

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ПЕКАРЬ» Г.ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ)»**

Выполнил: студент гр. ЭУз-061
Григорьева Т.А.

Руководитель: к.т.н., доцент
Першина Е.Г.

Работа защищена:

Кемерово 2016



Факультет _____ Заочный _____
Кафедра _____ «Экономика и _____

Направление (специальность) _____ 080502 (060800) – _____
(индекс, название)
«Экономика и управление на предприятии» _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации _____ экономист-менеджер _____

Обозначение документа _____ ХЭЗ. ВКР. 00. 17. 16 _____

Тема _____ «Совершенствование системы управления персоналом на предприятии
(на примере ООО «Пекарь» г. Ленинск-Кузнецкий)» _____

Специальная часть _____ Анализ системы управления персоналом на предприятии _____

Студент _____ Григорьева Татьяна Александровна _____
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ 07.06.2016 Е.Г. Першина _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

<u>Теоретический</u> краткое наименование раздела	<u>07.06.2016 Е.Г. Першина</u> Подпись, дата, инициалы, фамилия
<u>Аналитический</u> краткое наименование раздела	<u>07.06.2016 Е.Г. Першина</u> Подпись, дата, инициалы, фамилия
<u>Специальный</u> краткое наименование раздела	<u>07.06.2016 Е.Г. Першина</u> Подпись, дата, инициалы, фамилия
<u>Практический</u> краткое наименование раздела	<u>07.06.2016 Е.Г. Першина</u> Подпись, дата, инициалы, фамилия
_____	_____
_____	_____

Нормоконтролер _____ А.В. Юдакова _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите
Заведующий кафедрой _____ П.В. Масленников _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ ЭУз – 061 Григорьевой Татьяне Александровне _____
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование системы управления персоналом на предприятии
(на примере ООО «Пекарь» г. Ленинск-Кузнецкий)» _____

Специальная часть Анализ системы управления персоналом на предприятии

утверждена приказом по институту № _____ 321 _____ от _____ 11.04.2016 _____
дата

2. Срок представления работы к защите _____ 24.06.2016 _____
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: _____ данные отчета _____
_____ о прохождении преддипломной практики _____

4. Содержание текстового документа:

Введение: _____ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования _____
краткое содержание

4.1 Теоретический: содержит теоретические и методологические аспекты _____
наименование раздела _____ краткое содержание
анализа системы управления персоналом на предприятии _____

4.2. Аналитический: содержит организационно-экономическую характеристику _____
наименование раздела _____ краткое содержание
организации, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия за 2012-2014 годы _____

4.3. Специальный: содержит факторный анализ системы обучения персонала _____
наименование раздела _____ краткое содержание
на предприятии за 2012-2014 годы _____

4.4. Практический: содержит возможные мероприятия по совершенствованию _____
наименование раздела _____ краткое содержание
системы управления персоналом на предприятии _____

4.5 Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования _____
наименование раздела _____ краткое содержание

4.6. Список литературы _____
наименование раздела _____ краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:
- 5.1 Основные ТЭП ПХД и ФС предприятия
- 5.2 Данные анализа системы управления персоналом предприятия
- 5.3 Данные анализа элементов системы управления персоналом предприятия
- 5.4 Пути совершенствования системы управления персоналом предприятия
- 5.5 _____
- 5.6 _____
- 5.7 _____
- 5.8 _____
- 5.9 _____
- 5.10 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический краткое наименование раздела	17.04.2016 Е.Г.Першина подпись, дата, инициалы, фамилия
Аналитический краткое наименование раздела	10.05.2016 Е.Г.Першина подпись, дата, инициалы, фамилия
Специальный краткое наименование раздела	19.05.2016 Е.Г.Першина подпись, дата, инициалы, фамилия
Практический краткое наименование раздела	25.05.2016 Е.Г.Першина подпись, дата, инициалы,
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

17.04.2016 Е.Г.Першина
подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____ 17.04.2016

Задание принял к исполнению: _____ 17.04.2016 Т.А.Григорьева
подпись, дата, инициалы, фамилия

В выпускной квалификационной работе на тему: «Совершенствование системы управления персоналом на предприятии объектом исследования выступает ООО «Пекарь» г. Ленинск-Кузнецкий.

Работа состоит из четырех разделов: в первом разделе рассмотрены теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии; во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ основных технико-экономических и финансовых показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия за период 2012-2014 годы. В третьем разделе представлен анализ управления персоналом предприятия; в четвертом предложены возможные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

					<i>ХЭЗ. ВКР.00.17. 16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Григорьева Т.А</i>				«Совершенствование системы управления персоналом на предприятии (на примере ООО «Пекарь» г.Ленинск-Кузнецкий)»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>						4	68
<i>Консульт.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>					КемТИПП ЭУз -061		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>							
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	8
1.1 Концепция управления персоналом.....	8
1.2 Принципы и методы управления персоналом.....	11
1.3 Типы организационных структур управления персоналом.....	14
1.4 Персонал предприятия как объект управления.....	20
1.5 Государственная система управления трудовыми ресурсами.....	25
<u>2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА</u>	
ООО «ПЕКАРЬ» Г. ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ.....	27
<u>2.1 Общие сведения о предприятии.....</u>	<u>27</u>
2.2 Анализ производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Пекарь»	32
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ПЕКАРЬ» Г. ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ.....	35
3.1 Анализ структуры персонала по категориям занятых	35
3.2 Анализ возрастной структуры персонала.....	36
3.3 Анализ образовательной структуры персонала.....	37
3.4 Анализ структуры персонала по стажу работы на предприятии.....	38
3.5 Анализ половой структуры персонала.....	39
3.6 Система мотивации – как важнейший элемент управления персоналом.....	40
3.7 Оценка технологии управления персоналом в организации.....	45
4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ПЕКАРЬ» Г. ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	61

					Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	5

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование.

Оптимальное использование персонала с точки зрения «управления персоналом» достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий.

Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления (менеджмента) в концепции контроллинга.

В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала.

Управление персоналом включает в себя:

1. Поиск и адаптацию персонала:
 - Поиск персонала;
 - Знакомство с компанией, правилами;
2. Оперативную работу с персоналом:
 - Обучение и развитие персонала;
 - Оперативная оценка персонала;
 - Управление бизнес-коммуникациями;
 - Мотивацию персонала и его оплату;
 - Организацию труда;
3. Стратегическую (только долгосрочную) работу с персоналом:
 - Управление корпоративной культурой

Успешное развитие фирмы связано со значительным повышением продуктивности производственных ресурсов и ростом производительности

						Лист
						6
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

труда. Менеджеры должны быть вооружены различными методиками по оценке эффективности различных ресурсов и, в первую очередь, персонала фирм.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена совершенствованию системы управления персоналом промышленного производства.

Актуальность изучаемого вопроса состоит в том, что иногда в организации можно наблюдать картину, когда многие благие начинания руководителя терпят неудачу именно потому, что цели их разработчика не совпадают с желаниями людей, которым по долгу службы и предстоит все это внедрять непосредственно в практику.

Задачи исследования:

1. Исследование теоретических основ управления.
2. Анализ методов управления персоналом в ООО «Пекарь».
3. Разработка предложений по внедрению современных подходов к управлению персоналом.

Объектом исследования выступает ООО «Пекарь» г. Ленинск-Кузнецкий.

Работа состоит из четырех разделов, введения, заключения и списка литературы.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		7

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Концепция управления персоналом

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало и большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения. Однако отделы кадров не являются ни методическими, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления персоналом. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Раньше, в условиях командно-административной системы, службы управления персоналом, рассматривались как второстепенные, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении.

После перехода к рынку они выдвинулись на первый план, и в такой службе заинтересована каждая организация.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих

функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо, чтобы сознание работников было повернуто к потребителю, а не к начальнику и прибыли.

Главная цель системы управления персоналом – обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Концепция управления персоналом основывается на представлении о месте человека в организации. Можно выделить три основных аспекта.

- Экономический аспект – дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

										Лист
										10
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

– единство руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;

– соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

– фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

– соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

– достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

– обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

– достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

– обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей;

– заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

– Органический аспект состоит из двух концепций – концепции управления персоналом предприятия и концепции управления

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						11

человеческими ресурсами. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Гуманистический подход – исходит из концепции управления человеком и из представления об организации, как о гуманистическом центре, с присущей ему организационной культурой.

Организационная культура – представление о цели и ценностях, присущих данному предприятию, специфики поведения персонала и администраторов, способов реагирования на окружающую нас жизнь.

