СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации

1.1 Понятие кадровой политики

1.2 Понятие стратегического управления персоналом

1.3 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

ГЛАВА 2. Анализ кадровой политики ОАО «Новосибирскгорнтеплоэнерго»

2.1 Экономическая характеристика организации

2.2 Анализ использования трудовых ресурсов предприятия

2.3 Характеристика деятельности кадровой службы ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»

ГЛАВА 3. Основные принципы совершенствования кадровой политики ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»

3.2 Совершенствование методов управления численностью и фондом оплаты труда работников

Заключение

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Переход России на рыночные отношения в корне изменил концепцию управления персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности предприятия. Современная концепция управления персоналом на предприятии (организации, фирме) предполагает выработку и реализацию кадровой политики. В этой связи проблемы, связанные с кадровой политикой предприятий, приобретают особую значимость.

Использование кадровой политики на практике предприятий приобрело всемирное распространение. Поэтому требуется внимательное изучение такого опыта в развитых странах. Однако любое использование опыта лишь тогда приносит желаемые результаты, когда исключается любой шаблон, слепое копирование, учитываются национальные традиции и социально-психологические особенности, где инновациям предстоит прижиться.

Как показывает многовековой российский опыт хозяйствования, человек всегда рассматривался как вспомогательный, второстепенный фактор производства. А современная концепция управления персоналом определяет работника как важнейший, главный ресурс и ценность предприятия. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к персоналу. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку. Такой поворот может обеспечить только научно-обоснованная кадровая политика предприятий.

Вышеуказанные обстоятельства предопределяют актуальность темы исследования, ее теоретическую и практическую значимость.

Проблемам управления персонала посвятили свои научные труды многие зарубежные ученые. Среди тех, кто закладывал теоретический фундамент имена Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, Э. Майо, Д. Мак Грегор, В. Оучи и другие. Вопросами теоретической разработки кадровой политики и ее практической реализации в России занимаются отечественные ученые: Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А., Еремин Б.Л., Малиновский П.В., Маслов Е.В., Кибанов А.Я., Веснин В.Р., Шекшня С.В., Шкатулла В.И. и другие.

Несмотря на множество научных разработок по проблемам кадровой политики остается слаборазработанным механизм реализации и теории в практической деятельности предприятий (организаций, фирм).

Цель исследования состоит в уточнении сущности кадровой политики предприятий, ее основных типов, этапов и условий разработки, а так же ее совершенствование на примере ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго».

Общая цель конкретизируется в следующих задачах исследования:

- конкретизировать сущность и типы кадровой политики предприятия;

- раскрыть взаимосвязь кадровой политики предприятия с общей стратегией предприятия;

- выявить условия разработки кадровой политики;

- провести экономическую оценку трудовых ресурсов ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»;

- провести анализ кадровой политики ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»;

- разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики на ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго».

ГЛАВА 1. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации

1.1 Понятие кадровой политики

Объективная необходимость развития стратегического аспекта управления персоналом обусловливает особое внимание к определению таких основных терминов, как «кадровая политика» и «кадровая стратегия». Однако даже в этом методологическом вопросе у ученых и практиков нет единства, общепризнанной трактовки исходных концептуальных понятий.

Многие авторы, представители ведущих бизнес-школ России, в своих работах избегают давать четкие определения кадровой политики и кадровой стратегии, не уделяя этим вопросам должного внимания.

В проекте «Концепции государственной кадровой политики РФ», разработанном кафедрой государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ, дается довольно спорное определение: «Кадровая политика субъекта управления – целенаправленная деятельность субъекта управления по кадровому обеспечению достижения целей и задач организации» [2. С.14]. Другими словами, и стратегия, и тактика, и технология управления персоналом рассматриваются как кадровая политика.

В начало 90-х годов XX века авторы трехтомника «Система управления персоналом на предприятиях» (ВЦП Министерства труда РФ) предложили трактовку, отождествляющую понятия «кадровая политика» и «кадровая стратегия»: «Кадровая политика предприятия – это стратегия действий, объединяющая различные формы и методы работы, стиль ее проведения» [2. С. 15]. При этом в качестве составных элементов кадровой стратегии рассматривались идеология, цели, задачи, принципы, формы и методы управления персоналом. Такое определение открывает конструктивные методологические подходы к разработке и реализации кадровой политики организации.

Аналогичное понимание сущности кадровой политики характерно и для коллектива авторов из РЭА им. Г'.В. Плеханова: Ю.Г. Одегова, П В. Журавлева, С.А. Карташова, Н.К. Маусова [7. С. 31], а также Е.А. Аксеновой[22. С.147]. Этими авторами предлагаются широкое и узкое толкование кадровой политики.

«Широкое толкование: система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы...

Узкое толкование: набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации»[7. С.54].

Однако отождествление кадровой политики с целостной стратегией работы с персоналом, на наш взгляд, справедливо только отчасти, для тех организаций, в которых занимаются разработкой и реализацией стратегии управления персоналом. В настоящее время в большинстве отечественных организаций кадровой политике не уделяется должного внимания, она характеризуется как пассивная, реактивная, и никакой кадровой стратегии в основе кадровой политики не существует.

Более широкая трактовка кадровой политики безотносительно к кадровой стратегии, с акцентом на методологическую, концептуальную сторону этого понятия дается в работах А.Я. Кибанова и В.Р. Веснина. Так А.Я. Кибанов с соавторами дают следующее определение: «Кадровая политика – система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности»[13. С.474]. В этом определении интегрированы и концептуальная, и практическая сторона работы с персоналом.

В.Р. Веснин рассматривает кадровую политику как «систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы» [5. С.104]. Таким образом, формы и методы, направления работы с персоналом не: включаются им в кадровую политику.

Нормативно-методический подход к определению кадровой политики характерен для работ Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова, С.К. Мордовина, А.П. Егоршина. Так, в известной книге Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова «Человеческие ресурсы управления» представлен американский подход к этому понятию: «Политика управления персоналом – общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом» [10. С.22]. С.К. Мордовин считает, что политика в области человеческих ресурсов – это некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом [21. С.39].

Деятельностный подход к формулировке кадровой политики отмечается в работах Н.А. Чижова и В.А. Спивака. По мнению Н.А. Чижова, «кадровая политика предприятия, фирмы – это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы» [22. С.6]. Подобная трактовка кадровой политики не выдерживает никакой критики, поскольку отождествляет ее с кадровыми мероприятиями и исключает идеологические, концептуальные, целевые и нормативные аспекты кадровой политики.

Кадровая политика традиционно ассоциируется с различными функциональными областями управления персоналом: политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т.д. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и "правила игры", и методологические подходы к решению проблем управления персоналом.

Понятие "кадровая политика" сформировалось в рамках технократической парадигмы управления и отражает этап администрирования в практике управления персоналом.

Рассматриваемые дефиниции и их содержание определяются теоретическими кадровыми концепциями, лежащими в их основе, а также практическим контекстом, в котором они применяются.

По мнению Л.М. Забирова, В.И. Волкова, современному этапу развития отечественного менеджмента, когда стратегическое управление практически находится на начальных и станциях , соответствует традиционный термин «кадровая политика» [8. С.12].

Кадровая политика охватывает многие сферы управления персоналом [8. С. 13]:

– подбор и расстановку кадров;

– обучение персонала;

– стимулирование труда работников;

– руководство персоналом;

– социально-трудовые отношения;

– управление трудовой карьерой;

– внутрифирменные коммуникации;

– формирование кадровых процедур;

– социальную политику;

– организационную культуру и др.

Из вышесказанного можно сделать ряд выводов относительно определения кадровой политики:

1) Кадровая политика организации – понятие более универсальное, общее, объективно существующее, независимо от того, насколько она осознана и целенаправленно формируется и реализуется руководством. Отсутствие или слабое развитие стратегии управления персоналом предполагает малоэффективные типы кадровой политики, которые, по сути, представляют собой реакцию на возникающие в процессе функционирования организации проблемы управления персоналом, спонтанно сложившиеся "правила игры", принципы и нормы организационного поведения.

2) Кадровая политика является той важнейшей «чувствительной зоной» для персонала, которая относится к групповым целям и ценностям и не оставляет равнодушным всех членов коллектива. Если ее разработкой не занимается руководство, то зачастую ее идеологию, принципы и приоритеты формируют сотрудники в определенных лозунгах, ценностях, «правилах игры», устном фольклоре. (Например, принципы управления персоналом выражаются в поговорках: «Инициатива наказуема», «Не нравится – уходите», «Один с сошкой – семеро с ложкой» и др.). Они фиксируются в организационной культуре и регулируют индивидуальное и групповое организационное поведение, мотивацию персонала, правила принятия и реализации решений, влияют на морально-психологический климат и т.д.

3) Кадровая политика может отождествляться со стратегией управления персоналом в тех случаях, когда стратегия разработана и существует либо в форме регламентирующего документа, либо как известный и признанный руководством и сотрудниками свод правил, норм, целей, приоритетов в области управления персоналом. Поэтому определение кадровой политики как целостной стратегии управления персоналом справедливо как нормативное, присущею организациям с высоким уровнем менеджмента, как кадрового, так и стратегического.

1.2 Понятие стратегического управления персоналом

Следует отметить, что решение важнейших задач кадровой политики, таких как отбор, подготовка, оплата и правильное использование персонала, в современных условиях невозможно в рамках традиционной работы с персоналом. В связи с этим, в рамках изменившихся условий менеджмента возникла новая концепция «стратегический менеджмент персонала», которая предполагает управление коллективом предприятия, основанное на правильных и далеко идущих прогнозах развития организации и ее окружения [19. С.41]. Это – управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации. Стратегический менеджмент – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Любые планы обречены на провал, если им сопротивляются подчиненные. В новых условиях авторитарный стиль управления, основанный на приказе и угрозах, неэффективен, поскольку творческого подхода по принуждению не бывает. При этом речь идет не о моральных критериях управления персоналом, а об экономическом эффекте, который тем выше, чем больше заинтересован персонал в наилучшем выполнении работы каждого и миссии организации в целом. Таким образом стратегический менеджмент должен предусматривать не только определение генерального курса деятельности организации, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Социолог Л.В. Ивановская дает следующее обобщающее определение: «Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе» [14. С.202].

Ряд авторов считает, что следует различать два типа стратегии: в узком смысле и в широком смысле слова. Стратегия в узком смысле определяет направленность действий на определенный период, например стратегия выживания или стратегия снижения затрат [17. С.21] В широком смысле стратегия – генеральная программа действий и распределения ресурсов для достижения миссии предприятия и достижения целей собственников [6. С.118].

Другие авторы придерживаются мнения, что "стратегия – это общее направление, и если даже его нельзя указать точно, то, как правило, все равно полезнее иметь не вполне четкое определение, чем никакого"[15. С.45]

Полагаю, что правы и те и другие, поскольку характеризуют различные стороны стратегического управления. По-моему, «стратегический менеджмент» означает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Стратегический менеджмент – разработка не только программы развития, но и принятия и выполнения стратегических решений. Это также комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающий приоритет целей и динамики развития, своевременность решений и действий, предвидения будущего, а также анализ последствий управленческих действий и инноваций. Стратегический менеджмент персонала находит выражение в методологии и организации управления в условиях нестабильности среды, что особенно актуально для современной России. Однако в информационном обществе углубление глобализации экономических процессов будет приводить к еще большей неопределенности будущего состояния рынка. Это связано как с лавинообразным развитием и внедрением новых технологий с трудно предсказуемыми последствиями, так и с неожиданным появлением конкурентов, овладевших принципиально новыми технологиями. Стратегический менеджмент персонала в этих условиях предполагает сценарное прогнозирование будущего при определении стратегии фирмы и развитие партисипативного управления на всех уровнях организации.

Стратегический менеджмент персонала в рамках нового подхода к управлению фирмой дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов, и главным образом, времени. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка.

