

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Разраб.					Лит.	Лист	Листов
Пров.							
Н. контр							
Утв.							

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)»

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«АНАЛИЗ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ
ООО «ЖП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК)»**

Выполнила студентка:
группы ЭУз-0111
Ивашечкина М.А.

Руководитель:
к.т.н., доцент
Подзорова Г.А.

Работа защищена:

Кемерово 2016

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт
пищевой промышленности (университет)»

Факультет _____ Заочный _____

Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

Направление (специальность) 080502 - «Экономика и управление на предприятии»
(индекс, название)**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**
на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа _____ ФЭЗ. ВКР. 00. 21. 16 _____

Тема «Анализ и пути повышения производительности труда персонала
на предприятии (на примере ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск)»Специальная часть «Анализ производительности труда персонала
в ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск»

Студент _____ Ивашечкина Мария Александровна _____

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____

Г.А. Подзорова
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический _____ Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела _____ Подпись, дата, инициалы, фамилияОрганизационно-экономическая
характеристика предприятия _____ Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела _____ Подпись, дата, инициалы, фамилияАналитический _____ Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела _____ Подпись, дата, инициалы, фамилияМероприятия _____ Г.А. Подзорова
краткое наименование раздела _____ Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела _____ Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ Н.М. Егорова, А.В. Юдакова
Подпись, дата, инициалы, фамилияДопустить к защите _____
Заведующий кафедрой _____ П.В. Масленников
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Лист

Изм Лист № докум. Подпись Дата

Кемерово, 2016 г.

Дб 03.00-43

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт
пищевой промышленности (университет)»



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы ЭУз - 0111 Ивашечкиной Марии Александровне

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Анализ и пути повышения производительности труда персонала
на предприятии (на примере ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск)»

Специальная часть «Анализ производительности труда персонала
в ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск»

утверждена приказом по институту № 321 от 11.04.2016

2. Срок представления работы к защите 15.06.2016

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 методические аспекты

наименование раздела

краткое содержание

производительности труда персонала

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит

наименование раздела

краткое содержание

общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия

за три года

4.3. Аналитический: содержит анализ производительности труда персонала

наименование раздела

краткое содержание

на данном предприятии

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по повышению

наименование раздела

краткое содержание

производительности труда персонала на данном предприятии

Лист

Изм Лист № докум. Подпись Дата

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 показатели ПХД и ФС в ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск (1)

5.2 Результаты анализа соотношения ПТ и ЗП, потерянной производительности (4)

5.3 Результаты анализа частных показателей производительности труда персонала (4)

5.4 Результаты анализа показателей движения рабочей силы в ООО «КП Сибирский Гурман» (5)

5.6 Мероприятия по повышению производительности труда в ООО «КП Сибирский Гурман» (1)

5.7 _____

5.8 _____

5.9 _____

5.10 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

09.04.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

характеристика предприятия

краткое наименование раздела

25.04.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

05.05.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

краткое наименование раздела

25.05.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

09.04.2016 Г.А. Подзорова

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

09.04.2016

Задание принял к исполнению: _____

09.04.2016 М.А. Ивашечкина

подпись, дата, инициалы, фамилия

Лист

Изм Лист № докум. Подпись Дата

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ПЕРСОНАЛА - ВАЖНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	9
1.1 Экономическая сущность и значение производительности труда.....	9
1.2 Этапы кадрового менеджмента, направленные на повышение производительности труда.....	13
1.3 Влияние на производительность труда эффективных мер по совершенствованию кадрового менеджмента.....	26
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА	
ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК.....	33
2.1 Правовые и юридические аспекты компании.....	33
2.2 Организационная структура управления компанией.....	33
2.3 Участие компании в выставках.....	37
2.4 Краткая историческая справка о компании.....	39
2.5 Фирменная продукция компании.....	43
2.6 Сбытовая политика компании.....	47
2.7 Основные технико-экономические показатели производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «КП Сибирский Гурман» за период с 2012 по 2014 годы.....	49
3 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	
В ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК.....	58
3.1 Анализ показателей движения персонала.....	58
3.2 Анализ показателей производительности труда персонала.....	60
3.2.1 Анализ производительности труда одного сотрудника.....	61
3.2.2 Анализ прибыли на одного сотрудника.....	62
3.2.3 Анализ производимой продукции за час производителън. труда...	63

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

3.2.4 Анализ потерянной производительности.....	67
3.3 Анализ соотношения темпов прироста производительности труда и среднегодовой заработной платы.....	69
3.4 Анализ социальной структуры персонала.....	70
3.4.1 Анализ возрастной структуры персонала.....	71
3.4.2 Анализ образовательной структуры персонала.....	72
3.4.3 Анализ структуры персонала по стажу работы.....	73
3.4.4 Анализ половой структуры персонала.....	74
4 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК.....	75
4.1 Планирование карьеры сотрудников.....	75
4.2 Проведение активных деловых игр.....	80
4.3 Подбор персонала.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	93

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ВВЕДЕНИЕ

Интенсификация управления производством и повышение качества труда персонала возможны только в результате применения принципиально новых подходов к работе с кадрами, которые заключаются в комплексном характере, более широком использовании элементов планирования, прогнозирования, мотивации и индивидуальных форм работы.

Основными факторами конкурентоспособности организации стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала и обеспечивающие повышение производительности его труда.

В последние годы показатель производительности труда исчез из официальной статистики, прекратилась работа по планированию повышения производительности на всех уровнях управления. Предприятия различной формы собственности игнорируют основной принцип рынка - возможность их преуспевания определяется более низкими затратами на выпуск продукции по сравнению с ценой на нее. Следовательно, для увеличения реализации и прибыли необходимо снижение себестоимости и цены.

Одной из основных проблем нынешнего состояния российской экономики является падение производительности труда. Как известно, динамика производительности труда определяется взаимным изменением двух составляющих ее элементов - объемов производства и численности промышленно-производственного персонала. В свою очередь, каждый из этих элементов определяется взаимодействием целой группы факторов, действующих, как правило, разнонаправлено.