1.2 Принципы и методы управления персоналом

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

- научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

– линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Принципы построения системы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны, так же как объективны экономические законы.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.

К основным методам управления персоналом относят:

Административные методы – ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувства долга, стремление человека трудиться в определенной организацией культуре трудовой деятельности. Эти методы воздействия, отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		13

управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

– Экономические методы – приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

– Организационно-распорядительные методы – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций.

– Социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование и т.п.).

Методы управления персоналом классифицируются также по признаку принадлежности к функциям управления: нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета.

Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы:

- найма, отбора и приема персонала;
- деловой оценки персонала;
- социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;
- мотивации трудовой деятельности персонала;
- организации системы обучения персонала;
- управления конфликтами и стрессами;
- управления безопасностью персонала;
- организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

– высвобождения персонала (увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или более работников по причина экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава).

1.3 Типы организационных структур управления персоналом

Организационная структура управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Есть два направления специализации элементов организационной структуры управления:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						15

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на: подпроцессы промышленного производства;

- изготавливаемые изделия;
- пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи: линейные (административное подчинение); функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения); межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: – линейная; – функциональная; – линейно-функциональная; – матричная; – дивизиональная; – множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство – простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток – высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Примерная схема линейной структуры управления показана на рис. 1.1.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						16



Рисунок 1.1. Линейная структура управления

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления.

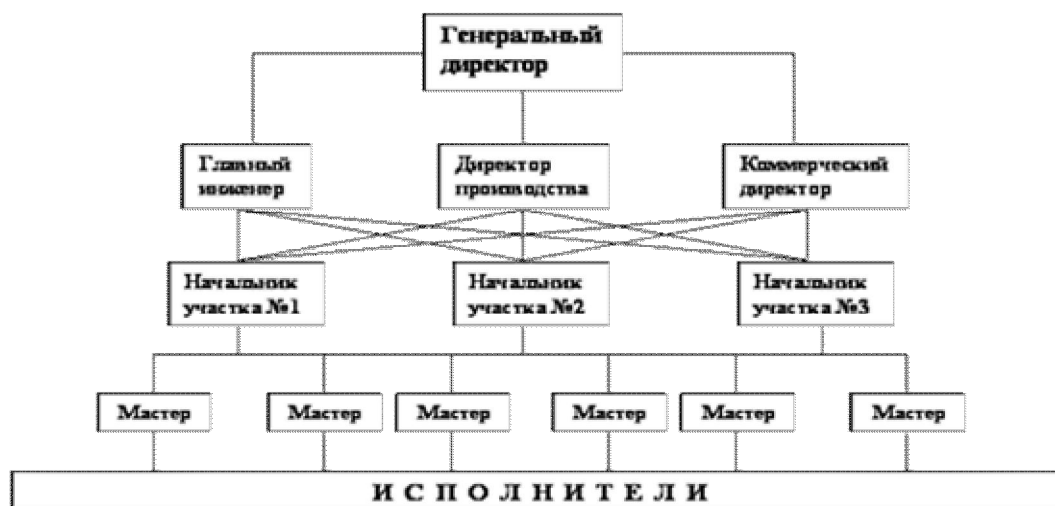


Рисунок 1.2. Функциональная структура управления

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура – ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применяется наиболее широко.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя. На рисунке 1.3. изображена примерная схема линейно-функциональной структуры управления.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления «по функциям». Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,
- организацией директивных связей по однолинейному принципу,
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.



Рисунок 1.3. Линейно-функциональная структура управления

Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рисунке 1.4.

Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически. Дивизиональная структура управления — это совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности.

самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы. При территориальном подходе к построению структуры такой организации, каждое из входящих в нее подразделений специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного региона. Это позволяет сэкономить средства за счет сосредоточения в одном месте коммерческих операций и лучше учитывать местные условия.

При продуктовом подходе к формированию структуры организации, каждое из входящих в нее подразделений сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции или услуг для всех групп потребителей, проживающих на территории, где действует данная фирма. За счет специализации производства удастся значительно повысить его качество и эффективность, сориентировать на реальные потребности рынка.



Рисунок 1.4. Дивизиональная структура управления

Матричная структура (рисунок 1.5) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один – линейный, другой – руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

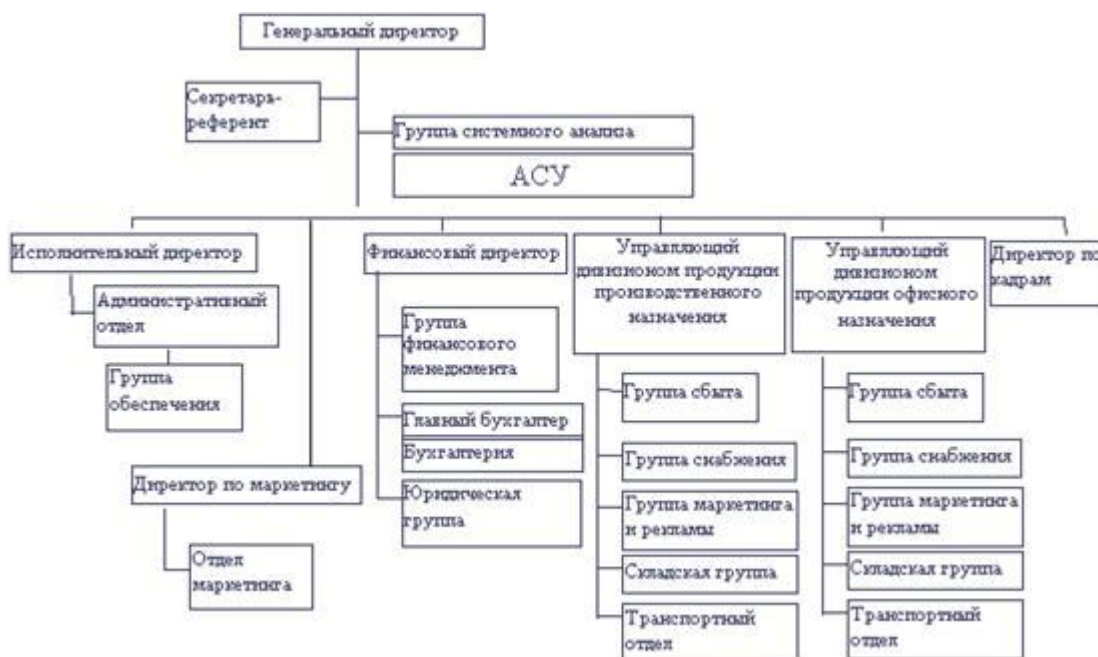


Рисунок 1.5. Матричная структура управления

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах – линейно-функциональная или матричная.

1.4. Персонал предприятия как объект управления

Персонал (от лат. personalis – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Персонал компании – это один из главнейших ресурсов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса. Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей компании было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации

сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиентов. Поэтому организационное совершенствование и управление персоналом становится одной из важнейших функций менеджмента организации, обеспечивающих его эффективность.

Персонал компании отличается наименьшей мобильностью по сравнению с технологиями, знаниями, капиталом и сырьем, которые могут стать доступными практически мгновенно. Но в отличие от изнашивающихся в процессе использования основных и оборотных фондов человеческий капитал с возрастом в пределах своего жизненного цикла приобретает опыт, навыки и становится лучше.

Персонал организации можно классифицировать по некоторым качественным признакам:

– по месту в управленческой структуре персонал можно подразделить на руководителей (высшего звена, заместителей, среднего звена, линейных), специалистов (юристов, экономистов, психологов, маркетологов и пр.), технический персонал, рабочих (основных, вспомогательных), обслуживающий персонал (уборщиков, грузчиков и т.п.);

– по профессиональной структуре – инженерно-технические работники, маркетологи, экономисты и пр.;

– по уровню квалификации – например, рабочие 1 – 6 разрядов;

– по половозрастной структуре – мужчины, женщины; работники разных возрастных групп;

– по стажу работы – общему и специальному, работники с общим или специальным стажем работы (1 год, 5, 10, 25 лет и т.д.);

– по уровню образования – работники с ученой степенью, высшим, неоконченным высшим, средним специальным, средним, неоконченным средним образованием – и прочие классификационные признаки.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					21

По характеру труда все категории персонала могут быть объединены в две большие группы:

Первая группа – работники преимущественно физического (рабочие);
Вторая группа – работники умственного (руководители, специалисты, служащие) труда.