В принципе, сущность стратегического менеджмента персонала заключается в ответе на три важнейших вопроса:

– где сейчас находится организация и ее персонал;

– в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития фирмы;

– как должен развиваться персонал, чтобы стать таким, какой потребуется для выполнения новых задач фирмы в будущем.

Ответы на эти вопросы дают стратегический анализ, стратегический выбор (или собственно стратегическое планирование) и реализация стратегии (принятого стратегического решения) [29. С.32].

В дополнение к планированию стратегический менеджмент, как правило, включает определение миссии организации, ее целей и задач, которые базируются на общих для высшей иерархии менеджмента ценностях – корпоративной философии и культуре предприятия.

В последние годы изменился подход к разработке стратегии фирмы, включая и стратегический менеджмент персонала. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни отдается предпочтение открыто сформулированной политике. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы быть реальной и эффективной [26. С.41].

В этой связи на смену подходу, при котором персонал рассматривается как издержки, которые надо сокращать, утверждается подход, в соответствии с которым персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для развития, вкладывать средства. Основные характеристики данных подходов представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Характеристика двух подходов к понятию персонала [12. С.152]

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал-издержки | Персонал-ресурс |
| Принуждение | Целесообразность |
| Минимизация | Оптимизация |
| Малый период планирования | Длительный период планирования |
| Результаты | Средства + Результаты |
| Количество | Качество |
| Негибкий | Гибкий |
| Зависимый | Автономный |

Речь идет о концепции, ориентирующей предпринимателя на достижение долгосрочных целей фирмы, исходя из которых формируется политика в отношении найма персонала, его оценки, вознаграждения, развития и мотивации труда.

При этом учитываются условия, в которых действует фирма. Речь идет о внутренних и внешних факторах, которые оказывают влияние на деятельность фирмы.

К внутренним факторам в отечественной литературе относят обычно: цели фирмы; стиль работы на фирме; характер задач, стоящих перед фирмой; отношения между людьми в группах; стиль и опыт руководителя.

К внешним факторам воздействия относятся: профсоюзы; правительственное регулирование и законодательство; экономические условия (в том числе – конкуренция); структурный состав рабочей силы в стране; местоположение предприятия [24. С.88].

В таком случае кадровая политика включает четыре блока показателей:

1. Направления деятельности служб управления персоналом: обеспечение равных возможностей эффективного труда; анализ рабочих мест; планирование рабочих мест; набор персонала; отбор кадров; оценка результативности труда; обучение и повышение квалификации персонала; планирование карьеры и перемещений по службе; оплата труда; назначение пособий и услуги; обеспечение трудовой дисциплины; трудовые отношения; обеспечение безопасных и здоровых условий труда; установление режима работ; оценка работников.

2. Личные характеристики работников: способности; образ мышления и склонности; предпочтения; рабочие интересы и мотивации; личностные качества работника.

3. Оценочные критерии эффективности кадровой политики: результативность труда; соблюдение законодательства; удовлетворенность трудом; наличие прогулов; текучесть кадров; наличие трудовых конфликтов; наличие жалоб; частота рабочего травматизма.

4. Результаты кадровой политики.

Конечные результаты деятельности предприятия характеризуются конкурентоспособностью продукции и услуг.

Все перечисленные внешние и внутренние факторы влияют на особенности стратегического менеджмента персонала в современной России. Вероятно, наибольшее влияние в настоящее время оказывают:

– изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы, то есть, социальные факторы;

– экономическая ситуация в стране;

– политическая обстановка и изменяющаяся правовая среда;

– возрастающая конкуренция, как внутренняя, так и внешняя.

Учет руководителем внешних и внутренних факторов позволяет руководить сотрудниками (прямое воздействие) и управлять персоналом (косвенное воздействие путем реализации важнейших функций управления). В результате этих действий руководителя осуществляется развитие организации в целом как социальной системы, важнейшим элементом которой является работник. Развитие сотрудников приводит к развитию организации, в том числе – вследствие эволюционного процесса самообучения, поскольку сотрудники имеют возможность и желание самостоятельно совершенствовать процессы труда и управления. В данном случае под управлением понимается совокупность всех личностных аспектов формирования, руководства и развития социальной системы, ориентированной на достижение стратегических целей.

Создание социальной системы, означает руководство во имя интересов персонала, что особенно важно для сближения интересов администрации и работников предприятия. Особое значение приобретает в этом контексте развитие, т.е. осуществление комплекса мер, поощряющих обучение, переобучение и формирование личностных качеств более высокого порядка (таких как ответственность, инициативность, творческий подход к делу, поиск нестандартных решений, фантазия, которая столь необходима для поиска и нахождения принципиально новых решений проблемы).

Важное значение в концепции стратегического управления персоналом имеет понятие видения (vision), т.е. четкое представление о цели развития, о важнейших чертах предприятия в будущем. Само понятие «видение» по-разному трактуется в отечественной и зарубежной литературе. Так, Т.Ю. Базаров дает следующее определение: «видение – представление о том, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, ее предположение о путях и этапах достижения целей» [22. С.406]. Западные авторы дают более короткое определение: «Видение – ясная картина будущего, которое стремятся создать» [22. С.405] .

Данные определения отличаются друг от друга. Т.Ю. Базарова пишет фактически о стратегии предприятия, в то время как западные авторы говорят о ясной картине будущего, исходя из которой затем и выстраивается стратегия предприятия. Так как в современных условиях картина будущего носит вероятностный характер и, как правило, предполагает выработку нескольких сценариев развития, то представляется, что можно дать такое определение: видение – это картина будущего, которую стремятся создать руководители, учитывая влияние и характер изменчивых внешних факторов.

В таком случае учитывается взаимовлияние персонала, внешних факторов и стратегической цели развития организации. Управление персоналом в данном случае предполагает, что, с одной стороны, в выработку основных направлений развития предприятия, в реализацию сформулированных целей и оценку перспективы развития вовлекаются основные заинтересованные группы (группы правопритязания), а с другой стороны, цели и стратегии, а также инструменты политики в отношении персонала выводятся из целостной картины будущего данного предприятия, т.е. учитываются одновременно интересы как клиентов, так и сотрудников предприятия, а также окружающей среды.

При таком подходе ставится цель добиться выгоды одновременно для сотрудников предприятия, его собственников, клиентов и окружающей среды. Фактически речь идет об учете требований модели устойчивого развития на уровне предприятия.

Чтобы картина будущего того или иного предприятия (видение) выполняла свою функцию объединения клиентов, сотрудников, сограждан и собственников, она должна отвечать следующим требованиям:

1. Принципы картины будущего должны быть реалистичными с точки зрения возможностей предприятия, а также комплексными, учитывающими все важнейшие факторы, определяющими развитие предприятия в настоящем и будущем. Кроме того, картина будущего должна рассчитываться на несколько лет (многие авторы рекомендуют пятилетний срок).

2. Для формулировки основных принципов картины будущего следует придерживаться принципа А. Эйнштейна: «Они должны быть простыми, насколько это возможно, но не проще!»

3. Чтобы достичь принятия персоналом предложенной перспективы развития предприятия и добиться успеха, она должна разрабатываться всей командой руководителей при вовлечении в эту работу отобранных клиентов, собственников, представителей персонала и общественности с целью достижения консенсуса (общего согласия).

4. На завершающем этапе выработанное видение для предприятия должно быть обсуждено с подразделениями организации. В ходе этой работы отдельные положения адаптируются и изменяются с учетом конкретных условий в подразделениях представлено на рисунке 1.1.



Рис. 1.1 Выработка принципов функционирования организации [19. С.81]

Принципы использования ресурсов Принципы производства, ориентированного на рынок

Программа для менеджеров, разрабатывающих желательное будущее (видение) для своей организации, должна предусматривать, три этапа.

На первом этапе производится совместный анализ исходного положения организации: анализ окружающей среды; анализ клиентов; анализ конкурентов; анализ предприятия.

На основе этого анализа на втором этапе вырабатывается проект видения предприятия в будущем.

На третьем этапе, на основе совместно разработанной модели будущего (видения) предприятия вырабатываются важнейшие принципы подхода к персоналу, такие как наем работников, их оценка, вознаграждение и развитие. В свою очередь такая политика в отношении персонала способствует дальнейшему совершенствованию подходов к разработке и реализации стратегических целей предприятия в условиях непредсказуемых изменений в глобализируемом мире.

Таким образом, стратегическое управление персоналом предполагает осуществление найма персонала, его оценки, вознаграждения и развития, исходя из целостного представления о цели развития предприятия. При таком подходе ставится цель добиться выгоды одновременно для сотрудников предприятия, его собственников, клиентов и окружающей среды. Фактически речь идет об учете требований модели устойчивого развития на уровне предприятия.

В целом можно выделить три варианта стратегий в отношении персонала [4. С.123-124]:– стратегии инвестирования; стратегии стимулирования; стратегии вовлеченности.

Такую типологию стратегий предложили американские исследователи Л. Дайер и Дж. Холдер. Они учитывали при этом различные цели, средства и стратегии, применяемые в большинстве компаний. Саму стратегию авторы понимают как «решения, принимаемые для достижения важнейших целей в системе подбора, развития и управления персоналом и первоочередных средств, направленных на достижение этих задач» [4. С.125].

Стратегия стимулирования наиболее часто применятся фирмами, работающими в высоко конкурентной среде. Для таких фирм характерна тактика четкого фокусирования на текущих издержках, поддержания минимального количества персонала и обеспечения таких условий, чтобы процесс превращения сырья в товар был защищен от различного рода срывов по вине работников. Данные организации делают упор на максимальный вклад сотрудников в выполняемую работу с целью минимизации издержек по найму, подбору и развитию персонала, узко очерчивая и делая работу рутинной, с тем чтобы снизить уровень необходимой квалификации и понимания своего места в производственном процессе. Такие фирмы стремятся выстроить четкую ассоциативную связь между прилагаемыми усилиями в работе и уровнем оплаты труда.

Что касается стратегии инвестирования, то ее придерживаются фирмы, чья бизнес-стратегия считает приоритетом товарную дифференциацию, а не лидерство по издержкам. Усилия этих фирм направлены на раскручивание своих торговых марок, повышение качества или функциональности товаров. Данные организации полагаются на контролируемую гибкость и приспособляемость работников, результатом чего является характерный для подобных фирм широкий разброс квалификации сотрудников. Для данной стратегии типична четкая централизованная система принятия решений и усложненная служебная иерархия. Возлагаемые на работников функции крайне широки и четко не сформулированы. Практика оплаты труда представляет собой смешение фиксированных и переменных компонент, направленных на поощрение творчества и преданности делу, фирме, а также на поддержание и сохранение ценных для организации знаний и опыта. В то же время инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и широко распространенной системой отчетности.

Третья стратегия – стратегия вовлеченности – характерна для организаций со смешанной бизнес-стратегией, сфокусированной одновременно на лидерстве по издержкам и инновационности. Типичной для таких фирм является децентрализованная структура управления, направленная на получение максимального эффекта от вложенных ресурсов и в то же время способная быстро реагировать на действия конкурентов и изменение рыночного спроса. Для поддержания инновационности на высоком уровне фирмы, придерживающиеся данной стратегии, уделяют большое внимание структурированию рабочих функций, четкому контролю и системе вознаграждений. Важными целями при данной стратегии являются повышение преданности делу и компетентности сотрудников, что достигается путем укомплектования штата организации значительной долей высокопрофессиональных сотрудников с высоким уровнем подготовки и знанием новейших технологий. Структурирование возлагаемых на работников функций призвано обеспечить наибольшую изобретательность, вовлеченность и автономность, что играет важную роль для мотивации творческих, компетентных сотрудников. Задача, связанная с максимизацией вклада сотрудников в выполняемую работу, достигается путем выстраивания четкой связи между полученными результатами и вознаграждением. Разумеется, важной формой вознаграждения является также постоянное развитие персонала, вовлечение его в управление производством, вплоть до самоуправления и самоконтроля как высших форм доверия со стороны руководства фирмы.

