Министерство образования и науки Украины

Национальный университет кораблестроения имени адмирала С. О. Макарова

Феодосийский политехнический институт

Кафедра экономики и

организации производства

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Экономика предприятия»

На тему:

Кадры предприятия и эффективность их использования на примере предприятия ПКБ «Море»

Выполнил:

Студент гр. Ф-331

Остапенко Юрий

Проверил:

Преподаватель

Лукьянова С.А.

Феодосия

2007

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты кадров предприятия

1.1 Понятия трудовых ресурсов

1.2 Развитие трудовых ресурсов

1.3 Кадровая политика ПКБ «Море»

Глава 2. Кадры Проектно – конструкторского бюро и эффективность их использования

2.1 Технико-экономические особенности проектно-конструкторского бюро

2.2 Кадровый состав ПКБ

2.3 Анализ использования трудовых ресурсов

Глава 3. Повышение эффективности работы персонала

3.1 Проблемы управления персоналом в ПКБ

3.2 Подбор и расстановка персонала

3.3 Повышение квалификации кадрового состава ПКБ

Заключение

Литература

Приложение

Введение

В данной курсовой работе будут рассмотрены вопросы, связанные с кадрам предприятия и эффективностью их использования на базе Проектно – конструкторского бюро «Море» (далее по тексту ПКБ «Море»).

Кадры или трудовые ресурсы предприятия – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Трудовые ресурсы (кадры) предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что трудовые ресурсы, относящиеся к социально-экономической категории, являются одним из важнейших аспектов деятельности предприятия.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Актуальность подбора кадров особенно возрастает в условиях перехода предприятия к рыночной экономике. Цель **кадровой политики** – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда. Один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Так, в ходе формирования **кадровой политики**, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

•  разработка общих принципов **кадровой политики**, определение приоритетов целей;

•  организационно-штатная политика – планирование потребности в кадрах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;

•  информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;

•  финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективности системы стимулирования труда;

•  политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

•  оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

**Глава 1 Теоретические аспекты кадров предприятия**

**1.1 Понятия трудовых ресурсов**

Под трудовыми ресурсамипонимают часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для осуществления полезной деятельности.

Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяются системой законодательных актов.

Трудовые отношения сотрудников предприятия с работодателями регулирует Кодекс законов о труде Украины. Согласно этому кодексу каждый гражданин Украины имеет право на труд, как на территории Украины, так и за ее пределами. За труд каждый должен получать оплату труда не ниже установленного государством минимального размера. Государство создает условия для эффективной занятности населения, содействует трудоустройству, подготовки и повышению трудовой квалификации, а при необходимости обеспечивает переподготовку лиц, высвобождаемых в результате перехода на рыночную экономику.

Для уяснения понятия «трудовые ресурсы» необходимо знать, что, во-первых, в зависимости от возраста все население может быть разделено на три группы:

1. лица моложе трудоспособного возраста (от рождения до 15 лет включительно);
2. лица в трудоспособном (рабочем) возрасте: женщины от 16 да 54 лет, мужчины от 16 до 59 лет включительно;
3. лица старше трудоспособного, т.е. пенсионного возраста, по достижении которого устанавливается пенсия по старости: женщины с 55, а мужчины с 60 лет.

Во-вторых, в зависимости от способности к труду различают трудоспособных и нетрудоспособных. Иначе говоря, люди могут быть нетрудоспособны в трудоспособном возрасте (например, инвалиды I и II групп допенсионного возраста) и трудоспособны в нетрудоспособном возрасте (например, работающие подростки и работающие пенсионеры по старости).

Исходя из сказанного, к трудовым ресурсам относятся:

1) население в трудоспособном возрасте за исключением инвалидов войны и труда I и II групп и неработающих лиц, получающих пенсии на льготных условиях;

2) работающие лица пенсионного возраста;

3) работающие подростки в возрасте до 16 лет. По украинскому законодательству подростки до 16 лет принимаются на работу по достижении ими 15-летнего возраста в исключительных случаях. Допускается также, в целях подготовки молодежи к труду, прием на работу учащихся общеобразовательных школ, профессионально-технических и средних специальных учебных заведений по достижении ими 14-летнего возраста с согласия одного из родителей или заменяющего его лица при условии предоставления им легкого труда. Не причиняющего вреда здоровью и не мешающего процессу обучения.