Выполняемые работниками умственного труда операции по управлению и обслуживанию могут быть техническими (ксерокопирование, делопроизводство), логическими (выполняемыми по известному алгоритму, например, расчет коэффициента управляемости с использованием формулы), творческими (которые не могут быть строго регламентированы, например, эвристические методы анализа).

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Персонал предприятия осуществляет функции оперативного управления ресурсами предприятия, в том числе и кадрами. Руководители обладают всей полнотой власти и принимают решения по всем видам ресурсов. Специалисты такой властью не обладают: они выступают в качестве экспертов при решении вопросов о наиболее эффективном использовании ресурсов предприятия. Рабочие и служащие не наделены функциями оперативного управления ресурсами, однако, являясь членами трудового коллектива, имеют возможность (через различные выборные органы) оказывать влияние на стратегию управления всеми видами ресурсов.

Необходимо представить следующие признаки персонала – это наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью,

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					22

квалификацией и т.п.); целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации.

Система управления человеческими ресурсами предприятия – это совокупность взаимосвязанных элементов, реализующих процесс управления персоналом организации. Центральным звеном системы управления персоналом является служба управления персоналом.

Основой предприятия как социотехнической системы являются материально-вещественная и кадровая составляющие, общее между которыми состоит в том, что обе они для предприятия являются ресурсами.

В отличие от других видов ресурсов, человеческие ресурсы обладают спецификой, определяющей их особое место и роль в системе управления предприятием. К этим особенностям относятся, прежде всего, ориентация и самоорганизация.

В процессе управления происходит взаимодействие двух сторон объекта управления (того, чем управляют) и субъекта управления (того, кто управляет). Управляющее воздействие (позитивное или негативное) может быть признано состоявшимся лишь тогда, когда оно воспринято объектом управления, в противном случае управляющее воздействие следует считать несостоявшимся.

Управление персоналом состоит в осуществлении целенаправленных воздействий на соответствующие его категории, или отдельных работников, с целью наиболее успешного решения стоящих перед организацией задач. Эти воздействия осуществляются в форме принятия решений по персоналу.

Принятие решений по персоналу вызывает ответную реакцию управляемого объекта. Очевидно, что эффективность такого взаимодействия зависит от полноты, точности и качества принятого решения, на базе которого формируется ответная реакция. Реализуется не то, что «командуется» сверху, а то, что «воспринимается» снизу.

Организация является социотехнической системой, в которой взаимодействуют материальные, социальные, политические и духовные

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					23

элементы жизни общества. Эта система имеет две составляющие: материально-вещественную (техника, технология и т.д.) и кадровую (персонал или совокупность работников предприятия). Эти составляющие для организации являются ресурсами. Однако, в отличие от других видов ресурсов, человеческие ресурсы обладают такими особенностями, как ориентация и самоориентация.

Персоналу предприятия как объекту управления присущи когнитивная, катектическая и оценочная ориентация.

Когнитивная (познавательная) ориентация – это способность персонала вычленять из окружающей среды отдельные объекты, различая и классифицируя их по месту, свойствам и т.д.

Катектическая ориентация – способность различать объекты, имеющие для персонала положительное или отрицательное значение с точки зрения удовлетворения его потребностей.

Оценочная ориентация – это способность персонала среди познавательно и катектически оцененных объектов производить дальнейший отбор и сравнительную оценку в плане первоочередности удовлетворения тех или иных потребностей.

Человеческое действие – это самоорганизующая система, специфику которой составляют символичность, нормативность, и волюнтаристичность.

Символичность – это наличие таких символических механизмов регуляции, как язык, ценности и т.п.

Нормативность – зависимость индивидуального действия от общепринятых ценностей и норм.

Волюнтаристичность – иррациональность и независимость от условий среды и в то же время зависимость от субъективных «определений ситуации».

Присущие персоналу ориентация и самоорганизация определяют его особое место и роль в системе управления предприятием. Принципиальные

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					24

отличия управления персоналом от управления материально-техническими ресурсами состоит в следующем.

Управление персоналом осуществляется самим персоналом. Так, например, принимая решения о режиме труда и отдыха, о порядке внутрифирменного взаимодействия, о системе оплаты труда и мотивации и т.д., собрание акционеров, высшее руководство, менеджеры по персоналу устанавливают «правила игры», в том числе, и для себя.

Управляющее воздействие на персонал и реакция персонала не всегда совпадают по направлению, а именно: негативное воздействие может дать позитивный результат и наоборот.

Персонал трансформирует управляющее воздействие. Характер трансформации (усиление, ослабление или изменение направления) определяется типом реакции персонала на это воздействие. Иными словами, персонал оказывает влияние на управленческое воздействие, соответствующим образом корректируя его.

1.5 Государственная система управления трудовыми ресурсами

Государственная система управления трудовыми ресурсами включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти, которые влияют на формирование и развитие основных социально-экономических отношений в стране, и механизм использования и воспроизводства трудовых ресурсов страны.

Основными задачами государственной системы управления трудовыми ресурсами являются: принятие законов, регулирующих трудовые отношения, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающей вопросы мотивации и оплаты труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и методологии разрешения конфликтных ситуаций.

										Лист
										25
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Как установлено в Конституции РФ, законодательная власть обеспечивает принятие законов и других нормативных актов, устанавливающих правила в области трудовых отношений, формирования и воспроизводства трудовых ресурсов, и контролирует их выполнение.

На органы исполнительной власти возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. Систему органов исполнительной власти образует Правительство РФ, обеспечивающее на практике соответствие Конституции Российской Федерации, федеральных законов, указов Президента в области социально-трудовых отношений. Правительство разрабатывает программы социально-экономического развития страны, формирует федеральные отраслевые министерства, ведомства, специализирующиеся на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами. Центральным органом федеральной исполнительной власти, осуществляющим руководство проведением единой государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов и одновременно координирующим работу по этим направлениям в стране, является Министерство здравоохранения и социального развития РФ.

Судебные органы осуществляют правосудие: наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства. Судебную власть представляют суды: Конституционный, Верховный, Высший, Арбитражный, федеральные суды, Министерство юстиции.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						26

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ООО «ПЕКАРЬ» Г. ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ

2.1 Общие сведения о предприятии

Общество с ограниченной ответственностью «Пекарь» изначально было учреждено 24 сентября 1992 году. Основным видом деятельности общества является выпуск широкого ассортимента хлебобулочных и кондитерских изделий. В связи с вводом в эксплуатацию новых мощностей по производству кондитерских изделий ООО «Пекарь» расширил ассортимент продукции.

Общество зарегистрировано Решением Регистрационной Палаты мэрии г. Ленинск-Кузнецкий, свидетельство № 1219 от 07.09.1992.

Внесение записи в Единый государственный реестр юридических лиц об Обществе как юридическом лице, зарегистрированном до 01.07.2002 года, подтверждается Свидетельством (серия 78 № 004304065), выданным Инспекцией Министерства РФ по налогам и сборам по Центральному району г. Ленинск-Кузнецкий.

Общая численность работающих составляет 33 человека.

Ассортимент продукции выпускаемой предприятием ООО «Пекарь» очень разнообразен и включает в себя:

- хлеб из муки высшего сорта;
- хлеб из муки второго сорта;
- хлеб из смесовой муки;
- батоны;
- булочные изделия и начинкой и без начинки;
- торты, печенье, пряники;
- тесто.

При производстве продукции применяются прогрессивные технологии, сочетающие отечественные и зарубежные достижения пищевой

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					27

индустрии и собственных специалистов. Их внедрение позволило разработать и наладить выпуск многих деликатесов. В последние годы на хлебокомбинате ведется активная реконструкция производства.

Организационная структура предприятия представлена рисунке 2.1

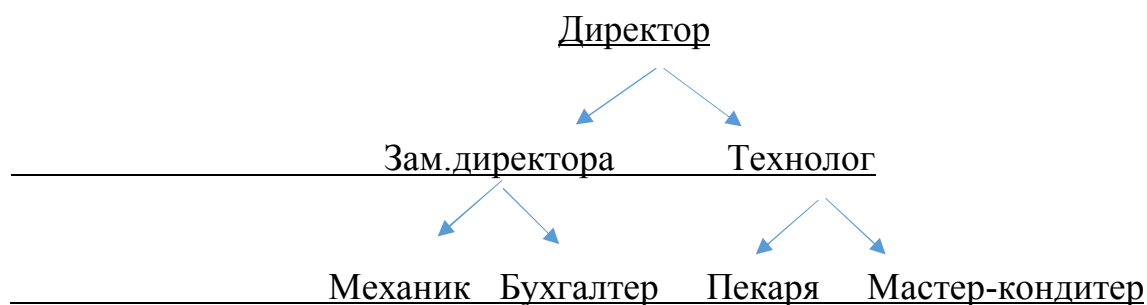


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

Задачи структурных подразделений, направления деятельности, которые они выполняют, и взаимодействия между собой определены Положениями о структурных подразделениях. Права, обязанности и полномочия работников, их статус, подчиненность, квалификационные требования, порядок замещения на всех уровнях управления определены Должностными Инструкциями, Рабочими Инструкциями на профессию, трудовыми договорами, Штатным расписанием предприятия.