Вопросам повышения производительности труда в условиях планово-централизованной экономики придавалось большое значение, хотя по ряду объективных и субъективных причин эти проблемы не могли решаться достаточно эффективно. Сейчас, к большому сожалению, вопрос производительности труда, практически никого не интересует, ибо ошибочно считается, что для

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

стабилизации экономики эта проблема не очень важна. Однако без остановки падения и последующего роста производительности труда невозможно добиться стабилизации общественного производства, не говоря уже о его росте.

Главной причиной сокращения производительности труда стало падение объемов производства. Важным фактором спада является кризис неплатежей. Последние возникают вследствие как низкой платежной дисциплины, так и сокращающейся платежеспособности предприятий.

Повышение производительности труда связано с изменением всех затрат производства, поэтому необходимо управление этими процессами, их планирование и координирование, включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта. В системе управления производительностью труда должны сочетаться также два направления - мотивационное и техническое, т.е. усиление заинтересованности работников в повышении производительности труда и обеспечение условий ее роста.

Человеческий фактор очень сложен, от его отдачи зависит все: это повышение производительности труда, увеличение прибыли, успех предприятия, его конкурентоспособность, престиж. Эффективный руководитель отдает себе отчет в том, что нужно иметь продуманную стратегию, тактику работы с персоналом, что необходимо стремиться как можно полнее и продуктивнее организовывать участие работников в производственном процессе.

Объектом анализа выпускной квалификационной работы выступает ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск. Период исследования три года - с 2012 по 2014 годы.

Теоретическая база: учебные пособия Булавиной В.С., Забродиной К.Е., Голикова Н.А., Кибанова А.Я., Липатова В.С., Цыпкина Ю.А., Шекшни С.В., периодические издания журналов «Справочник по управлению персоналом», «Человек и труд», «Персонал-микс», «Кадровый менеджмент», бухгалтерская отчетность предприятия и данные преддипломной практики.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

1 ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ПЕРСОНАЛА - ВАЖНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Экономическая сущность и значение производительности труда

Производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности управления персоналом. Применение этого показателя позволяет оценить эффективность труда, как отдельного работника, так и коллектива в целом. Производительность труда или выработка одного работника показывает, сколько выручки от продажи продукции приходится на одного работника промышленно-производственного персонала или рабочего.

При изучении вопроса об экономическом содержании производительности труда надо исходить из того, что труд, затрачиваемый на производство продукции, состоит из живого труда, расходуемого в данный момент в процессе производства продукции, и прошлого труда, овеществленного в ранее созданной продукции, используемый для производства новой.

Функцией живого труда является не только создание новой стоимости, но и перенесение рабочего времени, материализованного в вещественных элементах производства, на вновь создаваемый продукт. Поэтому производительная сила живого труда характеризуется его способностью создавать новые потребительные стоимости. Общая тенденция роста производительности труда проявляется в том, что доля живого труда в продукте уменьшается, а доля овеществленного труда (сырья, материалов) возрастает, но так, что общая сумма труда, заключающаяся в единице продукции, сокращается. В этом и состоит сущность повышения производительности труда персонала.

Производительность труда является показателем экономического роста, то есть показателем, обеспечивающим рост реального продукта и дохода. Увеличение общественного продукта на душу населения означает повышение уровня жизни. Отсюда, производительность труда - общий объем продукции, деленный на количество затраченного на его производство труда, или реальная выработка на одного занятого.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

В рыночной экономике заработная плата - цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя физические и духовные потребности работника. Тенденция снижения цены труда - реальной заработной платы работников материального производства, особенно государственных предприятий, в значительной степени препятствует росту производительности труда.

В России заработная плата во много раз меньше, чем в Европе, а цены на многие товары достигли мирового уровня. Дешевый труд не может быть высокопроизводительным, обеспечивать экономию и рациональное использование материальных и других производственных ресурсов. Все это ведет к деградации производства, дальнейшему падению его объемов и ухудшению качества выпускаемой продукции.

Обесценивание рабочей силы и неоправданная дифференциация достигли таких масштабов, что можно говорить уже о подмене в экономике России заработной платы как экономической категории, превращении ее в некую социальную выплату работнику, не связанную ни с количеством, ни с качеством труда.

Наиболее просто объяснить обвальное падение производительности труда можно тем, что происходящий спад производства не сопровождается соответствующим сокращением численности занятых, а точнее - численности промышленно-производственного персонала.

Неоправданно игнорируется такой важнейший принцип социально-экономического развития, как повышение эффективности производства и рост производительности труда. А ведь именно это является основным источником развития производства, сдерживания роста цен и инфляции, критерием экономической целесообразности инновационной политики, замены живого труда овеществленным, регулятором размеров реальных доходов, условием достижения сбалансированного платежеспособного спроса и повышения уровня жизни нашего населения. [18]

Основным источником удовлетворения потребностей трудящихся является оплата труда. Будучи правильно организованной, она содействует вовлечению

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

людей в производство, становится важнейшим средством материального стимулирования непрерывного роста производства и повышения его эффективности.

В связи с инфляцией важное значение приобретает индексация заработной платы. *Общий уровень заработной платы зависит от состояния экономики страны, от производительности труда, техники, технологии, организации производства.* На реальное содержание заработной платы оказывает влияние изменение цен на товары широкого потребления и услуги, а также ставки налогов. В связи с этим различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата - абсолютная сумма денежных средств, получаемая работником за определенный период или работу.

Реальная заработная плата - это количество материальных благ и услуг, которое может быть приобретено работником при данном уровне номинальной заработной платы.

Фонд заработной платы - это сумма денежных средств, предусмотренных в плановом периоде для выплаты работникам по тарифным ставкам, окладам и сдельным расценкам, а также премий из фонда заработной платы и всех видов доплат к основной заработной плате.

Распределение материальных благ через заработную плату наиболее тесно увязывает интересы эффективного развития производства и потребления. Это проявляется в социальной и экономической функции заработной платы.

