 380173 | 412022 | 308750 | 31849 | -103272 | 108,38 | 74,94 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 520690 | 819612 | -232798 | 298922 | -1052410 | 157,41 | -28,40 |
| Проценты к получению | 46217 | 221131 | 570510 | 174914 | 349379 | В 4,8 раза | В 2,6 раза |
| Проценты к уплате | 186183 | 376759 | 796744 | 190576 | 419985 | В 2 раза | В 2,1 раза |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | - | 100,00 |
| Прочие операционные доходы | 2844030 | 1483581 | 1385275 | -1360449 | -98306 | 52,16 | 93,37 |
| Прочие операционные расходы | 2825264 | 1447343 | 1479012 | -1377921 | 31669 | 51,23 | 102,19 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 399490 | 700224 | -552767 | 300734 | -1252991 | 175,28 | -78,94 |
| Отложенные налоговые обязательства | 2779 | 22546 | 3427 | 19767 | -19119 | В 8,1 раза | 15,20 |
| Налог на прибыль | 109156 | 169601 | 0 | 60445 | -169601 | 155,37 | 0,00 |
| Чистая прибыль | 312132 | 501071 | -465471 | 188939 | -966542 | 160,53 | -92,90 |

Это говорит о неэффективной финансовой политике предприятия.

Рассмотрим анализ рентабельность деятельности предприятия.

Таблица 6 - Показатели рентабельности ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» за 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | Годы | | | Отклонение (+,-) | |
|  | 2007 | | 2008 | 2009 |
| 2008 г. от  2007 г. | 2009 г. от  2008 г. |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Рентабельность собственного капитала | | 11,13 | 15,38 | -16,88 | 4,26 | -32,27 |
| 2. Рентабельность авансированного капитала | | 5,93 | 5,39 | -5,19 | -0,54 | -10,58 |
| 3. Рентабельность текущих активов | | 10,93 | 7,32 | -7,93 | -3,61 | -15,25 |
| 4. Рентабельность внеоборотных активов | | 12,96 | 20,48 | -3,14 | 7,53 | -23,62 |
| 5. Рентабельность производства | | 10,99 | 15,91 | -8,64 | 4,92 | -24,55 |
| 6. Рентабельность продажи (по чистой прибыли) | | 5,51 | 7,82 | -16,68 | 2,31 | -24,49 |
| 7. Рентабельность продажи (по прибыли от продаж) | | 9,20 | 12,79 | -8,34 | 3,59 | -21,13 |
| 8. Рентабельность активов | | 7,59 | 7,53 | -6,16 | -0,05 | -13,70 |

На основании данных Таблицы 6 можно сделать выводы:

Рентабельность собственного капитала на конец 2007 г. показала снижение эффективности использования собственного капитала, в 2008 г. напротив - повышение, т. е. количество чистой прибыли, заработанной каждым рублем, вложенным собственником в предприятие растет (рост на 8,50%). В 2008 г. рентабельность авансированного капитала снизилась на 0,54%, что характеризует снижение эффективности использования всего имущества предприятия. Рентабельность текущих активов в 2008 г. также снизилась на 3,61%, что говорит о снижении эффективности использования оборотных (мобильных, текущих) активов, измеряемую величиной прибыли, приходящейся на единицу оборотных активов.

При этом положительным моментом явился рост в 2008 г. рентабельности внеоборотных активов, что демонстрирует способность предприятия обеспечивать достаточный объем прибыли по отношению к основным средствам компании.

Рентабельность производства является наиболее обобщающим, качественным показателем экономической эффективности производства, эффективности функционирования предприятий отрасли. Рентабельность производства в 2008 г. также возросла, что несомненно является положительным моментом. Оба показателя рентабельность продаж в 2008 г. показали рост эффективности производственной и коммерческой деятельности предприятия. Рентабельность активов — индикатор доходности и эффективности деятельности компании, очищенный от влияния объема заемных средств показала в 2008 г. снижение эффективности деятельности компании. В 2009 г. по всем показателям были получены отрицательные результаты, в связи с получением отрицательного результата от основной деятельности. Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что в целом можно судить о нерентабельности деятельности в 2009 г.

# 2.2 Организация деятельности кадровой службы предприятия

Формирование кадровой политики ОАО «ЧАЗ» основывается на нормах трудового законодательства Российской федерации с учетом социальных, экономических, технологических и других особенностей в сфере трудовой деятельности человека.

В системе управления каждой организации существует подсистема управления персоналом и социальным развитием. Так и на предприятии ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» существует служба персонала (Рисунок 4):

Основными структурными подразделениями службы управления персоналом предприятия, исходя из представленной структуры, являются:

- группа учета трудовых отношений;

- группа учета рабочего времени;

- группа комплектования и оценки.

В деятельность группы трудовых отношений входит:

- участвует в разработке коллективных соглашений;

- проводит работу по жалобам и разбору споров;

- содействует развитию связей и отношений между администрацией и работниками.

Основными функциями группы учета рабочего времени являются:

- оценка рабочей силы предприятия;

- анализ грамотного распределения рабочего времени между структурными подразделениями.

В деятельность группа комплектования и оценки входит следующее:

- организация набора и отбора персонала;

- ввод в должность новых работников;

- организация прохождения службы и планирование карьеры;

- проведение профессиональной ориентации;

- проведение оценки деятельности;

- собеседование с увольняемыми работниками;

- определение потребностей в кадрах на определенный промежуток времени;

- оценка будущих потребностей в рабочей силе;

- оценка предложения рабочей силы на основе анализа текущих ресурсов с учетом потерь за счет текучести кадров;

- разработка плана действий по предотвращению прогнозной нехватки или избытка рабочей силы.

В разрезе абсолютных значений категориального состава общая численность состоит из 2416 основных рабочих, 1576 вспомогательных рабочих и 991 инженерно-технического работника. Ниже представлен график динамики численности категорий работников в период с 2007 по 1января 2010 года:

По состоянию на 01.01.2010 г. общая численность завода составила 5200 человек, из них 217 находятся в отпуске по беременности родам и в отпусках по уходу за ребенком до 1,5 и 3 лет. Таким образом, фактическая численность ОАО «ЧАЗ» на отчетную дату составила 4983 человека.

За отчетный период общая численность предприятия сократилась на 1003 человека, что составило 16,76% от общей численности.

Удельный вес категорий персонала на конец отчетного периода распределился следующим образом: основные рабочие - 48,48%, вспомогательные рабочие – 31,63%, РСиС – 19.89%.

По состоянию на 01.01.2010 количество мужчин составило 3025 человек, женщин 1958 человек. Ниже представлен график динамики половой структуры работников ОАО «ЧАЗ» (Рисунок 6).

За отчетный период обе категории снизили свою численность: мужчины – на 581 ед., женщины – на 422 ед.

Рассматривая половое соотношение в удельном весе нужно отметить явное преобладание мужской части (60,7%) персонала над женской (39,3%). Ниже представлен график удельного соотношения половой структуры ОАО «ЧАЗ» по состоянию на 01.01.2010 года (Рисунок 7).

За отчетный период удельный вес мужчин в общей численности предприятия увеличился на 0,5%. Ниже представлен график половозрастной структуры работников ОАО «ЧАЗ» по состоянию на 01.01.2010 г. (Рисунок. 8).

Рассматривая половозрастную структуру необходимо отметить, что наибольшее количество работников-мужчин сосредоточенно в возрастной подкатегории 51-55 лет – 589 человек или 11,82%, за отчетный период она увеличилась на 1,46%. Негативной тенденции в этой части персонала можно отметить снижение количество работников в возраст до 30 лет (на 1,94%).

Наибольшая часть женской части персонала занимает возрастные ниши 46-50 лет – 463 человек или 9,29% и 51-55 лет – 397 человек, что составляет 7,97% от общей численности работников предприятия. Тенденция снижения персонала в возрастной подкатегорий до 30 лет присутствует и среди работников-женщин предприятия, снижение составило 0,72%. Количество работниц в подкатегории пенсионного возраста сократилось на 0,2%.

Средний возраст на предприятия за отчетный период увеличился на 0,4 года и составил 43 года, что можно отметить как тенденцию омоложения персонала за отчетный год, которая была запланирована в отчетном году в рамках проведения мероприятия по кадровому составу.

Самый большой средний возраст относиться к категории мужчин вспомогательного производства – 47,6 года, среди женщин к самой «возрастной» категории следует отнести руководителей - 44,7 года. Самой молодой категорий среди женщин, по-прежнему, являются служащие, среди мужчин – специалисты – 41,8 года.

По состоянию на 01.01.2010 на предприятии работают 107 инвалидов, что на 4 ед. больше, чем в 2008 году. Удельный вес инвалидов в общей структуре предприятия, за отчетный год увеличился (на 0,51%) и составил 2,23%. Таким образом, руководство поддерживает социально незащищенные группы населения, обеспечивая работой даже в условиях жесткой политики оптимизации и повышения производительности и эффективности труда на предприятии.

Квота на обязательное количество работающих инвалидов для ОАО «ЧАЗ» составляет 99 человек, таким образом, предприятие перевыполняет эту норму на 3,03%. Ниже представлен график динамики численности пенсионеров и инвалидов с 2008 по 2009 года (рис. 9).

Количество пенсионеров в отчетном периоде уменьшилось на 73 ед. и составило 523 человека. Тенденция высвобождения работников предприятия, достигших пенсионного возраста, была выбрана руководством предприятия, чтобы сохранить при оптимизации кадры допенсионного возраста. Несмотря на сокращения числа работников-пенсионеров в структуре предприятия в абсолютном значении, их удельный вес вырос на 1% и составил 10,9%. В 2010 году на предприятии пенсионного возраста достигнут 120 человек, по льготным спискам могут выйти на пенсию 113 человек, в т.ч. 57 человек – по списку 1; 56 человек – по списку 2.

Ниже представлен график образовательного уровня предприятия по состоянию на 01.01.2010 (Рисунок 10).

Кроме этого 9 чел. имеют незаконченное высшее образование, 14 начальное общее образование и нет данных по 5 чел.

Проводя анализ образовательной структуры можно отметить, что наибольший удельный вес имеет категория образовательного уровня – полное среднее образование – 46%, начальное профессиональное образование имею 18% работников, среднее профессиональное образование – 16%. Высшее профессиональное образование имеют только 16 % персонала предприятия.

Тенденцию к снижению в удельном весе персонала имели следующие виды образовании: среднее профессиональное образование (на 0,4%), основное общее образование (на 0,3%) и начальное образование (на 0,1%).Однако хочется отметить, что категория работников с высшим профессиональным образованием хоть и сократилась, как и все остальные, в абсолютных значениях, имела незначительный рост на 0,3% в удельном весе.

Ниже представлен график показателей приёма и увольнения в 2009 году в разрезе категорий (Рисунок 11):

Всего за отчетный период количество уволенных составило 1561 человек. Количество принятых 640 человек. В результате преобладания числа уволенных работников над принятыми численность предприятия сократилась.

Ниже представлена таблица структуры уволенных работников по основаниям (Таблица 7).

