**Введение**

Создание конкурентоспособного предприятия всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Организация возможностей фирмы заключена в новых методах управления и зависит от конкретных людей, знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Этим и объясняется актуальность выбранной мной темы.

Формирование у работников компетенции начинается при подборе кадров и приёме их на работу. Люди, которые придут в организацию должны обладать необходимым уровнем образования и опытом трудовой деятельности. В большинстве фирм отделы кадров управления человеческими ресурсами привыкли заниматься планированием численности работников на предприятии, ставя перед собой следующую задачу – добиться чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть со штатным расписанием.

В последние годы всё большее число предприятий выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб кадровое планирование.

Отделам кадров важно добиваться, чтобы объём производства поддерживался на должном уровне. Система работы с кадрами должна добиваться увеличения в составе рабочей силы тех людей, кто обладает хорошими знаниями для комплектования личного состава такими служащими.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками.

Цель курсового проекта состоит в выявлении эффективной кадровой политики, состоящей из отдельных направлений процесса управления, предусматривающих: найм работников, отбор и продвижение кадров и их непрерывное обучение, расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства, эффективный анализ трудового потенциала работников.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить задачи кадровой политики предприятия.
2. Провести анализ производственных и финансовых показателей

предприятия.

1. Дать рекомендации по улучшению кадровой политики предприятия

Объектом исследования практической части проекта является ОАО «Загорская ГАЭС», которая находится в п. Богородское Сергиево Посадского района Московской области и занимается производством электрической энергии, заполнения ночных провалов суточных графиков энергосистемы, выполнения резервных функций, а также может быть использована в энергосистеме для покрытия пиковых нагрузок.

При выполнении курсового проекта был проведён анализ 8 литературных источников.

**1. Сущность и значение кадровой политики**

**1.1 Содержание и задачи кадровой политики**

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

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

1) увольнять работников или сохранять;

2) подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

3) набирать со стороны или переучитывать работников подлежащих высвобождению с предприятия;

4) набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального её использования;

5) вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но манёвренных и т.п.

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей, с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудообеспечения с учётом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

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

1. требования производства, стратегия развития предприятия;
2. финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
3. количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
4. ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
5. спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
6. влиятельность профсоюзов, жёсткость в отстаивании интересов работников;
7. требования трудового законодательства, принятая культура работы с наёмным персоналом и др. [1]

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

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

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит. что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определённые ожидания работника, с другой – динамичный, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те её стороны, которые ориентированы на учёт интересов персонала и имеют отношения к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющее нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определёнными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлении на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений. [4]

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а так же через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможна альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чём-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, на оборот, основанной на учёте того, как её реализация скажется на трудовом коллективе к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Поэтому содержание кадровой политик не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

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

Кадровая политика формирует:

1) требования к рабочей силе на стадии её найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

2) отношения к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

3) отношение к стабилизации коллектива (всего или определённой его части);

4) отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, её глубине и широте, а так же к переподготовке кадров;

5) отношение к внутризаводскому движению кадров и т.д.

Итак, кадровая политика – это главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства. [6]

* 1. **Процесс отбора и оценки персонала на предприятии**

Поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, для которых набираются новые работники. Здесь необходимо знание основных принципов и процедур, используемых при отборе кадров, и обладание нужными для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где набор кадров осуществляется в основном первым руководителем или руководителями подразделений.

От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору и оценке персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска, отбора и оценки кадров, прежде всего важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. При планировании потребности предприятия в персонале целесообразно осуществить следующие мероприятия:

1) определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

2) провести анализ наличия необходимого предприятию персонала;

3) определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально – квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);

4) определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала);

5) оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;

6) оценить возможности и последствия привлечения персонала с точки зрения ресурсов организации (например, сопоставить издержки на содержание в организации профессионала высокого уровня с выгодами от его использования и только после этого принять решение о привлечении его в качестве сотрудника). [2]

Отбор и оценка кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть взаимосвязан со всеми другими функциями персонала, чтобы не превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом и забирает все время и силы специалистов, не давая при этом должной отдачи.

