Тема: Оптимизация технологий подбора и развития кадрового резерва на промышленном предприятии ЗАО «Невьянский цементник»

Содержание

[Введение 3](#_Toc354075787)

[Глава 1 Теоретические основы формирования кадрового резерва 6](#_Toc354075788)

[1.1 Управление профессиональным развитием персонала 6](#_Toc354075789)

[1.2 Понятие и сущность формирования эффективного кадрового резерва 12](#_Toc354075790)

[1.3 Анализ существующих подходов формирования кадрового резерва в организациях 21](#_Toc354075791)

[Глава 2 Анализ управления трудовыми ресурсами в ЗАО «Невьянский цементник» 28](#_Toc354075792)

[2.1 Общая характеристика предприятия 28](#_Toc354075793)

[2.2 Анализ трудовых ресурсов ЗАО «Невьянский цементник» 33](#_Toc354075794)

[2.3 Оценка системы формирования кадрового резерва в ЗАО «Невьянский цементник» 41](#_Toc354075795)

[Глава 3 Оптимизация технологий подбора и развития кадрового резерва в ЗАО «Невьянский цементник» 47](#_Toc354075796)

[3.1 Мероприятия по совершенствованию подбора и развития кадрового резерва 47](#_Toc354075797)

[3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий 69](#_Toc354075798)

[Заключение 72](#_Toc354075799)

[Список использованных источников 76](#_Toc354075800)

# Глава 2 Анализ управления трудовыми ресурсами в ЗАО «Невьянский цементник»

## 2.1 Общая характеристика предприятия

Тема дипломной работы раскрывалась на примере ЗАО «Невьянский цементник».

Адрес: Россия, Свердловская область, Невьянский район, поселок Цементный, улица Ленина, дом 1.

 Невьянский цементный завод – старейший завод по выпуску цемента на Урале. Его строительство началось 18 июня 1913 года, а уже 7 мая 1914 года были разожжены печи. 30 декабря 1987 года на территории завода, работавшего по мокрому способу производства, был воздвигнут и запущен в эксплуатацию новый цементный завод. С этого времени цемент производится сухим способом на модернизированной по лицензии японских компаний Onoda и Kawasaki технологической линии. В 2003 году «Невьянский цементник» вошел в состав холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ груп».

Мощность: 1112 млн./тн. в год.

Технологическая линия производства цемента представляет собой законченный цикл – от добычи, дробления сырья и приготовления сырьевой муки до обжига ее во вращающейся печи длиной 80 м и диаметром 4,5 м. Печной агрегат с двухветвевым четырехступенчатым циклонным теплообменником, реактором-декарбонизатором, вращающейся печью ø 4,5×80 м позволяет производить 3000 тонн клинкера в сутки. Помол клинкера с добавками и получение цемента различных видов происходит в двух цементных мельницах 4,0×13,5 м, работающих в замкнутом цикле с центробежным сепаратором. Производительность каждой – 84 т/час. Хранится цемент в 9 силосах – от 2 до 4 тыс. тонн каждый. Отгрузка готовой продукции осуществляется в железнодорожные вагоны и автомашины круглосуточно.

На заводе запущена и успешно работает автоматическая линия упаковки цемента в 50-килограммовые мешки чешского производства и две российские установки по расфасовке цемента в мягкие контейнеры по 1 тонне.

В 2004 году завод стал первым заводом в Уральском регионе среди предприятий цементной промышленности и вторым предприятием в компании, разработавшим и внедрившим систему менеджмента качества на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

В 2009 году завод получил сертификат на востребованный в регионе цемент ПЦ 500-Д0-Н, который в 2010 году, участвуя в выставке «Всероссийская марка (III тысячелетие). Знак качества XXI века», был отмечен Золотым и Платиновым знаками.

В 2010 году ЗАО «Невьянский цементник» вошло в состав Некоммерческого партнерства саморегулируемой организации (СРО) «Производители качественных строительных материалов», образованной в октябре 2010 года. 23 декабря предприятию вручено Свидетельство о соответствии качества выпускаемых строительных материалов. Из вошедших в партнерство 50 организаций только семи из них – в том числе и ЗАО «Невьянский цементник» - присвоена категория 6Д из 7 возможных, что соответствует повышенному качеству производимых материалов и позволяет использовать их в объектах капитального строительства повышенного уровня ответственности.