Социальная функция заработной платы состоит в том, что она выступает основным источником повышения благосостояния работников, стимулирует творческое отношение к труду.

Экономическая функция заработной платы сводится к тому, чтобы возместить затраты живого труда, создать условия для воспроизводства рабочей силы, материальной заинтересованности в индивидуальных и коллективных результатах труда, повышении эффективности производства, улучшении качественных показателей работы. [1]

Предприятиям предоставлены широкие права в хозяйственной деятельности. Предприятия сами устанавливают размеры средств, предназначенных на

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

оплату труда, распределяют их, определяют формы и системы заработной платы, а также самостоятельно устанавливают разного рода доплаты, надбавки, премии с учетом деловых характеристик, условий, количества, качества и результатов труда, которые тоже не ограничены.

Существует ряд принципов организации оплаты труда.

К числу таких принципов следует отнести:

1) *Принцип оплаты труда по его количеству и качеству.* Это означает, что при оплате труда должны учитываться не только его продолжительность во времени, выработка и другие количественные характеристики, но и его сложность, тяжесть, ответственность, т.е. качественные особенности. Соблюдение этого принципа создает материальную заинтересованность трудящихся в повышении выработки, т.е. производительности своего труда, а также в улучшении качественных показателей работы, что важно в условиях перехода на интенсивный путь развития.

2) *Принцип опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы.* Повышение уровня оплаты труда должно осуществляться на основе роста его производительности. Неуклонный рост производительности труда - это экономическая база повышения заработной платы. При этом рост производительности труда должен опережать рост уровня оплаты труда. При соблюдении этого принципа обеспечивается материальное стимулирование роста производительности труда, сокращение затрат заработной платы на производство единицы продукции и снижение ее себестоимости, а следовательно, и повышение эффективности производства.

3) *Принцип дифференциации уровня оплаты труда различных групп и категорий работающих.* Он предполагает широкую дифференциацию уровня оплаты труда работающих в зависимости от его качественных особенностей и условий, в которых он протекает. Так, на тяжелых работах, на работах с вредными условиями труда и на работах в местностях с тяжелыми климатическими условиями устанавливается повышенная оплата труда. [1]

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

1.2 Этапы кадрового менеджмента, направленные на повышение производительности труда

I. *Планирование потребности в персонале.* Является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Планирование потребности в персонале – одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Планирование потребности в персонале включает следующие этапы:

- обобщенный анализ различных видов планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение (например, планы производства и реализации, планы инвестирования и т.п.);
- анализ статистики по персоналу, включая информацию о его деловой оценке и продвижении;
- определение фактического состояния по количеству и качеству персонала на плановый период;
- планирование мер по покрытию потребности в персонале.

Качественная потребность, то есть потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс; требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описания рабочих мест; штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально - квалификационному составу исполнителей. [9]

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Основными методами расчета количественной потребности в персонале являются: метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса; методы расчета по нормам обслуживания, по рабочим местам и нормативам численности; статистический, стохастический и метод экспертной оценки.

Прогнозирование потребности в персонале строится на основе анализа прогнозов спроса и предложения для определения перспективной нехватки или избытка кадровых ресурсов. Главной задачей прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале. Решение этой задачи позволяет организации заблаговременно принимать и реализовывать решения, рассчитанные на перспективу (например, по подбору или обучению персонала, ориентированного на изменение продукции или услуг организации). Прогнозирование потребности в персонале должно осуществляться в тесном контакте со службами, непосредственно решающими вопросы прогнозирования развития организации (отдел планирования, маркетинга, развития систем управления).

При прогнозировании потребности в персонале менеджер должен принимать во внимание несколько факторов. С практической точки зрения требованием к продукции или услугам является их первостепенность. Так, в производственной фирме на первом месте стоит прогнозирование продаж, поэтому определяется объем производства, необходимый для выполнения этих требований, а штат должен обеспечивать объем выпускаемой продукции. Кроме производственных или коммерческих факторов, вы должны будете учесть несколько других факторов:

- 1) Проектируемая текучесть кадров (с учетом увольнений и отставок).
- 2) Качество и характер ваших служащих (с точки зрения видимых вами

							Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

изменений потребностей вашей организации).

3) Решения о модернизации изделий и услуг или о выходе на новые рынки.

4) Технологические и административные изменения, обеспечивающие увеличение производительности.

5) Финансовые ресурсы, доступные вашему отделу.

II. *Подбор и отбор кадров.* На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий – детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. При использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции.

Сделать это довольно сложно. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты, представляющие собой набор квалификационных характеристик (общее или специальное образование, спецнавыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление автомобилем), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник.

Определив требования к кандидату, отдел человеческих ресурсов приступает к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание представительного списка квалифицированных кандидатов для отбора. [23]

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Для привлечения кандидатов организация может использовать методы: поиск внутри организации; подбор с помощью сотрудников; самопроявившиеся кандидаты; объявления в средствах массовой информации; выезд в учебные заведения; государственные агентства занятости; частные агентства по подбору персонала. Не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

Подбор кандидатов является основой для этапа отбора будущих сотрудников. Содержание этого этапа во многом зависит от особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, и характера должности, на которую подбирается кандидат. Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов, основная цель которого состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия должности.

Распространенными методами являются анализ анкетных данных, анализ результатов специальных тестов и анализ экспертизы почерка.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью *специальных тестов*.

Экспертиза почерка является разновидностью тестирования, основана на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. [18]

Стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Далее следует собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов, цель которого

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

– оценка степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, условий работы, ее оплаты.

Собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и тот оценивает организацию на соответствие его собственным интересам и запросам. На основе анализа результатов собеседования выбирается кандидат, который наиболее подходит для данной должности.