Поиск, отбор и оценка кадров, являясь ключевым элементом кадровой политики, должен быть тесно увязан со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом.

М.И. Магура в книге «Поиск и отбор персонала» выделяет шесть этапов в процессе отбора и оценки персонала. Этот подход включает:

Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации:

1. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
2. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.
3. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы. Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.
4. Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.
5. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

При оценке кандидатов в процессе приема на работу руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать стоит человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и подчиненными. Эффективный отбор и оценка кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Таким образом, объективная оценка и рациональный отбор персонала позволяет увидеть профессиональный потенциал, определить потребность в обучении, соотнести корпоративные цели компании и конкретные знания и навыки тех или иных работников, доводит до сотрудников понимание стратегии организации, ее миссии через предъявляемые к ним требования, что позволяет выявить высококвалифицированных работников и увеличить продуктивность бизнеса. [5]

**2. Анализ предприятия ОАО «Загорская ГАЭС»**

**2.1 Характеристика предприятия ОАО «Загорская ГАЭС»**

В 1974 г. в районе села Богородское началось строительство ГАЭС, 31 декабря 1987 г. был пущен первый гидроагрегат. Окончание строительства Загорской ГАЭС финансировалось Европейским банком реконструкции и развития кредитом на сумму $50 млн. С января 2000 года Загорская ГАЭС вышла на проектные объемы оборотной воды 22,24 млн. м3.

Состав сооружений ГАЭС:

1) земляная плотина на реке Кунья;

2) дамбы, образующие верхний бассейн;

3) напорные водоводы;

4) здание ГАЭС.

Здание ГАЭС представляет собой железобетонную конструкцию высотой 50 м. и размерами в плане 73 м. х 138 м., в нем установлено шесть обратимых гидроагрегатов со следующими параметрами:

Насос – турбина радиально-осевого типа (РОНТ):

1. Диаметр рабочего колеса – 6,3 м.

2. Расчетный напор – 100 м.

3. Мощность – 205/189 м3/с.

4. Частота вращения – 150 об/мин.

Генератор – двигатель реверсивного типа ВГДС 1025/245–40: мощность – 200/220 МВт; напряжения – 15,75 Кв.

Верхний аккумулирующий бассейн расположен на водораздельном плато. Основным сооружением бассейна является ограждающая насыпная дамба длиной 8900 м., высотой от 14 до 35 м. Полный объем воды составляет – 30 млн. м3, в том числе полезный (оборотный) – 22 млн. м3, площадь зеркала воды – 2,6 кв. км. Глубина срабатывания (наполнения) – 9 м.

Напорные водоводы представляют собой 6 труб с внутренним диаметром 7,5 м., толщиной стенки 40 см., длиной 720 м. Расход воды через одну трубу в рабочем режиме составляет около 250 м3/с. Основная деятельность ОАО «Загорская ГАЭС» состоит в производстве электроэнергии, не имеющем выбросов в атмосферу. Вредные вещества образуются в процессе работы вспомогательного оборудования: сварочных постов, сверлильных и заточных станков, автотранспорта, относящегося к четвертой, условно безопасной категории воздействия веществ на атмосферный воздух. Это говорит о том, что Загорская ГАЭС» не является основным загрязнителем атмосферы и не имеет аварийных выбросов.

ОАО «Загорская ГАЭС» сбрасывает дренажные, фильтрационные и ливневые воды в нижний бьеф (р. Кунья) согласно разрешению, выданному Управлением по технологическому и экологическому надзору Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору по Московской области. Фактический объем сброса сточных вод не превышает разрешенных нормативов.

Качество сточных вод станции по некоторым параметрам не соответствует нормативам. В настоящее время на Загорской ГАЭС выполнен проект и начинается строительство новых очистных сооружений, с помощью которых планируется сократить объемы сброса загрязняющих веществ. Контроль качества вод, сбрасываемых в нижний бьеф, осуществляется по договору специализированной лабораторией по утвержденному графику, проводится мониторинг вод нижнего и верхнего бьефов.