«Невьянский цементник» активно работает над расширением ассортимента выпускаемой продукции. В начале 2010 года Орган по сертификации продукции «ЦЕМИСКОН» после проверки качества тампонажного цемента ЗАО «Невьянский цементник» выдал сертификат соответствия, а ФГУ «Нижнетагильский центр стандартизации метрологии и сертификации» выполнил работы по оценке состояния измерений ОТК и лаборатории на право проведения испытания этого цемента. Итогом всех мероприятий стало успешное испытание партии тампонажного цемента «Невьянский цементник» на соответствие техническим требованиям СТО ГАЗПРОМ, которое выполнил ООО «ТюменНИИгипрогаз».

Вселяет уверенность в правильности выбранного пути и высокая оценка руководства Холдинга: ЗАО «Невьянский цементник» по итогам производственно-хозяйственной деятельности как за 2009 год, так и 2010 год было удостоено почетного третьего места.

На рис. 2.1 представлена производственная структура предприятия.

электроремонтный цех

ЗАО «Невьянский цементник»

Основные цеха

Вспомогательные цеха

Обслуживающие цеха

горный цех

цех помола сырья

цех обжига клинкера

цех помола цемента

железнодорожный цех

цех аспирации

энергоцех

ремонтно-механический цех

заводоуправление

автотранспортный цех

сантехлаборатория

испытательная лаборатория

цех по производству извести

цех спецремонта

цех КИП и А

цех упаковки и отгрузки цемента

складское хозяйство

участок озеленения

ведомственная охрана

столовая

общежитие

прачечная

Рис. 2.1 Производственная структура ЗАО «Невьянский цементник»

«Невьянский цементник» выпускает цемент 4-х видов:

- ЦЕМ I 42,5H - портландцемент класса 42,5 нормальнотвердеющий;

- ЦЕМ II/A-Ш 32,5Н - портландцемент с минеральными добавками до 20%, класса 32,5, нормальнотвердеющий;

- ЦЕМ II/B-Ш 32,5H - портландцемент с минеральными добавками от 21 до 35%, класса 32,5, нормальнотвердеющий;

- ПЦ 500-Д0-H - портландцемент марки 500 на основе клинкера нормированного состава;

- Цементы ЦЕМ II/А-Ш 32,5Н и ЦЕМ II/В-Ш 32,5Н тарируются в мешки по 50 кг, а цементы ЦЕМ I 42,5Н и ЦЕМ II/А-Ш 32,5Н в биг-беги по 1000 кг.

Цементы ЗАО «Невьянский цементник» поставляется в Удмуртию, ЯНАО, ХМАО, Тюменскую, Омскую, Пермскую, Челябинскую, Свердловскую и другие области.

Постоянными покупателями являются крупнейшие предприятия строительной и нефтегазовой отраслей, крупнейшие заводы ЖБИ и производители строительных материалов:

* ОАО «Севуралбокситруда»
* Завод ЖБИ №1, г. Нижний Тагил
* ОАО «Бетам», г. Новоуральск
* Комбинат асбоцементных изделий ЗАО Автохолдинг
* Березовский завод строительных конструкций
* ОАО «Завод ЖБИ», г. Сургут
* Завод промышленных стройдеталей, г. Сургут
* Завод ЖБИ №1, г. Тюмень
* Завод строительных материалов, г. Нижневартовск
* СМУ-3, г. Екатеринбург.

Рассмотрим результаты работы ЗАО «Невьянский цементник» за 2010-2012 гг. Проанализируем динамику выручки, себестоимости, прибыльности, рентабельности. Результаты анализа представим в виде таблицы 2.1.

Таблица 2.1 - Показатели деятельности ЗАО «Невьянский цементник» за 2010-2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2012/2011+/- | 2012/2011в % |
| 1 | Объем реализации, тыс.руб. | 1154846 | 1791608 | 3244007 | 1452399 | 181,07 |
| 2 | Себестоимость, тыс.руб. | 1043164 | 1324342 | 2155036 | 830694 | 162,73 |
| 3 | Валовая прибыль, тыс.руб. | 111682 | 467266 | 1088971 | 621705 | 233,05 |
| 4 | Прибыль до налогообложения, тыс.руб. | 188375 | 104018 | 285513 | 181495 | 274,48 |
| 5 | Чистая прибыль, тыс.руб. | 188375 | 91920 | 238132 | 146212 | 259,06 |
| 6 | Среднесписочная численность, чел. | 1430 | 1550 | 1686 | 136 | 108,77 |
| 7 | Производительность труда, тыс.руб./чел. | 807,58 | 1155,88 | 1924,08 | 768,21 | 166,46 |
| 8 | Затраты на руб. реализации, руб. | 0,90 | 0,74 | 0,66 | -0,07 | 89,87 |
| 9 | Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 270869 | 305743 | 335004 | 29261 | 109,57 |
| 10 | Среднемесячная заработная плата, тыс.руб./чел. | 15,78 | 16,44 | 16,56 | 0,12 | 100,73 |
| 11 | Рентабельность продаж, % | 16,31 | 5,81 | 8,80 | 3,00 | Х |
| 12 | Рентабельность затрат, % | 18,06 | 7,85 | 13,25 | 5,39433 | Х |