Экономически активное население (рабочая сила) - это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность этой группы населения включает занятых и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относят лиц обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лиц моложе 16 лет, которые в рассматриваемый период:

а) выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу;

б) временно отсутствовали на работе из-за болезни, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относят лиц в возрасте 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

а) не имели работы и заработка;

б) зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы;

в) занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческие службы занятости, к администрации предприятий, помещали объявления в печати или предпринимали шаги к организации собственного дела;

г) были готовы приступить к работе;

д) проходили обучение или переподготовку по направлению службы занятости;

Для отнесения лица к категории «безработный» необходимо одновременное наличие у него четырех первых условий.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

Экономически неактивное население - это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

а) учащиеся, студенты, слушатели, курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях;

б) лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях;

в) лица, получающие пенсии по инвалидности;

г) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками;

д) отчаявшиеся найти работу, т.е. прекратившие ее поиск, исчерпав все возможности, но которые могут и готовы работать;

е) другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника дохода.

**1.2. Развитие трудовых ресурсов.**

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате реализации такой программы производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10% без увеличения заводской стоимости изделий, то доход на капитал, вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

В одном иссле­довании было установлено, что более 90% компаний имеют ту или иную систему оценки результатов трудовой деятельности. Однако эффективность системы оценки определяется несколькими факторами. Наиболее часто работа подчиненного оценивается его непосредственным вышестоящим начальни­ком. Поэтому он должен обладать способностью точно оценивать работу, не основы­вая свою оценку на личном отношении к подчиненному. Он должен также уметь довести эту оценку до подчиненного. Это может оказаться довольно трудным делом, когда работа плохая, особенно, если начальник никогда не проходил подготовки по технике общения. Из-за этих потенциальных проблем руководители могут высту­пать против формальных систем оценки результатов деятельности подчиненных.

Для достижения максимальной точности оценки результатов трудовой деятельности желательно, чтобы собеседование носило двусторонний характер. Работник должен иметь возможность свободно обсуждать, почему его работа не соответствует стандарту, что могло послужить причиной этого и что будет предпринято для исправления положения.

Было также отмечено, что одни руководители имеют тенденцию давать всем высокие оценки, другие же, наоборот, — низкие, что еще больше снижает точность и полез­ность оценок работы.

Подготовка руководящих кадров.

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование.

Методы подготовки управленческих кадров. Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, дело­вых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяе­мым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Управление продвижением по службе

В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Один из авторов определяет понятие управления карьерой как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим, с точки зрения организации, образом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организации как “серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию, как организации, так и личности”. Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

**1.3 Кадровая политика ПКБ «Море»**

Кадровая политика на предприятии — это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятием. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом на предприятии.

Цель кадровой политики обеспечить Компанию высококвалифицированным персоналом, необходимым для непрерывного совершенствования эффективности системы менеджмента качества и увеличения удовлетворения потребителей путем выполнения их требований.

В ПКБ «Море» вопросами кадров занимается отдел кадровой политики ОАО ФСК «Море», который подчинен непосредственно Генеральному директору компании.

Во главе ОКП стоит начальник, который является ответственным за процесс менеджмента персонала Компании.

Обеспечивает контроль исполнения управленческих решений, совершенствует процесс контроля исполнения управленческих решений по менеджменту персонала, представляет Председателю правления – генеральному директору анализ результативности и эффективности процесса менеджмента персонала для принятия решений.

Приведем данные по ПКБ «Море» за 2006год и сравним эти показатели с 2005годом. Расчеты представим в табличной форме.

За отчетный период персонал Компании отработал 58998 ч/дней против отработанных за 1 полугодие 2005 года 65379 ч/дней, что составило 90,2%.