ОАО «Загорская ГАЭС» не имеет полигонов и накопителей, предназначенных для захоронения отходов. Согласно заключенным договорам, отходы, образующиеся на станции, передаются на переработку сторонним организациям, вывозятся на специализированные полигоны для размещения и захоронения. Разрешенный предел отходов для ГАЭС определен в «Лимитах на размещение отходов». [6]

**2.2 Анализ производственных и финансовых показателей ОАО «Загорская ГАЭС»**

На основе данных, полученных при прохождении практики в ОАО «Загорская ГАЭС», проведём анализ производственных и финансовых показателей.

Объем выработки и потребление электроэнергии ГАЭС приведены в таблице 1 и представлены на рисунке 1.

Таблица 1. Объемы выработки и потребления электроэнергии ГАЭС

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ед.изм. | 2008 г. | 2009 г. | 2008/2009 (%) |
| Выработка | Млн.кВт.ч. | 1916,000 | 1884 | 0,983 |
| Потребелние  В том числе: | Млн.кВт.ч | 2636,594 | 2633 | 0,988 |
| Насосный режим | Млн.кВт.ч | 2596,015 | 2585 | 0,995 |
| Режим СК (синхронной компенсации) | Млн.кВт.ч | 40,579 | 48 | 1,182 |

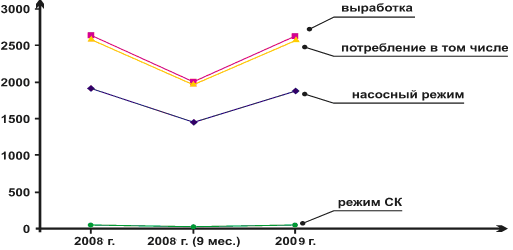


Рис. 1 Объемы выработки и потребления электроэнергии ГАЭС

Из анализа данных следует, что рост показателей в 2009 году фактически не изменился. Эта тенденция соблюдалась и на конец 2009 года, что представлено в таблице 2 и на рисунке 2.

Таблица 2. Годовая мощность ГАЭС

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Ед. измерения | На 01.01.2008 г. | На 01.01.2009 г. |
| Установленная мощность | МВт | 1200,0 | 1200,0 |
| Располагаемая мощность | МВт | 1143,0 | 1143,0 |
| Рабочая мощность | МВт | 1086,4 | 1094,2 |

На ГАЭС работает 6 гидроагрегатов. Число часов использования среднегодовой установленной мощности гидроагрегатов (1 блок – 200 МВт) в сопоставлении с предыдущими годами, представлена в таблице 3 и на рис. 3 и рис. 3.1

Таблица 3. Годовая мощность агрегатов ГАЭС

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № агрегата | А-1 | А-2 | А-3 | А-4 | А-5 | А-6 |
| 2008 г. | 3639 | 3733 | 4200 | 5009 | 4440 | 3527 |
| 2007 г. | 3846 | 3392 | 3857 | 5103 | 3668 | 4404 |
| в том числе: в турбинном режиме | | | | | | |
| 2008 г. | 1636 | 1627 | 1673 | 1742 | 1678 | 1308 |
| 2007 г. | 2056 | 18921 | 2082 | 2069 | 1760 | 2119 |
| в насосном режиме | | | | | | |
| 2008 г. | 1998 | 2106 | 2081 | 1970 | 2025 | 1584 |
| 2007 г. | 1740 | 1364 | 1734 | 1817 | 1454 | 1802 |
| в режиме синхронного компенсатора | | | | | | |
| 2008 г. | 5 | 0 | 446 | 1297 | 737 | 635 |
| 2007 г. | 50 | 136 | 41 | 1217 | 454 | 483 |

Коэффициент эффективности использования установленной мощности составил 92,2%. С января 2007 года Загорская ГАЭС вышла на проектные объемы оборотной воды 22,24 млн. м3. При этом уровень воды в нижнем бассейне при неизменном уровне верхнего бассейна увеличился, что привело к уменьшению напора ниже расчетной величины на агрегатах ГАЭС в конце цикла срабатывания верхнего водохранилища.