Как следует из данных таблицы, объем реализации за 2012 год вырос на 81,07%, при этом себестоимость выросла на 62,73%, темп роста выручки выше темпа роста себестоимости, что привело к росту валовой прибыли на 133,05%, прибыль до налогообложения увеличилась на 174,48%, чистая прибыль увеличилась 159,06%.

Отметим, что численность персонала увеличилась на 136 чел. или на 8,77%, то есть рост выручки был достигнут увеличением производительности труда. При этом значительно улучшились показатели рентабельности, рентабельность продаж выросла с 5,81% до 8,8%, рентабельность затрат увеличилась с 7,85 до 13,25%.

Улучшение показателей деятельности связано с преодолением кризисных последствий и ростом спроса на цемент.

## 2.2 Анализ трудовых ресурсов ЗАО «Невьянский цементник»

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями, навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции, повышения эффективности производства.

Таблица 2.2 - Анализ численности персоналаЗАО «Невьянский цементник»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория Работников | Год 2010 | Год 2011 | Год 2012 | Отклонение, 2012/2011, % |
| Среднесписочная численность, чел | Удельный вес | Среднесписочная численность, чел | Удельный вес | Среднесписочная численность, чел | Удельный вес | По численности человек | по удельному весу в % |
| Служащие | 189 | 13,2 | 208 | 13,4 | 217 | 12,9 | 9 | -0,5 |
| Рабочие | 874 | 61,1 | 948 | 61,2 | 1049 | 62,2 | 101 | 1,1 |
| Обслуживающий персонал | 367 | 25,7 | 394 | 25,4 | 420 | 24,9 | 26 | -0,5 |
| Всего | 1430 | 100 | 1550 | 100 | 1686 | 100 | 136 | - |

Как можно увидеть, численность предприятия за последние три года увеличивалась, за 2011 год число работников увеличилось на 120 человек, за 2012 год – на 136 человек. Это связано с ростом выручки предприятия. При этом структурно изменения в 2011 году были незначительны, в 2012 году увеличилась доля рабочих, снизилась доля управленческого и обслуживающего персонала.

Анализ укомплектованности, которая характеризует полноту соответствия фактически занятых должностей утвержденному их количеству по штатному расписанию, приведем в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ укомплектованности персоналом ЗАО «Невьянский цементник»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Утверждено должностей по штатному расписанию | Фактически занято должностей | Отклонение | Коэффициент укомплектованности |
| 2010 |
| Среднегодовое количество служащих | 190 | 189 | -1 | 99,47 |
| Среднегодовое количество рабочих | 880 | 874 | -6 | 99,32 |
| Среднегодовое количество сотрудников обслуживающего персонала | 372 | 367 | -5 | 98,66 |
| Всего | 1442 | 1430 | -12 | 99,17 |
| 2011 |
| Среднегодовое количество служащих | 208 | 208 | 0 | 100,00 |
| Среднегодовое количество рабочих | 950 | 948 | -2 | 99,79 |
| Среднегодовое количество сотрудников обслуживающего персонала | 395 | 394 | -1 | 99,75 |
| Всего | 1553 | 1550 | -3 | 99,81 |
| 2012 |
| Среднегодовое количество служащих | 218 | 217 | -1 | 99,54 |
| Среднегодовое количество рабочих | 1055 | 1049 | -6 | 99,43 |
| Среднегодовое количество сотрудников обслуживающего персонала | 420 | 420 | 0 | 100,00 |
| Всего | 1693 | 1686 | -7 | 99,59 |

Наименьший процент укомплектованности наблюдался в 2010 году (99,17%). В 2011 году процент укомплектованности увеличился и составил 99,81%. Все было незанято две единицы рабочих и одна единица обслуживающего персонала.