Таблица 7 - Структура уволенных работников по основаниям

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основания увольнения | | | 2007 | | | | 2008 | | | | 2009 | | | | Темп (%) | |
|  | Чел. | | | | Уд. вес | | Чел. | | Уд. вес | | Чел. | | Уд. вес | |
| 1 | | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | |
| расторжение ТД по иниц. работника (собственное желание) п.3 ст.77 ТК РФ | | | 1116 | | 47,1 | | 808 | | 34,3 | | 423 | | 27,1 | | -47,6 | |
| по иниц. раб. в связи с выходом на пенсию по возрасту ст. 80 ТК РФ | | | 247 | | 10,4 | | 184 | | 7,8 | | 271 | | 17,4 | | 47,3 | |
| расторжение срочного ТД по истечении срока его действия ст. 79 ТК РФ | | | 314 | | 13,2 | | 359 | | 15,2 | | 70 | | 4,5 | | -80,5 | |
| расторжение ТД по соглашению сторон ст. 78 ТК РФ | | | 239 | | 10,1 | | 497 | | 21,1 | | 550 | | 35,2 | | 10,7 | |
| расторжение ТД по иниц. раб-ля (сокращ. числ-ти или штата раб-ков) п.2 ст. 81 ТК РФ | | | 32 | | 1,4 | | 36 | | 1,5 | | 101 | | 6,5 | | 180,6 | |
| призыв на военную службу -ст.83 ч. первая п.1 ТК РФ | | | 15 | | 0,6 | | 24 | | 1,0 | | 10 | | 0,6 | | -58,3 | |
| расторжение ТД по иниц. раб-ля (прогул) п. 6 п.п. «а» ст. 81 ТК РФ | | | 299 | | 12,6 | | 257 | | 10,9 | | 72 | | 4,6 | | -72,0 | |
| перевод к другому раб-лю или на выб. должность ст. 77 п. 5 ТК РФ | | | 49 | | 2,1 | | 122 | | 5,2 | | 17 | | 1,1 | | -86,1 | |
| прекращ. ТД по обстоят., не зависящим от воли сторон (смерть работника) | | | 22 | | 0,9 | | 20 | | 0,8 | | 20 | | 1,3 | | 0,0 | |
| приз. раб-ка полностью нетруд. в соотв. с мед. закл. (инвалидность) п.5 ст.83 ТК РФ | | | 3 | | 0,1 | | 3 | | 0,1 | | 3 | | 0,2 | | 0,0 | |
| аннулирование ТД | | | 20 | | 0,8 | | 23 | | 1,0 | | 5 | | 0,3 | | -78,3 | |
| прочие причины | | | 14 | | 0,6 | | 25 | | 1,1 | | 19 | | 1,2 | | -24,0 | |
| Итого | | | 2370 | | 100,0 | | 2358 | | 100,0 | | 1561 | | 100,0 | | -33,8 | |

Рассматривая процесс увольнения в разрезе стажа работы на предприятие, отмечу, что наибольшее количество приходиться на категорию со стажем до 1 года, т.е. такие работники не успевают закрепиться на предприятие, не проходят адаптацию. В эту категорию входят студенты, которые проходят практику на рабочих местах и пенсионеры-срочники, которые уже имеют на предприятии большой стаж и продолжают работать, заключая срочные трудовые договора на 1 год. Еще 2 категории работников по стажу имеют довольно большой удельный вес – это работники со стажем от 1 года до 3 лет (20,6%) и свыше 20 лет (22,7%). В категории работников со стажем более 20 лет преобладает персонал пенсионного возраста, а в категории работников со стажем 1-3 года – персонал в трудоспособном возрасте, что является угрозой для качественного состава персонала.

Ниже представлен график динамики удельного веса уволенных работников в разрезе причин увольнения (Рисунок 12):

Тенденция снижения заработной платы, на сегодняшний день, является повсеместно практически на всех предприятиях региона. Тяжелые условия труда, как специфика отрасли, также являются одной из часто называемых причин увольнения – 9,86% (эта категория за отчетный период снизила свой удельный вес на 0,48%).

Ниже представлен график коэффициента текучести персонала в динамике с 2006 по 2009 года (Рис. 13).

Общий уровень коэффициента текучести кадров сократился на 1,49 и составил 18,75. Тенденция снижения уровня коэффициента текучести отмечена в разрезе всех категорий персонала: основные рабочие на – 2,25 ед., вспомогательные рабочие – на 0,08 ед., РСиС – 0,08 ед.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала всегда занимали одно из важных мест в деятельности предприятия. В связи с текущей оптимизацией численности персонала возникла потребность в расширении навыков работников. Эту потребность помогает удовлетворить хорошо отлаженная система профессиональной подготовки кадров на ОАО «ЧАЗ». Ниже представлен график динамики количества обученных работников (Рисунок 14).

Данные по динамике количества обученных работников предприятия показывает положительную тенденцию в разрезе категории рабочих (уд. вес увеличился на 17,32%), что связано с участием ОАО «ЧАЗ» в программе по опережающему обучению по которой 9 мес. производилось обучение преимущественно по рабочим специальностям.

Анализ нарушений трудового режима работниками предприятия за 2009 год показывает положительную динамику: значительное снижение количества нарушений (на 52,47%). В связи с ужесточением мер ответственности в отношении задержанных в нетрезвом виде, особенно в случае рецидива, удалось добиться сокращения числа задержанных в нетрезвом виде. По сравнению с предыдущим годом их число уменьшилось на 379 человек. Ниже представлен график динамики нарушений трудовой дисциплины с 2006 по 2009 года (Рисунок 15):

Динамика нарушений трудовой дисциплины за 2006 – 2009 гг.

В то же время за отчетный период увеличилось число задержанных по статье «Нарушение пропускного режима» по сравнению с предыдущим годом их число увеличилось на 33 человека.

Если рассматривать нарушения в отдельности, то необходимо отметить уменьшение задержанных совершивших хищение на 62 человека (63,27%). Анализируя прогулы, констатируем значительный факт снижения количества лиц, совершивших прогулы (на 410); уволенных по статье «прогул» ТК РФ на 106 (62,35%) и потери в человеко/днях на 846 (40,42%).

Ниже представлен график структуры нарушений в 2009 году (Рисунок 16).

За 2009 г. по итогам рейдов было наказано 44 человека: предупреждены о необходимости соблюдения правил внутреннего трудового распорядка – 15 работников, проведена разъяснительная беседа – с 3 работниками завода, лишены премии – 19 человек, объявлено замечание и лишены премии – 4 человека, замечание объявлено 2 работникам, выговор объявлен - 1 работнику.

В 2008 г. на подготовку кадров предприятием направлено 1 674,1 млн. руб. С целью повышения профессионального уровня линейных руководителей и специалистов предприятия, а также в связи с производственной необходимостью с 08.10.2008 г. начал работу Корпоративный университет ОАО «ЧАЗ». Обучение проходят 40 руководителей основных и вспомогательных производств, а также их заместители. В программу обучения включены вопросы по финансовому планированию, тотальному управлению качеством, управлению персоналом, SMED-быстрая переналадка, Упорядочение 5S, производственная система на примере Тойоты, маркетинг и прочие.

За отчетный период было награждено 1 092 человека, в том числе наградами ОАО «ЧАЗ» - 950 человек, наградами Российской Федерации и Чувашской Республики – 142 человека.

ОАО «ЧАЗ» реализует социальные проекты «Золотые кадры», «Трудовые династии», «Дети агрегатного», но год от года количество участников и лауреатов данных проектов снижается. В случае с проектом «Золотые кадры» эта тенденция обусловлена включением в проект других заводов, входящих в Компанию Корпоративного Управления «Концерн «Тракторные Заводы». Численность трудовых династий довольно резко сократилась как за счет сокращения общей численности работников предприятия, так и за счет ухода на пенсию работников, проработавших на предприятии большой период.

Кадровые потребности предприятия определяются в соответствии со стратегией развития ОАО «ЧАЗ» и корректируются по мере необходимости. При построении кадровой политики на предприятии использован ситуационный подход. Кадровая стратегия ОАО «ЧАЗ» ориентирована на внутренний рынок и является стратегией взаимных обязательств. В ходе реализации данной политики контролю подвергается конечный результат.

Кадровая политика предприятия реализуется по следующим направлениям: планирование потребности в персонале, формирование кадрового потенциала, организация адаптации, оценка персонала, его развитие, мотивация.

Кроме планирования численности персонала в ОАО «ЧАЗ» осуществляют планирование расходов на содержание, планирование развития персонала, планирование систем и форм мотивации труда, планирование производительности труда, план замещения должностей.

Задачи, связанные с персоналом решаются на высшем уровне организации. Особая роль в решении задач по управлению персоналом возлагается на кадровую службу.

При принятии управленческих решений менеджеры стремятся учитывать потребности персонала, хотя все-таки большее внимание уделяется конечным результатам деятельности. Руководство ОАО «ЧАЗ» в управлении персоналом в большей степени уделяет внимание потребностям производства. Но в связи с тем, что человеческий фактор играет важную роль в деятельности организации, внимание к людям в управлении организацией приобретает большие масштабы.

В ОАО «ЧАЗ» используется стратегия расширения сферы деятельности и доли рынка. В связи с этим кадровая политика предприятия ориентирована на развитие персонала и привлечения дополнительно высококвалифицированных работников.

Деятельность предприятия напрямую зависит от правильного решения кадровых вопросов, поэтому, главная задача кадровой политики ОАО «ЧАЗ» – удовлетворение потребности в персонале в заданном количестве и необходимого качества.

При необходимости набор персонала производится на предприятии за счет внешних источников и внутреннего перемещения работников. Основными критериями отбора являются: опыт, образование, деловые качества, профессионализм, соответствие кандидата требованиям должности. Отбор кадров осуществляет кадровая служба и руководитель структурного подразделения, в которое осуществляется набор персонала. С кандидатом, успешно прошедшим отбор, заключают трудовой договор с участием юриста предприятия.

Процесс профессиональной и социальной адаптации осуществляет непосредственный руководитель структурного подразделения.

Важной характеристикой кадрового потенциала предприятия выступает уровень образования работников. Рассматривая укомплектованность должностей специалистами, предусмотренным штатным расписанием можно отметить, что на 1 января 2009 года штат специалистов укомплектован на 93,8 %. На предприятии предусматривается применение внутреннего и внешнего совместительства, что позволяет укомплектовать специалистами низкооплачиваемые должности. Как положительный момент можно отметить то, что в ОАО «ЧАЗ» достаточно высок образовательный уровень. Из каждых 10 работников 8 человек имеет высшее или среднее профессиональное образование. Практически все руководители и большая часть специалистов имеют высшее образование или в настоящий момент проходят профессиональную переподготовку, что характерно для сложившейся тенденции в повышении образовательного уровня населения.

Основной целью материальной мотивации является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности предприятия. Управление стимулированием труда в ОАО «ЧАЗ» включает в себя выбор форм и систем заработной платы, построение системы заработной платы и системы дополнительного стимулирования трудовой активности, индивидуализацию условий материального стимулирования, планирование средств на стимулирование труда, обеспечение условий для реализации политики социальной мотивации. Так, для работников цехов установлена сдельно-премиальная заработная плата, то есть, наряду с тарифным окладом или прямым сдельным заработком, работникам выплачиваются премии за отдельные достижения в работе. При этом сдельно-премиальная система оплаты труда может подразделяться на коллективную и индивидуальную. В ОАО «ЧАЗ» используются индивидуальные ставки в зависимости от категории.