Рассмотрим такую группу кадров, как руководители. К ним относятся работники, занимающие должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, а также их заместители.

ООО «Пекарь» возглавляет генеральный директор, который выполняет функции общего линейного руководства и организации производства.

Заместитель директора определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства. Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение

эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых и трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, соответствие выпускаемой продукции действующим государственным стандартам, техническим условиям. Руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства. Организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно – технических мероприятий, научно – исследовательских и опытно – конструкторских работ. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства. Обеспечивает своевременную подготовку технической документации (чертежей, спецификаций, технических условий). Руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

На рисунке 2.2 представлена производственная структура предприятия.

Производственный цикл предприятия подчиняется генеральному директору предприятия. Основное управление производством осуществляется директором по производству, у которого в команде находятся главный специалист – главный технолог, регулирующий основные технологические процессы на предприятии.

Мастер организует производственный процесс изготовления изделий в полном соответствии со стандартами, техническими условиями и технологическими инструкциями, организует ритмичную работу

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		29

участка, контролирует установленные организационные, технические и технологические режимы, несёт ответственность за выполнение плана, правильную эксплуатацию оборудования.

Рисунок 2.2 – Производственная структура предприятия

После окончания технологического процесса вся готовая продукция передается в склад хранения готовой продукции, где осуществляется хранение и отгрузка.

Управление вспомогательным производством осуществляется техническим директором. Его ответственные лица – главный механик, главный энергетик организуют бесперебойную работу основного производства.

Цеха пекарни возглавляют начальники цехов, которые подчиняются директору по производству. Начальник цеха назначается генеральным директором предприятия. Он несёт ответственность за выполнение плана цехов, правильность ведения первичного учёта, обеспечение цеха материальными и трудовыми ресурсами, соблюдение производственной и трудовой дисциплины.

Производственные участки возглавляют мастера, которые подчиняются начальнику цеха. Мастер организует производственный процесс изготовления изделий в полном соответствии со стандартами, техническими условиями и технологическими инструкциями, организует ритмичную работу участка, контролирует установленные организационные, технические и технологические режимы, несёт ответственность за выполнение плана, правильную эксплуатацию оборудования.

2.2 Анализ производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Пекарь»

									Лист
									30
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Для того чтобы получить о работе предприятия наиболее полное представление, необходимо провести анализ ТЭП производственно-хозяйственной деятельности, которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Пекарь»

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2013-2012,%	2014-2013%	2014-2012,%
Объем товарной реализованной продукции	тн	2184	2325	3228	106,5	138,8	147,8
Выручка от реализации продукции	тыс.руб	10022	10179	9019	101,6	88,6	90,0
То же в сопоставимых ценах	тыс.руб	10142	10271	9019	101,3	87,8	88,9
Себестоимость производства и реализации продукции	тыс.руб	7416	7936	6991	107,0	88,1	94,3
То же в сопоставимых ценах	тыс.руб	7505	8007	6991	106,7	87,3	93,2
Коммерческие расходы	тыс.руб	2520	2092	1983	83,0	94,8	78,7
Прибыль от производства и реализации продукции	тыс.руб	86	151	45	175,6	29,8	52,3
То же в сопоставимых ценах	тыс.руб	117	172	45	147,0	26,2	38,5
Рентабельность продукции	%	1,16	1,9	0,64	163,8	33,7	55,2
Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб	(213)	(32)	(205)	-	-	-
Среднесписочная численность ППП	чел.	32	30	33	93,75	110,0	103,1
В т.ч. рабочих	чел.	25	23	26	92,0	113,0	104,0
Выработка одного работника ППП	тыс.руб	313,19	339,3	273,3	108,3	80,6	87,3
Выработка одного рабочего	тыс.руб	400,9	442,6	346,9	110,4	78,4	86,5
ФЗП ППП	тыс.руб	5035	4975,2	5650,9	98,8	113,6	112,2
Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2013-2012,%	2014-2013%	2014-2012,%
Средняя заработная плата ППП	тыс.руб	13,11	13,82	14,27	105,4	103,1	108,8

Средняя заработная плата рабочего	тыс.руб	12,66	13,0	13,72	102,7	105,5	108,4
Собственный капитал и резервы	тыс.руб	1920	2009	2215	104,6	110,3	115,4
В т. ч. внеоборотные активы	тыс.руб	413	388	370	93,9	95,4	89,6
Основные фонды	тыс.руб	413	388	370	93,9	95,4	89,6
Оборотные средства	тыс.руб	750	1077	776	143,6	72,1	103,5
Фондоотдача	руб.	24,3	26,2	24,4	107,8	93,1	100,4
Фондовооруженность	тыс.руб	12,9	12,93	11,2	100,2	86,6	86,8
Оборачиваемость оборотных средств	оборот	13,4	9,5	11,6	70,9	122,1	86,6
Капиталоотдача	руб.	0,07	0,1	0,04	142,6	40,0	57,1
Коеф-т обеспеченности собст. средствами	-	0,05	0,04	0,04	80,0	100,0	80,0
Коеффициент текущей ликвидности	-	1,1	1,2	1,1	109,1	91,7	100,0
Коеффициент восстановления (утраты) платёжеспособности	-	0,5	0,4	0,4	80,0	100,0	80,0

Численность ППП из года в год меняется. В 2013 году она снизилась на 6,25% и составила 30 человек, в 2014 возросла на 3,1% и составила 33 человека. Выработка на одного работника в 2012 году составила 313,19 тыс. руб., в 2013 году выработка увеличилась на 8,3% и составила 339,3 тыс. руб., в 2014 году выработка снизилась на 12,7% и составила 273,3 тыс. руб., что связано со снижением объемов производства и ростом численности работников. Фонд заработной платы так же меняется, что связано с увеличением численности работающих, так в 2013 году ФЗП снизился на 1,2% и составил 4975,2 тыс. руб., в 2014 году ФЗП увеличился на 13,6% и составил 5650,9 тыс. руб. Средняя заработная плата возросла в 2013 году на 5,4% и в 2014 году на 3,1%.

Собственный капитал и резервы незначительно увеличиваются - в 2013 году на 4,6% в 2014 году на 10,3%, в основном за счет добавочного капитала. Внеоборотные активы в 2013 году снизились на 6,1%, в 2014 году на 4,6%.

									Лист
									33
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Что касается стоимости оборотных средств, то по данным таблицы видно, что за 3 анализируемых года их стоимость возросла на 16 тыс. руб., в то время как за период 2012-2013 гг. стоимость оборотных средств возрастает на 327 тыс.руб. или на 43,6%, за период 2013-2014 гг. стоимость снижается на 301тыс.руб. или на 27,9%. Количество оборотов за период 2012-2013 гг. снижается на 29,1%, а за период 2013-2014 гг. количество оборотов увеличивается на 22,1%.

Производительность труда на предприятии и эффективность производства зависят от эффективности использования основных фондов. Эффективность использования основных фондов отражают два показателя: фондоотдача и фондовооруженность. Из таблицы видно, что за период 2012 – 2014 гг. фондоотдача увеличилась на 0,4%, а фондовооруженность 1 работника снизилась на 13,2%.

Капиталоотдача показывает, сколько реализованной продукции приходится на 1 рубль собственного капитала. В 2013 году капиталоотдача повысилась на 42,6%, в 2014 году капиталоотдача снизилась на 43%, данное снижение произошло за счет снижения объема реализации продукции.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия (необходимых для его финансовой устойчивости). Достаточное значение не менее 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Нормальным считается значение от 2 до 3. Значение коэффициента платежеспособности должно быть больше 1.

									Лист
									34
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ПЕКАРЬ»

3.1 Анализ структуры персонала по категориям занятых

Рассматривая персонал предприятия по категориям занятых, видно, что за анализируемый период с 2012 по 2014 годы, количество производственных рабочих возросло на 1 человека.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						35

Структура и численность занятых в ООО «Пекарь» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Структура и численность занятых в ООО «Пекарь»

Категории занятых	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонения (+,-), чел.		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Производственный персонал	25	23	26	-2	3	1
Административный персонал	7	7	7	-	-	-
Итого	32	30	33	-2	3	1

Наиболее наглядно структура занятых представлена на рисунке 3.2.