Из вышесказанного можно сделать вывод, стратегическое управление персоналом предполагает осуществление найма персонала, его оценки, вознаграждения и развития, исходя из целостного представления о цели развития предприятия. При таком подходе ставится цель добиться выгоды одновременно для сотрудников предприятия, его собственников, клиентов и окружающей среды. Фактически речь идет об учете требований модели устойчивого развития на уровне предприятия.

1.3 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

Ставшая уже классической концепция управления персоналом, а также сравнительно новая теория управления человеческими ресурсами. Понятие «стратегическое управление персоналом» превосходит концепции социального управления, а не сводится к их объединению, сложению.

Главное, что отличает концепцию стратегического управления персоналом от всех других теорий управления человеческими ресурсами, – динамичный подход к персоналу, которым необходимо управлять. Управление предполагает планирование взаимосвязанных действий; оперативное управление этими действиями для реализации намеченного плана и контроль – сопоставление достигнутых результатов с запланированными на определенный период времени. Стратегическое управление персоналом предполагает стратегическое, перспективное планирование; организацию выполнения плана и постоянный контроль.

Наглядно отличие управления от стратегического управления представлено на рисунках 1.2 и 1.3.

Планирование взаимосвязанных действий

Оперативное управление этими действиями

Контроль

Управление

Рис. 1.2 Слагаемые управления

Стратегическое перспективное планирование

Организация выполнения плана

Постоянный контроль

Стратегическое управление

Рис. 1.3 Слагаемые стратегического управления

Стратегическое управление персоналом реализуется в рамках стратегического управления фирмой, оставаясь при этом самостоятельной, особой функцией менеджмента. Поскольку подробное рассмотрение стратегического управления фирмой, остановимся лишь на некоторых вопросах, необходимых для рассмотрения важнейших этапов стратегического управления персоналом.

Стратегическое управление фирмой включает два основных этапа:

– разработка того или иного вида стратегии;

– внедрение выбранного вида стратегии.

Каждый из этих этапов необходимо рассматривать отдельно.

Этап разработки стратегии фирмы можно представить по-разному. Наиболее общее представление дает схема Хильба (рис. 1.4).

**Развитие предприятия**

**Фаза 4:**

Действия для преодоления помех и достижения фазы 2

**Фаза 3:**

Определение помех перехода от фазы 1 к фазе 2

**Фаза 5:**

Контроллинг стратегии, культуры, и структуры предприятия

**Фаза 2:**

Что должно быть?

**Фаза 1:**

Что имеем?

Рис. 1.4 Циклы развития предприятия [3. С.201]

Отечественные авторы более детально рассматривают этапы разработки стратегии управления фирмой. Одним из удачных примеров может служить следующая схема (рис. 1.5).

В соответствии с этапами стратегического управления фирмой, можно определить основные этапы стратегического управления персоналом (рис. 6).

Как видно из нижеприведенных схем, каждому варианту стратегии развития фирмы соответствует свой вариант стратегии управления персоналом.

Миссия организации

(1-й этап)

Внешний анализ окружающей среды

(3-й этап)

Внутренний анализ

(2-й этап)

Можно ли это сделать?

Хотят ли это сделать?

Формулирование целей

(4-й этап)

Разработка стратегических вариантов (5-й этап)

Выбор одного из вариантов

Рис. 1.5 Этапы разработки стратегии управления фирмой [14. С.154]

Первым этапом разработки стратегии управления фирмой является определение миссии, осуществляемой организацией. Именно миссия определяет цель возникновения и деятельности фирмы на рынке. Миссия показывает, что намерена фирма реализовать, предложить обществу в виде товаров или услуг. Миссия также определяет, что намерена фирма предоставить своим акционерам и работникам.

Цели деятельности фирмы, как правило, излагаются в ее уставе, который и определяет ее миссию. Исходя из миссии фирмы, вырабатываются нормы и ценности коллектива, формируется культура предприятия (организационная культура).

Вторым этапом является анализ сильных и слабых сторон организации, т.е. внутренний диагноз. Именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии организации. Выявленные слабые стороны организации требуют совершенствования ряда конкретных подходов к управлению персоналом, изменений в практике отбора, оценки, вознаграждения, развития, мотивации персонала, чтобы устранить несоответствие между возможностями работников и целями фирмы (рис. 1.6).

**Миссия организации**

(культура управления организацией)

**Анализ внутренних факторов**

**Анализ окружающей среды**

**Формулирование целей**

стратегические цели для управления персоналом, разработка стратегических вариантов

**Прогнозирование персонала**

(прогнозирование и стимулирование)

**Выбор возможной стратегии**

(оценка возможностей)

**Выработка плана реализации**

(план приобретения, стимулирования и развития персонала)

**Выполнение разработанного плана**

(выполнение социального аудита стратегии, контроль и оценка действий)

Рис. 1.6 Этапы стратегического управления персоналом [23. С.118]

Четвертый этап: сопоставление результатов анализа внутреннего состояния организации и внешней среды, что позволяет разработать стратегию развития фирмы. На этом этапе происходит сопоставление результатов диагностического анализа внешних и внутренних факторов и предварительно намеченной миссии организации. Итогом является выбор цели организации, что и предполагает определение возможных путей ее достижения, т.е. выработку стратегических вариантов развития фирмы, включая стратегию развития персонала.

Существует несколько вариантов классификации видов стратегии управления.: [27. С.47]:

– стратегию предпринимательства;

– стратегию динамического роста;

– стратегию прибыли (рациональности);

– стратегию ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);

– стратегию резкого изменения курса.

Выбор того или иного вида стратегии – завершающая стадия разработки стратегии фирмы.

Затем начинается этап внедрения стратегии, для чего создаются план внедрения и система контроля. Кроме того, определяется, какие изменения отдельных позиций допустимы в самой стратегии.

План внедрения – это конкретизация принятых решений на начальном этапе стратегического планирования. Он включает определение методов и средств, которые необходимы для достижения поставленных целей с учетом временных факторов. На практике в организации вырабатывается система действий линейных и функциональных руководителей. Эти руководители определяют, как им необходимо действовать, чтобы реализовать стратегические цели фирмы. Выработка системы действий руководителями фирмы всех уровней предполагает:

1) Четкое определение цели деятельности и функций каждого руководителя и его подчиненных для реализации стратегических целей организации.

2) Разработку последовательности шагов (этапов), необходимых для достижения вышеназванной цели деятельности, и системы оценки их выполнения.

3) Расчет всех необходимых видов ресурсов: технических, материальных, финансовых и кадровых.

Решающее значение для реализации плана внедрения стратегии имеет работа с персоналом предприятия – от рабочего до руководителей фирмы. В зависимости от выбранной стратегии меняется подход к управлению персоналом, что будет подробнее рассмотрено ниже.

Система контроля на этапе внедрения стратегии предусматривает систематическое изучение того, насколько заинтересованно персонал выполняет свои функции; насколько структуры управления обеспечивают достижения целей фирмы. Без инициативного, заинтересованного отношения персонала предприятия к своей работе, как показывает практика самых разных стран в XXI веке, фирма будет нести большие потери и ее стратегические цели не будут достигнуты.

Незаинтересованный в контроле персонал найдет способ, как блокировать поступление нежелательной информации руководителю.

Выше были названы пять видов стратегии, которые могут быть выбраны фирмами в соответствии с их миссией и положением на рынке. Каждому виду стратегии фирмы соответствует свой вариант стратегии управления персоналом.

Стратегия предпринимательства и управление персоналом характерна для фирм, развивающих новые направления деятельности. К ним относятся два вида деловых организаций: во-первых, новые предприятия, только начинающие свою деятельность на рынке. Как правило, у них много проектов, но мало средств для их осуществления. Во-вторых, предприятия, прочно стоящие на ногах, которые могут поэтому позволить себе вкладывать средства в новые направления деятельности с высокой долей финансовых рисков. Примером второго типа организаций может быть американская компания IBM в период, когда она рискнула начать выпуск принципиально новых типов персональных компьютеров. Такого же типа стратегии придерживаются сильные автомобильные компании, вкладывая свободные средства в разработку и выпуск нового типа автомобилей, а также внедренческие фирмы по освоению новых изделий. Ни у кого из них нет гарантии, что на вложенный капитал будет получена прибыль.

Стратегия динамического роста. Эту стратегию выбирают фирмы, которые считают необходимым внести изменения в цель и структуру организации для повышения своей конкурентоспособности. Сложной задачей при этом является нахождение баланса между необходимыми и достаточными изменениями и стабильностью.

Для реализации этой стратегии персонал должен иметь высокую квалификацию (как и при стратегии предпринимательства). Но в условиях перемен особое значение приобретает также преданность специалистов фирме, вера в то, что изменения цели и структуры организации принесут успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающие знания для решения новых задач.

Стратегию прибыли выбирают организации, которые находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавших себя изделий, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации – производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой организацией предусматривает четкие процедуры и правила, ориентированные на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем, включая управление персоналом.

Стратегия ликвидации – самая сложная стратегия, которую вынуждены выбирать фирмы. К ней прибегают тогда, когда все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий.

Персонал фирмы, естественно, крайне негативно относится к идее внедрения такой стратегии из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов снижения занятости (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).

При стратегии ликвидации управление персоналом характеризуется следующим:

– участия персонала в разработке и реализации решения не предполагается;

– набора сотрудников не производится;

– вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется;

– оценка персонала основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности;

– отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции;

– повышение квалификации приобретает важное значение только в том случае, если организация обязана по закону взять на себя обязательства по трудоустройству высвобождаемых специалистов.

Стратегия резкого изменения курса. Данную стратегию выбирают организации, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка.

Выбор данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления как организацией, так и персоналом.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом (с ее составляющими) можно представить следующим образом (табл. 1.2).

Таблица 1.2 Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом [10. С.33-34]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип стратегии организации | Стратегия управления персоналом | Составляющие стратегии управления персоналом |
| Предпринимательская стратегия  Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки | Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись | Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.  Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника.  Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.  Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.  Планирование перемещений: в центре – интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника |
| Стратегия динамического роста  Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации | Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими | Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.  Вознаграждения: справедливые и беспристрастные.  Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.  Развитие личности: акцент на качественный рост уровня и область деятельности.  Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы продвижения по службе |
| стратегия прибыльности  В центре внимания – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил | Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепощенное™ служащих | Отбор и расстановка кадров чрезвычайно жесткие.  Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости.  Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.  Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты – в узкой области |
| Ликвидационная стратегия  Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей | Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации | Набор служащих: маловероятен из-за сокращения штатов.  Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов.  Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.  Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.  Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения |
| Стратегия кругооборота (циклическая)  Основное – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала довольно угнетенное | Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы | Требуются разносторонне развитые работники.  Оплата: система стимулов и проверки заслуг.  Оценка: по результату.  Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов.  Продвижение: разнообразные формы |

Приведенная таблица весьма информативна. Авторы предлагают при этом несколько иную формулировку двух стратегий, но, по существу, речь идет о тех же основных стратегиях развития фирмы. Правда, авторы, к сожалению, под развитием личности фактически понимают профессиональное развитие работника. В условиях непрерывных изменений задача руководства, по-моему, не может сводиться к повышению квалификации сотрудников. Как правильно отмечает проф. Л.В. Ивановская, стратегия в области персонала должна способствовать полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения как целей организации, так и личных целей работников [14. С.244]. Но, чтобы полностью раскрыть способности, их надо сначала иметь. Поэтому задача развития персонала предполагает формирование личностных качеств, таких, в частности, как ответственность, инициативность, стремление к новому, умение слушать и убеждать, гражданская смелость при отстаивании своих взглядов на решение проблемы, даже если они расходятся с взглядами большинства или/и руководства.

ГЛАВА 2. Анализ кадровой политики ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»

2.1 Экономическая характеристика организации

Открытое акционерное общество «Новосибирскгортеплоэнерго» образовано и зарегистрировано 03.12.2003 года. Расположено по адресу город Новосибирск, ул. Серебренниковская, 4, 630007.