В 2012 году процент укомплектованности составил 99,59%. Наименее укомплектован сотрудниками рабочий персонал, коэффициент по которому составляет 99,43% или 6 рабочих незанятых мест, а наиболее укомплектован обслуживающий персонал, где коэффициент укомплектованности составляет 100%.

Анализ персонала ЗАО «Невьянский цементник» по стажу работы и половозрастному составу приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Половозрастная структура персонала ЗАО «Невьянский цементник»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | Отклонение 2012/2011 |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| 1. Всего работников | 1430 | 100 | 1550 | 100 | 1686 | 100 | 136 | 108,77 |
| 2. По возрасту: | 1430 | 100 | 1550 | 100 | 1686 | 100 | 136 | 108,77 |
| 2.1. До 29 лет | 386 | 26,99 | 390 | 25,16 | 404 | 23,96 | 14 | 103,59 |
| 2.2. От 30 до 39 лет | 426 | 29,79 | 469 | 30,26 | 490 | 29,06 | 21 | 104,48 |
| 2.3. От 40 лет и старше | 618 | 43,22 | 691 | 44,58 | 792 | 46,98 | 101 | 114,62 |
| 3. По стажу работы: | 1430 | 100 | 1550 | 100 | 1686 | 100 | 136 | 108,77 |
| 3.1. До 3 года | 145 | 10,14 | 149 | 9,61 | 155 | 9,19 | 6 | 104,03 |
| 3.2. От 3 до 7 лет | 364 | 25,45 | 349 | 22,52 | 358 | 21,23 | 9 | 102,58 |
| 3.3. Более 7 лет | 921 | 64,41 | 1052 | 67,87 | 1173 | 69,57 | 121 | 111,50 |
| 4. По полу: | 1430 | 100 | 1550 | 100 | 1686 | 100 | 136 | 108,77 |
| 4.1. Мужчины | 1105 | 77,27 | 1212 | 78,19 | 1340 | 79,48 | 128 | 110,56 |
| 4.2. Женщины | 325 | 22,73 | 338 | 21,81 | 346 | 20,52 | 8 | 102,37 |

В связи со снижением доли молодых специалистов за три года изменилась структурная характеристика персонала предприятия по стажу работы. Увеличилась доля работников старше 40 лет, по стажу работы более 7 лет.

Оценивая показатели распределения персонала по стажу работы и возрастному составу необходимо так же отметить, что по данным 2012 года 69,57% специалистов имеют стаж работы более 7 лет.

Что касается гендерного состава персонала, то можно отметить, что основная доля работников приходится на мужчин, в 2012 году их удельный вес составил 79,48%, что на 10,56% выше или на 128 человек выше уровня 2011 года. Такая структура персонала связана с направлением деятельности предприятия.

Другой стороной работы с персоналом является повышение профессионализма, трудовой активности работников предприятия, повышение роли в кадровом составе наиболее эффективного звена и удаление из производства малоэффективных работников, характеризующихся низкой отдачей на единицу затраченных на них средств. Динамика изменения кадрового состава ЗАО «Невьянский цементник» представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Расстановка рабочих и управленческого персонала по уровню образования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень образования | Всего | Из них: |
| Рабочие и обслуживающий персонал | Управленческий персонал |
| чел. |  %. | чел. | %. | чел. | %. |
| 2010 |
| Высшее образование | 387 | 27,06 | 210 | 16,92 | 177 | 93,65 |
| Средне – специальное образование | 956 | 66,85 | 944 | 76,07 | 12 | 6,35 |
| Среднее образование | 87 | 6,08 | 87 | 7,01 | 0 | 0,00 |
| Итого  | 1430 | 100 | 1241 | 100 | 189 | 100 |
| 2011 |
| Высшее образование | 405 | 26,13 | 213 | 15,87 | 192 | 92,31 |
| Средне – специальное образование | 1056 | 68,13 | 1042 | 77,65 | 14 | 6,73 |
| Среднее образование | 89 | 5,74 | 87 | 6,48 | 2 | 0,96 |
| Итого  | 1550 | 100 | 1342 | 100 | 208 | 100 |
| 2012 |
| Высшее образование | 415 | 24,61 | 215 | 14,64 | 200 | 92,17 |
| Средне – специальное образование | 1183 | 70,17 | 1167 | 79,44 | 16 | 7,37 |
| Среднее образование | 88 | 5,22 | 87 | 5,92 | 1 | 0,46 |
| Итого  | 1686 | 100 | 1469 | 100 | 217 | 100 |

Как видно из таблицы, практически весь управленческий персонал имеет высшее образование. Среди рабочих специальностей в 2012 году высшее образование имеют 14,64% рабочих, средне – специальное имеют 79,44% рабочих.