Построение системы дополнительного стимулирования трудовой активности работников призвано усилить мотивацию персонала, и направлено на стимулирование роста производительности труда, повышение качества труда.

В целях создания системы социальных гарантий, усиления социальной поддержки уровня жизни работников, а также повышения заинтересованности работников в результатах труда, работникам ОАО «ЧАЗ» в соответствии с Коллективным договором предоставляются дополнительные льготы и выплаты сверх предусмотренных Трудовым Кодексом РФ.

Дети работников также обеспечиваются путевками (туристическими, на отдых, на санаторно-курортное или реабилитационное лечение).

Определен порядок оказания работникам материальной помощи, выплат пособий и предоставления ссуд.

Проводится культурно-воспитательная и спортивно-массовая работа, обеспечивается финансирование спортивных и культурно-массовых мероприятий, приобретение спортивного и культурного инвентаря.

С целью закрепления кадров, обеспечения их социальной защищенности при выходе на пенсию предприятие производит отчисления пенсионных взносов в государственный пенсионный фонд на государственное пенсионное обеспечение работников.

С целью обновления и ротации кадров в ОАО «ЧАЗ» предусмотрен порядок оказания ежемесячной материальной помощи до 0,1 тарифной ставки (должностного оклада) работникам предпенсионного возраста, которым до достижения пенсионного возраста осталось менее трех лет, и уволенным по сокращению численности или штата, служб и т.п.

В качестве поощрения отдельных работников за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, добросовестный труд, новаторство и за другие достижения в работе в ОАО «ЧАЗ» используются следующие виды поощрения.

За большой личный вклад в результаты производственно-хозяйственной деятельности и добросовестный труд работнику предприятия объявляется благодарность с вручением премии в размере МРОТ.

За выполнение отдельных важных заданий, достижение высоких технико-экономических показателей в работе, умелое руководство трудовыми коллективами, большой личный вклад в повышение эффективности производства, внедрение достижений научно-технического прогресса, подготовку квалифицированных кадров работник награждается Почетной грамотой с вручением премии в размере МРОТ.

Поощрения объявляются в приказе по предприятию, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку.

Кроме того, в качестве поощрения применяются такие виды поощрения, как:

- занесение на Доску Почета;

- персональное поздравление от имени директора предприятия с праздниками и юбилейными датами;

- награждение буклетами с дарственной надписью от имени директора;

- чествование лучших работников на торжественных заседаниях, посвященных различным праздникам и юбилейным датам предприятия.

За долголетний и добросовестный труд, достижение высоких показателей, успешную работу, разработку и осуществление мероприятий, направленных на повышение эффективности организации, широкое распространение передового опыта и другие достижения работники ОАО «ЧАЗ» представляются к:

- объявлению благодарности;

- награждению «Почетной грамотой».

Для стимулирования профессионального роста, совершенствования профессионального мастерства и деловой квалификации работников предприятия ежегодно в соответствии с Положением, утвержденным директором, проводятся конкурсы «Лучший рабочий по профессии» с присвоением званий работникам-победителям и вручением Дипломов и ценных подарков.

Кроме того, для поощрения победителей конкурсов используются поощрения.

Основными задачами применяемой системы мотивации являются: привлечение в общество и сохранение квалифицированного конкурентоспособного персонала, стимулирование оптимального поведения.

Система включает в себя: материальное стимулирование, моральное поощрение, социально - натуральное поощрение, социальные программы, поощрение путем повышения статуса, дополнительные формы поощрения за достижения в труде.

В ОАО «ЧАЗ» приняты следующие принципы оплаты труда: ориентация на достижение конечного результата; сочетание коллективного и личного интереса; оплата в зависимости от приоритета подразделения и сложности труда.

Оплата труда работников производится в соответствии с Положением об оплате труда работников ОАО «ЧАЗ», разработанным на основе Типового положения о порядке оплаты труда работников предприятий производственной сферы. Работникам предприятия могут устанавливаться доплаты и надбавки к должностным окладам (тарифным ставкам), предусмотренные действующим законодательством РФ. Доплаты в процентах к тарифным ставкам и должностным окладам устанавливаются в соответствии с Положением по установлению доплат за работу в неблагоприятных условиях труда в организациях производственной сферы.

Одним из основных стимулирующих моментов являются доплаты и надбавки к тарифным ставкам (должностным окладам) работников.

Исследование мотивационных потребностей трудовой деятельности в ОАО «ЧАЗ», проведенное в форме анкетного опроса по методике Шапиро С.А. показало, что основные потребности составляют в первую очередь материальные, выражающиеся в получении стабильной заработной платы (причем средней – 9500 - 11000 рублей) и других вознаграждений и выплат (премий или поощрений, которые выплачиваются крайне редко).

Во вторую очередь, потребности самоуважения, включающие в себя полезность своей работы в коллективе, компетентность в профессии, самостоятельность в принятии решений. Респонденты находятся примерно в одной возрастной категории (от 36 до 60 лет, как мужчины, так и женщины), и многолетний труд, позволивший им занять руководящие должности, естественно обязывает их уважать себя и свою работу даже при ее незначительном материальном покрытии.

На третьем месте поровну находятся потребности в безопасности и защищенности и социальные потребности. Первые выражаются в гарантиях занятости, причем как в государственном, так и негосударственном секторе экономики, гарантиях пенсионного обеспечения (у тех, кто еще не достиг пенсионного возраста) и гарантиях социального характера, подразумевающих собой оплату временной нетрудоспособности, оплачиваемый отпуск, а также моральные поощрения (почетные грамоты и т.п.), в силу традиции советского времени, имеющие ценность для работников. Ко второй группе в основном относится многолетняя привычка работы в данном коллективе, дружеские отношения с сослуживцами и ощущение своей нужности людям. Остальные группы факторов мотивации, как видно из диаграммы, изображенной на рис. 17, крайне невысоки.

Лишь у единиц, из числа опрошенных, наблюдается желание сделать более высокую карьеру, ощущение, что труд является чем-то важным в жизни (потребность в самовыражении), а не только средством существования, и потребность во власти.

Услугами социальной сферы пользуются работники предприятия, члены их семей, ветераны. Для изменения существующего положения дел, необходимо изыскивать финансовые ресурсы для повышения мотивации труда методами экономического стимулирования. Для недопущения увеличения текучести кадров и снижения производительности труда основной упор необходимо делать на удовлетворение социальных потребностей и потребностей в уважении работников на предприятиях и в организациях.

Таблица 8 - Расходы из чистой прибыли ОАО «ЧАЗ» в 2009 г., тыс. руб.

| Показатели | | | факт |
| --- | --- | --- | --- |
| Расходы за счет чистой прибыли - всего, в т.ч.: | | | 43467 |
| Результат деятельности Клуба (убытки) | | 1700 |
| Результат деятельности Комбината питания (убытки) | | | 756 |
| Результат деятельности Турбаза (-прибыль) | | | -545 |
| ФМП за счет чистой прибыли | | | 30430 |
| культурно-массовые мероприятия | | | 1884 |
| Спортивные мероприятия | | | 430 |
| Ритуальные услуги | | | 1011 |
| Благотворительная помощь | | | 994 |
| Санаторно-курортное лечение | | | 0 |
| Детский отдых | | | 915 |
| прочие (Золотые кадры) | | | 60 |
| ФМП за счет текущей прибыли | | | 5832 |

Такая политика должна проводиться сверху. Умные и грамотные руководители, проводящие политику приобщения работников к целям и ценностям организации, укрепляющие в них потребность в причастности к работе на данном предприятии, достигают высокой эффективности и производительности труда. Высокое качество рабочей силы и уровень производительности труда являются предпосылкой высокой эффективности деятельности предприятия, что, в свою очередь невозможно без организации действенной системы мотивации и постоянного ее совершенствования.

Таким образом, в системе мотивации предприятия основной упор делается на материальное стимулирование, хотя в коллективном договоре отражены и некоторые меры морального поощрения работников. Необходимо совершенствовать применение моральной мотивации.

Оценка качества труда работников производится в форме аттестации. Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия, в состав которой входит генеральный директор, руководитель подразделения, в котором проводится аттестация. Критериями оценки в ходе проведения аттестации служат: профессиональные знания, качество работы, величина выполняемой нагрузки, темп работы, производительность труда. На основании результатов оценки и по мере необходимости на предприятии осуществляется обучение, повышение квалификации и переподготовка персонала с участием руководителей и представителей учебных заведений и предприятий, а также собственных специалистов. Документационное обеспечение кадровой работы осуществляет кадровая служба. Таким образом, кадровая работа на предприятии осуществляется по всем направлениям и в достаточном объеме. Но в тоже время необходимо отметить следующие недостатки в организации управления персоналом: отсутствие целостной системы управления персоналом, распределение отдельных направлений кадровых вопросов между руководителями и работниками предприятия, недостаточная согласованность отдельных должностных лиц в решении кадровых вопросов, отсутствие профессионального специалиста по кадровым вопросам.

# 2.3 Документационное обеспечение системы управления персоналом предприятия

Деятельность предприятия в области управления персоналом нуждается в значительном делопроизводственном обеспечении. Регулирование отношений со стороны государства осуществляется в основном посредством принятия правовых актов, относящихся к этой сфере деятельности. Деятельность ОАО «ЧАЗ» регулируется Гражданским Кодексом РФ, Трудовым кодексом. Законом РФ «Об акционерных обществах» и др.

Для характеристики предприятия, его организационной структуры, проведения анализа производственно- хозяйственной деятельности используют устав, положения об отделах, должностные инструкции, аналитические данные предприятия.

Документационное обеспечение кадровой работы осуществляет каровая служба. Кадровое делопроизводство ОАО «ЧАЗ» основывается на следующих документах: Устав организации; Философия организации; Коллективный договор; Правила внутреннего трудового распорядка; Контракт сотрудника; Положение об оплате труда; Положение об аттестации кадров; штатное расписание; Положения о структурных подразделениях; должностные инструкции; трудовые договора.

Сторонами трудового договора в ОАО «ЧАЗ» являются работодатель и работник.

Правила внутреннего трудового распорядка предприятия являются одним из важнейших документов, регламентирующим порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, меры поощрения и взыскания, а также вопросы разглашения служебной и коммерческой информации в ОАО «ЧАЗ».

Положение о структурном подразделении является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения в ОАО «ЧАЗ», его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения. Положение о подразделении разрабатывается и подписывается руководителем подразделения, согласовывается с компетентными должностными лицами, доводится до сотрудников под расписку с указанием даты ознакомления и утверждается руководителем организации с указанием даты и скрепляется печатью.

Исходными данными для разработки Положения о подразделении являются: организационная структура, функциональная структура, штатное расписание организации, классификатор функций управления, нормативы управленческого труда, типовые положения о подразделениях, схемы документооборота.

Должностная инструкция работников ОАО «ЧАЗ» является основным документом, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Исходными данными для разработки должностных инструкций являются: организационная структура, функциональная структура, классификатор функций управления, классификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, нормативы управленческого труда, положения о структурных подразделениях, результаты экспертных и социологических опросов работников и др.