Общество оказывает услуги по транспорту тепловой энергии от энергоисточников до потребителя и выступает как единая теплостранспортная компания по городам Новосибирск, Куйбышев и ряду других населенных пунктов Новосибирской области. Основным принципом деятельности ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» является аренда основных фондов у ОАО «Новосибирскэнерго», муниципального образования – г. Новосибирск, ОАО «Новосибирский оловянный комбинат» и ряда частных компаний, являющихся инвесторами-застройщиками. Передача имущества в аренду ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» согласована Федеральной антимонопольной службой (заключение от 25.06.2004 № 03-1435).

Стоимость переданного в аренду имущества составляет – 11 357,95 млн. руб., в том числе:

|  |  |
| --- | --- |
| * от ОАО «Новосибирскэнерго» | 5 789,0 млн. руб. |
| * от мэрии г. Новосибирска | 5 548,8 млн. руб. |
| * от ОАО «Новосибирский оловянный комбинат» | 16,9 млн. руб. |
| * от частных компаний инвесторов-застройщиков | 3,25 млн. руб. |

Прирост стоимости арендованного имущества в течение трех лет составил 2230,8 млн. руб.

ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» арендует:

* + 1 467,3 п. км тепловых сетей, в том числе:
    - * 350 п. км магистральных;
      * 1117,3 п. км. внутриквартальных;
  + 11 насосных станций;
  + 481 центральных тепловых пунктов;
  + 733 индивидуальных тепловых пунктов и бойлерных.

Основным направлением деятельности ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» являются:

* эксплуатация тепловых сетей и сооружений на них, в соответствии с выданной лицензией Министерства энергетики РФ от 13.02.2004 № Д 419205;
* исполнение функции заказчика по выполнению капитального ремонта на тепловых сетях, в соответствии с Федеральным агентством по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству лицензией от 16.05.2005 года № Л 567297.

Среднесписочная численность сотрудников на предприятии по состоянию на 2007 год составляет 917 человек.

Акционерами в соответствии с действующим законодательством и Уставом Общества сформированы и действуют следующие органы управления:

* Совет директоров, осуществляющий общее руководство деятельностью Общества;
* Генеральный директор - единоличный исполнительный орган Общества.

Акционеры реализуют право на участие в управлении делами Общества через годовое общее собрание акционеров.

Органы управления Обществом обеспечивают достижение максимальной прибыли Общества, защиту прав и законных интересов акционеров.

Органы управления Обществом придерживаются принципов разграничения полномочий при осуществлении управления Обществом; достижения баланса интересов различных групп акционеров и принятия максимально объективных решений; исключение ограничений прав акционеров на участие в управлении делами общества, получение дивидендов и информации об обществе.

ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» является естественной монополией; включено в реестр естественных монополий приказом Федеральной службы по тарифам от 03.12.2004 г. № 232-Э.

ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» является членом Общероссийского отраслевого объединения работодателей электроэнергетики и присоединено к отраслевому тарифному соглашению в области электроэнергетики.

2.2 Анализ использования трудовых ресурсов предприятия

На результаты производственно-хозяйственной деятельности организации, динамику выполнения планов производства оказывает влияние степень использования трудовых ресурсов.

Основные задачи анализа использования трудовых ресурсов состоят в том, чтобы наиболее точно оценить выполнение установленных заданий и выявить резервы дальнейшего роста производительности труда и экономного расходования фонда заработной платы, увеличения производства продукции.

В связи с этим при анализе использования трудовых ресурсов следует обратить внимание на правильную оценку соблюдения установленного лимита численности работающих, итогов выполнения установленных заданий и темпов роста выработки одного работника и одного работающего, использования рабочего времени, влияния целодневных и внутрисменных простоев на производительность труда и объем выполненных услуг.

При анализе использования фонда заработной платы и соблюдения норматива заработной платы на 1 руб. выполненных услуг необходимо установить величину и причины абсолютных и относительных отклонений. Особое значение имеет анализ соответствия фактического соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы.

В ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» анализ труда и заработной платы проводится ежегодно опытными специалистами отдела управления персоналом под контролем директора по персоналу Муратова В.В.

При изучении показателей трудовых ресурсов в первую очередь обращается внимание на то, как организация обеспечена необходимым персоналом. С этой целью рассматриваются:

- состав и структура промышленно-производственного персонала;

- обеспеченность организации и ее подразделений рабочими, административно-управленческим персоналом;

- обеспеченность квалификационным составом работающих;

- движение рабочей силы.

Работники организации подразделяются на две основные группы:

1) промышленно-производственный персонал (ППП) - работники, непосредственно участвующие в производственном процессе или обслуживающие этот процесс. В частности, к ППП относятся рабочие, специалисты, административно-управленческий персонал;

2) непромышленный персонал - работники, непосредственно не связанные с основной деятельностью организации, но создающие нормальные условия для воспроизводства рабочей силы. К этой группе работников относится персонал жилищно-коммунальных хозяйств (ЖКХ), детских учреждений, организаций культурно-бытового обслуживания.

На структуру персонала организации оказывают влияние особенности производства, его специализация и масштабы производственного процесса, то есть удельный вес каждой категории работающих зависит от развития техники, технологии и организации производства.

Так, например, повышение организационно-технического уровня производства способствует относительному сохранению численности служащих и росту рабочих в общей численности организации, а совершенствование техники, технологии и организации производства приводит к сокращению работников вспомогательных производств и росту основных рабочих.

Состав рабочих анализируется по численному составу, структуре, соответствию рабочих мест составу работников предприятия, динамики численности состава и текучести персонала.

Анализ работающих по численному составу решает две задачи: необходимо, во-первых, установить общий численный состав работающих, во-вторых, сопоставить его с потребностями предприятия. Среднестатистический состав работающих (Ср) устанавливается за определенный период времени и рассчитывается как средне взвешенная величина:

Ср = (численный состав в начальный период + (2.1)

численный состав в конечный период) : 2

Среднесписочная численность персонала по состоянию на 2007 год составляет 917 человек.

Определение численного состава имеет свои особенности, включает расчеты:

* общего численного состава работающих – складывается из наемных работников всех категорий по договорам, контрактам и временных работников;
* списочного состава работающих, числящихся по приказам, получается в результате исключения из общей численности работающих, находящихся в длительных отпусках без оплаты или проходящих военную службу; численного состава работников – определяется путем исключения из тысячного состава работающих всех отсутствующих по любым причинам (оплачиваемые отпуска, учеба);
* численного состава, участвующего в работе, - определяется путем исключения из списочного состава временно не трудоспособных.

Отбор персонала имеет юридические ограничения, заданные трудовым кодексом российской федерации. В частности, ТК РФ устанавливаются определенные ограничения при проведении испытаний при приеме на работу и при заключении трудовых договоров, одной из форм которых является контракт. По своему содержанию, контракт – это трудовой договор, регулирующий не только условия самой сделки, купли-продажи труда.

Анализ структуры персонала проводится путем изучения качественного состава работников (по категориям, полу, возрасту, стажу работы, уровню образования).

К рабочим относятся работники предприятия, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Коэффициент численности основных рабочих Рос определяется исходя из среднесписочной численности вспомогательных рабочих Рвс и среднесписочной численности все рабочих Рс.вс:

(2.2)



К служащим относятся работники, осуществляющие финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые и другие функции.

К специалистам и руководителям относятся работники, осуществляющие организацию управления производственным персоналом.

Анализ структуры по рабочему стажу производится при приеме на работу при приеме новых работников и при оценке текучести кадров.

Существует мнение, что «старики» представляют собой «память» предприятия. Концепция «культура предпринимательства» предполагает, что неравновесие в возрастной структуре предприятия, в структуре рабочих стажей очень часто имеет неблагоприятные последствия. Известны случаи, когда предприятия, практиковавшие массовое увольнение прежнего персонала, сталкивались со следующими явлениями:

- новые работники из-за отсутствия преемственности в производственном процессе не сразу овладели работой на имеющемся оборудовании;

- оплата работников со стажем оказывает значительное влияние на общую сумму заработной платы предприятия; новый персонал позволяет экономить на заработной плате;

- работники с продолжительным стажем работы порой является необходимым условием для создания сильной и стабильной профсоюзной структуры, новый персонал как бы несколько задерживает этот процесс;

- с точки зрения перспектив развития новых технологий может показаться более «экономичным» наем молодежи, получившей «бесплатное» образование в школе, по сравнению с организацией повышения квалификации, переучивания прежнего персонала, что связано с дополнительными расходами предприятия, хотя на самом деле это не всегда так.

Изучение структуры рабочего стажа и изменения этой структуры во времени имеют важное значение, не только для определения стратегий предприятии по найму, но и для анализа его неудач. Не стоит забывать, что наличие опытного персонала может отражать как успех выбранной политики предприятия, так и неудачи предпринятых усилий для стабилизации численности персонала, сокращения его текучести.

Уравновешенная структура персонала по рабочему стажу свидетельствует о политике осмысленного выбора работников с адекватным образованием. Это равновесие можно легко выявить данные о социальном составе. Структура персонала по рабочему стажу в ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» за 2007 год приведена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1 Качественный состав персонала. Стаж в энергетике на 2007 г.

На рисунке видно, что на предприятии преобладают сотрудники со стажем работы до пяти лет, это свидетельствует о том, что предприятие привлекает молодых специалистов.

Анализ структуры предприятия по полу вроде бы должен отражать общенациональные пропорции распределения по полу для всего активного трудового населения. Но так не происходит по ряду причин:

1. Исторических – закрытие ряда профессий и некоторых профессиональных образований доя женщин;
2. Связанных социальной стратегией некоторых предприятий.

Анализ структуры персонала по половому признаку позволяет также, если структура имеет сильную «деформацию», выявить его особенности.



Рис. 2.2 По половому признаку на 2007 г.

На рисунке 2.2 видно, что на предприятии преобладает мужской пол, это связано со спецификой деятельности предприятия. Основной состав работников это слесари, сварщики, стропальщики и другие рабочие профессии. На рисунке 10 показано, что рабочие занимают 70% от общего количества работников. Женский коллектив в основном состоит из управляющих, инженеров, бухгалтеров, сотрудников финансово-экономической сферы, кадровые работники и другие профессии. И составляет 24,5 % от общего количества сотрудников.

Анализ возрастного состава персонала на 2007 год приведен на рисунке 2.3.



Рис. 2.3 Анализ возрастного состава на 2007 г.

Рисунок 9 показывает, что основная возрастная категория персонала по состоянию на 2007 год это 46-50 лет, что составляет 20 %, 51-55 год – 19% и до 30 лет – 16% от общей численности сотрудников.

Анализ категорий должностей приведен на рисунке 2.4.



Рис. 2.4 Категории должностей на 2007 год

Из множества характеристик, влияющих на формирование человеческого потенциала, а иначе можно сказать капитала, выделяется уровень образования, который в значительной степени влияет на доход человека. Влияют три условия, которые определяют потенциал человека:

- права собственности на человеческий капитал и могут быть переданы;

- затраты на образование связаны с уменьшением свободного времени;

- изменение человеческого капитала в зависимости от затрат принципиально невозможно измерить с той же точностью, что для оборудования.



Рис. 2.5 Уровень образования работников на 2007 год

Как видно на рисунке 2.5 количество сотрудников со средним образованием составляет 43 % от всей численности персонала. Высшее образование имеет 22% сотрудников в основном руководители и специалисты. 25% среднее профессиональное – рабочие и 10 % сотрудников со средним неполным образованием, это прочие профессии.

По данным таблицы 2.1, 2.2 и 2.3 проанализируем обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами.

Анализ структуры и численности персонала приведен в таблице 2.4 и таблице 2.5.