Одним из необходимых условий эффективной работы персонала является стабильность состава работников, что объясняется персонифицированным характером труда специалистов. Анализ движения рабочей силы приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Динамика движения трудовых ресурсов ЗАО «Невьянский цементник»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 год | 2011 год | 2012 год | Отклонение 2011/2010(+/-) |
| Среднесписочная численность работников | 1430 | 1550 | 1686 | 136 |
| Принято с начала года | 163 | 165 | 164 | -1 |
| Уволено с начала года | 43 | 45 | 28 | -17 |
| Коэффициент увольнения | 3,01 | 2,90 | 1,66 | -1,24 |
| Коэффициент приема | 11,40 | 10,65 | 9,73 | -0,92 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,97 | 0,97 | 0,98 | 0,01 |

Расчет коэффициентов был произведен по формулам:

Кув = ув. с нач. года/среднеспис.числ.\*100% (1)

Кпр = принятые с нач. года/среднеспис. числ.\*100% (2)

Коэффициент постоянства кадров = числен. работников, состоящих в списочном составе в течение года /среднеспис.числ.\*100% (3)

Как видно из вышеприведенной таблицы, в отчетном периоде коэффициент постоянства кадров увеличился, но при этом уменьшился и коэффициент приема на работу новых сотрудников, это связано с совмещением должностей в компании. Поэтому и количество сотрудников предприятия меньше утвержденных должностей штатного расписания.

Рассмотрим производительность труда работников.

Таблица 2.7 - Оценка производительности труда работников ЗАО «Невьянский цементник»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 | 2011 | 2012 | Отклонение 2012/2011+/- | Отклонение 2012/2011в % |
| Выручка, тыс.руб. | 1154846 | 1791608 | 3244007 | 1452399 | 181,07 |
| Численность, чел | 1430 | 1550 | 1686 | 136 | 108,77 |
| Производительность труда, тыс.руб./чел | 807,58 | 1155,88 | 1924,08 | 768,21 | 166,46 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 270869 | 305743 | 335004 | 29261 | 109,57 |

Анализ динамики производительности труда и роста заработной платы показал, что при увеличении выручки на 81,07%, производительность труда увеличилась на 66,46%, при этом численность увеличилась на 8,77%, заработная плата выросла на 9,57%. На мой взгляд, предприятие при данном росте выручки заработную плату должно было увеличить в большей степени, чем это произошло в 2012 году. Приемлемым было бы увеличение в 20%. Таким образом, сложилась ситуация, что люди, выдавшие большую выработку, ожидали большего увеличения, которого однако не последовало, что привело к снижению мотивации рабочих, ухудшению мнения работников о компании, в итоге это привело к уходу некоторых опытных сотрудников. В совокупности все это приведет к тому, что в будущем может снизиться качество выполняемых работ и выработка.

Далее проведем факторный анализ производительности труда (см. табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Факторный анализ производительности трудаЗАО «Невьянский цементник»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 год | 2012 год | Изменение |
| Среднегодовая численность персонала, чел.: | 1550 | 1686 | 136 |
| В том числе рабочих, чел.: | 1055 | 1049  | - 6 |
| Удельный вес рабочих в общей численности работников  | 0.68 | 0.62  | - 0.06 |
| Отработано дней одним рабочим за год | 230,2 | 230,6 | +0,4 |
| Отработано часов всеми рабочими, часов | 2711756 | 3071454 | 359698 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, часов (П) | 11.18 | 12.73 | 1.55 |
| Производство продукции в ценах базового периода, тыс. руб. | 1791608 | 3244007 | 1452399 |
| Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб. | 1155.88 | 1924.08 | 768.2 |
| Выработка рабочего: |  |  |  |
| среднегодовая, тыс. руб. | 1698.21 | 3092.48 | 1394.27 |
| среднедневная, руб. | 7383.52 | 13445.57 | 6062.05 |
| среднечасовая, руб. | 660.42 | 1056.21 | 395.79 |

Среднегодовая выработка 1 работника предприятия:

Среднегодовая выработка 1 работника предприятия увеличилась на 768.2 тыс. руб.

В том числе за счет:

- уменьшения удельного веса рабочих в общей численности персонала на -0.06 среднегодовая выработка 1 работника предприятия уменьшилась на -101.89 тыс. руб.