Мощность

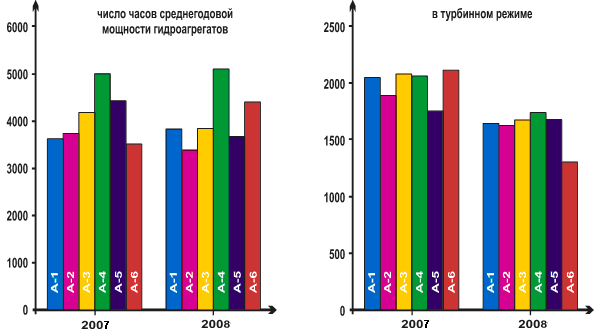


Рис. 3 Годовая мощность Рис. 3. 1 Мощность агрегатов агрегатов (суммарная) ГАЭС в турбинном режиме

При этом уровень воды в нижнем бассейне при неизменном уровне верхнего бассейна увеличился, что привело к уменьшению напора ниже расчетной величины на агрегатах ГАЭС в конце цикла срабатывания верхнего водохранилища. В соответствии с эксплуатационной характеристикой агрегата снижение напора приводит к ограничению мощности генератора. Ограничения по напору 6-ти агрегатов на 1.01.2009 г. составили 57 МВт.

Производство электроэнергии в 2007–2008 гг. представлены в таблице 4 и на рис. 4

Таблица 4. Производство электроэнергии

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Электроэнергия, млн. кВт.ч |
| 2008 г. | 1916 |
| 2007 г. | 1950 |

Млн.

Квт.ч

ГОД

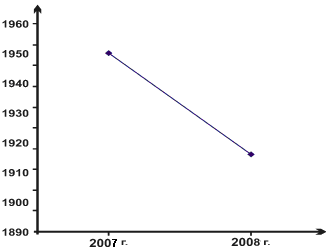


Рис. 4 Производство электроэнергии

Годовое задание по производству электроэнергии выполнено. Состояние зданий и сооружений удовлетворительное. Контролируемые параметры не превышают предельно-допустимых значений.

Состояние гидротехнических сооружений электростанции:

«Декларация безопасности» составлена и утверждена в 2004 году, регистрационный №174/2004, срок действия установлен до 25.02.2010 года (код государственной регистрации 21150С141000100)».

Гидротехнические сооружения ОАО «Загорская ГАЭС» внесены в Российский регистр гидротехнических сооружений.

Можно привести следующие сведения о работе ГАЭС за 2008–2009 гг.:

В течение года нагрузка была достаточно стабильна. Типичным режимом в 2009 году была одноцикловая работа агрегатов Загорской ГАЭС с однократным полным «разрядом». При этом максимальная нагрузка в зимние месяцы достигала установленной мощности 1200 МВт.

Объем выработки электроэнергии за один цикл составлял до 5,5 млн. кВт·ч. Однако в зимние месяцы (февраль) выработка снижалась до 4,8 млн. кВт·ч. в связи с уменьшением полезного объема воды из-за интенсивного льдообразования.

В период весеннего и осеннего паводка «разряд» распределялся на погашение утреннего, дневного и вечернего максимума нагрузки энергосистемы.

Необходимо привести потери электроэнергии в указанный период Таблица 5. и на рис. 5

Таблица 5. Потери электроэнергии в пристанционной сети Загорской ГАЭС

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 2007 г. | | 2008 г. | |
|  | Ед. измерения | Нормативные | Фактические | Нормативные | Фактические |
| Потери в главных трансформаторах | Тыс. кВтч | 29495 | 24068 | 24244 | 23408 |
| Потери, обусловленные погрешностями приборов учета | Тыс. кВтч | 11882 | 11130 | 11882 | 10169 |
| Потери в пристанционной сети | Тыс. кВтч | 36827 | 35198 | 36126 | 33577 |