Должностные инструкции разработаны по каждой должности в соответствии со штатным расписанием и являются логическим продолжением и развитием положения о структурном подразделении. Они утверждаются руководителем организации.

Коллективный договор ОАО «ЧАЗ» — это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации, и заключаемый между сторонами социального партнерства (работниками и работодателями в лице уполномоченных в установленном порядке представителей). Трудовой Кодекс Российской Федерации под социальным партнерством признает систему взаимоотношений между работниками и работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленную на обеспечение согласования интересов сторон по вопросам регулирования трудовых и иных, связанных с ними, отношений. Органы государственной власти и органы местного самоуправления выступают в качестве сторон социального партнерства в тех случаях, когда они являются работодателями или их представителями, уполномоченными на представительство законодательно или работодателями.

В соответствии с трудовым законодательством регулирование трудовых отношений в ОАО «ЧАЗ» осуществляется путем заключения, изменения и дополнения работником и работодателем коллективных договоров, соглашений и трудовых договоров.

При заключении трудового договора запрещаются:

1. необоснованный отказ в заключении договора;
2. любое прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства (в том числе наличие или отсутствие регистрации по месту жительства или пребывания), а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников;
3. отказ в заключении договора женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей;
4. отказ в заключении договора работникам, приглашенным в письменной форме на работу в порядке перевода от другого работодателя, в течение одного месяца со дня увольнения с прежнего места работы.

Трудовые договоры в ОАО «ЧАЗ» заключаются на неопределенный срок.

Таким образом, при осуществлении кадровой работы в ОАО «ЧАЗ» необходимо придерживаться основных регламентирующих данную деятельность документов.

Технология управления персоналом в ОАО «ЧАЗ» предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителя организации со службами занятости, управления безопасностью персонала.

Таким образом, необходимо отметить возрастающую роль кадрового делопроизводства на основе совершенствования его организационных структур и функций.

# 2.4 Кадровая безопасность и охрана труда

Охрана труда - система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включает правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно - профилактические и иные мероприятия.

В ОАО «ЧАЗ» с целью обеспечения правил соблюдения техники безопасности издан приказ, о порядке обучения по охране труда и проверке знаний требований охраны труда работников ОАО «ЧАЗ».

В структуре управления ОАО «ЧАЗ» для соблюдения правил техники безопасности отдельно создан отдела охраны труда. Специально для этого подразделения разработано положение об организации работы по охране труда ОАО «ЧАЗ». Согласно утвержденному положению об организации работы по охране труда, основными задачами инженера по охране труда являются:

- организация работы по обеспечению выполнения работниками требований охраны труда;

* контроль за соблюдением работниками законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, соглашения по охране труда;
* организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний обусловленных производственными факторами,

-информирование и консультирование работников, в том числе его руководителя по вопросам охраны труда;

-изучение и распространение передового опыта по охране труда, пропаганда вопросов охраны труда.

В ОАО «ЧАЗ» утвержден перечень документации по охране труда.

В ОАО «ЧАЗ» первый вторник каждого месяца объявлен Днем охраны труда. В обществе создана комиссия по проверке знаний по охране труда. Целью проведения Дня охраны труда является выявление нарушений и отклонений от требований, стандартов, норм, инструкций и других нормативных документов по охране труда и принятие мер по их доведению до норм. Задачами проведение Дня охраны труда являются предупреждение производственного травматизма, профессиональной заболеваемости, улучшение условий труда, повышение культуры производства и оперативной ликвидации выявленных недостатков. День охраны труда в обществе носит целевой характер. В этот день, кроме вопросов общего характера (проверка состояния комнат для отдыха, мест приема пищи и т.п.), комиссия детально знакомиться с состоянием дел по двум-трем конкретным вопросам, например: состояние и обеспеченность рабочих мест средствами защиты и приспособлениями; наличие и исправность блокировочных и предохранительных устройств на оборудовании и механизмах; наличие инструкций по охране труда на рабочих местах, их качество и своевременность пересмотра; проведение инструментальных измерений уровней опасных и вредных производственных факторов на рабочих местах с неблагоприятными условиями труда.

Контроль за состоянием условий труда в ОАО «ЧАЗ» осуществляют руководители подразделений. Контроль за состоянием условий труда заключается в проверке состояния производственных условий для работающих, выявлении отклонений от требований безопасности и др. Ответственность за безопасность туда в целом по Обществу несет директор и заместитель директора по строительству. Организация и проведение контроля за состоянием охраны труда в ОАО «ЧАЗ» проводится на основе разработанного положения о контроле за состоянием охраны труда. В ОАО «ЧАЗ» проводят следующие виды инструктажей: вводный, первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой. Результаты всех видов инструктажа заносятся в специальные журналы.

В настоящее время обеспечение безопасности – это защита деятельности предприятия от воздействия внешних и внутренних дестабилизирующих факторов для достижения целей предприятия. На организацию могут воздействовать саамы различные факторы – позитивные, а чаще негативные, внутренние и внешние. Больше внимания сейчас уделяется внешним факторам, хотя внутренние более опасны. Проблемы, связанные с утечкой информации, хищениями в организации, это все внутренние факторы, которые исходят от персонала.

На предприятии ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» функцией охраны труда и безопасности труда занимается служба безопасности, в которую непосредственно входит:

- информационно-поисковое бюро;

- поисковое бюро;

- инспекторское бюро;

- отдел охраны техники и безопасности труда;

- медицинская служба;

- пожарная часть №2;

- отдел охраны собственной экономической безопасности.

Деятельность данных подразделений связана с защитой деятельности предприятия от воздействия внешних и внутренних дестабилизирующих факторов для достижения целей предприятия (рис. 2.16).

Основными руководящими документами в области кадровой безопасности и охраны труда на предприятии ОАО «Чебоксарский агрегатный завод являются:

# - Постановление Минтруда РФ от 14 марта 1997 г. N 12 «О проведении аттестации рабочих мест по условиям труда»;

# - Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. N 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда»;

# - Комментарий к приказу Минздравсоцразвития России от 31.08.2007 N 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда»;

На основе данных нормативных документов проводится аттестация рабочих мест. По своей сути аттестация рабочих мест - это оценка условий труда на рабочих местах. Под рабочим местом понимается любое место, где работник должен находиться или куда ему необходимо следовать по роду своей деятельности и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя. В целях проведения аттестации выделяется такое самостоятельное понятие, как «постоянное рабочее место», т.е. место, на котором сотрудник находится большую часть рабочего времени (более 50% или более 2 час. непрерывно).

Целью аттестации - выявление вредных и (или) опасных производственных факторов, а также осуществление мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда. Ее результаты можно использовать при решении следующих задач:

- планирование и проведение мероприятий по охране и условиям труда в соответствии с действующими нормативными правовыми документами;

- сертификация производственных объектов на соответствие требованиям по охране труда;

- обоснование предоставления льгот и компенсаций работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и опасными условиями труда, в предусмотренном законодательством порядке;

- решение вопроса о связи заболевания с профессией при подозрении на профессиональное заболевание, установления диагноза профессионального заболевания, в том числе при решении споров, разногласий в судебном порядке;

- рассмотрение вопроса о прекращении (приостановлении) эксплуатации цеха, участка, производственного оборудования, изменении технологий, представляющих непосредственную угрозу для жизни и (или) здоровья работников;

- включение в трудовой договор (контракт) условий труда работников;

- ознакомление работающих с условиями труда на рабочих местах;

- составление статистической отчетности о состоянии условий труда, льготах и компенсациях за работу с вредными и опасными условиями труда по форме N 1-Т (условия труда);

- применение административно-экономических санкций (мер воздействия) к виновным должностным лицам в связи с нарушением законодательства об охране труда.

Существуют также другие нормативные документы, регламентирующие кадровую безопасность:

- Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 16 августа 2004 г. N 83 «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и порядка проведения этих осмотров (обследований)»;

- Приказ Минздравмедпрома РФ от 14 марта 1996 г. N 90 «О порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников и медицинских регламентах допуска к профессии» (с изменениями от 11 сентября 2000 г., 6 февраля 2001 г.).

На основе действующих регламентирующих документов разрабатываются различные приложения к карте аттестации, в которых определяются предельно допустимые нормы напряженности труда, протоколы травмобезопасности, периодичность медицинских осмотров (приложение 1,2,3).

По итогам проведения аттестации разрабатывается план мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда в подразделениях ОАО «ЧАЗ» по результатам аттестации рабочих мест в 2005 году (приложение4).

На предприятии ОАО «ЧАЗ» существуют определённые мероприятия, обеспечивающие безопасность выполняемых работ.

На выполнение работ в зонах действия опасных и вредных производственных факторов выдаётся наряд-допуск (письменное распоряжение на безопасное производство работы, определяющее содержание, место, время и условия её выполнения, необходимые меры безопасности, состав бригады и лиц, ответственных за безопасность работы.

К наряду-допуску при необходимости прилагаются эскизы защитных устройств и приспособлений, схемы расстановки постов оцепления, установки предупредительных знаков и т.д.

Для безопасности работы строго определены границы безопасных зон, над которыми происходит перемещение грузов подъёмными кранами. Места временного или постоянного нахождения работников располагаются за пределами опасных зон.

Рабочему персоналу следует соблюдать следующие правила техники безопасности (в цехах):

- До начала работы:

1. Надеть и привести в порядок рабочую одежду;
2. Осмотреть свое рабочее место, убрать все мешающие и ненужные предметы;
3. Подготовить и проверить рабочий инструмент, неисправный заменить

- Во время работы:

1. При формовке «по-сырому» не допускать чрезмерного уплотнения смеси, обильного смачивания смеси вокруг модели при ее удалении, установку непросушенных стержней;
2. При подъеме опоки краном включение подъемного механизма должно быть согласовано с работой остальных рабочих;
3. При выполнении работ с помощью мостового крана следить за сигналами крановщика. Запрещается нагружать кран сверх установленной нормы его грузоподъемности, подтаскивать краном грузы, находиться под поднятым краном грузом;
4. Запрещается отделка полуформ, поднятых на крюке крана, если они не установлены на прочных подставках;
5. При работе на формовочных машинах проверять надежность ограждения пускового механизма, чтобы предотвратить случайное включение пускового механизма;
6. Запрещается ремонт и смазка машины во время работы;
7. Излишек припыла при сборке форм, засоры в полуформах нельзя выдувать ртом, для этого следует применять ручной мех или пылесос, крупные частицы удаляют при помощи крючков;
8. При использовании переносной электрической лампы следует проверить наличие защитной сетки, исправность электропроводки. Напряжение в переносных лампах допускается не свыше 12В;
9. При сборке форм скобами тщательно проверить крепление формы, во избежание падении формы при ее повороте и прорыве металла во время заливки;
10. Работающие на заливке форм должны иметь одежду предохраняющую от ожогов, брезентовые брюки, защитные очки, войлочную шляпу;
11. Нельзя набирать металл в непросушенный ковш, удалять влажной счищалкой шлак с поверхности металла, во избежание разбрызгивания металла;
12. Выбитую из формы отливку нельзя брать в руки, не убедившись в том, что она остыла;

- По окончанию работы:

1. Привести свое рабочее место в порядок;
2. Убрать рабочий инструмент, оснастку, приспособления на отведенное для них место;
3. Запрещается обдувать одежду и тело сжатым воздухом.