Таблица 2.1 Трудовые показатели за 2006 и 2007 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории  работающих | Численность, чел. | | | Фонд оплаты труда, тыс.р. | | |
| Факт  2006 г. | Отчет 2007 г. | | Факт  2006 г. | Отчет 2007 г. | |
| План | Факт | План | Факт |
| 1. Рабочие | 865 | 883 | 828 | 2 953 660,0 | 4 223 016,0 | 3 882 759,0 |
| 2. Руководители | 40 | 38 | 41 | 229 500,0 | 283 584,0 | 303 949,0 |
| 3. Специалисты | 29 | 27 | 23 | 145 440,0 | 184 464,0 | 171 665,0 |
| 4. Служащие | 23 | 22 | 25 | 89 291,0 | 94 347,0 | 102 486,0 |
| ИТОГО | 957 | 970 | 917 | 3 417 891,0 | 4 785 411,0 | 4 460 859,0 |
| В т.ч. принято | 20 | 15 | 20 |  |  |  |
| уволено | 14 | 35 | 35 |  |  |  |
| В т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 11 | - | 7 |  |  |  |

Таблица 2.2 Баланс времени работы одного рабочего, дней за 2006 и 2007 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | План  2006 г. | Факт  2007 г. |
| 1. Календарное время | 365 | 365 |
| 2. Выходные и праздничные дни | 92 | 92 |
| 3. Невыходы: |  |  |
| основные и дополнительные отпуска | 37 | 38 |
| Болезни | 14 | 16 |
| Прогулы | - | 2 |
| Прочие | 2 | 2 |
| 4. Эффективный фонд рабочего времени | 220 | 215 |
| 5. Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 7,1 | 7,6 |

Эффективный фонд рабочего времени (таблица ) определяется путем вычитания из календарного времени выходных и праздничных дней и невыходов по причинам:

, (2.3)



где - календарное время;



- выходные и праздничные дни;



- невыходы по причинам.



дней



дней



Таблица 2.3 Анализ выполнения плана выполнения услуг за 2007 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды работ | Выполнение услуг | | Выполнение плана, % |
| План | Факт |
| В натуральном выражении, ремонт теплотрасс, у. е. | 910 | 844 | 92,75 |
| В условно-натуральном выражении, ремонт теплотрасс, у. е. | 1039 | 1022 | 98,36 |
| В денежном выражении, тыс.р. | 46 521 753,0 | 48 614 184,0 | 104,5 |

Таблица 2.4 Анализ структуры и численности работников за 2007 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работающих | Плановая численность  2007 г. | | Фактическая численность  2007 г. | | Отклонение | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| 1. Рабочие | 883 | 91,03 | 828 | 90,29 | -55 | -6,23 |
| 2. Руководители | 38 | 3,92 | 41 | 4,47 | 3 | 7,89 |
| 3. Специалисты | 27 | 2,78 | 23 | 2,51 | -4 | -14,81 |
| 4. Служащие | 22 | 2,27 | 25 | 2,73 | 3 | 13,64 |
| ИТОГО | 970 | 100,00 | 917 | 100,00 | -53 | -5,46 |
| в т.ч. принято | 15 | 1,55 | 20 | 2,18 | 5 | 33,33 |
| уволено | 35 | 3,61 | 35 | 3,82 | 0 | 0,00 |
| в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | - | - | 7 | 0,76 | 7 | - |

В анализируемом периоде фактическая численность работающих снизилась на 53 человека. Незначительно изменилась структура работающих – уменьшилась доля рабочих и специалистов на 0,74% и 0,27% соответственно, в то же время увеличилась численность руководителей (0,55%) и служащих (0,46%).

Относительное отклонение численности работающих рассчитывается по формуле:

, (2.4)



где Чрщ б, Чрщ ф – соответственно численность работающих по плану и фактически;

Кв – коэффициент выполнения плана:

Кв = ,



где - выполнение услуг по факту (согласно исходным данным таблицы 2.1);



- выполнение услуг по плану (согласно исходным данным таблицы 2.1).



Тогда ΔЧ917 – 970 × 0,927 = 17 чел.

Аналогично можно рассчитать относительное отклонение численности рабочих:

ΔЧ828 – 883 × 0,927 = 10 чел.



Таким образом, полученное относительное отклонение свидетельствует о фактическом относительном увеличении численности работающих за счет снижения производительности труда.

Наблюдалось сокращение численности рабочих и специалистов при незначительном изменении количества руководителей и служащих.

При рассмотрении состава рабочей силы необходимо проанализировать изменение удельного веса вспомогательных рабочих в общей численности работающих. При этом необходимо ответить на вопрос: как выполняется в организации задание по сокращению применения ручного труда, которое может устанавливаться в виде показателя удельного веса численности рабочих, занятых ручным трудом, по отношению к общей численности рабочих по состоянию на конец каждого отчетного года. Таким образом, вывод о выполнении задания по сокращению применения в организации ручного труда делается на основе сопоставления удельного веса численности вышеуказанных рабочих за предыдущие отчетные годы.

При анализе численности и движения рабочих, кроме того, что устанавливается показатель абсолютного отклонения по численности рабочих, определяется также относительное отклонение численности рабочих от планового показателя и предыдущего отчетного периода в связи с изменением объема выпускаемой продукции, для чего исчисляются следующие показатели:

- коэффициент изменения объема услуг, определяемый путем деления фактических услуг на плановое количество услуг;

- плановая численность персонала, скорректированная на коэффициент изменения предоставления услуг;

- разница между фактической численностью персонала и плановой, скорректированной на коэффициент изменения предоставления услуг.

При анализе численности рабочей силы следует учитывать, что ее недостаток приводит к отступлению от установленной технологии и непроизводительным выплатам, а излишек - к недогрузке рабочих и использованию рабочей силы не по прямому назначению и снижению производительности труда.

В ходе анализа численности рабочей силы необходимо выявить реальное положение дел с обеспеченностью организации кадрами. На основе сопоставления показателей среднего разряда рабочих и среднего разряда работ можно определить соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых ими работ.

Квалификационный состав рабочих, являясь обобщающим показателем, характеризует показатель среднего тарифного разряда работающих, расчет которого осуществляется путем деления произведения численности рабочих каждого разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда на численность рабочих каждого разряда, а именно:

*Численность рабочих х Тарифный коэффициент*

*Средний каждого разряда каждого разряда*

*тарифный = \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* (2.5)

*коэффициент Численность рабочих каждого разряда*

Если фактический средний тарифный разряд рабочих ниже планового, а тем более ниже среднего тарифного разряда работ, то можно сделать следующие выводы: качество продукции (работ, услуг) и ее конкурентоспособность снижаются, затраты на производство и реализацию продукции повышаются.

Если средний разряд рабочих выше среднего тарифного разряда работ, то можно сделать следующий вывод: имеют место непроизводительные расходы (влекущие повышение себестоимости услуг и снижение прибыли) в связи с доплатами рабочим за их использование на менее квалифицированных работах

Рабочие по характеру участия в производственном процессе подразделяются на основных, непосредственно участвующих в производстве, и вспомогательных, занятых во вспомогательных производствах и всеми видами обслуживания. И в процессе анализа представляется весьма важным выяснить, каково их соотношение, установить тенденцию изменения этого соотношения, и если оно не в пользу основных рабочих, то необходимо осуществить мероприятия по устранению этой негативной тенденции. Такими мероприятиями могут быть: повышение уровня механизации труда вспомогательных рабочих, совершенствование техники и технологии уровня производства, а в частности концентрация и централизация вспомогательных работ.

Наряду с количественным обеспечением предприятия трудовыми ресурсами изучается и качественный состав рабочих, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих производится путем сопоставления наличной численности по специальностям и разрядам с необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, бригадам и предприятию в целом. При этом выявляется излишек или недостаток рабочих по каждой профессии. Отношением объема каждого вида работ к плановому фонду рабочего времени одного рабочего с учетом выполнения норм выработки определяется требуемая численность рабочих.

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ по участку, цеху и предприятию сравниваются средние тарифные разряды работ и рабочих, которые определяются отношениями:

Х = ∑T : Тр (2.6)

или

Х = ∑Т: Т, где: (2.7)

Х - разряд;

Тр - численность рабочих каждого разряда;

Т - объем работ каждого вида.

Таблица 2.5 Квалификационный состав рабочих за 2007 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Разряд рабочих | Тарифные коэффициенты | Число рабочих | | Отклонение |
| плановое | фактическое |
| 1 | 1,00 | - | - | - |
| 2 | 1,30 | 60 | 50 | -10 |
| 3 | 1,69 | 212 | 215 | +3 |
| 4 | 1,96 | 86 | 73 | -14 |
| 5 | 2,27 | 314 | 289 | -25 |
| 6 | 2,63 | 211 | 201 | -10 |
|  |  | 883 | 828 | -55 |

Из данных таблицы 2.5 видно, что фактическая структура рабочих отличается от плановой. Изменение структуры рабочих обусловливает необходимость изучения их квалификационного уровня, который определяется на основе сопоставления фактического среднего тарифного коэффициента с плановым, для чего устанавливается:

1) плановый тарифный коэффициент (средний разряд работ):

(60\*1,30 + 212\*1,69 + 86\*1,96 + 314\*2,27 + 211\*2,63) : 883 = 2,1135;

2) фактический тарифный коэффициент:

(50\*1,30 + 215\*1,69 + 73\*1,96 + 289\*2,27 + 201\*2,63) : 828 = 2,1208.

Таким образом, из расчетов видно, что фактический средний тарифный коэффициент выше планового на 0,0073 (2,1135-2,1208). Это говорит о том, что фактический квалификационный уровень выше планового, что, безусловно, повышает эффективность работы.

Наиболее существенным этапом в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой является изучение ее движения и динамики, поскольку стабильность состава кадров на предприятии является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства в целом.

Движение рабочей силы характеризуется коэффициентами оборота по приему и выбытию рабочих, которые рассчитываются путем отношения количества прибывших и выбывших рабочих к их среднесписочному числу. В процессе анализа необходимо сравнивать эти показатели за ряд лет и выявлять причины движения рабочей силы.

- коэффициент оборота по приему персонала:

Коп=Чп:Сч, где (2.8)

Чп – численность принятых работников;

Сч – среднесписочная численность всех работников.

- коэффициент оборота по выбытию персонала:

Ков=Чв:Сч, где (2.9)

Чв – численность принятых работников.

Показатель движения рабочей силы по предприятию выражает также коэффициент текучести. Он определяется как отношение числа уволенных по всем отрицательным причинам к списочному числу рабочих на начало анализируемого периода.

- коэффициент текучести кадров

Ктк=(С-П+Н):Сч, где (2.10)

С – количество уволенных по собственному желанию;

П – количество уволенных на пенсию;

Н – количество уволенных за нарушение.

Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6Анализ движения рабочей силы за 2006 и 2007годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значения | | |
| Фактически  2006 г. | Отчет 2007 г. | |
| план | факт |
| Среднесписочная численность, чел. | 957 | 970 | 917 |
| Принято, чел. | 20 | 15 | 20 |
| Уволено, чел. | 14 | 35 | 35 |
| в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 11 | - | 7 |
| Коэффициенты: |  |  |  |
| - общего оборота, % | 3,55 | 5,15 | 6,00 |
| - оборота рабочей силы по приему, % | 2,09 | 1,55 | 2,18 |
| - оборота рабочей силы по увольнению, % | 1,46 | 3,61 | 3,82 |
| - необходимого оборота, % | 0,31 | 3,61 | 3,05 |
| - текучести, % | 1,15 | - | 0,76 |

Коэффициент общего оборота рабочей силы увеличился на 0,85% по сравнению с плановым и на 2,45% по сравнению с предыдущим годом, на что следует обратить внимание, так как увеличение коэффициента общего оборота рабочей силы может быть следствием ухудшения условий труда.

В отчетном году наблюдалось увеличение коэффициента необходимого оборота по сравнению с предыдущим годом. Наряду с этим положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести на 0,39% по сравнению с предыдущим годом, это могло произойти за счет улучшения трудовой дисциплины и уменьшения количества увольнений по собственному желанию.