КВт.ч

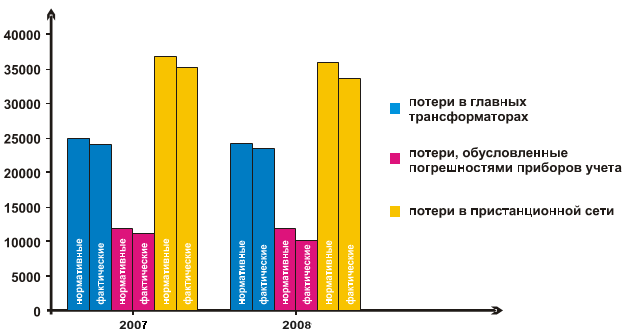


Рис. 5 Потери электроэнергии

В целях снижения потерь в пристанционной сети были выполнены следующие мероприятия:

1. Для снижения потерь холостого хода в главных трансформаторах на период ремонта гидроагрегата выводится в резерв соответствующий силовой трансформатор.

2. Для снижения потерь, обусловленных погрешностями приборов учета, индукционные счетчики были заменены на высококлассные электронные типа ЕвроАльфа. [2]

Данные о прибылях и убытках представлены в таблице 6.

Таблица 6. Отчет о прибылях и убытках за 2008 год

|  |  |
| --- | --- |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности | тыс. руб. |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 1751133 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 1528755 |
| Валовая прибыль | 222378 |
| Коммерческие расходы | - |
| Управленческие расходы | - |
| Прибыль (убыток) от продаж | 222378 |
| Прочие доходы и расходы | - |
| Проценты к получению | 13 |
| Проценты к уплате | - |
| Доходы от участия в других организациях | - |
| Прочие операционные доходы | 898 |
| Прочие операционные расходы | 106868 |
| Внереализационные доходы | 52 |
| Внереализационные расходы | 10806 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 105667 |
| Отложенные налоговые активы | 3734 |
| Отложенные налоговые обязательства | 24529 |
| Текущий налог на прибыль | 7949 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 76923 |

Выручка ОАО «Загорская ГАЭС» на конец 2008 года составила 1751,133 млн. руб.

Прибыль от продаж составила 222,4 млн. руб. Прибыль до налогообложения за счет чистого внереализационного расхода в 10,7 млн. руб. оказалась ниже прибыли от продаж и составила 105,7 млн. руб. Налог на прибыль составил 7,95 млн. руб. Чистая прибыль составила 77 млн. руб.

Рентабельность собственного капитала (ROE) равна 1,24%. Показателем, адекватно отражающим рентабельность бизнеса ОАО «Загорская ГАЭС», является рентабельность активов (ROA), она составляет 2,4%. ROTA (прибыль до налогообложения к суммарным активам) составляет 1,64%. Величина уставного капитала ОАО «Зогорская ГАЭС», состоящего только из обыкновенных акций, на конец 2008 года равна 2 824,9 млн. руб. Уставный капитал составляет 46% от собственного капитала.

План основных финансово-экономические показателей представлен в таблице 7

Таблица 7. План основных финансовых показателей на 2009 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей | за 2008 год | на 2009 год |
| Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб. | 1751133 | 2745571 |
| Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб. | 1528755 | 2575021 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 222378 | 170550 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 76923 | 47400 |
| Рентабельность, % | 12,7 | 6,2 |

За период 2008–2009 гг. предполагалось увеличение роста себестоимости и выручки от реализации продукции. При этом снизилась чистая валовая прибыль и рентабельность. Распределение прибыли приведено в таблице 8.

Таблица 8. Распределение прибыли

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателей | ГОСА 2005 |
| Нераспределенная прибыль (инвестиции), тыс. руб. | 76923,8 |
| Резервный фонд, тыс. руб. | 3846,6 |
| Фонд накопления, тыс. руб. | 7071,2 |
| Дивиденды, тыс. руб. | - |
| Прочие цели (покрытие убытков прошлых лет) | - |
| Инвестиции, тыс. руб. | 66000 |

Выручка от реализации продукции в 2008 году составила 1751 млн. руб. Себестоимость продукции в 2008 году составляет 1529 млн. руб. Плановая выручка на 2009 год планировалась размере 2745 млн. руб., себестоимость в размере 2575 млн. руб.