Правила противопожарной безопасности в цехах (литейных):

1. Запрещается разводить огонь и курить в цехе изготовления деревянных моделей, в местах хранения горюче-смазочных материалов;

2. Курение разрешается в специально отведенных, оборудованных для этих целей местах;

3. Нельзя оставлять на рабочем месте промасляную ветошь другие материалы, способные легко воспламеняться;

4. Необходимо следить за исправностью электрической проводки, не допускать нарушение изоляции проводов;

5. Каждый участок должен быть оборудован первичными средствами пожаротушения: огнетушители, ящики с песком, лопатя и багры, расположенные на специальных щитках, пожарные гидранты, хранящиеся в специально оборудованных ящиках с обеспечением свободного доступа к ним;

6. Не загромождать проходы и проезды;

7. Иметь автоматические пожарные извещатели для вызова пожарной охраны.

На предприятии была проделана определенная работа по улучшению состояния охраны труда, культуры производства и повышению уровня промышленной безопасности.

За 2009 г. выполнены следующие мероприятия по охране труда:

* работникам в соответствии с утвержденными нормами выдавались специальная одежда, специальная обувь и другие средства индивидуальной защиты, моющие средства, на что израсходовано 5 028 тыс. руб., работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, в дни работы выдавались талоны на молоко и другие равноценные продукты, на что направлено 3 645,0 тыс. руб.;
* по мероприятиям по Соглашению по охране труда в 2009 г. – 6 600,9 тыс. руб., в т.ч. на капитальный ремонт вентиляционных систем – 3 441,8 тыс. руб.

Для повышения безопасности движения транспортных средств проводились весенний и осенний техосмотры транспорта, переаттестация водителей авто- и электротранспорта на знание правил дорожного движения.

Осуществлялся контроль за соблюдением в подразделениях требований стандартов безопасности труда, в соответствии с требованиями настоящего времени переработана система управления охраной труда и промышленной безопасности на предприятии. Проводимая на предприятии работа по охране труда позволила удержать производственный травматизм в 2009 г. на уровне 2008 г., что значительно ниже среднего значения по Чувашской Республике.

Таким образом, в 2008 г. по сравнению с 2007 г. выручка от продажи товаров возросла на 13,19%, в 2009 г. по сравнению с 2008 г. снизилась на 56,45%. При этом себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг в 2008 г. по сравнению с 2007 г. возросла на 8,72%, в 2009 г. снизилась на 47,66%. Отрицательным моментом является в 2008 г. по сравнению с 2007 г. рост коммерческих и управленческих расходов предприятия соответственно на 13,44 % и 8,38%. Это связано с тем, что у ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» возросли затраты на хранение продукции; на рекламу, на представительские и другие аналогичные по назначению расходы. Формирование кадровой политики ОАО «ЧАЗ» основывается на нормах трудового законодательства Российской федерации с учетом социальных, экономических, технологических и других особенностей в сфере трудовой деятельности человека.

# 3. ПУТИ СОВРЕШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО И ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

# 

# 3.1 Совершенствования кадрового обеспечения в системе управления персоналом предприятия

В процессе проведенной оценки системы управления кадрами ОАО «ЧАЗ» были выявлены и идентифицированы «болевые точки» системы управления, сформулированы соответствующие проблемы, оценены возможные позитивные и негативные моменты и предложены пути решения данных проблем.

Выявленные проблемы в организационной структуре управления и предлагаемые пути решения проблем могут стать отправными точками при определении направлений совершенствования управления.

С целью повышения эффективности управления кадрами на объекте исследования необходимо учесть рекомендации, а в частности:

* обучить передовым методам работы управленческий аппарат на базе передовых направлений в системе хозяйствования;
* автоматизация всех процессов передачи информации;
* автоматизировать систему учета реализации продукции;
* добиться конкретной постановки задач, реального согласования по времени с учетом материального обеспечения;
* предоставить больше полномочий среднему звену в принятии решений;
* изменить некоторые функции в отделах и связи между отделами;
* совершенствовать кадровую политику, путем внесения изменений в функции кадровой работы, разработки механизма замещения должностей и ротации кадров;
* совершенствовать службу управления персоналом и ввести должность менеджера по персоналу.

Для повышения эффективности управления предприятием в целом необходимо больше внимания уделять кадровой работе.

После того, как были разграничены полномочия и ответственность между руководителями верхнего и среднего уровней, возникает необходимость детализировать разграничения и связи между подразделениями в виде пересмотра должностных инструкций. В новой структуре управления ответственность за принимаемые решения сформирована в виде диапазонов ответственности для каждой должности. При этом предполагается, что все должностные лица знают, какая работа должна выполняться в закрепленном диапазоне ответственности. В рамках диапазона ответственности должностное лицо действует самостоятельно и лично отвечает за положительный результат.

Диапазоны ответственности работников предприятия, сформированные по единому принципу, включают:

* для руководителей – ответственность за руководство сотрудниками и ответственность за свои исполнительские задачи;
* для специалистов и рабочих – ответственность за исполнительские задачи.

Генеральный директор несет высшую ответственность за деятельность предприятия в целом, обладая для этого всеми необходимыми полномочиями. С целью повышения оперативности управления генеральный директор делегирует полномочия по управлению директорам (по направлениям) согласно определенным им диапазонам ответственности. При этом устанавливается, что директорам разрешается делать все необходимое для исполнения своих должностных обязанностей в рамках определенных диапазонов ответственности, а также утвержденных генеральным директором планов и директивных заданий. Для каждого директора установлен соответствующий перечень документов для согласования, подписания и утверждения, определен порядок подписания исполнительской документации. Директора по направлениям могут в свою очередь делегировать полномочия по принятию ряда решений собственным подчиненным. После того как диапазоны ответственности сформированы и руководители наделены определенными полномочиями, прорабатываются «горизонтальные» взаимодействия в новой организационной структуре с целью повышения оперативности управления.

«Горизонтальные» взаимодействия в новой организационной структуре прорабатываются с целью повышения оперативности управления. «Горизонтальные» взаимодействия реализуются посредством делового отношения, в которые вступают между собой должностные лица для принятия решений по вопросам, относящимся к их диапазонам ответственности. «Горизонтальные» отношения являются обязанностью и входят как составная часть в должностные инструкции, где представлены «горизонтальные» взаимодействия между руководителями структурных подразделений предприятия.

Согласно рекомендуемому варианту изменений организационной структуры управления предлагается ввести должность коммерческого директора и менеджера по персоналу. В диапазон ответственности коммерческого директора включено руководство коммерческой деятельностью ОАО «ЧАЗ», утверждение ассортиментной политики фирмы, контроль обеспечения функционирования системы качества, координация материально-технического обеспечения предприятия, плана реализации продукции; контроль заключения договоров с потребителями продукции и договоров с поставщиками; обеспечение ритмичной работы предприятия, равномерной реализации продукции; расширение рынка поставляемой продукции; расширение ассортимента и увеличение объемов поставок продуктов питания, обеспечение необходимой информационной поддержкой всех служб, проведение маркетинговых исследований, создание и поддержание фирменного стиля, организация, координация и контроль деятельности подчиненных подразделений. Для решения поставленных задач в рамках утвержденных генеральным директором планов и заданий коммерческий директор имеет все полномочия. Взаимодействия осуществляются с руководителями отделов продаж, службой главного бухгалтера, юрисконсультом. Коммерческий директор несет ответственность за надлежащее выполнение функций, возложенных на службы коммерческого директора, и своих обязанностей. Кроме того, при внесении изменений в структуру управления необходимо пересмотреть должностные инструкции всех руководителей и специалистов реорганизованных подразделений. В качестве направления экономии расходов и поддержания благоприятного психологического климата в коллективе, в качестве коммерческого директора может выступать исполнительный директор (данную должность можно упразднить, а часть полномочий возложить на генерального директора).

В диапазон ответственности менеджера по персоналу включить решение кадровых вопросов: взаимодействие с агентствами, средствами массовой информации при организации набора персонала, определение качественной и количественной потребности, участие в разработке и обосновании штатного расписания, разработка методов отбора и оценки для разных категорий персонала подготовка к проведению аттестации, организация документооборота, подготовка документов для руководства по составу кадрового резерва предприятия, организация внутрипроизводственного и внепроизводственного обучения, организация контроля охраны труда и безопасности. В рамках решения кадровых вопросов менеджер по персоналу взаимодействует с руководителями структурных подразделений, высшим руководством, бухгалтерией, юристом.

Традиционно кадровая служба предприятия выполняла функции учета личного состава и посредничество во взаимоотношениях между администрацией и профсоюзами. Новая философия кадровой политики, основанная на концепции управления персоналом, ориентирована на учет всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента подбора до выплаты пенсионного вознаграждения. Прослеживается четкая тенденция к повышению аналитических функций кадровой службы предприятия. Кадровые подразделения концентрируют свои усилия на подборе и проверке кандидатов, разработке и реализации программ обучения персонала и социального развития коллектива, а также организация заработной платы.

В целом практика ОАО «ЧАЗ» выделяет три подхода к формированию и функционированию кадровых служб:

1. Главные задачи кадровой службы — набор и увольнение персонала, организация зарплаты, поддержание дисциплины труда, регулярные контакты с профсоюзами. Руководитель кадровой службы обычно входит в состав высшего руководства компании.
2. Основные заботы кадровой службы концентрируются на организации руководства персоналом в целях гармонизации отношений и предотвращения социальных и межличностных конфликтов. Кадровая служба решает вопросы приема на работу, организации профессионально-технической подготовки, продвижения кадров, контроля за соблюдением условий труда, регулирования заработной платы и отношения с профсоюзами.

3*.*Кадровая служба — составной элемент общего перспективного руководства компанией. Она должна содействовать стабильности коллектива, повышению экономических показателей. Руководитель кадровой службы обязательно является членом директорского совета компании.

Функции кадровой работы ОАО «ЧАЗ» схематично выглядят следующим образом: административная деятельность на основе существующего законодательства в области труда, составление штатного расписания, выполнение положений коллективных договоров, включая вопросы заработной платы;

трудоустройство (прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, перевод на другое место, продвижение по служебной линии);

профессионально - техническая подготовка (выявление потенциальных возможностей для их продвижения);

оценка соответствия трудового вклада уровню материального вознаграждения;

поддержание контактов с профсоюзами и выборными органами персонала, подготовка коллективных договоров, содействие проведению общественных мероприятий, выявление причин социальной напряженности в коллективе, урегулирование трудовых конфликтов и споров юридического характера.

Чтобы суметь выполнить такого рода функции, работники кадровой службы должны соответствовать следующим требованиям: быть высокообразованными людьми, способными понимать и принимать социально-экономические и технические изменения; обладать специальными знаниями человеческих аспектов организации страховой деятельности; уметь обращаться *с* современной вычислительной техникой, пользоваться специальными показателями и заранее определять влияние того или иного решения на отдельного человека к коллектив в целом.