- увеличения продолжительности рабочего дня на 1.55 час. среднегодовая выработка 1 работника предприятия увеличилась на 145.97 тыс. руб.

- увеличения среднечасовой выработки рабочих на 395.79 руб. среднегодовая выработка 1 работника предприятия увеличилась на 718.48 тыс. руб.

Среднегодовая выработка 1 рабочего:

Среднегодовая выработка 1 рабочего увеличилась на 1394.27 тыс. руб.

В том числе за счет:

- увеличения средней продолжительности рабочего дня на 1.55 дн. среднегодовая выработка 1 рабочего увеличилась на 235.44 тыс. руб.

- увеличения среднечасовой выработки на 395.79 тыс. руб. среднегодовая выработка 1 рабочего увеличилась на 1158.83 тыс. руб.

Одним из важнейших условий выполнения плана производства, увеличения выработки продукции на каждого члена трудового коллектива, а также рационального использования трудовых ресурсов является экономное и эффективное использование рабочего времени. От того, насколько полно и рационально используется рабочее время, зависят эффективность работы, выполнение всех технико-экономических показателей. Поэтому анализ использования рабочего времени является важной составной частью аналитической работы на промышленном предприятии.

Проанализируем состояние использования рабочего времени предприятия по данным, приведенным в табл. 2.9.

Таблица 2.9 - Использование рабочего времени в ЗАО «Невьянский цементник»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Условобозн | 2010 | 2011 | 2012 | Изм. +/-2011/2010 | Изм. в %2011/2010 |
| 1. среднесписочная численность рабочих, чел | Ч | 1430 | 1550 | 1686 | 136 | 108,77 |
| 2. время отработанное всеми рабочими, ч | Т1 | 2536934 | 2711756 | 3071454 | 359697,6 | 113,26 |
| 3. в том числе сверхурочно отработ. время, ч | Тс | 3245 | 2081 | 2864 | 783 | 137,63 |
| 4. отработано тыс. чел.-дней всеми рабочими | Дн | 329472 | 356810 | 388792 | 31981,6 | 108,96 |
| 5. время, отработанное одним рабочим | Трч=Т1/Ч | 1774 | 1750 | 1822 | 72,22 | 104,13 |
| 6. количество дней, отраб одним рабочим | Д=Дн/Ч | 230,4 | 230,2 | 230,6 | 0,4 | 100,17 |
| 7. непроизводит. затраты рабочего времени, ч. | Тнз | 1975 | 2021 | 1742 | -279 | 86,19 |
| 8. сред. прод. раб.днядня,ч  | Тсм=Т1/Д | 7,7 | 7,6 | 7,9 | 0,3 | 103,95 |

Данные таблицы свидетельствуют что, использование рабочего времени в отчетном году улучшилось по сравнению с 2011 годом. Каждый член трудового коллектива в отчетном году отработал 230,6 рабочих дня вместо 230,2 за прошлый год. Сни­жение целодневных потерь рабочего времени предусматривалось в результате проведения мероприятий по сокращению простоев. Планом также намечалось снизить и внутрисменные потери рабочего времени в расчете на одного члена трудового коллектива на 0,3 ч (7,9 — 7,6), что обеспечивало увеличение отработанного времени на 69,18 ч (+0,3 • 230,6).

Рассмотрим оплату труда в ЗАО «Невьянский цементник».

Таблица 2.10. Анализ оплаты труда в ЗАО «Невьянский цементник»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 | 2011 | 2012 | 2012/2011 | 2012/2010 |
| ФОТ, тыс.руб. | 270869 | 305743 | 335004 | 29261 | 64135 |
| В т.ч. премии | 81260,7 | 91722,9 | 100501,2 | 8778,3 | 19240,5 |
| Численность, чел. | 1430 | 1550 | 1686 | 136 | 256 |
| Среднегодовая оплата труда работника, тыс.руб./чел | 189,42 | 197,25 | 198,70 | 1,44 | 9,28 |
| Среднемесячная заработная плата работника, тыс.руб./чел. | 15,78 | 16,44 | 16,56 | 0,12 | 0,77 |

Таким образом, можно увидеть, что ФОТ за период последних трех лет был самым высоким в 2012 году, по сравнению с 2011 годом он увеличился на 29261 тыс.руб., по сравнению с 2010 годом на 64135 тыс.руб.