В целях снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению необходимо обратить внимание на организацию труда в цехе, на условия труда и оплаты работников.

В процессе анализа необходимо тщательно изучить причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести и разработать мероприятия по его снижению на перспективу и довести до оптимальной величины, поскольку чрезмерная текучесть кадров способствует снижению эффективности работы предприятия.

Также тщательному изучению должно подвергнуться выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины, так как это связано с нерешенными социальными проблемами и в первую очередь с таким социальным злом, как пьянство, хищение и т.п.

В процессе анализа использования рабочего времени на предприятии следует проверить обоснованность производственных заданий, изучить уровень их выполнения, установить целесообразность выполнения отдельных видов работ, выявить потери рабочего времени, установить их причины, наметить пути дальнейшего улучшения использования рабочего времени и разработать необходимые мероприятия.

Для анализа использования рабочего времени привлекаются данные формы №П-4. Все данные занесены в таблицу 2.7

Таблица 2.7 Анализ использования рабочего времени за 2006 и 2007 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | План 2006 г. | Факт 2007 г. | Отклонение |
| 1. Календарное время | 365 | 365 |  |
| 2. Выходные и праздничные дни | 92 | 92 |  |
| 3. Невыходы: |  |  |  |
| - основные и дополнительные отпуска | 37 | 38 | 1 |
| - болезни | 14 | 16 | 2 |
| - прогулы | - | 2 | 2 |
| - прочие | 2 | 2 |  |
| 4. Эффективный фонд рабочего времени | 220 | 215 | -5 |
| 5. Средняя продолжительность смены, часы | 7,1 | 7,6 | 0,5 |

В анализируемом периоде среднее число дней, отработанных одним рабочим, было меньше планового на 5 дней. Основной причиной чего явилось увеличение продолжительности основных и дополнительных отпусков, также увеличилось количество невыходов по причине болезни, на что необходимо обратить внимание, не связано ли это с ухудшением условий труда.

Анализ влияния использования рабочего времени на объем производства продукции осуществляется по следующей формуле:

В = Чр × Др × × Пчас р, (2.11)

где Чр – численность рабочих, чел.;

Др – число рабочих дней, отработанных одним рабочим за период;

– средняя продолжительность смены, час.;

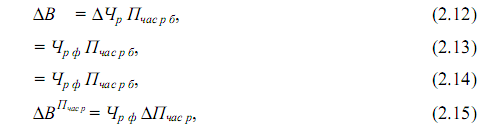
Пчас р – часовая выработка одного рабочего, т/час.

Анализ влияния использования рабочего времени на объем производства продукции приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 Анализ влияния использования рабочего времени

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | План | Факт | Отклонение | Влияние на изменение объема услуг, у. е. | Проверочные расчеты, у. е. |
| 1. Выполнение услуг , у. е. | 910 | 844 | -66 |  | 58746,60-60693,60-20766,24- -40588,56 = -65891,80 |
| 2. Численность рабочих, чел. | 883 | 828 | -55 | -55×220×7,6×0,66 = -60693,60 |  |
| 3. Количество рабочих дней, отработанных одним рабочим | 220 | 215 | -5 | 828×(-5)×7,6×0,66 = -20766,24 |  |
| 4. Средняя продолжительность смены, час. | 7,1 | 7,6 | 0,5 | 828×215×0,5×0,66 = 58746,60 |  |
| 5. Часовая выработка одного рабочего, т/час. | 0,66 | 0,63 | -0,03 | 828×(-0,03)×7,6×0,215 = -40588,56 |  |

Влияние факторов на изменение объема производства определяется по следующим формулам:



Балансовая проверка:

где i – факторы, влияющие изменение объема производства.

Из таблицы 9 видно, что на изменение объема услуг отрицательное влияние оказали как экстенсивные факторы:

- численность рабочих – -60 693,6 у. е.;

- количество рабочих дней, отработанных одним рабочим – -20 766,24 у. е.;

- средняя продолжительность смены – +58 746,6 у. е.;

Итого за счет экстенсивных факторов – -25 303,24 у. е.

Так и интенсивный фактор – часовая выработка одного рабочего (-40 588,56 у. е.), из-за чего в целом по всем факторам выполнение услуг уменьшился на 66 000 у. е.

Анализ средней заработной платы предоставлен в таблице 2.9

Таблица 2.9 Анализ средней заработной платы 2006 и 2007 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории  работающих | Средняя заработная плата, тыс.руб. | | | | Выполнение плана по  заработной  плате, % | ФОТ отчетного  года в % к  предыдущему году |
| Факт  предыдущего года  2006 г. | Отчетный год 2007 г. | | |
| План | Факт | Отклонение |
| 1. Рабочие | 3414,6 | 4782,6 | 4689,3 | -93,3 | 98,05 | 131,46 |
| 2. Руководители | 5737,5 | 7462,7 | 7413,4 | -49,3 | 99,34 | 132,44 |
| 3. Специалисты | 5015,2 | 6832,0 | 7463,7 | 631,7 | 109,25 | 118,03 |
| 4. Служащие | 3882,22 | 4288,5 | 4099,4 | -189,1 | 95,59 | 114,78 |
| ИТОГО | 3571,5 | 4933,4 | 4864,6 | -68,8 | 98,61 | 130,51 |

В целом по предприятию план по заработной плате не выполнен, несмотря на рост заработной платы специалистов на 9,25%. По остальным категориям работающих произошло снижение заработной платы:

- на 4,41% рабочие;

- на 1,95% руководители;

- на 0,66% служащие.

По отношению к предыдущему году замечено значительное повышение средней заработной платы по всем категориям работающих. Причиной этого может быть инфляция.

Рассчитаем влияние изменения численности работающих () и изменения фонда оплаты труда () на изменение средней заработной платы работающего () по формулам:



, (2.17)



, (2.18)



(2.19)



тыс. руб.



тыс. руб.



тыс. руб.



На изменение заработной платы влияние оказало уменьшение фонда оплаты труда. Увеличение численности против плановой по некоторым категориям работающих (руководители и служащие) и снижение по другим (рабочие и специалисты) привело к снижению средней заработной платы. Из таблицы 2.9 видно, что основными причинами уменьшения фонда оплаты труда явились собственно изменение численности (78,60%) и снижение средней заработной платы (21,40%) против плановых показателей.

2.3 Характеристика деятельности кадровой службы ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»

Отдел кадров ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» структурно подчинен в качестве штабного органа непосредственно высшему руководству, т.е. сфера управления персоналом выделена в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду других подсистем. Он включает в себя бюро подготовки кадров, группу комплектования кадров, группу учета и оформления, группу по работе со страховыми фондами и централизованное табельное бюро. Общая численность отдела кадров 12 человек.

Отделом кадров разрабатывается кадровая политика. В кадровой политике предприятия согласованы следующие аспекты:

– организационно-штатная политика – планируется потребность в трудовых ресурсах, назначения, перемещения персонала, создан резерв кадров;

– информационная политика – создается и поддерживается система движения кадровой информации;

– финансовая политика – сформулированы принципы распределения средств, обеспечивается эффективная система стимулирования труда;

– политика развития персонала – обеспечена программа развития, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Но не разработаны общие принципы кадровой политики и не определены приоритеты целей, нет адаптации и профориентации сотрудников.

Отдел кадров предприятия ежеквартально составляет «План работы отдела кадров», который утверждается заместителем генерального директора по кадрам и безопасности и подписывается начальником отдела кадров. Этот план составлен в виде таблицы состоящей из четырех столбцов: в первом описаны мероприятия на квартал, во втором указывается исполнитель, в третьем устанавливаются сроки исполнения и в четвертой ответственный за исполнение. Годовые отчеты от каждой группы о проделанной работе предоставляются начальнику отдела кадров. С учетом предыдущих результатов составляется план на следующий квартал.

Отдел кадров осуществляет следующие функции: Группа комплектования кадров

– обеспечение комплектования подразделений ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» необходимым количеством рабочих и служащих требуемой квалификации и специальности на основании поступающих от структурных подразделений заявок;

– взаимодействие с территориальными бюро по трудоустройству по вопросам обеспечения ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» кадрами;

– взаимодействие с подразделениями ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» по вопросам комплектования кадров;

– собеседование и ознакомление вновь поступающих работников с будущей работой, условиями труда, оплатой и т. д.;

– организация переговоров вновь поступающего работника с представителями подразделений ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» для решения вопроса о возможности использования его на работе в подразделении;

– подготовка проектов приказов по личному составу;

– ведение установленного учета работников ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»;

– участие в организации подбора кандидатур на должности руководителей и других служащих;

– формирование кадровых резервов;

– анализ движения кадров в ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» и т.д.

Группа учета и оформления:

– ведение документального оформления приема, перемещения, увольнения работников ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»;

– ведение соответствующего учета принятых, переведенных, уволенных работников всех категорий;

– учет, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек работников;

– выдача в установленном порядке по заявлениям работников ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» и бывших работников ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» справок о работе в ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»;

– подготовка материалов для назначения пенсий, для представления работников к награждению и поощрению; подготовка данных для составления статистических отчетов по кадрам;

– взаимодействие с подразделениями ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» по вопросам учета и оформления кадров, и т.д.

Табельное бюро:

– контроль за рациональным использованием рабочего времени работниками ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»;

– ведение табельного учета;

– анализ данных автоматизированной системы табельного учета с целью осуществления контроля за состоянием трудовой дисциплины;

– ведение учета нахождения работников в отпусках, командировках, на работах по выполнению государственных и общественных обязанностей и др.;

– установление причин несвоевременных выходов на работу, преждевременных уходов с работы, отсутствия на работе;

– подготовка отчетных данных по движению и наличию личного состава ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго», использованию рабочего времени, а также справок и сведений, характеризующих трудовой процесс;

– предоставление в соответствующие подразделения ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» установленной документации для начисления заработной платы, всех видов доплат и расчетов, а также документов по приему на работу, увольнению, переводу на другую работу, документов на отпуск, выполнение государственных и общественных обязанностей, документов, удостоверяющих временную нетрудоспособность и др.

Бюро подготовки кадров:

– разработка годовых и перспективных планов подготовки и повышения квалификации кадров; предоставление разработанных планов на согласование и утверждение в установленном порядке; разработка текущих и перспективных планов по организации производственной практики студентов высших и средних профессиональных учебных заведений; составление сметы расходов на обучение кадров;

– комплектование совместно с руководителем структурных подразделений учебных групп по обучению кадров; подбор преподавателей и инструкторов производственного обучения из состава руководителей, специалистов и квалифицированных рабочих ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»;

– организация работы по направлению работников ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» на учебу в высшие учебные заведения, колледжи, на курсы повышения квалификации;

– разработка положения об аттестации служащих, учебных планов, программ и другой учебно-методической документации; принятие мер к приобретению учебной и технической литературы, технических средств обучения, методических и учебных пособий и т. д.

– выполнение утвержденного плана подготовки и повышения квалификации кадров;

– подготовка договоров с преподавателями и инструкторами производственного обучения;

– составление и предоставление в соответствующие подразделения ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» установленной для бюро отчетности; участие в анализе годовых и квартальных бухгалтерских отчетов о расходах на подготовку кадров и т. д.