При этом потери рабочего времени характеризуются следующими данными:

Таблица 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 полугодие 2005 | | 1 полугодие 2006 | |
| ч/дни | уд. вес % | ч/дни | уд. вес % |
| Потери рабочего времени  Всего | 21178 | 100,0 | 13694 | 100,0 |
| В т.ч. простои | 19646 | 92,8 | 11832 | 86,4 |
| Прогулы | 81 | 0,4 | 538\* | 3,9 |
| Неявки с разрешения администрации | 1451 | 6,8 | 1324 | 9,7 |

\*) 538 ч/дней прогуляли 19 работников (1 человек уволен, а остальные предупреждены, что в случае повторного нарушения трудовой дисциплины будут уволены за прогулы)

На схемах Приложения Б и Приложения В представлены алгоритмы приема и увольнения сотрудников, принятых на ПКБ «Море».

Потери рабочего времени по сравнению с соответствующим периодом прошлого года составили 64,7%, при этом простои увеличились на 39,8%. Увеличение потерь рабочего времени связано со снижением объемов производства.

Завершение работ по основным заказам повлекло за собой снижение численности всего персонала на 10,6% по сравнению с 1 полугодием прошлого года.

# Таблица 2.

# Динамика среднемесячной заработной платы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Среднеучетной численности штатных работников учетного  состава (человек) | 1 полугодие  2005г. | 1 полугодие  2006г |
| Всего среднемесячная з/п 1 штатного работника списочного состава  В том числе  1 основного работника | 548,7  553 | 687,8  694,9 |

Среднемесячная заработная плата одного работника Компании за 1 полугодие 2006 года составила 687,8 грн. Против 548,7 грн. за 1 полугодие 2005 года, т.е. возросла на 25,4%. Это вызвано введением новых тарифных ставок и окладов:

* с 1.01.06 в соответствии с нормами оплаты труда, определенным изменениями и дополнениями к отраслевому соглашению на 2005-2006 годы и установлением минимальной заработной платы в размере 387,5 грн. (приказ от 22.09.05 №450/По);
* с 01.03.06 в соответствии с нормами оплаты труда, определенными изменениями и дополнениями к отраслевому соглашению на 2005-2006 годы установлением минимальной заработной платы в размере 415 грн. (приказ от 15.02.06 №82/По); в соответствии с Законом Украины от 25.03.05 №2505-IV, устанавливающим минимальную заработную плату в размере 290 грн.

Удельный вес тарифной части заработной платы в общем фонде оплаты труда за 1 полугодие 2006 года составил 56.3%.

Нормирование труда проводилось по действующим в Компании нормам нормативам. В компании действует 199 нормативов

Из них:

-межотраслевых – 49,7%; отраслевых – 38,7%; местных – 11,6%

Технически обоснованными нормами охвачено 74,4% работ, что связано с выполнением ремонтных и разовых работ. При этом средний разряд работ составил 4,1; средний разряд рабочих 4,7

**Глава 2. Кадры проектно – конструкторского бюро и эффективность**

**их использования**

**2.1 Технико-экономические особенности проектно-**

**конструкторского бюро.**

Проектно-конструкторское бюро (ПКБ) входит в состав ОАО ФСК «Море», как подразделение, выполняющее следующие задачи: разработка новых проектов, выпуск которых осваивает предприятие; ведет учет недостатков качества выпускаемой продукции и разрабатывает меры по их устранению; принимает меры к снижению себестоимости выпускаемой продукции.

Миссия проектно – конструкторского бюро заключается в разработке проектов, удовлетворяющих и опережающих требования Заказчика и всех заинтересованных лиц, обеспечивающих высокую конкурентоспособность судов за счет внедрения современных достижений науки и техники и оптимальных технических решений, снижающих себестоимость постройки.

ПКБ «Море» является самостоятельной структурной единицей ОАО ФСК «Море», подчиненной непосредственно директору по маркетингу.

ПКБ «Море» возглавляет начальник ПКБ «Море», назначаемый приказом генерального директора ФСК «Море». Квалификационные требования к начальнику ПКБ «Море» – высшее техническое образование по профилю работы и стаж работы на руководящих должностях в проектных подразделениях не менее 5 лет.