Рентабельность продаж в 2008 году была достигнута в размере 12,7%.

Таким образом, если исходить из анализа объема выработки и потребления электроэнергии, потери электроэнергии, годовой мощности агрегатов на Загорской ГАЭС в 2008 и 2009 годах, то можно сказать, что все эти показатели практически не изменились и динамика их изменения совсем незначительна, и при условии, что годовой план и в 2008, и в 2009 годах был выполнен, то такое положение вещей вполне удовлетворительно. Что качается производства электроэнергии в 2008 и в 2009 годах, то она практически не изменилось, выручка от ее продажи и ее себестоимость значительно возросли, что обуславливается повышением цен на электроэнергию, но при этом чистая прибыль уменьшилась, что повлекло за собой снижение показателя рентабельности больше, чем вдвое. Но так как получение прибыли не является главной целью предприятия, самое главное, что оно не уходит в убыток и выполняет годовые планы выработки. Но, возможно, следует подумать над разработкой бизнес-планов, которые при выполнении все той же главное цели будут обеспечивать еще повышение рентабельности производства и повышение получаемой прибыли.

**3. Рекомендации ОАО «Загорская ГАЭС»**

Политика организации в области кадров включает в себя не только набор кадров и их увольнение, но также и планирование персонала, определение способов привлечения персонала, непосредственно подбор, оценка, отбор и принятие сотрудников на работу, адаптация, обучение и повышение квалификации работников, а также их развитие и т.д. **Поэтому руководитель несет полную ответственность за эффективность своего трудового коллектива. Это общепринятый факт, как и то, что руководители, которые не принимают на работу нужных подчиненных, не способны правильно руководить и, в конце концов, вынуждены оставить свою должность.** В свете чего кадровая политика организации приобретает все большее значение.

Кадровая политика основана на накопленных знаниях и разработанных прежде методологиях, она является объединяющим элементом, в который вносятся свои коррективы соответственно потребностям сегодняшнего рынка. В кадровой политике отражены основные моменты по подбору и распределению персонала, однако она не ограничивается этим. В ней находят место такие важные факторы, как динамика трудовой заинтересованности, активности работника, его потребностей. Антикризисная кадровая политика – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Из анализа производственных и финансовых показателей видно, что производство не достаточно эффективно, а значит не достаточно хорошо была разработана кадровая политика, ведь от работников предприятия и их руководителей зависит эффективность и успех предприятия.

В конце 2009 года было принято решение о начале сокращения филиала ОАО «РусГидро» – «Загорская ГАЭС» на 17%. Однако прежде чем увольнять сотрудников, была проведена оптимизация численности: были ликвидированы незанятые должности, вынесены на пенсию пенсионеры, была более эффективно организована работа сервисных подразделений. На станции есть много ремонтного персонала, который загружен 2–3 месяца в году, в период ремонта. Было предложено этим людям переходить в дочерние компании, обслуживающие электросетевое хозяйство, промышленные предприятия круглый год. В сумме эти меры дали 17% сокращение штата.

До оптимизации персонала численность сотрудников составляла 332 человека (организационная структура приложение 1), а после оптимизации составила 281 человек (организационная структура приложение 2). Из них: высшие менеджеры – 4 человека, руководители – 70 человек, специалисты – 65 человек, служащие – 3 человека, рабочие – 139 человек.

Также для осуществления эффективности предприятия целесообразно: 1. Мотивировать сотрудников не только в денежной форме, но и осуществлять внутреннюю мотивацию, то есть нужно формировать коллектив с профессиональных позиций, применяя личностные тесты, методики, вырабатывать корпоративную культуру для каждой организации.

2. Сотрудничать с базовыми учебными заведениями, предоставлять будущим специалистам практику на предприятии с целью выявления высококвалифицированных кадров и в будущем привлекать их на работу в данное предприятие.

3. Разработать «Программу по закреплению рабочих и молодых специалистов на производстве, снижению текучести кадров, омоложения кадрового состава», данная программа обеспечит профессиональную пригодность, комплексную систему эффективности персонала и создание механизма управления.