В последнее время распространение получил прием на работу с испытательным сроком, дающий возможность оценить кандидата на рабочем месте без принятия обязательства по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, но, может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. [18]

III. *Вознаграждение работников.* Это понятие, относящееся ко всем формам выплат или наград, которые поступают работникам вследствие факта их найма. Включает в себя прямые выплаты в форме зарплаты, окладов, стимулирующих премий, комиссионных и бонусов, и косвенные выплаты в форме льгот, таких как страхование за счет работодателя или оплачиваемый отпуск.

В сущности, есть две базы для определения оплаты: время и результат труда. Большинство работников получает плату за время, затраченное ими на работу. Эта форма часто называется «часовая тарифная ставка». Некоторые работники – руководители, специалисты, секретари и другие служащие – получают оклад. Им выплачивают вознаграждение за работу в течение определенного периода времени, а не за количество отработанных дней или часов.

Существует 4 основных фактора, которые следует проанализировать, прежде чем решить, сколько платить работникам: законодательство, профсоюзы, политика оплаты и соображения справедливости. Прежде всего, существуют законы, которые влияют на размер выплачиваемой компенсации. Эти законы касаются минимальной оплаты труда, оплаты сверхурочных и оплаты льгот.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Законы о трудовых отношениях и решения суда также влияют на решения о компенсациях. Закон о трудовых отношениях и связанное с ним законодательство легализовали профсоюзное движение, обеспечили ему законодательную поддержку и предоставили работникам право образовывать собственные организации, проводить переговоры о заключении коллективных договоров, принимать участие в совместных действиях, направленных на обеспечение взаимопомощи или защиты. [24]

Однако важное значение имеют и другие вопросы, такие как оплачиваемый отпуск, надежность дохода (для отраслей с сильными сезонными колебаниями), корректировки в соответствии с изменением стоимости жизни и разнообразные льготы, например, здравоохранение. Один из выходов состоит в том, что лучший способ заручиться поддержкой членов профсоюза в оценке труда – это попросить их активно участвовать в процессе определения относительной ценности работы и справедливых ставок оплаты этой работы.

Политика вознаграждения также повлияет на то, какую зарплату вы платите и какие льготы предоставляете (принципы повышения зарплаты, повышения и понижения по службе, политика оплаты сверхурочных и политика, касающаяся оплаты в течение испытательного срока, во время службы в армии, выполнения гражданских обязанностей и отпуска).

Обзор вознаграждения или зарплаты играет главную роль в определении «цены» работы. Поэтому фактически каждый работодатель (вне зависимости от размера фирмы) делает такие обзоры для определения «цены» одного или нескольких видов труда.

Результаты обзоров зарплаты используются тремя способами. Во-первых, зарплата для 20% (или даже больше) рабочих мест обычно определяется непосредственно рынком, т.е. на основе формальных или неформальных исследований оплаты подобной работы подобными фирмами. Во-вторых, данные обзоров используются для определения расценок на контрольные виды труда, т.е. такие виды труда, которые служат ориентирами в шкале оплаты у работодателя и по отношению к которым определяется ценность других видов

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

труда для фирмы. Наконец, в ходе проведения обзора собирают сведения о льготах, таких, как страхование, больничные, отпуска, обеспечивая основу для принятия решений о льготах работникам.

Необходимо определять ценность каждого вида работ - ценность труда. Она включает в себя сравнение различных видов труда для определения ценности одного вида труда по сравнению с другим. Ее конечный результат - определение иерархии оплаты.

Основа оценки труда состоит в том, чтобы сравнить содержание разных видов труда, например, по требуемым физическим усилиям, ответственности, навыкам. Все больше фирм не используют систему оценки труда, не определяют количество баллов на каждый вид труда, не классифицируют виды труда по разрядам. Их главный аргумент состоит в том, что подобная система мешает предприятию быть гибким: ведь «при балльной системе нельзя столь же быстро переводить людей с одного рабочего места на другое». Поэтому перевод работников с одной операции на другую в зависимости от изменения потребностей фирмы становится проблематичным.

Существуют 2 популярные альтернативы традиционной оценке труда: оплата, основанная на квалификации, и оплата, сложившаяся на рынке. При оплате, основанной на квалификации, платят за широту, глубину знаний и навыков, которые можно использовать, а не за работу, которая в настоящее время поручена. Существует несколько различий между оплатой квалификации и оплатой, основанной на оценке выполняемого труда:

1) Проверка квалификации. При оплате выполняемой работы вы получаете плату вне зависимости от того, есть ли у вас знания и навыки, необходимые для эффективного выполнения этой работы. При оплате за квалификацию основная зарплата привязана не к работе, а к навыкам.

2) Эффект смены работы. При оплате за выполняемую работу зарплата автоматически меняется при смене работы. При оплате квалификации это не обязательно будет так. Перед тем как повысят зарплату, вы должны сначала продемонстрировать профмастерство, необходимое для новой работы.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

3) Стаж и другие факторы. Система оплаты выполняемой работы часто привязана к стажу работы по данному разряду или к возрасту. Другими словами, чем дольше вы работаете, тем больше получаете, вне зависимости от того, насколько хорошо работаете. Система оплаты квалификации опирается на мастерство, а не на стаж.

4) Возможности повышения квалификации. Обычно при использовании системы оплаты квалификации бывает больше возможностей повысить квалификацию, чем при системе оплаты за выполненную работу из-за ориентации всей компании на приобретение квалификации. Из этого логически следует, что система оплаты за квалификацию увеличивает гибкость организации, упрощая переход рабочих с одной работы на другую: ведь их квалификацию (и зарплату) проще «взять с собой».

Вторая основная альтернатива оценке труда – оценивать труд напрямую на рынке. Для этого необходимо составление четкой должностной инструкции и затем сравнение цен на этот вид труда на рынке.

В оплате труда обостряются недостатки, появившиеся в ходе реформирования экономики: низкий уровень заработной платы; чрезмерная региональная и отраслевая дифференциация заработной платы; отсутствие связи оплаты труда с результатами работы. Деформация на рынках рабочей силы приводит к тому, что за равный труд платится неравная зарплата, неквалифицированный труд оплачивается зачастую выше квалифицированного. Размер оплаты все в большей степени определяется количеством и качеством произведенных товаров, квалификацией персонала, и главным образом, монополизированностью отраслей и организаций. [17]

IV. Профессиональное обучение. Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, техникумах, колледжах, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, на предприятиях и в организациях. Целью обучения является получение образования.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Отечественный и зарубежный опыт выработал 3 концепции обучения квалифицированных кадров. [12]

1) Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту.

2) Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает производственную мобильность работника.

3) Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение).

Внепроизводственная профподготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная – со значительными, но фиксированными расходами.

Обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится опытными преподавателями, но потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

Форма подготовки персонала на рабочем месте осуществляется с конкретной постановкой задачи.

Существует несколько методов такого обучения:

- направленное приобретение опыта;
- производственный инструктаж;
- смена рабочего места (ротация);
- использование работников в качестве ассистентов и стажеров;
- подготовка в проектных группах.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Методы профобучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

При этой форме обучения используют методы:

- чтение лекций;
- программированные курсы обучения;
- конференции, семинары;
- метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики;
- деловые игры;
- методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей;
- рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»).

Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профмастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации. [12]

V. Повышение квалификации и переподготовка. Это направление обеспечивает предприятие профессионально подготовленными кадрами, поддерживает на необходимом уровне профессиональную квалификацию работников и способствует ее повышению.

Потребность организации в подготовке и переподготовке кадров возникает в следующих случаях:

- после приема человека на работу в целях его адаптации;
- после перевода работника на другое рабочее место;
- для периодического повышения квалификации работников в целях ознакомления с новыми знаниями, опытом;
- для продвижения по служебной лестнице и расширения профвозможностей;

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- для получения второй профессии;
- для повышения уровня соответствия работника требованиям рабочего места.

Работа с кадрами может определяться по одному из следующих направлений:

1) Повышение квалификации на предприятии – это обновление теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профзадач.

Повышение квалификации работников проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет в течение всей трудовой деятельности. Периодичность прохождения специалистами повышения квалификации устанавливается работодателем.

Повышение квалификации включает в себя следующие виды:

- краткосрочное (около 72 часов) - тематическое обучение по вопросам конкретного производства, которое проводится по месту основной работы;

- тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне предприятия;

- длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов в образовательном учреждении повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем.

2) Стажировка. Основной целью стажировки является формирование и закрепление на практике профзнаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

Стажировка специалистов может проводиться как в своей стране, так и за рубежом на предприятиях, в ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах и федеральных

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

органах исполнительной власти. Продолжительность стажировки устанавливается работодателем.

3) Профпереподготовка специалистов представляет собой получение ими дополнительных знаний, умений, навыков по образовательным программам.

Переподготовка проводится с целью:

- выполнения нового вида профдеятельности (программы предусматривают изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии). По результатам прохождения профпереподготовки специалисты получают диплом, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профдеятельность в определенной сфере;

- расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой профдеятельности, в том числе с учетом международных требований и стандартов.

Переподготовка специалистов является самостоятельным видом дополнительного профобразования, которая может проводиться с отрывом от работы, без отрыва, с частичным отрывом. Переподготовка специалистов проводится на базе высшего и среднего профобразования. Освоение дополнительных программ профпереподготовки завершается обязательной государственной итоговой аттестацией с получением диплома.

4) Профподготовка вновь принимаемых кадров на предприятии осуществляется на основе ученического договора.

Необходимость и формы профподготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. Работникам, проходящим профподготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные Трудовым кодексом, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. [21]

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

VI. *Планирование карьеры.* Карьера – это осознанные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

Различают 2 вида карьеры:

1. профессиональную;
2. внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профдеятельности проходит различные стадии развития: обучение, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно на разных предприятиях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одного предприятия. Такая карьера реализуется в трех направлениях: вертикальное (подъем на более высокую степень структурной иерархии); горизонтальное (перемещение в другую функциональную область деятельности, расширение или усложнение задач на прежней ступени); центростремительное (движение к руководству предприятия).

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника на предприятие и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. [11]

Карьера обычно включает следующие этапы:

- 1) Предварительный этап – учеба в школе, техникуме и институте.
- 2) Этап становления – освоение выбранной профессии.
- 3) Этап продвижения – процесс роста квалификации, продвижение по службе.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

4) Этап сохранения – пик совершенствования квалификации.

5) Этап завершения – подготовка к уходу на пенсию.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Он хочет знать перспективы своего служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, условия, которые он должен для этого выполнить. Иначе мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время. Человек должен соотнести свои деловые качества с требованиями, которые ставит перед ним предприятие, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры. [21]

1.3 Влияние на производительность труда эффективных мер по совершенствованию кадрового менеджмента

Рассмотрим некоторые из них.

1) Неудовлетворенность сотрудников вознаграждением.

Необходимо определить степень удовлетворенности сотрудника получаемым вознаграждением. Она определяется как разность между тем, что человек хотел бы получить за качественное выполнение работы, и тем, что он получает в действительности. Чем больше эта разность, тем менее удовлетворенным остается человек. Другими словами, чтобы человек был мотивирован на достижение общей цели организации, необходимо:

- чтобы вознаграждение было адекватным вкладу усилий, профессиональных знаний и умений сотрудника;
- чтобы он был вознагражден тем, что он ценит;
- чтобы цель была реально достижимой, т.к. ощущение тщетности попыток достижения вызывает сомнение в реальности вознаграждения, а это снижает мотивацию.

На основе этих данных необходимо разработать оптимальную систему вознаграждения (как материальную, так и нематериальную), эквивалентную

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

вкладу каждого сотрудника в достижение общей цели организации, донести до сведения сотрудников и обеспечить контроль над выполнением.

Результат:

- это минимизирует уровень текучести персонала;
- позволит сформировать «корпоративный дух» организации;
- повысит оценку организации со стороны ее работников;
- у сотрудников появится стимул к большей самоотдаче, в итоге повысится уровень производительности труда, улучшится качество обслуживания.