Поиск квалифицированных специалистов ОАО «ЧАЗ» идет с помощью прессы, публикующей объявления о наличии вакантных мест. От кандидатов требуются специальная подготовка в области вычислительной техники и т.п. Например, в анализируемой компании 2/3 кандидатов на эту должность удовлетворяют этим требованиям, имея в том числе и юридическую подготовку. Кроме того, кандидат должен обладать такими качествами, как контактность, способность добиваться намеченного, компетентность, творческое начало, организаторские способности, аналитическое мышление. Наиболее предпочтительный возраст для такого руководителя — от 31 года до 40 лет.

Профессиональными задачами руководителя ОАО «ЧАЗ» считаются: развитие персонала, планирование штатного расписания, подбор кадров и их адаптация, организация оплаты труда, расстановка и обучение кадров, консультирование руководителей подразделений по кадровым вопросам.

В последнее время методы и формы работы кадровой службы претерпевают существенные преобразования, связанные прежде всего с широким внедрением электронно-вычислительной техники. Изменилась роль и место этих служб в управлении: узкораспорядительские функции сменились управленческими, методы руководителя стали более гибкими, углубился анализ внутрифирменных связей.

Состояние кадровой политики зависит как от состава функций, которые считаются приоритетными для данного предприятия, так и от профессиональных и личностных качеств персонала, который отвечает за этот участок работы.

В практике встречаются два подхода к оценке подбора и расстановки кадров ОАО «ЧАЗ». Первый подход делает упор на оценку кадров с помощью подробного описания требований к тому или иному рабочему месту, к должности и соответствию им человека. Второй подход основан на «концепции человеческих отношений» и признает решающую роль собеседования, в ходе которого удается лучше узнать работника, выяснить его трудности, наметить пути к их устранению. На практике эти два подхода взаимно дополняют друг друга.

Применяемые системы и методы оценки кадров носят различные названия: «годовая аттестация персонала», «оценка по результатам работы», «оценка кадров с точки зрения достижения поставленных целей» и т.д. Основными элементами перечисленных систем являются: оценка достигнутых результатов, регулярные собеседования, подведение годовых итогов работы, аттестация за год, определение целей (задач), управление выбором целей. Общее, что объединяет все эти элементы, - необходимость периодических бесед и встреч руководителей с подчиненными. Личные контакты обязательны. Они могут стать эффективным стимулом к лучшей работе. Для этого полезно информировать персонал о том, что от них ожидает руководство данного предприятия.

Разнообразный арсенал используемых сегодня форм и методов кадровой политики предприятия охватывает контроль за приобретением человеческих ресурсов должного качества, создание системы контроля и стимулирования труда, развитие потенциала работников.

Современный кадровик - это хорошо организованный служащий, который чувствует пределы своей ответственности. Он твердо придерживается своих обязанностей и руководствуется ими в практической деятельности. Успех в бизнесе, по мнению экспертов, зависит от умения специалиста анализировать ситуацию, обладать чувством разумного и оправданного риска, уметь приспосабливаться к изменившемуся положению дел. К числу профессиональных качеств относится умение предложить несколько вариантов решения проблемы, точно определить свои цели и в гонке за лидером рынка самому становиться ведущим.

ОАО «ЧАЗ» выделяет значительные средства на переподготовку служащих. Сейчас от 12 до 15 % кадров постоянно учатся. Служащие предприятия должны быть не только на уровне технического перевооружения, владеть навыками работы с персональным компьютером, но н знать технику руководства в конкретных обстоятельствах. На одном из первых мест в учебных планах на курсах переподготовки стоит "поиск идей", созидательная активность слушателей. Используется принцип "мозговой атаки" для поиска путей наибольшего стимулирования подчиненных, который реализуется через оплату труда по конечному итогу, достигнутому в результате инициативы сотрудника, торжественные поздравления, наказание за нерадивость, делегирование ответственности принятия решений "вниз" и т.д.

Улучшение управления предприятием невозможно представить без улучшения стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Изменения в экономической и политической системах в нашей стране несут одновременно как больше возможностей, так и серьезные угрозы для каждой личности, внося значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает большую значимость. В целях улучшения управления персоналом нужно:

* улучшить организацию кадрового планирования, правильно спрогнозировать потребность в персонале;
* улучшить систему оценки, отбора, управления занятостью и профессиональной ориентацией персонала;
* проводить мероприятия по урегулированию групповых и личностных взаимоотношений в коллективе, а также взаимоотношений с руководителей предприятия;
* проводить обучение и повышение квалификации работников.

Одновременно должно повышаться качество управленческого труда путем улучшения его организации. Для этого необходимо сделать следующее:

* освободить руководителя от работы, которые могут быть выполнены штатными специалистами;
* своевременно определять потребности развития участка управления и решать поставленные задачи;
* совершенствовать личный труд;
* создать целесообразные пропорции при распределении рабочего времени (увеличить количество времени для собственной работы и уменьшить затраты времени на проведение совещаний);
* создать необходимые условия для эффективной управленческой деятельности путем совершенствования организации управления;
* совершенствовать отношений между участками управления.

Но все же основным путем совершенствования управления кадрами предприятия является совершенствование управления его финансовой и экономической деятельности.

Исходя из проведенного анализа, можно отметить прямую связь между усилением материальной мотивации и повышением производительности труда, практически слабое внимание применение морального стимулирования.

На основании проведенного анализа мотивации труда предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию мотивации труда.

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда.

Совершенствование мотивации труда персонала организации касается, прежде всего, развития базовых мотиваций. Одним из видов такого развития является совершенствование системы оплаты труда в организации.

Внедрение гибкой система оплаты труда, повысит заинтересованность работников в отношении своих обязанностей, так как от этого будет зависеть размер заработной платы, следовательно, руководство предприятия, внедрив гибкую систему оплаты труда, будет своевременно без задержек получать отчеты о выполненной работе.

2. Повышение эффективности использования рабочего времени связано с научно-техническим прогрессом, позволяющий решать ряд вопросов с наименьшими затратами и увеличить объем производства работ.

Совершенствование технологической оснащенности имеет значение лишь тогда, когда создаются соответствующие организационные условия, трудовая деятельность работников объединена в определенную систему.

До последнего времени меньше внимания уделялось социально-экономическим факторам, которые также обуславливают рациональное использование рабочего времени.

3. Улучшение условий труда. Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, работник, испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Работника интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе, организация питания в обеденный перерыв. Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места.

4. Повышение квалификации работников.

Предоставление возможности повышать свою квалификацию дает работнику уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата, открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации отдельных работников, повышает квалификацию организации в целом.

5. Создание условий для социальной активности работников организации. Для выполнения поставленных перед организацией задач, а также житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Если работник будет чувствовать себя членом единой группы, если ощущается поддержка со стороны коллег, то возложенные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей.

6. Оценка и поощрение достигнутых результатов. С целью повышения результата следует ввести систему поощрений и вознаграждений. Вознаграждение – это все что человек считает ценным для себя, но понятие ценностей у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности, поэтому наряду с внешним вознаграждением (продвижение по службе, дополнительные выплаты, похвалы и признания, оплата определенных расходов, страховка), внутреннее вознаграждение дает сама работа.

Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения это в первую очередь создание условий работы, постановка задачи.

Таким образом, руководство ОАО «ЧАЗ» должно учитывать все эти факторы и по возможности удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом учитывая и анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из подчиненных. Вознаграждая и поощряя своих починенных увеличится производительность труда и интерес к выполняемой работе.

7. Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений. С целью повышения эффективности организации имеется опыт привлечения подчиненных к формированию решений. Так как подчиненный знает все нюансы и тонкости своей работы его совет может оказаться весьма полезен. К тому же решения, разработанные с участием подчиненного будут выполняться им с большей точностью, это позволит улучшить отношение с персоналом и увеличить эффективность управления.

8. Совершенствование морального поощрения. Более активное применение таких форм поощрения, как размещение фотографии на Доске почета (в настоящее время не используется), публичное подчеркивание заслуг работника, вынесение благодарности, награждение грамотой и памятными знаками и т.д.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Перечень мероприятий по усовершенствованию мотивации труда представлен в табл. 9.

Таблица 9 - Перечень мероприятий по усовершенствованию мотивации труда в ОАО «ЧАЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование мероприятий | Ожидаемый результат | |
| 1 | 2 | |
| 1. Внедрение гибкой системы оплаты труда | Заинтересованность работника в выполнении своих обязанностей | |
| 2. Эффективное использование рабочего времени | Повышение производительности труда. | |
| 3. Улучшение условий труда | Работник чувствует себя комфортно и уютно, следовательно, повышается производительность труда и чувство удовлетворенности | |
| 4. Повышение квалификации | Возможность продвижения по служебной лестнице, сокращение рабочего места | |
| 5. Создание условий для социальной активности | Создание на рабочих местах духа единой команды | |
| 6. Оценка и поощрения достигнутых результатов | | С целью повышения результата | |
| 7. Привлечение подчинен-ных к формированию целей и разработке решений | | С целью повышения эффективности организации | |
| 8. Развитие моральной мотивации | | Повышение производительности труда | |

Для формирования эффективной системы мотивации в организации требуется наличие определенных факторов и условий, которые позволяют совершенствовать имеющуюся концепцию и методологию стимулирования труда.

Среди них:

- наличие в организации профессионально пригодного и устойчивого коллектива сотрудников;

- деятельность органов управления, должностных лиц среднего и старшего управленческого звена (управляющая подсистема) по формированию развитой системы мотивации в организации;

- задействование устоявшихся методов управления персоналом управляющей подсистемой не только по отношению к управляемой подсистеме (подчиненный персонал), но и в отношении себя;

- существование системы мотивации, направленной на формирование первичной заинтересованности работников в работе (преобладание гигиенических факторов);

- наличие объективных условий, обосновывающих, позволяющих проведение позитивных изменений имеющейся системы мотивации в организации;

- наличие устойчивых традиций и опыта управления персоналом в данной организации;

- реализация мер развития персонала: повышение профессионального статуса, обучение и переподготовка и т. д.

Наличие в организации профессионально пригодного и устойчивого коллектива сотрудников необходимо для формирования системы мотивации с элементами индивидуализации, когда каждый представитель коллектива становится известным по многим параметрам (на основе данных наблюдений, аттестации, бесед, особенностей выполнения профессиональных заданий, проведения в коллективе) и это позволяет выбрать для него единственно верную форму мотивации его индивидуального труда.

В случае же, когда в организации наблюдается высокая текучесть кадров, формирование эффективной системы мотивации находится под вопросом, так как меняющиеся условия индивидуальной среды в коллективе не позволяют получить как устойчивые данные о каждом сотруднике организации, так и сформированных коллективах.

Кроме этого, коллектив, в отношении которого планируется комплекс мероприятий по совершенствованию мотивации, должен состоять из профессионально подготовленных сотрудников, которые адекватно реагируют на производимые изменения, при данном условии изменения становятся экономически оправданными, от их внедрения может быть получен экономический эффект.

Одно из направлений совершенствования кадрового менеджмента ОАО «ЧАЗ» - развитие персонала в виде тренингов. Величину затрат на проведение тренинга определим на основе метода калькуляции.