Чел.

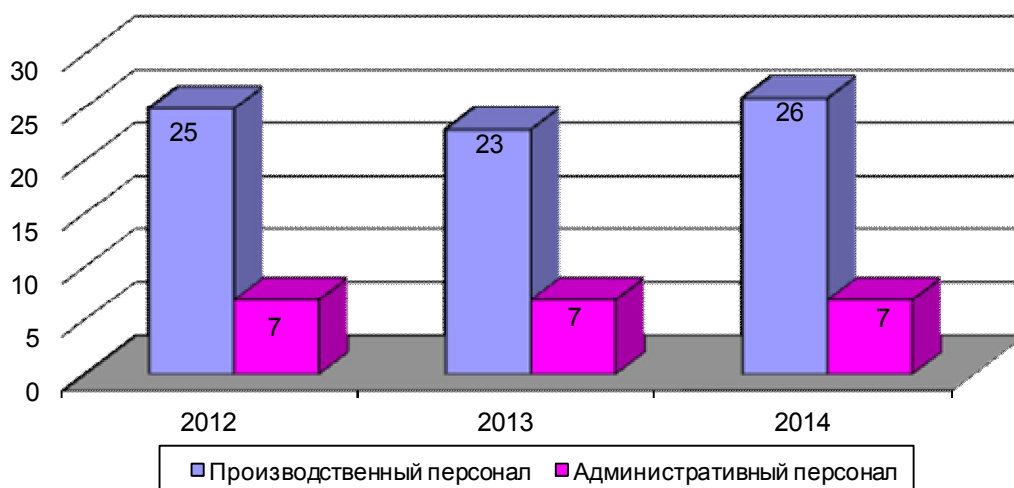


Рисунок 3.2 - Структура занятых в ООО «Пекарь»

3.2 Анализ возрастной структуры персонала

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации.

Однако этот показатель не является достаточно информативным, гораздо более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки.

Возрастную структуру рабочей силы данного предприятия представим

путем группировки в таблице 3.2.

Таблица 3.2- Возрастная структура персонала ООО «Пекарь»

Возраст	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
20 -25 лет	3	9,38	4	13,3	4	12,2
26-30 лет	5	15,6	7	23,3	7	21,2
31-40 лет	10	31,25	5	16,7	7	21,2
41-50 лет	8	25,02	7	23,3	8	24,2
Свыше 50 лет	6	18,75	7	23,3	7	21,2
Итого	32	100	30	100	33	100

Данные таблицы 3.2 свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа 31-40 лет – в среднем 16,67 %. За три года данный показатель сократился в абсолютной величине на 5 человек.

Далее следует возрастная категория свыше 50 лет, удельный вес которой за анализируемый период снизился на 2,38%, а затем опять увеличился на 2,66 %.

Наименьший удельный вес приходится на категорию людей в возрасте от 20-25 лет.

Результаты проведенного анализа говорят о том, что по возрастному признаку прослеживается наличие большой доли людей среднего возраста и людей свыше 50 лет. Также прослеживается увеличение удельного веса категории лиц в возрасте 20-25 лет, за анализируемый период он увеличился на 9 %, что является положительной стороной на данном предприятии.

3.3 Анализ образовательной структуры персонала

Аналогично возрастной структуре предприятия необходимо проанализировать состав рабочей силы по уровню полученного образования.

Образовательная структура персонала представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Образовательная структура персонала ресторана

Уровень образования	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
Среднее	14	43,75	10	33,3	6	18,2
Среднетехническое	12	37,5	8	26,7	12	36,4
Высшее	9	28,2	12	40	15	45,4
Итого	32	100	30	100	33	100

Данные таблицы 3.3 свидетельствуют о том, что на предприятии положительным моментом является уменьшение уровня среднего образования 78 %. Среднетехническое образование уменьшилось на 25 %. Положительным моментом в образовательной структуре предприятия является увеличение работников с высшим образованием на 66 %. Это хорошая тенденция в деятельности организации.

Однако печальным фактом является то, что на предприятии все-таки имеются работники со средним образованием, т.е. только окончили школу и не имеют никакого специального образования. Хотя их удельный вес в общей численности и снизился. Этот факт является недостатком предприятия.

3.4 Анализ структуры персонала по стажу работы на предприятии

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель стажа работы на предприятии. Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной

структуры. Однако и в этом случае лучше использовать метод группировки, приведенный в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
До 1 года	4	12,5	5	16,7	1	3,03
От 1 до 3 лет	6	18,75	4	13,3	10	30,0
От 4 до 6 лет	9	28,2	7	23,3	9	27,3
От 7 до 10 лет	16	50,0	14	46,7	13	39,4
Итого	32	100	30	100	33	100

Первое место в динамике стажа работы занимает позиция от 7 до 10 лет, удельный вес которой в среднем колеблется в пределах 48,15 %. По годам анализируемого периода он постоянно растёт. На втором месте позиция от 4 до 6 лет, удельный вес, который в среднем колеблется в пределах 22,22 %. Далее идёт позиция от 1 до 3 лет, удельный вес которой сначала снизился на 3 %, а затем увеличился на 4 %. Это показывает, что на предприятии люди, вновь устроенные долго не задерживаются.

3.5 Анализ половой структуры персонала

Процентное соотношение мужчин и женщин является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами (дополнительная компенсация или укороченный рабочий день).

Анализируя работников предприятия по половому признаку можно сделать вывод о том, что основную массу составляют женщины, что очень характерно для пищевого производства в нашей стране.

Удельный вес, как женщин, так и мужчин на протяжении всего исследуемого периода колеблется незначительно.

Динамика половой структуры персонала на данном предприятии представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Структура половой структуры персонала

Пол	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
Мужчины	4	12,5	6	20,0	6	18,2
Женщины	28	87,5	24	80,0	27	81,8
Итого	32	100	30	100	33	100

Анализируя работников предприятия по половому признаку можно сделать вывод о том, что основную массу составляют женщины, что очень характерно для пищевого производства в нашей стране.

Удельный вес, как женщин, так и мужчин на протяжении всего исследуемого периода колеблется незначительно.

Графически половая структура персонала предприятия представлена на рисунке 3.2.

Чел.

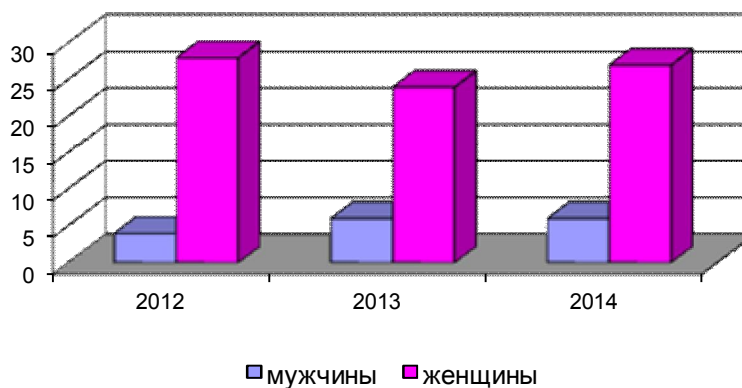


Рисунок 3.2 – Половая структура персонала

3.6 Система мотивации – как важнейший элемент управления персоналом

Система мотивации персонала ООО «Пекарь» включает в себя материальную и нематериальную мотивацию. Материальная мотивация состоит из основной заработной платы, дополнительных выплат и системы штрафов.

Система оплаты труда в компании не является постоянной и часто подвергается изменениям. На данный момент система оплаты труда сочетает в себе две формы – сдельную и повременную. С одной стороны, заработная плата сотрудника рассчитывается как процент от прибыли, с другой стороны установлены гарантированные минимумы, размер которых зависит от занимаемой должности и присвоенной категории.

1. Размер гарантированного минимума установлены следующие минимальные выплаты:

Директор – 25 тыс. руб.

Бухгалтер – 15 тыс. руб.

Пекарь – 8 тыс. руб.

2. Дополнительные выплаты:

– Процент с продаж;

– При перевыполнении плана производства и реализации продукции всем сотрудникам платится повышенный процент от суммы превышения плана;

– За обучения нового сотрудника, обучающим работникам, установлен дополнительный оклад в размере 1000 руб.

3. Социальная программа.

Суть этой программы состоит в прибавке к окладу определенного процента за длительность работы в ООО «Пекарь»: 1 год – 5%, 2 года и более – 10%. Оплата больничных листов за первый год – 60%, за второй и последующие годы работы – 100% оклада.