2) *Перегруженность сотрудника или неэффективное распределение рабочего времени.*

Данная проблема достаточно часто приводит к эмоциональному «выгоранию» сотрудников; снижается активность деятельности сотрудников, постоянно накапливается усталость, появляется рассеянность, что влияет на качество выполняемой работы. Сотрудники теряют способность к творчеству. Перегруженность сотрудников влияет на результат их деятельности, а, следовательно, и на результат деятельности организации. Ниже приведены шаги, которые следует предпринять для решения этой проблемы:

- Следует провести анализ рабочего места и рабочих процессов, скорректировать время на каждый вид деятельности, ввести систему оптимального планирования рабочего дня, рабочей недели каждого сотрудника.

- Обеспечить конструктивный отдых сотрудникам. Разработать и ввести систему совместного отдыха.

- Обеспечить контроль над выполнением.

Результат:

- повысится производительность труда на каждом рабочем месте за счет устранения непроизводительных потерь времени;

- сократится количество отпусков по временной нетрудоспособности сотрудников;

- понизится уровень эмоционального и производственного «выгорания» сотрудников;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- улучшится общий социально-психологический климат в организации, коллектив станет более сплоченным;

- повысится уровень работоспособности сотрудников, а, следовательно, и прибыльность организации, таким образом, организация станет конкурентоспособной. [25]

3) *Управление вознаграждением.*

План оплаты должен быть построен на 4 принципах: оклад, доверие, поменьше классификаций и оплата, основанная на эффективности труда.

При системе вознаграждения около 20% заработной платы каждого работника надо сделать негарантированными. Точнее говоря, базовая заработная плата каждого работника будет равняться 80% оплаты за проработанное время (базовая ставка плюс индексация стоимости жизни).

Следует разработать систему материального стимулирования, основанную на достижении определенной производительности труда, эффективности индивидуального или коллективного труда, поощрения за качество продукции и участия в прибылях предприятия, по которому прибыль сверх установленного размера будет распределяться между работниками. Таким образом, на минимальной границе 20% заработной платы каждого работника никем не будет гарантироваться и право на них можно будет отвоевать, только если производительность отдельного работника и всего предприятия достигнет желаемой величины.

При модифицированной оплате в соответствии с квалификацией (компетенцией) работники могут заработать эти 20%, достигая определенных целей в повышении своей квалификации (посещая курсы и семинары, улучшая свое мастерство).

В целом следует наметить тенденции:

- строить систему оплаты труда так, чтобы определённая часть заработной платы не была гарантированной;

- построить систему оплаты труда так, чтобы работники считали себя партнерами;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- предоставлять работникам льготы, чтобы дать им понять, что предприятие считает их долгосрочным вложением капитала.

Большой акцент будет делаться на оплате в соответствии с квалификацией, а не только с выполненными обязанностями в должностной инструкции.

Системы измерения и материального стимулирования будут ориентироваться на оплату с учетом улучшения результатов. Акцент перейдет от оплаты работы к оплате вклада работника в общее дело. Таким образом, упор будет сделан не на создание предписаний и регламентацию поведения, а на поощрение участия и преданности делу, на вознаграждение за положительные результаты. Премии можно снижать за опоздания, грубость по отношению к коллегам или руководителям, за очевидные профессиональные ошибки. [13]

4) Предоставление компенсационного пакета.

Деньги, хотя и являются важнейшим стимулом, это лишь один из методов воздействия на работников. На трудовую мотивацию сотрудников можно воздействовать с помощью предложения компенсационного пакета:

- обеспечение работников рабочей одеждой и обувью;
- доплаты на питание (определенное количество производимой продукции один раз в неделю бесплатно);
- скидки на покупку продукции предприятия;
- машина, предоставляемая предприятием для нужд персонала;
- компенсация расходов на проезд до места обучения.

Следует проводить целенаправленную работу администрации по информированию работников о том, как предприятие заботится об их интересах, насколько важны для руководства проблемы тех или иных профгрупп или отдельных работников. По сути дела, речь идет о внутрифирменной системе формирования общественного мнения, призванного способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсаций. [18]

5) Создание организационной культуры.

Прежде всего, следует создать организационную культуру, превозносящую

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

знание и поощряющую развитие и обучение сотрудников. Не менее важно превращение процесса приобретения и распространения знаний в часть производственных обязанностей каждого ключевого сотрудника. Рабочие места следует проектировать таким образом, чтобы сотрудники учились работая.

Еще один важный элемент – информационная система предприятия, построенная таким образом, чтобы в максимальной степени сохранить создаваемые в организации знания и облегчить всем сотрудникам доступ к тому, что накоплено как в самой компании, так и во внешнем мире.

6) Дифференциация сотрудников по значимости.

Организация вынуждена дифференцировать, выделять наиболее ценных сотрудников (которые учатся, повышают квалификацию) и уделять им свое внимание (оплачивая полностью или частично путевки в санаторий, летние лагеря для детей).

7) Организация командной работы.

На предприятии часто возникают конфликты работников с руководством (не вовремя привезли сырье, не того качества; склад перегружен; машины пошли не туда; с одним и тем же документом приходят несколько сотрудников), основной причиной чему является предоставление подчиненным дозированной информации, а не единой картины положения дел на предприятии.

В результате в окружении руководителя остаются люди, ориентированные не на результаты работы и достижение целей предприятия, а на укрепление собственных позиций, на «междоусобные войны» и доказательства личной преданности первому лицу.

Не хватает командной работы. Решение проблем ложится исключительно на главного руководителя. Другие считают, что это не их задача, и всячески избегают участия, и, как правило, не соглашаются с результатом работы главного руководителя. В итоге решение проблем затягивается на длительное время, работа становится абсолютно неэффективной.

Для того чтобы правильно расставить приоритеты в решении проблем руководителю, необходимо учесть точку зрения всех членов управленческой

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

команды, проводя чаще собрания трудового коллектива. [26]

Пренебрежение к интересам и потребностям работников рождает с их стороны сопротивление, проявляющееся в злоупотреблениях, воровстве, использовании не по назначению материалов и оборудования предприятия (также «кража времени», оплата фальшивых больничных листов).