Расходы на оплату по договору с компанией «Топ-Менеджмент Консалт» составят 55,3 тыс. руб. За специалистами отдела продаж на период прохождения тренинга сохраняется заработная плата, которая составит 2х300х5 дней = 3 тыс. руб. С учетом дополнительной заработной платы и отчислений на социальное страхование это составит (3+0,15) х 1,26 = 4,0 тыс. руб. Ежедневно на период проведения тренинга предполагается организовать питание. По данной статье расходы составят:

4х350 х 5 = 7 тыс. руб.

Таблица 10- Смета затрат на проведение повышения квалификации персонала ОАО «ЧАЗ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тренеры | Основная заработная плата, руб. | Дополнительная заработная платах, руб. (5%) | Отчисления на социальное страхование,  руб (26%) |
| Преподаватель по активным формам продаж  Преподаватель – психолог | 20000  18000 | 1000  900 | 8085  7277 |
| ИТОГО расходов на оплату труда | 38000 | 1900 | 15362 |
| 55262 | | |

Общая сумма расходов на проведение 5-ти дневного тренинга составят 66,3 тыс. руб.

В Таблице 11 рассчитаем сумму планируемой прибыли от повышения квалификации персонала во 2 полугодии 2010 г.

Таблица 14 - Расчет планируемой прибыли от повышения квалификации персонала в 2 полугодии 2010 г., тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 3 квартал | 4 квартал | Итого |
| 1. Дополнительный объем продаж   2. Затраты на повышение квалификации персонала  3. Дополнительная прибыль до налогообложения  4. Налог на прибыль  5. Чистая прибыль | 200 66,3  133,7  32,0  101,7 | 350  -  350  84  266 | 550  66,3  483,7  116  367,7 |

Исходя из данных предварительных расчетов, первоначальная потребность в инвестициях ориентировочно составляет 66,3 тыс. руб.

При прогнозируемых дополнительных объемах продаж, согласно Таблице 14, при прочих равных условиях, чистая прибыль (после уплаты налогов) составит ориентировочно 367,7 тыс. руб. за 2 полугодие 2010 г.

Для оценки эффективности проекта были рассчитаны следующие основные показатели:

Срок окупаемости заемных средств:

kд1 = 1/ (1+0,14)1 (1)

- Чистая современная стоимость (NPV):

NPV = PV – I0 , PV = CFt/(1+r)t (2)

- Индекс рентабельности (PI):

PI = PV / I0 (3)

- Внутренняя норма доходности (IRR):

IRR = (CFt / I0)1/ t – 1 (4)

где r – норма дисконта;

PV – приток наличности.

Рентабельность коммерческая по данному проекту составит 61 %.

Индекс доходности составит: 550/66,3= 8,3

Срок окупаемости: 66,3/550=0,12 т.е. приблизительно 1,5 месяца.

Следовательно, данное направление совершенствования системы управления за счет повышения квалификации персонала отдела продаж позволит получить дополнительный доход в сумме 550 тыс. руб. и окупит затраты за 1,5 месяца.

Произведем расчет эффективности внедрения должности менеджера по персоналу.

Расходы на оплату труда: 5000х 12х1= 60 тыс.руб.

Отчисления на социальное страхование : 60 х 26 % = 21,4 тыс.руб.

Амортизация основных фондов 100х0,1 =10 тыс.руб.

Коммунальные услуги 80 тыс. руб.

Услуги связи 25 тыс. руб.

Прочие расходы 25 тыс. руб.

Итого затрат:211,4 тыс. руб.

Расходы на создание собственной материально-технической базы: (рабочее место менеджера по персоналу):

Компьютер: 25х 1 = 25 тыс. руб.

Принтер: 10 тыс. руб.

Телефакс: 10 тыс. руб.

Мебель: 55 тыс. руб.

Итого: 100 тыс. руб.

Выделение должности менеджера по персоналу позволяет устранить дублирование функций по управлению персоналом, ускоряет время решения кадровых вопросов, способствует улучшению системы отбора и нормализации психологического климата в коллективе.

Предполагается, что совершенствование кадровой работы позволит увеличить объемы продаж на 1 %, т. е. составит 55715 х 1,01= 56272 тыс. руб. Дополнительный доход, следовательно, составит 56272 – 555715= 557 тыс. руб.

Допустим, что уровень постоянных расходов останется на прежнем уровне, тогда прибыль от создания отдела кадров составит 557 –311,4 = 245,6 тыс. руб.

Индекс доходности составит: 557/311,4=1,8

Срок окупаемости: 311,4/557=0,56 , т.е. приблизительно 7 месяцев.

Следовательно, данное направление совершенствования системы управления персоналом за счет ускорения процесса принятия и согласования управленческих решений по кадровым вопросам, функционального разделения кадровой работы, оптимизации норм управляемости, улучшения психологического климата в коллективе, повышения эффективности отбора и т.д. позволит получить дополнительный доход в сумме 557 тыс. руб. и окупит затраты за 7 месяцев.

Таким образом, дальнейшее совершенствование кадрового менеджмента будет способствовать наиболее полному использованию потенциала работников и повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

# 

# 3.2 Рекомендации по совершенствованию документационного обеспечения системы управления персоналом предприятия

Одна из насущных проблем системы управления персоналом – слаборазвитое информационное и техническое обеспечение. Зачастую информационный обмен между всеми подразделениями затруднён из-за организационных и технических сложностей. В последнее время всё чаще стали использовать внутреннее информационное обеспечение через компьютерную сеть. Но кадровая служба, к сожалению, в техническом обеспечении остаётся слаборазвитой. Это также затрудняет применение автоматизированных систем управления (АСУ).

Использование АСУ – это достаточно перспективное направление развития, при этом управление кадрами в нашей стране несколько специфично, что для его компьютеризации мало подходят зарубежные аналоги. Но российские программисты их успешно адаптируют или сами на местах занимаются созданием и внедрением АСУ-кадры.

АСУ-кадры позволяет решить вопросы, связанные в учётом кадров, движением трудовых ресурсов, как по предприятию в целом, так и внутри подразделений. Система даёт необходимую и полную информацию о количественном и качественном составе работников. Это повышает качество учёта и способствует созданию оптимальной базы для планирования и организации работы с кадрами (определение потребности в кадрах, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, планирование карьеры и т.п.). Современные разработки предназначены для автоматизации всех управленческих функций, связанных с персоналом от формирования структуры организации до бухгалтерских расчётов (например, система управления « Босс-кадровик» от фирмы BAAN).

В настоящее время одним из основных направлений совершенствования работы с кадрами является внедрение подсистем кадрового обеспечения АСУП. Имеющийся опыт функционирования таких подсистем показывает, что подсистема АСУ “Кадры” позволяет решать вопросы, связанные с учетом кадров, движением трудовых ресурсов в масштабе организации, ведомства и отдельных его подразделений. Помимо этого появляется возможность получить необходимую и достоверную информацию о количественном и качественном составе кадров. При этом существенно повышается качество учета, сокращаются сроки представления отчетности, расширяется объем кадровой информации. Решение задач этой подсистемы на базе информационно-справочных массивов и соответствующего математического обеспечения создает предпосылки для перехода к оптимальному планированию и организации работы с кадрами на производстве.

Планирование кадровой работы в условиях АСУП требует создания соответствующих нормативов, методик расчетов, разработки различных классификаций перспективных моделей специалистов и руководителей, а также совершенствования требований к личности и рабочему месту работника, форм подбора, подготовки и расстановки кадров. При непосредственном участии работников отделов кадров предприятий и организаций разрабатываются состав вводимой исходной информации по кадрам; состав и система кодирования классификаторов по кадрам; состав и формы входных и выходных документов; технологические схемы сбора, регистрации, передачи и получения информации; методы защиты массивов информации от несанкционированного доступа; мероприятия по внедрению системы в производственную эксплуатацию. Внедрение и функционирование автоматизированных систем по кадрам предполагает использование вычислительного центра, соединенного с кадровой службой надежными каналами связи.

Основной задачей при создании подсистем АСУ “Кадры” должна стать автоматизация таких ведущих операций по обеспечению функций управления кадрами, как планирование потребности в кадрах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, их распределения по структурным производственным подразделениям; централизованный учет руководящих работников и специалистов, высококвалифицированных рабочих; изучение и подбор кандидатов в резерв для выдвижения; учет молодых специалистов и несовершеннолетних работников, а также их наставников; учет и анализ состава, движения и текучести кадров; контроль за выполнением решений по вопросам работы с кадрами; формирование статистической отчетности по кадрам и др.

Комплекс предназначен для автоматизации работы отдела кадров и планово-финансового отдела. Простота обращения позволяет быстро освоить его сотрудниками указанных отделов. Личная карточка, взятая за основу в подсистеме "Кадры", помимо общих сведений содержит сведения об отпусках, о назначениях и перемещениях, о наградах и поощрениях и т.д.

Подсистема "Кадры" обеспечивает:

* ввод и корректировку анкет сотрудников;
* ввод, корректировку и вывод на печать сведений из личных карточек;
* формирование неподписанных приказов по движению контингента и об отпусках;
* распечатка текстов неподписанных приказов и выписок из них;
* разноска приказов после их подписания в базы подписанных приказов;
* выдача на экран или принтер отчетов отдела кадров;
* выдача на экран или принтер кадровой информации по запросам различных подразделений ;
* создание в начале календарного года архива неиспользованных отпусков;
* хранение архива всех основных перемещений и назначений сотрудников за время работы в вузе;
* хранение личных карточек уволенных работников в течение календарного года.

Подсистема "Штатное расписание" обеспечивает:

* формирование штатного расписания;
* просмотр штатного расписания с привязкой по людям;
* просмотр на экране и печать выходных документов.

Подсистема "Кадры" работает в тесной связи с подсистемой "Штатное расписание, т.к. прием сотрудника на какую-либо должность производится согласно штатного расписания.

Система кадрового делопроизводства «КАДРЫ» создана специально для кадровиков. Кадровые службы предприятий, использующие систему, отмечают ее функциональность, эргономичность интерфейса и легкость освоения пользователями. Этот продукт, как правило, полностью удовлетворяет потребностям сотрудников кадровых служб и разработан для решения именно их задач.

## Система имеет ряд существенных преимуществ:

### Для руководителя:

* позволяет построить эффективную работу с кадровыми ресурсами организации;
* обеспечивает оперативный доступ к информации, необходимой для принятия решений;
* позволяет отслеживать и оптимизировать загрузку работников;
* позволяет более эффективно управлять временными и материальными ресурсами.

### Для менеджера по персоналу:

* обеспечивает ведение кадровой информации в соответствии с унифицированными формами и нормативными требованиями российского законодательства;
* позволяет автоматизировать кадровый учет в организациях, имеющих территориально распределенную структуру, при этом головной офис может получать и контролировать всю кадровую информацию филиалов;
* позволяет экспортировать данные в 1С;
* обеспечивает необходимый уровень конфиденциальности личных данных сотрудников;
* позволяет существенно снизить трудозатраты за счет автоматизации рутинных операций;
* исключает возможность потери информации;
* обеспечивает возможность быстрого поиска необходимых данных;
* позволяет автоматически формировать разнообразные отчеты, справки и т.д.