В случае отсутствия начальника ПКБ (командировка, отпуск и др.) его замещает заместитель начальника ПКБ.

Основными работами ПКБ «Море» являются:

* создание проектов кораблей и судов, максимально удовлетворяющих требования потребителя, отвечающих требованиям международных и национальных классификационных обществ и предполагаемых к постройке или модернизации на ОАО ФСК «Море»;
* проведение опытно – конструкторских и научно исследовательских работ с последующим внедрением их результатов в проектах и разработках с целью повышения конкурентоспособности продукции Компании;
* создание инициативных проектов на основе результатов анализа рынка быстроходных кораблей и судов, выполненного отделом маркетинга и продаж с целью последующего их продвижения на рынок;
* создание инициативных проектов по перспективным судам для участия в тендерах, для рекламы разрабатываемой продукции и переговоров с потенциальными потребителями;
* техническое сопровождение всех работ по подготовке производства, постройке и испытаниям этих кораблей и судов.

ПКБ «Море» может разрабатывать проектно-конструкторскую документацию для постройки или модернизации кораблей и судов для сторонних организаций.

Свою основную задачу ПКБ «Море» решает с помощью внедрения и постоянного совершенствования системы менеджмента качества проектной документации, являющуюся составной частью Компании.

ПКБ «Море» осуществляет возложенные на ОАО ФСК «Море» обязанности базовой организации по стандартизации судов с динамическими принципами поддержания в соответствии с приказом Министерства машиностроительной промышленности Украины от 11.05.93 г. № 278.

Функционирование ПКБ обеспечивается подбором кадров соответствующей квалификации, постоянным обучением персонала в процессе работы, организацией обучения по проблемам внутри ПКБ и по линии отдела кадровой политики ФСК «Море», стимулированием и мотивацией персонала. Для самостоятельного обучения сотрудники ПКБ используют фонды нормативной технической документации Бюро стандартизации и технической литературы библиотеки Компании.

Рабочие помещения, мебель, отопление, освещение, связь, техническое и программное обеспечение и поддержание его в рабочем состоянии, транспортные услуги предоставляются ПКБ от ОАО ФСК «Море». Площадь производственных помещений, приходящаяся на одного конструктора составляет около 6 м2. Оборудование рабочего места конструктора должно отвечать установленным нормам, в его состав входит компьютер.

**2.2 Кадровый состав ПКБ.**

В состав ПКБ «Море» входят:

─ Группа главных конструкторов проектов;

─ Группа управления;

─ Главный бухгалтер ПКБ «Море»;

─ Группа метрологического и нормативного контроля;

─ Проектные отделы: проектно-корпусный отдел, отдел энергетических установок и систем, отдел электрооборудования, связи и навигации.

Количества кадрового состава ПКБ по штатному расписанию:

Начальник ПКБ – 1 человек

Первый заместитель – 1 человек

Заместитель начальника ПКБ по проектированию – 1 человек

Главный бухгалтер – 1 человек

Главные конструктора проектов – 5 человек

Группа управления – 7 человек

Группа метрологического и нормативного контроля – 3 человека

Проектно-корпусный отдел – 30 человек

Отдел электрооборудования, связи и навигации – 16 человек

Отдел энергетических установок и систем – 15 человек

Всего : 80 человек

Структурная схема ПКБ согласовывается директором по маркетингу и утверждается генеральным директором ОАО ФСК «Море».

Главные конструктора проектов организационно и технически руководят разработкой проектной документации в проектных подразделениях ПКБ «Море».

Группа метрологического и нормативного контроля осуществляет метрологический и нормативный контроль разрабатываемой документации.

Группа управления состоит из ведущего экономиста, секретаря- машинистки, кладовщика и кассира.

Главный бухгалтер осуществляет бухгалтерский учет в ПКБ.

Для каждого сотрудника ПКБ создается **должностная инструкция**, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям организации, например, для главного конструктора, для инженера – конструктора I категории, для техника и т.д.