Возможность для мошенничества создают недостаточные меры контроля, невозможность или неспособность оценить качество выполненной работы, отсутствие производственной дисциплины, предоставление искаженной информации, безразличие со стороны руководства и коллег, отсутствие аудиторских проверок.

Вероятность мошенничества значительно снизится, если каждый точно будет знать, за что он отвечает, когда будет существовать четкая организационная структура предприятия. Существенно снизит количество мошенничеств правильная оценка кандидата при приеме на работу, использование различных процедур преднаймовой проверки, тестов честности.

Следует применять процедуры контроля работников:

- разделение обязанностей или двойной контроль (функции по выписке чеков, осуществлению платежей, проверке банковских извещений, получению наличных денег не должны выполняться одним работником, один человек не должен иметь неконтролируемый доступ к финансам, не должен работать один на один с клиентами);
- система подтверждения полномочий (право подписи финансовых документов);
- система независимых проверок (аттестации, ротации кадров, ревизии);
- физические способы охраны и контроля (сейфы, решетки, сигнализация);
- документальный контроль.

Наиболее эффективным будет являться правильное сочетание этих процедур в рамках предприятия. Кроме того, можно использовать нестандартные формы контроля (продавцов). Например, в магазине за спиной кассира поместить надписи: «Если у Вас возникли проблемы с обслуживанием, звоните

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

по телефону...»; «Если Вам достался чек со звездочкой, Вам положено бесплатное мороженое». Цель надписей – побудить клиентов рассчитываться только через кассу и проверять чек, т.к. у продавца есть возможность мошенничать – не пробивать через кассу наличные, нужна система контроля. И здесь контролер – покупатель.

Стимулы. Ежеквартально или раз в год подводить итоги профдеятельности и выявлять среди них лучших работников по номинациям: «Ответственность», «Мастерство», «Дружелюбие», «Отзывчивость». Кандидаты – авторы смелых творческих идей, предложений по улучшению работы, люди, чье мастерство не раз выручало весь коллектив. В торжественной обстановке директор предприятия вручает победителям сувенир или подарок, наградительные листы.

Результат – каждый работник старается внести посильную лепту в процветание предприятия, что способствует снижению текучести кадров.

Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т.е. насколько успешно достигаются эти цели. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом с целью повышения производительности труда работников.

Итак, в первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты производительности труда как важного показателя эффективности кадрового менеджмента. В частности, показана экономическая сущность производительности труда и влияние на нее заработной платы, изучены этапы формирования, использования и развития человеческих ресурсов, направленные на повышение производительности труда, а также представлены возможные меры по совершенствованию кадрового менеджмента, оказывающие влияние на производительность труда работников предприятия.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК

2.1 Правовые и юридические аспекты компании

ООО «Комбинат полуфабрикатов Сибирский Гурман» создано в соответствии с законом РФ о предприятиях и предпринимательской деятельности и учреждено Министерством по государственному имуществу.

Дата государственной регистрации: 26 июня 2002 года, основной государственный регистрационный номер – 1025400530121. Комбинат является юридическим лицом. Расчетные реквизиты компании ООО «КП Сибирский Гурман»:

ИНН/КПП 5401197177/546050001

Р/с 40702810344070001464

К/С 30101810500000000641 БИК 045004641

e-mail: gurman@sib-gurman.ru.

2.2 Организационная структура управления компанией

Организационная структура управления ООО «КП Сибирский Гурман» представлена на рисунке 2.1. Возглавляет компанию *генеральный директор*, который выполняет функцию общего руководства и управления производством.

У него в непосредственном подчинении находятся *исполнительный директор* и *8 директоров подразделений*:

- ✓ исполнительный директор;
- ✓ директор по продажам
- ✓ директор по маркетингу;
- ✓ финансовый директор;
- ✓ директор по логистике;
- ✓ директор по производству;
- ✓ директор по персоналу;
- ✓ директор по стратегическому развитию;
- ✓ директор по качеству.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Исполнительный директор определяет политику, направления и перспективы развития компании. Служит связующим звеном между директорами подразделений и генеральным директором. Руководит работой общего отдела и отдела управления качеством.

Директор по продажам осуществляет рациональную организацию сбыта продукции; организует подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям; принимает меры по выполнению плана реализации продукции; организует приемку готовой продукции от производственных подразделений на склады; принимает участие в организации выставок, ярмарок; организует оптовую торговлю; координирует деятельность складов. У него в подчинении руководители отделов региональных и городских продаж.

Директор по маркетингу осуществляет разработку маркетинговой политики; руководит проведением маркетинговых исследований; обеспечивает составление перспективных и текущих планов производства и реализации продукции; координирует деятельность по сбору и анализу коммерческой информации; осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в претензиях; организует стратегию проведения рекламной политики. Руководит отделом управления брендами, отделом управления территориями, отделом аналитики и информации.

Финансовый директор осуществляет руководство и управление финансовыми ресурсами компании. Разрабатывает предложения, направленные на повышение производительности труда и эффективности производства, снижение себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы. Руководит работой бухгалтерии, планово-экономического отдела, информационно-технического отдела, контрольно-ревизионного отдела, юридического отдела.

Работники бухгалтерии осуществляют учет и инвентаризацию поступающих товарно-материальных ценностей и денежных средств; ведут учет издержек производства и расчеты по заработной плате с работниками компании; оформляют первичные бухгалтерские документы.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Работники планово-экономического отдела осуществляют работу по экономическому планированию на предприятии; подготавливают годовые, квартальные, месячные планы по всем видам деятельности компании; разрабатывают плановые технико-экономические нормативы материальных и трудовых затрат, проекты цен на продукцию предприятия. *Работники юридического отдела* рассматривают поступающие на предприятие претензии от потребителей и подготавливают ответы на иски, а также предъявляют претензии к поставщикам сырья при нарушении ими условий договоров.