									Листы
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					40

Таким образом, социальная программа способствует сохранению в коллективе наиболее опытных сотрудников, что положительно влияет на экономические показатели организации.

Так же, в системе материальной мотивации ООО «Пекарь», предусматривается применение дисциплинарных взысканий в виде предупреждений, выговоров, штрафов.

Данный вид мотивации наиболее эффективно влияет на качество работы сотрудника, т. к. непосредственно отражается на его заработной плате.

Нематериальная мотивация ООО «Пекарь» включает в себя обучение и аттестации персонала, проведение конкурсов и возможность карьерного роста.

1. Обучение персонала. Перед приемом на работу, сотрудники проходят теоретическое обучение, а на рабочем месте к нему прикрепляется наставник, который обучает практическим навыкам. Поэтому адаптация нового сотрудника на рабочем месте происходит быстрее и легче, так как чувствуют он себя более уверенно.

Количество работников предприятия, прошедших обучение за период 2012 – 2014 годы представлено в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Количество работников, прошедших обучение на предприятии за 2012-2014 г.г.

Форма обучения	Количество человек, прошедших обучение		
	2012 год	2013 год	2014 год
Подготовка, переподготовка кадров	-	2	2
Обучение вторым и совмещённым профессиям	3	2	5
Повышение квалификации:			
- рабочие	-	-	4
- руководители и	2	3	-

Как видно из таблицы, на предприятии слабо ведутся мероприятия по обучению персонала и повышению его квалификации.

2. Аттестация персонала. Аттестация сотрудников проводится каждые полгода, по ее результатам принимается решение о возможном назначении на более высокую должность. При неудовлетворительных результатах аттестации возможно увольнение сотрудника.

3. Конкурсы

Среди персонала проводятся различные конкурсы, направленные на увеличение объема продаж. Например:

«Продвижение бренда» – продажа наибольшего количества единиц определенной марки товара;

«Итоги сезона» – максимальная сумма продаж по итогам сезонов (весна – лето, осень – зима).

«Проведение тренинга» – наиболее качественное проведение обучающего занятия.

По результатам конкурсов лучшие сотрудники получают премии в виде: – сертификата на определенную сумму;

– дисконтной карты с предоставлением максимальной скидки на покупку товаров в магазинах;

– бесплатной единицы товара.

Также, по итогам месяца в торговом зале выставляется фотография лучшего работника, проводится награждение лучших сотрудников грамотами и памятным знаками отличия.

4. Карьерный рост. Занятие вакантных должностей в ООО «Пекарь» производится на конкурсной основе. Каждый сотрудник имеет возможность пройти по карьерной лестнице от стажера до управляющего. Преимущественное право на занятие вакантной должности предоставляется сотрудникам, имеющим значительный стаж работы в организации, положительно зарекомендовавшим себя и имеющим квалификацию.

соответствующую вакансии. Компания принципиально не набирает управленцев «со стороны», а обучает своих сотрудников, чтобы в любой момент они могли занять более высокую должность.

Контроль над мотивационным процессом и введение новых стимулов для сотрудников является неотъемлемой частью улучшения работы предприятия в целом и работы персонала организации.

В 2010 году в ООО «Пекарь» проводилось исследование мотивации сотрудников. Опрос сотрудников проводился анонимно, были обеспечены условия, исключающие несамостоятельность заполнения методик.

В качестве экспертов выступали директора обособленных подразделений и администраторы (всего 12 человек). Для них была разработана методика «Оценка мотивации сотрудника».

Изучение структуры мотивации работников проводилось два раза: в декабре 2009 года, и в октябре 2010 года. Полученные данные сравнивались. Была разработана анкета «Изучение мотивационных факторов и потребностей сотрудников».

При проведении исследования мотивации сотрудников были использованы следующие методы:

1) анализ документов, регламентирующих работу организации ООО «Пекарь» – позволил описать сферу деятельности, задачи организации, организационную структуру, проанализировать кадровый состав;

2) наблюдение – метод сбора первичной информации об организации, путем прямого наблюдения инфраструктуры организации, традиций и ритуалов, манер поведения сотрудников;

3) анкетирование – позволило за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников, дало оценку факторам, влияющим на их мотивацию; позволило выявить сильные и слабые стороны мотивации персонала в организации. Этот метод позволил оценить ценностно-мотивационный образ организации, потенциал профессиональной и деловой успешности, социально-психологический

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		43

климат организации, отношения к труду (удовлетворенность трудом), мотивацию сотрудников и т.д.;

4) экспертный опрос – это опрос респондентов, которыми являются эксперты – высококвалифицированные специалисты в определенной области деятельности. Метод подразумевает компетентное участие специалистов в анализе и решении рассматриваемой проблемы.

Проведено исследование динамики зависимости качества обслуживания клиентов от такого мотивационного фактора как административный контроль, связанное с постоянным контролем над работой сотрудников руководящего состава. Для исследования взяты два фактора показателя эффективности работы: средний чек – среднее количество товара в одном чеке и процент обслуживания клиентов.

Проведен опрос сотрудников для мотивационной оценки конкурсов, проводимых по предприятию. Проанализированы два командных соревнования «Лучший из лучших» проводимые в 2009 и в 2010 году.

Для определения мотивов, связанных с увольнением сотрудников разработана анкета, для заполнения сотрудником, при увольнении. Так же, в исследовании использовалась анкета «Оценка текучести персонала», которая позволила проанализировать не только реальную, но и потенциальную текучесть, которая протекает в скрытой форме, когда люди еще работают в компании, но планируют уйти и занимаются активным поиском нового места работы.

Разработан проект Положения о «Моральном стимулировании работников», система «Подготовка и поддержание профессиональных знаний на утренних тренингах».

Данные документы используются руководством организации для мотивации персонала, формирования причастности к компании. В них изложены основные принципы и направления развития компании, требования к сотрудникам и руководству компании, а также к

										Лист
										44
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

взаимоотношениям между ними в процессе трудовой деятельности, рассмотрена материальная и нематериальная мотивация.

3.7 Оценка технологии управления персоналом в организации

Формирование персонала предприятия предусматривает осуществление комплекса мероприятий по отбору необходимых работников на рынке труда, их подготовке, а также по повышению квалификации собственных работников. При этом обеспечивается замена выбывающих работников.

Функции управления персоналом представляют основные направления деятельности организации, ориентированные на эффективное использование человеческого ресурса организации.

Функции управления торговым персоналом в ООО «Пекарь»:

- планирование численности персонала;
- поиск и подбор персонала;
- развитие и обучение персонала;
- адаптация персонала;
- оценка и аттестация персонала;
- вознаграждение и мотивирование;
- развитие корпоративной культуры.

Планирование численности работников отдельных должностей, профессий и уровней квалификации предусматривает установление планового количества этих работников. Планированию состава и общей численности работников ООО «Пекарь» предшествует анализ динамики персонала и эффективности использования рабочего времени в предплановом периоде.

При планировании необходимого количества работников определяют явочную и среднесписочную их численность.

									Лист
									45
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Явочная численность представляет собой количество работников, которые ежедневно должны быть на работе, чтобы обеспечить заполнение всех предусмотренных рабочих мест в течение всего времени работы магазина с учетом затрат времени на осуществление подготовительно-заключительных операций (выкладка товаров, подсчет выручки и т.д.).

По результатам расчета плановой потребности в работниках отдельных должностей, профессий и уровней квалификации в организации составляется штатное расписание.

При решении задач управления движением персонала особое внимание уделяется предотвращению его текучести.

Подбор персонала осуществляется после проведения анкетирования и личного собеседования с кандидатом.

Обучение сотрудников проходит на месте, в течение семи дней. В последующем проводятся дополнительные тренинги и семинары для дальнейшего развития персонала.

Для более быстрой адаптации новых сотрудников, к ним приставляется наставник, который помогает применить полученные знания на практике и влиться в коллектив. Условия обучения и адаптации прописаны в принятом в организации «Положении об условиях обучения и адаптации стажёров».

Так же успешной адаптации способствуют должностные инструкции, в которых прописаны все обязанности и права по каждой должности.

Оценка персонала проводится ежемесячно по результатам работы, соблюдению корпоративных стандартов.

Аттестация проводится каждый год, по результатам которой делается заключение о возможном повышении или понижении в должности, перевода на другой объект или увольнения.

Вопросы для аттестации персонала предприятия разработаны руководством компании.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						46

Система вознаграждения и мотивирования, подробно рассмотренная в предыдущей главе, включает заработную плату, премии за перевыполнение плана, конкурсы и так далее.