Также можно увидеть, что заработная плата сотрудников ЗАО «Невьянский цементник» ежегодно растет, так в 2010 году в среднем работник получал 15,78 тыс.руб. в месяц, в 2011 году – 16,44 тыс.руб., в 2012 году – 16,56 тыс.руб.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что для предприятия большой численности важно обеспечить полноценное взаимодействие кадров, необходимо развивать корпоративную культуру, необходимы мероприятия по закреплению кадров, также необходимо достаточно большое внимание удалять дисциплине кадров, снижать потери времени, заниматься вопросами привлечения молодежи и специалистов.

## 2.3 Оценка системы формирования кадрового резерва в ЗАО «Невьянский цементник»

Проведем анализ количественного состава кадрового резерва ЗАО «Невьянский цементник» в таблице 2.11.

Таблица 2.11. Анализ количественного состава кадрового резерва ЗАО «Невьянский цементник»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Структурные подразделения | Количество штатных единиц  | Кадровый резерв |
| Количество должностей по плану | Количество резервистов по факту |
| Всего | 1686 | 56 | 40 |
| В т.ч. |  |  |  |
| заводоуправление | 170 | 20 | 11 |
| Управленческий персонал основных цехов | 22 | 18 | 15 |
| Управленческий персонал вспомогательных цехов | 15 | 11 | 8 |
| Управленческий персонал обслуживающих цехов | 10 | 7 | 6 |

Отметим, что кадровый резерв в ЗАО «Невьянский цементник» формируется не на весь управленческий персонал, так численность управленческого персонала составляет 217 штатных единиц, при этом кадровый резерв составляет 56 штатных единиц, то есть 25,8% управленческих кадров подлежат включению в кадровый резерв, это связано с тем, что в случае ухода служащих нижнего звена, его обязанности распределяются между его коллегами до того момента, пока не будет принят и обучен новый сотрудник. Отметим также, что из 56 должностей, на которые должен быть сформирован кадровый резерв по факту резервисты есть только по 40 должностям, то есть кадровый резерв сформирован на 71,4%. Это связано с тем, что нет контроля за данным процессом, так как специально выделенного сотрудника, который бы занимался подготовкой и включением в каровый резерв на предприятии не выделено.

Далее рассмотрим, как сотрудники предприятия ЗАО «Невьянский цементник» оценивают существующую систему кадрового резерва.

С этой целью среди служащих был проведен опрос, который включал вопросы, представленные в таблице 2.12. В опросе приняли участие 120 человек.

Таблица 2.12 Опросный лист для выявления мнения служащих о системе кадрового резерва ЗАО «Невьянский цементник»

|  |  |
| --- | --- |
| Вопрос | Варианты ответа |
| Оцените по 5-бальной шкале эффективность системы кадрового резерва (при уходе ключевых сотрудников не встает проблем поиска нового сотрудника, не возникает замедления управленческой деятельности в следствие низкой подготовки нового сотрудника и т.д.) | 5 – система работает отлично4 – система работает хорошо3 – система работает удовлетворительно2 – система работает плохо1 – система не работает |
| Сталкивались ли вы с ситуацией, когда при уходе служащего возникали проблемы с выполнением служебных функций | Да, постоянноНесколько разОчень редкоНе сталкивался |
| Как, на ваш взгляд, можно улучшить систему кадрового резерва | Расширить список должностей, подлежащих включению в кадровый резерв, проводить обучение сотрудников, включенных в кадровый резерв, сделать процесс включения в кадровый резерв прозрачным и доступным для любого сотрудника, свой ответ  |
| Какие проблемы системы кадрового резерва вы можете отметить | Свободная форма ответа |

Далее проанализируем ответы сотрудников компании.

На рис.2.2 представлены ответы на вопрос: «Оцените по 5-бальной шкале эффективность системы кадрового резерва».



Рис. 2.2 Анализ ответов на вопрос: «Оцените по 5-бальной шкале эффективность системы кадрового резерва»

Ответ, что система не работает, то есть выставили 1 балл, дали 24 сотрудника или 20% от опрошенных. Ответ, что система работает плохо дали 27 сотрудников или 23% опрошенных, удовлетворительной назвали систему 46 сотрудников, то есть большинство опрошенных, 38%. Считают, что система работает хорошо 18 опрошенных или 15%. Только 5 сотрудников считают, что система работает отлично, 4% от общего числа опрошенных служащих. Таким образом, можно сделать вывод, что большинство считают, что система работает неэффективно, она не является мотивационным фактором для ключевых сотрудников, необходимо принимать меры по повышению ее эффективности.