В качестве примера приведем должностную инструкцию инженера – конструктора I категории ( Приложение А)

**2.3 Анализ использования трудовых ресурсов**

На протяжении анализируемых периодов численность персонала постоянно сокращалась в 2005 г. численность сократилась на 13.6% (15 человека), в 2006 г. на 12.7% (14 человек) по отношению к 2004 г. В целом наблюдается тенденция, сокращение персонала, что связано с задержкой в выплате заработной платы и снижением объемов производства.

После значительного роста в 2005 г. (на 54% по сравнению с 2004 г.) что связано с пиком деловой активности предприятия (в данный период ПКБ занималась разработкой технического и рабочего проектов заказа «ГРИФ – Т для Туркменистана) средняя заработная плата в 2006 г. практически вернулась на уровень 2004 г. (рост по сравнению с 2004 г. – 7%).

Производительность труда как отношение численности персонала к чистому доходу от реализации характеризует взаимосвязь между доходами предприятия и использованными трудовыми ресурсами для получения данных доходов. Как видно из представленных данных производительность труда существенно изменялась за анализируемые периоды. Это связано, прежде всего, с изменениями чистого дохода от реализации, т.к. как было рассмотрено выше численность персонала не изменялась столь существенно как показатель производительности труда и показатель чистого дохода от реализации. Рост производительности труда по отношению к 2004 г. составил 436,4% в 2005г. и 21,6% в 2006 г.

Надо признать, что в 2006 г. снижение численности персонала помогло удержать показатель производительности труда на уровне выше 2004 г.

Продукция на 1 грн. оплаты труда отображает взаимосвязь между полученным чистым доходом от реализации и затратами на оплату труда. Данный показатель во многом тождественен производительности труда и тенденции его изменения за анализируемые периоды аналогичны.

**Глава 3. Повышение эффективности работы персонала**

**3.1 Проблемы управления персоналом в ПКБ**

Управление персоналом – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

В течении десятилетий перед отечественными предприятиями, в основном государственными, не стояла задача разработки самостоятельной стратегии использования и развития персонала, поскольку кадровая политика и регламентирующие документы создавались на союзном уровне, а руководители предприятий не имели достаточно полномочий для того, чтобы подчинять кадровую работу интересам производства.

В современных условиях при наличии различных форм собственности, при появлении конкуренции без продуманной стратегии и учета альтернативных вариантов эффективное функционирование организации невозможно.

Корпорация, управление которой в течении многих лет осуществлялось централизованно, вынуждена действовать самостоятельно, сталкиваясь с реальной конкуренцией. Она должна более гибко организовывать свой производственный процесс. Успешное функционирование корпорации в таких условиях зависит только от их собственных сил, возможностей и ресурсов. Человек становится главным фактором, поскольку выполняет работу, подает идеи. И благодаря именно человеческому фактору существует корпорация.

Одним из недостатков деятельности ПКБ является недооценивание активизации и развития человеческих ресурсов, что усиливает спад производства, снижение производительности труда и обесценивание накопленного человеческого капитала.

Выбор стратегии управления персонала определяется реальными условиями функционирования базового предприятия.

В современных условиях ПКБ может применять следующие стратегии:

* стратегию экономии затрат производства как важную меру сокращения расходов на персонал. Сущность этой стратегии заключается в том, что при улучшении экономической конъюнктуры привлекается дополнительный персонал и работников увольняют при первых признаках ухудшения;
* стратегию согласования прогнозов потребности в персонале с планами развития;
* стратегию обеспечения своего производства персоналом высокого качества. Это характерно для ситуации укрепления рыночных отношений в условиях конкурентной борьбы.

Управление персоналом ПКБ должно ориентироваться на тенденции и планы хозяйственного развития по достижению основных целей ОАО ФСК «Море». Оно должно учитывать следующие аспекты:

* долгосрочное развитие организации;
* сохранение ее рыночной независимости;
* получение соответствующих дивидендов;
* самофинансирование роста организации;
* сохранение финансового равновесия;
* закрепление достигнутого.