В компании действуют корпоративные стандарты внешнего вида сотрудников, стандарты общения с покупателями.

Система управления персоналом в ООО «Пекарь» имеет следующие достоинства и недостатки:

Изначально к кандидатам предъявляются низкие требования. Можно сказать, что на собеседование в компанию может прийти практически любой человек в возрасте от 18 до 40 лет. Это усложняет работу, так как приходится проводить большое количество собеседований и обрабатывать большое количество информации. А также низкие требования для кандидатов создают впечатление невысокого общего уровня профессионализма работников компании, поэтому данное предложение не интересует людей, которые соответствуют высоким требованиям и такие же высокие требования предъявляют компании.

Обучению в компании уделяют особое внимание, оно является одним из приоритетных направлений. Перед выходом на работу сотрудники проходят семидневный курс обучения.

Оценка персонала в компании проводится регулярно. Оцениваются показатели личных успехов, тем, кто не выполняет план, делается предупреждение. Но данный минимум единый для всех.

Наблюдаются недостатки и в системе мотивации. Главным из них, является то, что система материального стимулирования меняется каждые 1,5–2 месяца, притом данные изменения чаще всего ведут к уменьшению заработной платы. Очень часто изменения в расчете происходят в конце месяца, и сотрудники магазинов имеют реальную возможность подсчитать, какую именно сумму денег они потеряли. Как показывает практика, после этого на некоторое время значительно снижается производительность труда и качество обслуживания покупателей. В компании отсутствует

						Лист
						47
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

индивидуализированный подход к мотивации сотрудников. Не проводится изучение мотивационной структуры персонала. Конкурсы проводятся не для того, чтобы удовлетворять потребности работников в достижении и самореализации, а в первую очередь для увеличения производства продукции.

4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ПЕКАРЬ»

Предприятие заинтересованно в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников.

Проведя анализ системы управления персоналом в ООО «Пекарь», можно сделать вывод, что она построена в целом эффективно в рамках

										Лист
										Лист
										49
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						18
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

реализации всех функций в области производства продукции. Однако имеются и недостатки. Поэтому в целях совершенствования данной системы и устранения недостатков, предлагаются следующие мероприятия:

1. Создать электронную базу данных кандидатов на прием. Электронная база данных претендентов облегчит подбор персонала, при условии отсутствия внутренних человеческих ресурсов, снизит время найма. Также позволит накапливать человеческий потенциал без привлечения кадровых агентств, будет работать как «внешний» кадровый резерв.

2. Увеличить количество обучающих программ и тренингов. Особенно для работников основного производства, с целью более быстрого и эффективного освоения нового программного обеспечения, а также экономии на затратах, которые могли бы быть при найме новых сотрудников, обладающих нужной квалификацией.

3. Разработать официальный сайт компании и дополнить его специализированным разделом «Предложения», доступным только внутрикорпоративным пользователям. В разделе размещаются творческие предложения работников в целях улучшения работы подразделений и всей Компании.

4. Ежегодное проведение конкурсов профессионального мастерства. Что позволит мотивировать работников и тем самым способствовать снижению текучести кадров.

5. Проведение внеплановых аттестаций, что позволит поддерживать профессионализм сотрудников на должном уровне.

6. Организация корпоративных культурно – массовых мероприятий, что приведёт к большему взаимопониманию и сплочённости коллектива. Дополнительные средства для проведения таких мероприятий, можно использовать из суммы удержанных, за недобросовестную работу, штрафов.

7. Создавать условия карьерного роста, для зарекомендовавших себя положительно сотрудников, окончивших профильные ВУЗы и желающих продолжить работу в компании.

										Лист
										50
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

8. Организовать в компании PR-службу, внутренней функцией которой будет:

- создание и поддержание имиджа руководителя;
- создание корпоративной культуры, со своей историей и традициями;
- помощь руководителю в решении кадровых вопросов;
- решение существующих и предупреждение назревающих конфликтных ситуаций в организации.

9. Оптимизация рабочего времени, основанная на мониторинге работы персонала предприятия.

10. Управление карьерой. Управлением своей деловой карьеры занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку в иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и так далее. Формирование целей карьеры - это процесс постоянный.

									Лист
									51
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, станьте нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или станет) вакантной; познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей); составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий; помните, что все в жизни меняется (вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда), оценить эти изменения - важное для карьеры качество; ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации; никогда не живите прошлым; во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернуть; не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо; думайте об организации, как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда; не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя. Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы.

11. Внедрение выходного интервью. Выходное интервью должно стать стандартной процедурой, охватывающей всех, кто расстается с компанией.

Выходное интервью - это процедура, сопровождающая увольнение сотрудника. При увольнении возникает ряд вопросов, связанных с трудовым правом, которые нужно решить. Цель выходного интервью (ВИ) - предотвратить возможные конфликтные ситуации либо решить их, чтобы работодатель и сотрудник не нарушили Трудовой кодекс.

										Лист
										52
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Если увольнение работника произошло с нарушением трудового законодательства, он может обратиться в суд. Подобные случаи бывают, причем конфликт часто разрешается в пользу экс-сотрудника, а проигравшая сторона выплачивает серьезную неустойку. Чтобы избежать подобных инцидентов, стоит прописать ВИ как стандартную процедуру в корпоративных документах и придерживаться правила: все уходящие из фирмы обязательно проходят данное интервью.

Кроме того, любая компания, переживающая за свою репутацию, должна подумать о том, что уволившийся работник будет о ней говорить. Информация на рынке труда распространяется быстро, особенно плохая. Нужно стремиться, чтобы человек покидал фирму как минимум без негативного отношения к ней.

Лучше, когда данное интервью проводит менеджер по работе с персоналом. Иногда руководитель хочет удержать сотрудника, но ситуация или статус не позволяют ему решить этот вопрос самому. Или уходящий достаточно замкнут, и выяснение отношений с начальником приведет лишь к отрицательному результату. Человек замкнется еще больше. Именно для разрешения подобных коллизий существует своеобразный буфер — отдел по работе с персоналом.

Перед менеджером, проводящим ВИ, задачи ставятся в зависимости от ситуации. Задержать сотрудника, если начальник не хочет, чтобы тот увольнялся, обговорить условия расставания, сообщить об увольнении по инициативе работодателя. Договориться о компенсациях при сокращении штата. Если сотрудник не может отработать положенное время, согласовать приемлемые для обеих сторон сроки. Другая задача - узнать, что происходит в отделе, из которого увольняется работник, предположим, почему у главного бухгалтера в рекордно короткие сроки меняется уже третий зам.

Этапов подготовки и проведения ВИ три: подготовка, собственно интервью и подведение итогов. Этап, предшествующий переговорам, очень

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		53

серьезный, здесь нужно не только прояснить все вопросы с руководителем и понять, что ему надо, но и продумать, как действовать.

До интервью менеджер должен решить, какие инструменты использовать, какая информация нужна для решения вопроса, что говорить, как это делать. Иногда подобные вещи удается определить совместно с руководителем, порой приходится задействовать весь отдел. Ситуация бывает нестандартной, организатору интервью приходится посетить рабочее место человека или пригласить его в ресторан.

Конечно, предложения об условиях труда или удержания, которые будут обсуждаться на интервью, необходимо предварительно согласовать с руководством. Нельзя обещать то, что потом не будет выполнено. Иногда компания желает оставить сотрудника, но руководитель не знает, что ему можно предложить, так как не понимает причин ухода. Тогда менеджеру по персоналу нужно сначала выяснить причину и договориться о «тайм-ауте». В зависимости от сложности ситуации этапов в переговорах может быть несколько.

ВИ по структуре не отличается от других сложных, порой конфликтных переговоров. Установление контакта, сбор информации, решение дополнительных вопросов, работа с возражениями, поиски альтернатив и подведение итогов, резюме. Допустим, нужно уволить работника. Вначале следует сообщить ему об этом. Получаем обратную связь от сотрудника, иногда очень агрессивную. Далее идет наша реакция на обратную связь, затем обсуждение условий компенсации и так далее. Заключительная часть - подведение итогов: «Итак, мы с вами договорились о том-то и том-то».

Менеджер по персоналу должен задавать правильные вопросы, связанные с целью беседы. Следует быть хорошим слушателем, дать человеку выговориться, выплеснуть имеющийся в отношении компании

										Лист
										54
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

негатив. Проявить понимание, иногда посочувствовать. Здесь возникает психологическая сложность: не все могут принимать на себя отрицательные эмоции. А надо.