4. Не допустить процесс демотивации, то есть необходимо: при приеме не работу, при собеседовании менеджер по персоналу должен описать реальную картину в организации; нужно дать понять сотруднику, что вы цените его знания и профессиональные навыки; поддержать идеи и инициативы; дать возможность человеку лично и профессионально расти; в любой, даже небольшой компании есть свой «командный дух», поэтому привлечение сотрудников к общим корпоративным мероприятиям усиливает их мотивацию.

Для улучшения кадровой политики также обычно проводятся следующие мероприятия:

1) усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника;

2) улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих, регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия. В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Что касается такой проблемы как, возникновение у молодых специалистов препятствий связанных с отсутствием госзаданий в отношении подготовки новых кадров, следует учитывать, что для преодоления дефицита квалифицированных специалистов и управленцев необходимы усилия, как со стороны бизнеса, так и со стороны власти. В частности, Минздравсоцразвития представило «Концепцию действий на рынке труда» на 2007–2010 гг. В документе говорится о необходимости создания более динамичного и конкурентного рынка труда, а также улучшении условий работы людей. Решение задач содействия занятости населения и обеспечения экономики квалифицированными трудовыми ресурсами, по мнению специалистов Минздравсоцразвития, может быть достигнуто в результате повышения гибкости кадровой сферы и соблюдения социально-трудовых прав и гарантий.

**Заключение**

Кадровая политика – это главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства. Объективная оценка и рациональный отбор персонала позволяет увидеть профессиональный потенциал, определить потребность в обучении, соотнести корпоративные цели компании и конкретные знания и навыки тех или иных работников, доводит до сотрудников понимание стратегии организации, ее миссии через предъявляемые к ним требования, что позволяет выявить высококвалифицированных работников и увеличить продуктивность бизнеса.

Как показал анализ производственных и финансовых показателей ОАО «Загорская ГАЭС» если исходить из анализа объема выработки и потребления электроэнергии, потери электроэнергии, годовой мощности агрегатов на Загорской ГАЭС в 2008 и 2009 годах, то можно сказать, что все эти показатели практически не изменились и динамика их изменения совсем незначительна, и при условии, что годовой план и в 2008, и в 2009 годах был выполнен, то такое положение вещей вполне удовлетворительно. Что касается производства электроэнергии в 2008 и в 2009 годах, то она практически не изменилось, выручка от ее продажи и ее себестоимость значительно возросли, что обуславливается повышением цен на электроэнергию, но при этом, чистая прибыль, уменьшилась, что повлекло за собой снижение показателя рентабельности больше, чем вдвое. Но так как получение прибыли не является главной целью предприятия, самое главное, что оно не уходит в убыток и выполняет годовые планы выработки. Но, возможно, следует подумать над разработкой бизнес-планов, которые при выполнении все той же главное цели будут обеспечивать еще повышение рентабельности производства и повышение получаемой прибыли. Одну из главных ролей в получении прибыли играет персонал предприятия, а значит в первую очередь необходимо усовершенствовать кадровую политику. Для решения данной проблемы в конце 2009 года была проведена оптимизация производства и изменена организационная структура, что даёт перспективы на решение производственных и финансовых проблем предприятия.

**Список использованной литературы**

1. Бизюков П.В. Служба управления персоналом: функции, типология, модели // Социс, 2007. – №5 (277).
2. Документы из ОАО «Загорская ГАЭС».
3. Ларионов К.М. Кадровая политика на предприятии // www.eprof.ru/jurnal/companii\_i\_texnologi/it\_kadri.htm.
4. Основы управления персоналом. Основы управления персоналом: Учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения. Шибалкин Ю.А (2000. – 260 с).
5. Радыгин В. Талантливый персонал: интервью // Управление персоналом, 2007. – №19 (173).
6. Управление персоналом предприятия. Маслов Е.В. (2000. – 30 с.).
7. Филиал «РусГидро» – «Загорская ГАЭС» 2008–2010 // http://www.zagaes.rushydro.ru.
8. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социс, 2007. – №5 (277).