Далее проанализируем ответы на вопрос: «Сталкивались ли вы с ситуацией, когда при уходе служащего возникали проблемы с выполнением служебных функций».



Рис. 2.3 Анализ ответов на вопрос: «Сталкивались ли вы с ситуацией, когда при уходе служащего возникали проблемы с выполнением служебных функций»

Отметим, что большинство – 68 сотрудников, сталкивались с проблемами при уходе служащих несколько раз, 56% от числа опрошенных. Не сталкивались с проблемами 11% опрошенных, постоянно возникают проблемы в работе из-за ухода служащих 6% опрошенных, очень редко возникают проблемы у 27% опрошенных.

Факт того, что большинство сталкивались хоть иногда с трудностями в осуществлении своих функций из-за ухода служащих, говорит о том, что система кадрового резерва работает плохо.

Далее проанализируем ответы на вопрос: «Как, на ваш взгляд, можно улучшить систему кадрового резерва».

Таблица 2.13 Анализ ответов на вопрос: «Как, на ваш взгляд, можно улучшить систему кадрового резерва»

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | Количество ответов |
| Расширить список должностей, подлежащих включению в кадровый резерв | 44 |
| Проводить обучение сотрудников, включенных в кадровый резерв | 21 |
| Сделать процесс включения в кадровый резерв прозрачным и доступным для любого сотрудника | 29 |
| Допустить возможность замены должности нерезервистом только с согласия резервиста или ввиду резревиста у данной должности | 26 |
| Итого | 120 |

Среди проблем кадрового резерва сотрудники называли следующие:

- не понятен принцип включения того или иного сотрудника в кадровый резерв;

- сотрудники, включенные в кадровый резерв, не всегда замещали сотрудника, который уходил (постоянно или временно) и чьим резервистом они были;

- слабая подготовка резервистов.

Таким образом, совершенствование системы кадрового резерва ЗАО «Невьянский цементник» должно включать следующие мероприятия:

- расширить список должностей, подлежащих резервированию;

- разработать регламент включения должности и назначения резервиста на нее с целью обеспечения прозрачности системы кадрового резерва;

- разработать программу обучения резервистов.

# Список использованных источников

1. Аглицкий И. Управление персоналом: информационный аспект // Финансовая газета. – 2008. - №4. – с. 14-15.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. 2010. № 1. С. 50-52.
3. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2011. №7. С. 23-28.
4. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Питер, 2008 г. 562 c.
5. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. 2009. № 7. С. 44-47.
6. Власова JI. Эффективность использования предприятиями рабочей силы // Экономика и жизнь. — 2009. № 9. - 19 с.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда Текст. М.: Норма. 2009. С.448.
8. Горбылева Г.Е. Принципы формирования кадрового резерва. Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2009, N 10
9. Читайте далее http://www.hr-portal.ru/article/principy-formirovaniya-kadrovogo-rezerva
10. Грузинов В. П., Максимов К. К., Эриашвили Н. Д. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В. П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 535с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом Текст. Н.Новгород: Алга. 2008. С.324.
12. Кибанов А .Я. Экономика и социология труда Текст. М.: Инфра— М.2009. С.583.
13. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд - 10 - 2010. с.45-49
14. Кортенко Л.В. Управление профессиональным развитием персонала как фактор его успешного функционирования. Электронный ресурс. Режим доступа: http://science-bsea.narod.ru/2007/ekonom\_2007/ kortenko\_upravlenie.htm
15. Овчинникова Т., Штефан В., Скородумова В. Перегрузки в деятельности руководителя снижение производительности труда на предприятии // Управление персоналом. 2008. №16. С.70-72.
16. Орлов А. И. Учебник по менеджменту Текст. Ростов-на-Дону: ИНФРА-М. 2010. С.351.
17. Орлова О.С Управление персоналом современной организации. Учеб. пособие. -М.: Экзамен, 2009. 288 с.
18. Потемкин В.К. Управление персоналом: учеб. для вузов /под ред. В.К. Потемкин. СПб.: Питер, 2010. - 432 с.
19. Сальникова Н. И. Управление человеческими ресурсами как важнейшая составляющая стратегии развития компании //Управление развитием персонала, 2008, №3, с. 218
20. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. — М.: ИНФРА-М.. — 415с.
21. Экономика предприятия. Под ред. Волкова О. И. - М.: ИНФРА - М, 2009. – 291 с.
22. Экономика трудовых ресурсов: учеб. пособие / под. ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2008. - 302 с.