Необходимо дальнейшее совершенствование кадровой стратегии ПКБ путем исследования и налаживания связей и отношений с рынком и внутрипроизводственными трудовыми ресурсами; совершенствование политики использования персонала, выбор и реализации стиля управления кадрами, организации горизонтальной кооперации; улучшение организации рабочего места и условий труда; признание личных успехов в труде; выбор системы оплаты (включая социальные услуги); улучшение подготовки кадров и повышение их квалификации.

Организация заинтересована в повышении своей конкурентоспособности, что требует отбора как высококвалифицированных технологий, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работников с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивации к труду, тем быстрее совершенствуется и продуктивнее используется материальный фактор организации.

**3.2 Подбор и расстановка персонала.**

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении организаций, так как управленческие ошибки обходятся слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом.

Подбор персонала – многоэтапаная, кропотливая и непрерывная работа, требующая определенных способностей, знаний и умений. Строгие требования к подбору персонала позволяют не только обобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

Процесс набора и отбора персонала схематически представлен в приложении Д.

При отборе персонала отдел кадров ОАО ФСК «Море» имеет дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно также руководители организации стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата. К тому же надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия как для работника, руководителя, так и для организации в целом.

Если отдел кадров собирается найти подходящего человека для определенной работы, то он должен получить точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, которые требуются для ее выполнения. Это наиболее важная часть предварительной подготовки при отборе претендента, которая как раз часто и недооценивается. Сбор такой информации обычно проводится в три этапа:

* анализ содержания работы
* описание характера работы (должностная инструкция)
* требования к персоналу.

Когда необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить об имеющихся вакансиях (методы).

Источниками персонала могут быть:

* случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должен заноситься в картотеку (или банк данных). Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Есть два момента, говорящих в их пользу: обычно они знают что-то о деятельности вашей фирмы и более вероятно, что у них есть «внушенное» чувство положительного отношения к ней.
* клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество способствует созданию хороших деловых отношений.
* преподаватели учебных заведений
* государственные и коммерческие агентства по трудоустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов.
* рекламные объявления по отношению к вышеперечисленным источникам набора требуемых специалистов могут либо дополнять их, получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

Известно, что источником пополнения персонала (заполнения рабочих мест) всего два – внешние и внутренние. Однако лишь в редких случаях можно получить готового работника со стороны: ему все равно придется осваивать специфику данного рабочего места и входить в систему сложившихся вокруг него производственно-технологических и человеческих отношений. Поэтому и для принятых со стороны и тем более перемещаемых внутри предприятия работников важнейшим условием их быстрой адаптации является система подготовки, подбора, переквалификации, поддержания профессионального уровня.

**3.3 Повышение квалификации кадрового состава ПКБ.**

Ответственность за подготовку персонала в ПКБ возложена на отдел кадров ОАО ФСК «Море» (согласно предложению о последнем существует штатная должность инженера по подготовке кадров). Помимо подготовки и переобучения штатного персонала ОАО ФСК «Море» отдел кадров осуществляет наем сторонних специалистов на вакантные места по заявкам, заверенным руководством завода и специалистов на вакантные места по заявкам, заверенным руководством завода и его подразделений.

Согласно имеющимся наблюдениям, предложение по большинству вакансий превышает спрос со стороны. Поэтому в процессе подбора сторонних специалистов отделе кадров действует самостоятельно, не обращаясь к услугам профессиональных агентств по трудоустройству.

План подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на 2004/2006 год, согласованный с главным экономистом предприятия и утвержденный начальником ПКБ «Море», был составлен исходя из требований соответствующих производственных подразделений и выполнялся в основном за счет внутренних источников. Он включает такие элементы как подготовка «резерва» для ведущих профессий, обучение второй профессии, обучение подлежащих гостехнадзору служащих, обучение работников в случае переквалификации, обучение молодежи при помощи наставников.

Особое внимание заслуживает решение в ПКБ проблема мотивации трудящихся к повышению своей квалификации. Как известно, человек на производстве рассматривается не как «винтик», придаток машины или просто орудие труда, а как личность во всей сложности ее потребностей, интересов, психологических особенностей это значит, что при правильном управленческом подходе мотивации персонала должны стимулироваться всеми доступными менеджеру средствами. В оптимальном случае в состав последних входят методы материального стимулирования, социальное обеспечение, гарантирование доступа к принятию решений (участию в управлении).