Таким образом, предлагаются следующие мероприятия:

* обучить передовым методам работы управленческий аппарат на базе передовых направлений в системе хозяйствования;
* автоматизация всех процессов передачи информации;
* автоматизировать систему учета реализации продукции;
* добиться конкретной постановки задач, реального согласования по времени с учетом материального обеспечения;
* предоставить больше полномочий среднему звену в принятии решений;
* систематизировать учет договоров и работы по ним;
* изменить некоторые функции в отделах и связи между отделами;
* совершенствовать кадровую политику, путем внесения изменений в функции кадровой работы, разработки механизма замещения должностей и ротации кадров;
* создать службу управления персоналом и ввести должность менеджера по персоналу.

Совершенствования системы управления персоналом на основе внедрения должности менеджера по персоналу за счет ускорения процесса принятия и согласования управленческих решений по кадровым вопросам, функционального разделения кадровой работы, оптимизации норм управляемости, улучшения психологического климата в коллективе, повышения эффективности отбора и т.д. позволит получить дополнительный доход в сумме 557 тыс. руб. и окупит затраты за 7 месяцев.

# Заключение

В настоящее время при осуществлении кадровой работы требуется придерживаться основных регламентирующих данную деятельность документов. Эффективность кадрового менеджмента, 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.

ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» является производственным предприятием, выпускающим продукцию, как промышленного назначения, так и продукцию для потребительского рынка. Прибыль от продаж в 2009 году понесла убыток в размере 232798 тыс. руб. За 2009 год фактический выпуск товарной продукции в ценах на 01.01.2009 г. составил 2 440,7 млн. руб.

Выручка от продажи в 2009 г. составила 2 791,3 млн. руб

Формирование кадровой политики ОАО «ЧАЗ» основывается на нормах трудового законодательства Российской федерации с учетом социальных, экономических, технологических и других особенностей в сфере трудовой деятельности человека.

По состоянию на 01.01.2010 г. списочная численность работников ОАО «ЧАЗ» составила 5 490 человек. За 2008 г. численность работников предприятия сократилась на 672 человека, в т.ч. руководителей, специалистов, служащих – 159 человек, рабочих – 513 человек. Среднемесячная производительность труда на 1 чел. ППП составила 72,9 тыс. руб. Средняя зарплата в 2009 г. составила 9 162,9 руб., темп роста к уровню 2007 г. -122,3%.

На внешнефирменное обучение было использовано 340 270 тыс. руб., расходы на внутрифирменное обучение (оплата наставникам) 150 922 руб.

За 2009 г. были награждены 933 работника предприятия, в т.ч. наградами предприятия – 789 человек, наградами ЧР – 82 человека, наградами РФ – 62 человека. Количество работников, отмеченных наградами выросло на 1,51%.

В рамках Программы об организации временного трудоустройства работников предприятие организовало временные работы на сумму 24 839,2 тыс. руб., стажировки на 268,7 тыс. руб., общественные работы на 204,3 тыс. руб. В целом по всем видам программ - 25 312,2 тыс. руб.

Предприятие содержит следующие объекты социальной сферы: теплично-парниковое хозяйство, туристическую базу отдыха «Солнышко».

Услугами социальной сферы пользуются работники предприятия, члены их семей, ветераны.

Денежные поступления от деятельности объектов социальной сферы за отчетный период составили 3,8 млн. руб.

В 2010 г. одним из главных направлений кадровой политики будет реализация программы «Универсализация рабочих мест и профессий». В рамках этого проекта планируется проведение следующего комплекса мероприятий:

* повышение квалификации работников, освоение «вторых» профессий;
* увеличение производительности труда работников за счет расширения зон самообслуживания, перехода на самоконтроль и т.д.;
* материальное стимулирование рабочих;
* улучшение эргономики рабочих мест персонала;
* оптимизация производственных процессов.

Также планируется обеспечить более тесное взаимодействие с учебными заведениями для обеспечения предприятия запасом квалифицированных специалистов на перспективу.

Выполнен комплекс цеховых мероприятий, направленных на улучшение состояния охраны труда. По результатам трехступенчатого контроля внедрено более тысячи двухсот организационно-технических мероприятий.

На мероприятия по охране труда направлено 37 656,29 тыс. руб.

Для повышения безопасности движения транспортных средств проводились весенний и осенний техосмотры транспорта, переаттестация водителей авто- и электротранспорта на знание правил дорожного движения.

Осуществлялся контроль за соблюдением в подразделениях требований стандартов безопасности труда, в соответствии с требованиями настоящего времени переработана система управления охраной труда и промышленной безопасности на предприятии.

Проводимая на предприятии работа по охране труда позволила удержать производственный травматизм в 2009 г. на уровне 2008 г., что значительно ниже среднего значения по Чувашской Республике.

Кадровая политика предприятия реализуется по следующим направлениям: планирование потребности в персонале, формирование кадрового потенциала, организация адаптации, оценка персонала, его развитие, мотивация.

Документационное обеспечение кадровой работы осуществляет секретарь. Кадровое делопроизводство ОАО «ЧАЗ» основывается на следующих документах: Устав организации; Философия организации; Коллективный договор; Правила внутреннего трудового распорядка; Контракт сотрудника; Положение об оплате труда; Положение об аттестации кадров; штатное расписание; Положения о структурных подразделениях; должностные инструкции; трудовые договора.

Кадровая работа на предприятии осуществляется по всем направлениям и в достаточном объеме. Но в тоже время необходимо отметить следующие недостатки в организации управления персоналом: отсутствие целостной системы управления персоналом, распределение кадровых вопросов между руководителями и работниками предприятия, недостаточная согласованность отдельных должностных лиц в решении кадровых вопросов, отсутствие и профессионального специалиста по кадровым вопросам.

С целью повышения эффективности управления кадрами на объекте исследования необходимо учесть рекомендации, а в частности:

* обеспечить специалиста по кадрам оргтехникой;
* обучить передовым методам работы управленческий аппарат на базе передовых направлений в системе хозяйствования;
* автоматизация всех процессов передачи информации;
* автоматизировать систему учета реализации продукции;
* добиться конкретной постановки задач, реального согласования по времени с учетом материального обеспечения;
* предоставить больше полномочий среднему звену в принятии решений;
* систематизировать учет договоров и работы по ним;
* изменить некоторые функции в отделах и связи между отделами;
* совершенствовать кадровую политику, путем внесения изменений в функции кадровой работы, разработки механизма замещения должностей и ротации кадров;
* разработать методику оценки труда руководителей;
* создать службу управления персоналом и ввести должность менеджера по персоналу.

Совершенствования системы управления персоналом на основе внедрения должности менеджера по персоналу за счет ускорения процесса принятия и согласования управленческих решений по кадровым вопросам, функционального разделения кадровой работы, оптимизации норм управляемости, улучшения психологического климата в коллективе, повышения эффективности отбора и т.д. позволит получить дополнительный доход в сумме 557 тыс. руб. и окупит затраты за 7 месяцев.

Претворение рекомендаций в практическую деятельность ОАО «ЧАЗ», на мой взгляд, позволит повысить качество кадровой политики и менеджмента предприятия в целом.

# Список источников и литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1, 2, 3. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2009. – 423 с.
2. Трудовой кодекс РФ: Федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ //Справочник кадровика. – 2008. - № 1. – С. 7-118.
3. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая: В ред. от 29 декабря 2000 г. – М.: Книгописная палата, 2009. – 349 с.
4. Адамчук В.В., Романов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 407 с.
5. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для удачного менеджмента/Пер. с англ. С. Жильцова; Под общ. ред. Ю.Н.Контуревского. – 6-е изд., междунар. – СПб и др.: Питер, 2007. – 542 с.
6. Андреева, В. И. Кадровое делопроизводство: система кадровой документации / В. И. Андреева. Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2009. - № 12. - С. 42-45.
7. Андреева, В. И. Инструкция по кадровому делопроизводству: прием на работу / В. И. Андреева. Справочник кадровика. – 2009. - №5. - С. 75-86.
8. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике: Учеб. для вузов.-М.: Финансы и статистика, 2007.-364с.
9. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. - М.: Экономика, 2007.- 356с.
10. Афонин И.В. Управление развитием предприятия М.: Издат. – Торг. корпорация «Дашков и К», 2008. – 380 с.
11. Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия успеха: Философия и теория науки управления. – Спб.: Издат. дом «Литера», 2009 - 221 с.
12. Баркер А. Как лучше … управлять людьми. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008. –271 с.
13. Блинов А.О. Искусство управления персоналом./ А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2008. – 411 с.
14. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада, Лтд», 2009. – 384 с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2009.-527 с.
16. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 208 с.
17. Гудушаури Г.В. Управление современным предприятием. – М.: ЭКМОС, 2002.-336 с.
18. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2009.-329 с.
19. Десслер Г. Управление персоналом: Учеб. пособие для экон. вузов/ Пер. с англ. Ю.В. Шленова. - М.: Бином, 2008. - 431 с.
20. Жданов С.А. Методы и рыночная технология экономического управления. – М.: ДИС, 2008.-272 с.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учеб. пособие.- Н.Новгород: Ниже-город. ин-т менеджмента и бизнес, 2009. - 622 с.
22. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие.-2-е изд., испр. и доп. – М.: ТОО «Остожье»; Мн.: ООО «Новое знание», 2008.-336 с.
23. Крейчман Ф.С. Эффективная организация управления предприятиями в условиях рынка. – М.: Финстатинформ, 2007.-316 с.
24. Лукашевич В.В. Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания). – М.: Деловая лит., ГЕЛАН, 2004. – 253 с.
25. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: Финпресс, 2009.- 247 с.
26. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов. М.: ИНФРА - М; Новосибирск: Новосибир. Гос. акад. Экономики и упр., 2008.-312с.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2009.- 701 с.
28. Могилевский С.Д. Органы управления хозяйственными обществами: Правовой аспект: Монография. – М.: Дело, 2009.–359 с.
29. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация и планирование производства. М.: Финансы и статистика, 2008. – 205 с.
30. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учеб. для экон. вузов. - М.: Финстатинформ, 2009. - 877с.
31. Раицкий К.А. Экономика предприятия. – М.: ИВЦ Маркетинг, 2009.- 1052 с.
32. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С. Основы управления персоналом. – Ростов н/ Д.: Феникс, 2008. – 480 с.
33. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д.: Феникс, М.: Зевс, 2007. – 478 с.
34. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2000. – 412 с.
35. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2008. -271 с.
36. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление. – М.: ПРИОР, 2009. – 236 с.
37. Управление персоналом: Учеб. - практ. пособие для вузов / Кибанов А.Я., Баткаев И.А., Ворожейкин И.Е. и др.; Под ред. Кибанова А. Я., Ивановский А.В. -М.: ПРИОР, 2009. - 351 с.
38. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
39. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-еизд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2008. – 669 с.
40. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: ЭКМОС, 2009. – 351 с.
41. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2008. - 351 с.
42. Экономика предприятия /Под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандера. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ,2007.-742 с.
43. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. –М.: ТЕИС, 2009. - 502 с.
44. Годовой отчет ОАО «ЧАЗ» за 2007 г
45. Годовой отчет ОАО «ЧАЗ» за 2008 г
46. Годовой отчет ОАО «ЧАЗ» за 2009 г
47. www.chaz.ru