Начальник отдела обязан:

– организовать работу по обеспечению ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей, квалификации, требуемого уровня и профиля полученной подготовки и деловых качеств;

– руководить разработкой перспективных и текущих планов потребности АО "Новосибирскгортеплоэнерго" в квалифицированных рабочих кадрах по профессиям и служащих по специальностям на основании поступающих из структурных подразделений ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» заявок;

– проводить собеседование по вопросам найма с вновь поступающими на работу лицами. Контролировать рациональную расстановку и надлежащие использование работников в подразделениях ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»;

– формировать кадровые резервы. Способствовать формированию состава руководящих кадров из резерва;

– принимать участие в разработке мероприятий по реализации рекомендаций служебно-аттестационных комиссий;

– организовать своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников;

– организовать работу отдела кадров;

– осуществлять методическое руководство структурными подразделениями ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» в решении кадровых вопросов;

– изучать и обобщать результаты работы с кадрами;

– осуществлять в пределах предоставленной компетенции связь со сторонними организациями по вопросам подбора кадров;

– контролировать надлежащее выполнение подчиненными утвержденных должностными инструкциями обязанностей;

– содействовать распространению передового отечественного и зарубежного опыта в ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» по профилю своей деятельности;

– участвовать в обсуждении проекта коллективного договора;

– рассматривать первичные документы по приему и увольнению подчиненных работников;

– ежемесячно осуществлять анализ и оценку результатов деятельности отдела кадров;

– своевременно доводить до работников отдела кадров информацию о принимаемых решениях, касающихся их деятельности;

– контролировать выполнение подчиненными правил технической эксплуатации приборов и оборудования, применяемых в работе и т. д.

Задачами кадровой службы в деле создания стабильных, сплоченных коллективов являются подбор и расстановка кадров в трудовые смены, бригады; работа по выдвижению кандидатов в резерв на конкретные должности: система подготовки и воспитания руководящих работников разных рангов.

ГЛАВА 3. Основные принципы совершенствования кадровой политики ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго»

Проведенное исследование показало, что на исследуемом предприятии не в полной мере развиты функциональные сферы управления персоналом, которые являются отправными, базовыми во всей кадровой работе: кадровая политика, кадровое планирование, оргпроектирование системы управления персоналом. Ошибки в этих вопросах особенно дорого обходятся предприятию как в экономическом, так и в социальном и психологическом аспектах. Именно эти направления управления человеческими ресурсами должны основываться на большом объеме информации о внешней и внутренней среде предприятия, ее глубоком анализе и использовании современных методов стратегического и долгосрочного кадрового планирования.

Однако сегодняшний уровень менеджмента организации значительно отстает от требований динамично изменяющейся рыночной среды. Даже при наличии достаточной информационной базы на предприятии существует острый дефицит высококвалифицированных специалистов, владеющих методами стратегического кадрового планирования, организационно-кадрового аудита, инжиниринга и реинжиниринга в области управления человеческими ресурсами. Кадровая служба традиционно не ориентирована на аналитическую, исследовательскую, прогнозную деятельность и перегружены большим объемом оперативной работы.

В настоящее время в стране активно развивается организационно-кадровый аудит, то есть «оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития». Организационно-кадровый аудит проводится для подготовки к принятию стратегических решений, в том числе в управлении персоналом. Он должен проводиться потрем направлениям:

- аудит всех кадровых процессов;

- аудит структуры организации;

- аудит кадрового потенциала.

В полном объеме организационно-кадровый аудит на предприятиях не проводится не только потому, что в нем пока не было насущной потребности, но и из-за неразвитого рынка услуг в области кадрового консалтинга и аудита, а также их недостаточной информационной и методической базы. Однако развитие стратегического планирования управления персоналом немыслимо без полноценного организационно-кадрового аудита и мониторинга кадровой ситуации на предприятии, в городе и регионе в целом.

В условиях экономического кризиса, большой неопределенности даже близкой перспективы, политической нестабильности, обострения конкуренции старые методологические и методические подходы к кадровому планированию зачастую неприменимы (например, принцип планирования от достигнутого). В то же время в рыночной экономике роль внутрифирменного кадрового планирования очень высока, поскольку оно является эффективным инструментом достижения стратегических целей предприятия, адаптации к изменениям ее внешней и внутренней среды.

Поэтому таким крупным организациям, как "Новосибирскгортеплоэнерго" необходимо активно развивать стратегическое планирование в области управления персоналом. Для этого рекомендуется следующее.

1. Разрабатывать кадровую политику в полном соответствии с принятой стратегией развития предприятия. Реализация кадровой политики должна обеспечить достижение стратегических целей предприятия и повышение его конкурентоспособности. Исходным пунктом должно быть развитие стратегического планирования на предприятии в целом.

2. На начальных этапах стратегического планирования рекомендуется проводить SWOT-анализ и организационно-кадровый аудит в полном объеме, что позволит всесторонне обосновать кадровую стратегию, а также решить в оперативном порядке ряд выявленных проблем управления персоналом.

3. Приоритетами кадровой политики промышленных предприятий на ближайшие 5-7 лет должны стать:

– профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;

– привлечение молодежи на предприятие и ее трудовая адаптация;

– управление трудовой мотивацией персонала, увеличение реальных доходов работников;

– существенный рост затрат на персонал;

– создание благоприятных условий труда и охрана здоровья работников;

– активное развитие организационной культуры, адекватной стратегии развития предприятия;

– реформирование системы управления персоналом на предприятии;

– управление трудовой карьерой персонала.

4. Основы кадровой политики предприятия формулировать в виде документа, который доводится до сведения всех субъектов управления персоналом (линейных руководителей всех уровней и работников службы управления персоналом).

5. Для разработки кадровой политики предприятия и ее корректировки создавать специальные подразделения в структуре служб управления персоналом и временные проектные группы: комитеты по кадровой политике, целевые проектные или аналитические группы, состоящие из руководителей высшего и среднего звена, а также высококвалифицированных специалистов подразделений, выполняющих функции управления персоналом.

6. Для расширения информационной базы, повышения достоверности, комплексности и оперативности управленческой информации по персоналу предприятиям целесообразно:

– внедрять информационные технологии в систему управления персоналом (ППП «Галактика» (Модуль «Кадры»), ППП «Босс-корпорация» (Модуль «Босс-кадровик»), ППП «Управление персоналом» и т.п.);

– осуществлять мониторинг персонала, в том числе методами социологического опроса, наблюдения, технико-экономического анализа, анализа документов и др.;

– собирать и анализировать информацию о факторах внешней среды, влияющих на потребность в персонале и кадровые процессы на предприятии.

7. Обеспечить обучение и повышение квалификации работников кадровых служб и руководителей предприятий в области управления персоналом, уделяя особое внимание стратегическому менеджменту персонала, кадровому планированию, организационно-кадровому аудиту, организационной культуре, современным кадровым технологиям.

В развитие стратегического менеджмента персонала серьезный вклад могут и должны внести органы исполнительной власти, которым, на наш взгляд, целесообразно осуществить ряд мер нормативно-методического и организационного характера.

1. Разработать и довести до сведения кадровых служб предприятий ряд нормативно-методических документов:

– методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия;

– методические рекомендации по проведению организационно-кадрового аудита на предприятии.

2. Создавать условия для формирования и развития организаций, оказывающих услуги в сфере кадрового менеджмента: консалтинговых фирм, рекрутинговых фирм, оценочных центров, аудиторских, обучающих фирм и др.

3. Систематически проводить научно-исследовательские разработки по проблемам управления персоналом с привлечением ведущих специалистов предприятий.

4. Организовать заочное и дистанционное обучение работников кадровых служб в вузах Российской Федерации, увеличить подготовку молодых специалистов по специальностям «Управление персоналом», «Психология», «Экономика труда и управление персоналом».

5. Периодически издавать информационные бюллетени, брошюры, методическую и другую литературу в помощь работникам кадровых служб предприятий.

6. Систематически проводить научно-практические конференции, семинары, совещания, круглые столы по проблемам управления персоналом.

7. Развивать международные связи и сотрудничество со службами управления персоналом зарубежных фирм.

Инструментами реализации кадровой политики предприятий являются:

- кадровое планирование;

- текущая кадровая работа, руководство персоналом;

- развитие персонала;

- трудовая мотивация и оплата труда;

- развитие социальной инфраструктуры предприятия и т.д.

Кадровая политика должна воплощаться, прежде всего, в планировании персонала: долгосрочном, среднесрочном и оперативном. Цели и приоритеты кадровой политики более эффективно достигаются при системном и программно-целевом подходе к кадровому планированию.

Для повышения уровня кадрового планирования на предприятиях промышленности рекомендуется:

1. Разрабатывать целевые комплексные программы по приоритетным направлениям кадровой политики предприятий (профессиональное обучение, работа с молодежью, социальные программы, улучшение условий и охрана труда, укрепление здоровья работников, развитие организационной культуры, внутрифирменных коммуникаций и др.),

2. Систематически вести комплексное перспективное и текущее планирование всех процессов управления персоналом: развития персонала, привлечения кадров, трудовой адаптации, высвобождения персонала, деловой карьеры, зарплаты, производительности труда, затрат на персонал и т.д.

3. Разрабатывать прогнозы и планы по численности, профессионально-квалификационной структуре персонала, дополнительной потребности (высвобождению) персонала, используя нормативный метод, метод экспертной оценки, балансовый и другие прогрессивные методы.

4. Обновить нормативную базу по труду на предприятиях, разрабатывать социальные нормативы предприятия.

5. Обеспечить многовариантность и обоснованность планирования персонала, взаимосвязь и сбалансированность кадрового планирования с другими сферами планирования: финансовым, производственным, техническим планами, планом инвестиций, НИОКР, планом по сбыту и др.

6. Для своевременного и полного обеспечения предприятий кадрами необходимой квалификации развивать маркетинг персонала.

7. Расширять круг субъектов кадрового планирования, вовлекать линейных руководителей и рабочих, общественные организации в процесс планирования персонала.

3.2 Совершенствование методов управления численностью и фондом оплаты труда работников

На данный момент в организации принята и утверждена организационная структура (рис. 3.1), которая, на мой взгляд, не является оптимальной и не способствует оперативному решению задач.

В связи с расширением зоны обслуживания тепловых сетей целесообразно ввести новую структуру (рис. 3.2) с разделением районов на участки, а участки в свою очередь на внутриквартальные и магистральные сети, это будет способствовать оперативному решению проблем, связанных с устранением аварийных ситуаций на теплотрассах. Так же для более быстрого обмена информацией, что очень важно в энергодеятельности, необходимо организовать службу доставки документов.

Плановая величина фонда оплаты труда должна ориентировать компанию на:

* рост производительности труда (при обеспечении повышения надежности эксплуатации и при полном соблюдении норм охраны труда, правил техники безопасности, правил технической эксплуатации) путем устранения дублирующих элементов технологических операций, использования более рациональных приемов труда, совершенствования автоматизации и механизации производственных процессов;
* работу с меньшей численностью при адекватном росте заработной платы персонала.

Реализовать данные задачи возможно посредством гибкого использования рабочей силы, а также паспортизации рабочих мест. Кроме того, назрела проблема совершенствования методов управления численностью и фондом оплаты труда в соответствии с современным уровнем менеджмента, требований ведения управленческого учета, применения новейших технологий, оборудования и автоматизированных систем.

Особое внимание в современных условиях необходимо уделить внедрению системы гибкого использования рабочей силы, прежде всего на работах, которые носят ярко выраженный сезонный характер. К наиболее перспективным формам гибкого использования рабочей силы можно отнести:

* маневрирование рабочей силой на основе профессиональной мобильности (совмещение профессий, перемещение работников с одного рабочего места на другое и др.);
* внутреннее совместительство;
* режимы неполной занятости работников;
* внутрикорпоративный аутсорсинг рабочей силы (перераспределение персонала внутри компании).

При этом нельзя забывать, что эффективное использование форм гибкого использования рабочей силы требует их глубокого экономического обоснования и разработки соответствующих методических рекомендаций с учетом норм законодательства.

В целях совершенствования системы менеджмента качества, стандартизации, актуализации нормативно-технической документации применительно к каждому рабочему месту в организации паспортизация рабочих мест в энергокомпании является важнейшим направлением.