В речи могут проскальзывать так называемые слова-поговорки («наверное», «кажется» и так далее), на которые менеджер должен обязательно обращать внимание. «Какие у вас отношения с начальником?» - «Вроде бы нормальные». Что стоит за этим «вроде бы»?

Если человека нужно уволить по инициативе руководителя, естественно, в этом случае договариваться значительно тяжелее. Здесь следует создать у человека ощущение, что менеджер просто рассказывает о неизбежном, без извинений и оправданий. «Моя задача ознакомить вас с принятым решением. Мы с вами расстаемся. Давайте посмотрим, как это сделать, чтобы и вы, и мы остались довольны, что мы вам можем предложить. Вы уже смотрели другие места работы? Мы рады дать вам хорошие рекомендации, обратиться во все рекрутинговые агентства, с которыми наша компания сотрудничает. Я с удовольствием помогу составить резюме».

Более того, некоторые компании делают аутплейсмент, то есть платят деньги рекрутинговым агентствам, чтобы те нашли бывшему сотруднику новое место работы. Важно, чтобы человек ушел из компании довольным, без негатива. Учтите, иногда, он может и шантажом заняться.

В конце служба персонала должна подвести итоги: что получилось, что нет и почему.

12. Выпуск внутрипроизводственной газеты.

Следовательно, в ООО «Пекарь» может быть достигнута большая заинтересованность в работе, сотрудники будут в курсе всего происходящего на предприятии, будут чувствовать себя значимыми.

На основании предложенных мероприятий подведем итог по совершенствованию управления персоналом в ООО «Пекарь» (табл. 4.1).

Таблица 4.1 - Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в ООО «Пекарь»

№ п/п	ЭТАП	ПРЕДЛОЖЕНИЯ
1	Создание электронной базы данных кандидатов на прием.	- облегчит подбор персонала, при условии отсутствия внутренних человеческих ресурсов; - снизит время найма; - позволит накапливать человеческий потенциал без привлечения кадровых агентств, будет работать как «внешний» кадровый резерв.
2	Увеличение количества обучающих программ и тренингов	- развитие работников основного производства
3	Профессиональное развитие и обучение	- управление деловой карьерой; - снижение текучести кадров
4	Ротация кадров	- внедрить выходное интервью.
5	Разработка официального сайта (создание раздела «Предложения»)	- размещение творческих предложений работников; - отказ от привлечения кадровых агентств
6	Оценка персонала	- проводить аттестацию кадров; - внедрить применение экспертных

Данные мероприятия позволят увеличить производительность труда работников предприятия на 4,5%, а рабочих на 5,0%, следовательно, прибыль от продаж увеличится на 111,8 тыс. рублей.

Таблица 4.2 – Изменение ТЭП предприятия после внедрения предложенных мероприятий

Показатели	Ед. изм.	2014 год	Проектируемый год	Отклонения	
				+,-	%
Выпуск продукции	тонн	3228	3428,1	200,1	106,2
Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	9019	9424,8	405,8	104,5
Себестоимость продукции	тыс. руб.	6991	7285	294,0	104,2

						Лист
						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		55
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		56

Коммерческие расходы	тыс. руб.	1983	1983	-	100,0
Прибыль от продаж	тыс. руб.	45	156,8	111,8	348,4
Рентабельность продукции	%	0,64	2,15	1,51	336,0
ССЧ ППП	чел.	33	33	-	100,0
В том числе рабочих	чел.	26	26	-	100,0
Выработка на одного работника	тыс. руб.	273,3	285,6	12,3	104,5
Выработка одного рабочего	тыс. руб.	346,9	364,2	17,3	105,0
Общий ФЗП	тыс. руб.	5650,9	5990	339,1	106,0

На основании табличных данных можно сделать вывод о том, что за счет внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом можно достичь улучшения экономического состояния предприятия, т.е. экономический эффект составит 111,8 тыс. рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе изучены теоретические основы совершенствования управления персоналом на предприятии.

Проведен анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Пекарь» г. Ленинск-Кузнецкий.

Анализ показал, что объём выпуска продукции в натуральном выражении в отчётном периоде снизился на 10,4 %, это связано с высокой конкуренцией на рынке предприятий, производящих хлебопродукты.

Выручка от продажи и в действующих ценах, и в сопоставимых ценах увеличивается. Такая тенденция обусловлена, прежде всего, увеличением себестоимости продукции и уменьшением коммерческих и прочих расходов.

Себестоимость производства и реализации продукции в анализируемом периоде выросла на 7,99 %. При этом темп роста себестоимости выше темпа роста выручки, что свидетельствует о повышении цен на сырьё и материалы, оплаты труда работникам предприятия и т.д.

Прибыль от продаж в действующих ценах за три года снизилась на 4,6%, а в сопоставимых ценах снижается на 2,71%. Все эти изменения происходят за счёт колебаний себестоимости.

Сумма чистой прибыли снижается за счет изменения операционных и внереализационных доходов и расходов.

Выработка промышленно-производственного персонала и рабочих из года в год снижается, это связано с увеличением численности, которая ведет к перерасходу рабочей силы, и незначительным изменениям величины годовой выручки. Повысить производительность труда можно путем улучшения технологических данных продукции, сокращения текучести кадров, создания стабильного трудового коллектива, ликвидации потерь рабочего времени, предотвращением непроизводительных выплат.

Коэффициент текущей ликвидности показывает достаточность оборотных средств у предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств. Он определяется как отношение оборотных активов к краткосрочной кредиторской задолженности, и характеризует запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами. Нормативное значение равно 2.

										Лист
										58
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Как видно, значения коэффициентов за три года никогда не соответствовали нормативам, что свидетельствует о недостаточной ликвидности активов предприятия, то есть способности активов быстро и без излишних затрат превращаться в денежные средства.

В третьей главе проведен анализ управления персоналом на предприятии, в результате которого видно, что оно находится на достаточно низком уровне. Планирование человеческих ресурсов, подбор и отбор кадров - этап не систематизированный, оценка кандидатов при приеме на работу не проводится; оценка персонала организации тоже не проводится.

Исходя из этого, были предложены мероприятия по совершенствованию управления персоналом на предприятии. Предположительно после внедрения данных мероприятий выработка на одного работника увеличится в среднем на 5%. Соответственно увеличится объем выпускаемой продукции, прибыль от производства и реализации продукции, рентабельность производства.

Таким образом, за счет внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом можно достичь улучшения состояния предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М., ИПК ГС, 2011.-436с.
2. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса / Теория и практика антикризисного управления. — М., ЮНИТИ, 2012. - 386 с.
3. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия,

						Лист
						59
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

организация, процесс. — М., МГУ, 2012. - 514 с.

4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2013. - 283 с.

5. Грачев М.В. Суперкадры. - М., Дело, 2013. - 114 с.

6. Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М., Экономика, 2013. - 344 с.

7. Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. - М., 2014. - 312 с.

8. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М., Дело, 2013. - 520 с.

9. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум. - 2-е изд. - М., ИНФРА-М, 2012. - 544 с.

10. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. - Москва, Гардарики, 2012. - 584 с.

11. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Уч. пособие, Москва, 2010. - 466с.

12. Лукашевич В.В. Основы менеджмента. - М., 2013. - 285 с.

13. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М., 2012. -558 с.

14. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. - Казань, 2013. - 342 с.

15. Основы менеджмента / Под ред. Радугина. - Москва, 2010 - 442 с.

16. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. - М., ИНФРА-М, 2012. - 622 с.

17. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник / под общей ред. Проф. М.П. Переверзева. - М., 2012. - 288 стр.

18. Румянцева З.П. Общее управление организацией. - М., ИНФРА-М, 2011. -304 с.

19. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. - М., ИНФРА-М, 2010. - 608 стр.

20. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии,

										Лист
										60
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Германии. - М., ИНФРА-М, 2022. - 240 с.

21. Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. - М., Дело, 2011. - 580с.

22. Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы/Под ред. Ю.М. Забродина и Н. А. Носова. - М., ИНФРА-М, 2009. - 434с.

23.Управление персоналом организации: Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М., 2013. - 638 с.

24. Управление персоналом. Практикум. / под ред. М.Н. Кулапова. - М., Издательство «Экзамен», 2013. - 192 с.

25. Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы / Под ред. Ю.М. Забродина и Н. А. Носова. - М., 2001.

26. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. - М., ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 439 с.

27. Шекина С. Управление персоналом современной организации // Управление персоналом. - 2011. - №2. - С. 102-114.

28. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М ИНФРА-М, 2012.-512 с.