Систему подготовки кадров правомерно рассматривать как мощное средство мотивации к труду, реализующее потенции профессионального развития, а, следовательно, должностного и социального роста, повышения материальной обеспеченности. В свою очередь эта система включает в себя конкретные механизмы развития интереса работников к повышению квалификации. Так, специалист за передачу своего опыта получает дополнительные выплаты к окладу на основании соответствующего положения коллективного договора. Подшефные такого специалиста по завершении тренинга получают надбавку на освоение второй профессии, и могут войти в «резерв» ведущей профессии и впоследствии перейти в следующую категорию классности с повышением оклада.

На предприятии работает квалификационная комиссия, на заседании которой принимается решение о повышении категории сотрудника на основании его успехов в освоении профессии. Стимулом для работников ПКБ становится перспектива аттестоваться на более высокую категорию с увеличением оклада.

Ежемесячно в ПКБ проводятся дни качества, на которых начальники секторов и ведущие специалисты проводят обучение персонала в области новейших перспектив в разработке проектов.

В проектно – конструкторском бюро предусмотрена структура форм обучения, учитывающая специфику ПКБ и включающую стандартные методы, подходящие для всех групп:

─ обучение на рабочем месте;

─ обучение с отрывом от производства;

─ наставничество;

─ психологические тренинги;

─ организация совместных рабочих групп по работе над проектом.

Особый пункт в повышении квалификации кадрового состава – решение о проведении серий семинаров по повышению компьютерной грамотности для всего персонала ПКБ. Для этого предприятие закупает новейшую компьютерную технику, современные специализированные программы, применяемые в судостроении. Для обучения сотрудников приглашаются специалисты НИИ.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация — это общественная система, а каждый работниц это личность.

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении организаций, так как управленческие ошибки обходятся слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Каждая организация нуждается в квалифицированных специалистах, ведь любая организация состоит из людей. Поэтому вопрос подготовки и переподготовки кадров на сегодняшний день остается одним из самых актуальных – ведь наша страна стоит на пороге перехода от плановой к рыночной экономике.

Систему подготовки кадров правомерно рассматривать как мощное средство мотивации к труду, реализующее потенции профессионального развития, а, следовательно, должностного и социального роста, повышения материальной обеспеченности.

В данной курсовой работе мы рассматривали кадры предприятия ПКБ «Море». На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что предприятия переживает кризис, который отражается на всех его сферах деятельности. Компания имеет огромные задолженности по выплате заработной платы и работники предприятия вынуждены увольняться и искать работу с достойной зарплатой, а не найдя работы в нашей стране уезжают в страны ближнего и дальнего зарубежья.

В последствии необходимо принимать меры для снижения себестоимости, повышения качества управления предприятием, структурной реорганизации с целью снижения и ликвидации всех затрат которые не имеют отношения к основной деятельности предприятия. Необходимость в данных мерах давно назрела, однако, разработка и внедрение программ оптимизации деятельности предприятия также требуют довольно существенных затрат на которые сегодня предприятие при всем желании без внешней поддержки не сможет пойти.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Кодекс законов о труде Украины. Закон Украины «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)» (по состоянию на 1 февраля 2001 года) – Х : «Одиссей» 2001г. – 160с.

2. Экономика предприятия: Учебник / под ред. Проф. О.И Волкова. – М; ИНФА – М, 1999г. – 416с.

3. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом М., - 1997, - с. 193.

4. Волгин А. П. Управление персонал в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). 1992г. – 745с.

5. Экономика предприятия / Под ред. Семенова В.М. М. 1996г. – 512с.

6. Амбарцумов А.А. Стерликов Ф.Ф. 1000 терминов рыночной экономики. – Москва: Крон-Пресс, 1993. –302 с.

7. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности. – Санкт-Петербург: Издательство СПбГУЭФ, 1998. – 207с.

8. Экономика. / Под редакцией Булатова А.С. – Москва: Юристъ, 1999. –896 с.