В паспорте рабочего места целесообразно указать:

* перечень должностных обязанностей (состав выполняемых работ);
* характеристику производственной базы; взаимодействие рабочего места с другими рабочими местами, в том числе подчиненность и наличие подчиненных работников;
* технические характеристики рабочего места, в том числе оснащение рабочего места средствами механизации, автоматизации, оргтехникой;
* загрузку рабочего места;
* требования к квалификации работника, включая знания нормативной базы, необходимость периодической сдачи экзаменов, владение навыками работы на ПК и т.д.;
* условия труда, в т.ч. характеристику рабочего места в соответствии с требованиями охраны труда, техники безопасности, режим работы, возможность совмещения профессий, исполнения обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы и т.д.;
* нормы труда;
* состояние охраны труда и техники безопасности, в т.ч. периодически обновляемые в установленные сроки результаты аттестации рабочего места, перечень обязательных к применению документов по охране труда и технике безопасности, средств индивидуальной защиты, спецодежды, спецобуви в соответствии с отраслевыми нормами;
* иную дополнительную информацию.

При этом неэффективные рабочие места рекомендуется оптимизировать или довести до уровня эффективных рабочих мест, наладить учет и контроль использования рабочего времени. Данная работа также требует активного внедрения компьютерных информационных систем, позволяющих контролировать и развивать систему взаимодействия служб и отделов вплоть до отдельных рабочих мест с целью оптимизации организации производственной и хозяйственной деятельности в организации.

В целях дальнейшего совершенствования систем прямого стимулирования в организациях предлагается осуществлять деятельность по следующим основным направлениям:

1. Совершенствование применения тарифных ставок и окладов посредством постепенного повышения тарифного коэффициента, присвоенного работнику в пределах одной ступени, на основе:

- результатов оценки профессиональных качеств работника;

- результатов структурирования персонала по его значимости.

1. Совершенствование применения тарифных ставок и окладов посредством пересмотра коэффициентов тарифной сетки, действующей в организации.
2. Увеличение доли переменной части заработной платы по мере должностного роста работника.
3. Увязка премирования с результатами предприятия и подразделения посредством применения системы премирования по ключевым показателям эффективности, охватывающей структурные подразделения всех уровней.
4. Разработка системы премирования, учитывающей разграничение показателей премирования, направленных на выполнение оперативных и стратегических задач организации.
5. Разработка системы объективизированных показателей, направленной на создание инструмента, реализующего увязку премиального вознаграждения с индивидуальными результатами деятельности сотрудников на каждом рабочем месте.
6. Обеспечение взаимоувязанной системы премирования персонала по вертикали, то есть показатели эффективности деятельности каждого работника должны быть декомпозицией показателей деятельности менеджеров высшего уровня.
7. Организация премирования отдельных групп и категорий персонала по специальным показателям.

Заключение

В работе была исследована деятельность ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго». Основными направлениями деятельности ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» являются:

- эксплуатация тепловых сетей и сооружений на них, в соответствии с выданной Министерством энергетики РФ лицензией от 13.02.2004г. № Д419205.

- исполнение функций заказчика по выполнению капитального ремонта на тепловых сетях в соответствии с выданной Федеральным агентством по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству лицензией от 16.05.2005г. № Л567297.

Первичным звеном трудового коллектива в данной организации является производственная бригада. Она создается приказом руководителя структурного подразделения. Бригаде устанавливается рабочая зона, охватывающая технологический процесс или его обособленную часть, за ней закрепляются производственная площадь, оборудование и средства труда; бригаде предоставляются производственные ресурсы и технологическая документация.

На начало 2008 года численность персонала предприятия составляла 1940 чел. Снижение численности организации по сравнению с предыдущим годом удалось добиться благодаря работе по оптимизации численности персонала предприятия, а так же работе по реструктуризации непрофильных производств.

Увеличения заработной платы удалось добиться благодаря достигнутой экономии по другим статьям сметы затрат. Основной целью кадровой политики является обеспечение ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» высококвалифицированными сотрудниками, повышения уровня квалификации работников и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностью ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго», требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда, в соответствии с изменяющимися производственными условиями, требованиями надзорных организаций, обеспечением безопасной и надежной работы теплосетей. Отдел кадров ОАО «Новосибирскгортеплоэнерго» структурно подчинен в качестве штабного органа непосредственно высшему руководству, т.е. сфера управления персоналом выделена в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду других подсистем. Отделом кадров разрабатывается кадровая политика. В кадровой политике предприятия согласованы следующие аспекты:

– организационно-штатная политика – планируется потребность в трудовых ресурсах, назначения, перемещения персонала, создан резерв кадров;

– информационная политика – создается и поддерживается система движения кадровой информации;

– финансовая политика – сформулированы принципы распределения средств, обеспечивается эффективная система стимулирования труда;

– политика развития персонала – обеспечена программа развития, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Но не разработаны общие принципы кадровой политики и не определены приоритеты целей, нет адаптации и профориентации сотрудников.

Трудовые ресурсы наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность производства зависит от квалификации рабочих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста, использование материально-технических средств. То или иное использование трудовых ресурсов прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

В ходе анализа трудовых ресурсов предприятия изучается обеспечение предприятия рабочими кадрами, структура трудовых ресурсов, а также подвергается тщательному анализу их качественный состав, который характеризуется профессиональным и квалификационным уровнями. Также представляется необходимым проанализировать движение рабочей силы на предприятии, установить и тщательно изучить причины повышения коэффициента текучести кадров.

Обеспеченность трудовыми ресурсами изучается с целью выявления возможности высвобождения рабочих на отдельных участках производственного цикла в результате совершенствования условий труда или определения дополнительной потребности в персонале заданного профессионально-квалификационного уровня. Обеспеченность трудовыми ресурсами оценивается по видам деятельности и категориям персонала с учетом профессионального и квалификационного уровня рабочих и специалистов. Анализ обеспеченности предприятия рабочей силой дополняется анализом использования рабочего времени. На основании проведенного анализа состояния трудовых ресурсов можно сделать следующие выводы:

Анализ качественного состава персонала показал, что 70% работников от общей численности занимают мужчины, это связано со спецификой деятельности организации. Основная возрастная категория персонала – 46-50 лет, что составляет 20%, так же преобладают сотрудники в возрасте до 30 лет (16%), что немаловажно для дальнейшей деятельности предприятия. Высшее образование имеют 22 % сотрудников, 25% - со средне - профессиональным образованием, но преобладают работники со средним образованием (43%), что в целом удовлетворяет потребности предприятия.

В отчетном году произошло незначительное изменение структуры персонала предприятия, в результате чего уменьшилась доля рабочих и специалистов на 0,74% и 0,27%, соответственно, в тоже время увеличилась численность руководителей (0,55%) и служащих (0,46%), это связано, прежде всего, с повышением по карьерной лестнице специалистов и служащих.

Фактический средний коэффициент выше планового на 0,0073 % это говорит о том, что повысился уровень квалификации, что, безусловно, повышает эффективность работы. Наблюдалось увеличение коэффициента общего оборота рабочей силы на 0,85% по сравнению с плановым и на 0,25% по сравнению с предыдущим годом, на что следует обратить внимание руководства, так как увеличение коэффициента общего оборота рабочей силы, может быть следствием ухудшения условий труда. Положительной тенденцией является уменьшение текучести кадров на 0,30% по сравнению с предыдущим годом, это могло произойти за счет улучшения трудовой дисциплины и уменьшения увольнений по собственному желанию.

Далее проведен анализ использования рабочего времени. На анализируемом периоде среднее число дней, отработанных одним рабочим, было меньше планового на 5 дней. Основной причиной чего явилось увеличение продолжительности основных и дополнительных отпусков, также увеличилось количество невыходов по причине болезни, на что необходимо обратить внимание, не связано ли это с ухудшением условий труда.

Уменьшение доли фактической доли рабочих в составе работающих против плана сопровождается снижением среднегодовой выработки на одного работающего, в результате влияния этого фактора среднегодовая выработка снизилась на 11,3 т/чел.

По отношению к предыдущему году замечено значительное повышение средней заработной платы по всем категориям работающих. Причиной этого может быть инфляция.

На изменение заработной платы влияние оказало уменьшение фонда оплаты труда. Увеличение численности против плановой по некоторым категориям работающих (руководители и служащие) и снижение по другим (рабочие и специалисты) привело к снижению средней заработной платы. Основными причинами уменьшения фонда оплаты труда явились собственно изменение численности (78,60%) и снижение средней заработной платы (21,40%) против плановых показателей.

Кроме того, необходимо создать условия для повышения производительности труда, т.е. в первую очередь улучшить организацию труда и создать благоприятные условия в целях сокращения количества дней невыходов в связи с болезнью работников, а также принять меры по улучшению трудовой дисциплины и санкций за ее нарушение, например, лишение премий, выговора, денежные штрафы и т.д.

Штаты в целом по предприятию укомплектованы, а значит, количество фактически занятых должностей соответствует тому объему услуг, который предприятие планировало предоставлять. Что касается управлением численности, была разработана новая организационная структура, которая позволит оперативно решать задачи, связанные с аварийными ситуациями на тепловых сетях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров. - М.: Дашков и Ко, 2004. – 150 с.

Амиров А.Г., Головина В.Г., Горяинова М.В., Егерева О.А. Система управления персоналом на предприятиях. - М.: ВЦП, 1993. – 250 с.

Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. Н.В. Гринберг. - М.: Инфра-М, 2002. – 201 с.

Бузырев В.В., Гусарова М.С., Чикишева Н.М. Кадровые стратегии в управлении персоналом. - СПб.: СПбГУЭФ, 2001. – 125 с.

Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2003. – 150 с.

Гительман Л.Д., Исаев А.П. Амбициозные менеджеры: дерзость и интеллект. - М.: Дело, 2004. – 200 с.

Журавлев П.В. и др. Технология управления персоналом (Настольная книга менеджера). – М.: Экзамен, 2000. – 100 с.

Забирова Л.М., Волков В.И. Кадровая политика промышленных предприятий Республики Татарстан: опыт исследования и проблемы.– Казань: Изд-во КГФЭИ,2002. – 150 с.

1. Збрицкий А.А., Сидунова Г.И. Кадровая политика социально-экономических систем: инновационная стратегия. - Волгоград: Изд-во Волгогр. гос. ун-та, 2004. – 32 с.

Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2003. – 250 с.

1. Ильина Л.Н. Управление кадровой политикой промышленного предприятия. - М.: Юпитер, 2005. – 250 с.

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 260 с.

Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен, 2003. – 500 с.

Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Экономика и социология труда / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 400 с.

Кинг. У., Клиланд. Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М. – Прогресс, 2002. – 350 с.

1. Корженевская В.А. Особенности кадровой политики транснациональных компаний в современных условиях. - М.: МАКС-пресс, 2003. – 230 с.

Любашевский В.Б., Ефремов А.В. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2003. – 260 с.

Марченко А.А., Мошнов В.А., Фраймович Д.Ю. Стратегия конкурентного поведения предприятия. Монография. – М.: Издательский дом "Русская оценка", 2004. – 300 с.

Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Финпресс, 2004. – 420 с.

1. Миляева Л.Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций. - Барнаул: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2005. – 260 с.

Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. - М.: Инфра-М, 2000. – 230 с.

Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.П. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2001. – 260 с.

Потемкин В.К. Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деконфликтизация. - СПб.: РАЕН, 2001. – 400 с.

Свистунов В.М. Стратегически-ориентированное развитие управленческого персонала производственной организации. – М.: Изд-во ГУУ, 2005. – 320 с.

1. Сидунова Г.И. Кадровая политика: сущность, структура, развитие. - Волгоград: Политехник, 2003. – 300 с.

Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н.Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 520 с.

Стратегия развития производства и повышения занятости персонала на предприятиях /Под ред. М.И. Бухалкова. - Самара: Изд-во СамГТУ, 2003. – 380 с.

1. Стратегия, кадровая политика и развитие персонала организации: Материалы регион. науч.-практ. конф., 6-7 апр. 2000 г., г. Магнитогорск /Отв. ред. Н.А. Ошуркова. - Магнитогорск: МаГУ, 2000. - 360 с.

Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента организации// Менеджмент и маркетинг. 2003. – 260 с.

Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. – 500 с.