Директор по логистике обеспечивает компанию всеми необходимыми для его деятельности материальными ресурсами, занимается бесперебойным транспортным обслуживанием предприятия, организует подготовку заключения договоров с поставщиками, согласование условий и сроков поставок. Руководит отделом снабжения, транспортным отделом и отделом складской логистики.

Директор по производству осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью компании; обеспечивает ритмичный выпуск продукции собственного производства; проводит работу по совершенствованию организации производственного процесса и внедрению прогрессивных технологий. Ему подчиняются производственные цеха, административно-хозяйственный отдел, отдел капитального строительства, главный инженер, главный энергетик, главный механик.

Работники отдела капитального строительства обеспечивают выполнение работ по капитальному строительству, разрабатывают планы по строительству, составляют заявки на строительные материалы и оборудование для вновь вводимых объектов; заключают договоры с подрядными организациями на проектно-изыскательные и строительно-монтажные работы.

Главный инженер обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию оборудования; организует разработку планов, осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования в соответствии с положением единой системы планово-предупредительных ремонтов, утверждает эти планы, контролирует их выполнение и обеспечивает техническую подготовку произ-

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

водства. *Главный энергетик* осуществляет руководство энергопаросиловым хозяйством, обеспечивает его бесперебойную и безаварийную работу.

Директор по персоналу осуществляет управление формированием, использованием и развитием персонала; проводит работу по комплектованию предприятия кадрами; осуществляет работу по подбору, отбору, найму и расстановке кадров на основе их оценки и квалификации; организует проведение аттестации работников; обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию; организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий; проводит работу по обучению, развитию и повышению квалификации работников предприятия, проводит системный анализ кадровой работы компании.

Директор по стратегическому развитию осуществляет деятельность по принятию долгосрочных управленческих решений, обеспечивающих быстрое и адекватное реагирование компании на изменение внешней среды, формулирует миссию, краткосрочные и долгосрочные цели предприятия, проводит стратегический SWOT – анализ, выбирает оптимальные и эффективные стратегии долгосрочного развития компании. Руководит проектным офисом и отделом стратегического развития.

Директор по качеству организует проведение работ по контролю качества выпускаемой продукции; организует разработку мероприятий по повышению качества, обеспечению их соответствия современному уровню развития техники и технологии; обеспечивает проверку поступивших на предприятие материальных ресурсов; возглавляет работу по анализу рекламаций, изучению причин возникновения дефектов и нарушений технологии производства. В его подчинении находятся работники службы качества.

2.3 Участие компании в выставках

Высокое качество продукции ООО «КП Сибирский Гурман» подтверждено многочисленными наградами отраслевых выставок, которые представлены в таблице 2.1.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таблица 2.1 - Выставки и награды компании

Выставка	Город	Награда
Сибирская Ярмарка «ПродСиб»	Новосибирск	Большая золотая медаль в номинации «Кулинарные полуфабрикаты» за высокие вкусовые качества, оригинальность упаковки и этикетки полуфабрикатов в тесте и пельменей «Смешарики»
«Гастроном»	Екатеринбург	Диплом в номинации «За высококачественный замороженный продукт»
World Food Moscow «Весь мир питания»	Москва	Бронзовая медаль в конкурсе «Продукт года» за пельмени «Великосочные» и «Сибирские»
Сибирская Ярмарка «Гастрономы Сибири»	Новосибирск	Малая золотая медаль в номинации «Мясные деликатесы» за высокое качество грудинки «Нежная»
		Серебряная медаль в номинации «Колбасы» за высокое качество колбас полукопченых «Княжеская» и «Купеческая»
Сибирская Ярмарка «Гастрономы Сибири»	Новосибирск	Диплом в номинации «Полуфабрикаты в тесте» за хорошие потребительские свойства пельменей «Застольные»
		Малая золотая медаль в номинации «Замороженные мучные кулинарные изделия» за хороший вкус блинчиков с курицей, с клубникой и вишней торговой марки «Солнцепек»
Сибирская Ярмарка «Гастрономы Сибири»	Новосибирск	Награда «Лучший поставщик супермаркетов»
СибЭкспоЦентр «Сибпродовольствие»	Иркутск	Серебряная медаль в дегустационном конкурсе за пельмени «Иркутские» торговой марки «Мясная ярмарка»
Сибирская Ярмарка «Дни урожая»	Новосибирск	Специальный приз за широкий ассортимент замороженной продукции
ProdExpo	Москва	Серебряные медали «За высокое качество продукции» (пельмени «Деревенские», хинкали «Мясная ярмарка»)
FoodExpoRfzakhstan	Алматы	Золотая медаль «За высокое качество замороженной продукции «Сибирский Гурман»
ProdExpo	Москва	Серебряная медаль «За высокое качество продукции» (блинчики «Солнцепек»). Бронзовая медаль за хорошее качество пельменей «Домашние» торговой марки «Домашние секреты»

2.4 Краткая историческая справка о компании

Компания ООО «КП Сибирский Гурман» была организована в 1995 году. Свои первые шаги на рынке замороженных полуфабрикатов компания начала с производства охлажденных мясных нарезок, объем выпуска которых тогда составлял 500 кг в сутки. Ставку на замороженную продукцию в компании сделали в 1997 году, когда ассортимент расширился за счет производства блинчиков, котлет, пельменей и вареников. Эта продукция и по сей день является основным направлением производства компании.

1998 год знаменателен для «Сибирского Гурмана» тем, что именно в этом году компания оснастила свое производство автоматическими линиями изготовления пельменей. Это позволило увеличить объемы производства и решить проблему дефицита продукции на рынке. В этом же году компания начала развивать направление региональных продаж. На пути выстраивания успешной системы дистрибуции первым городом, где была представлена продукция предприятия, стал Красноярск.

В 1999 году выпускаемая продукция предприятия предстала перед потребителями под корпоративным брендом «Сибирский Гурман», который сегодня стал визитной карточкой компании.

В 2001 году положено начало автоматизации процесса производства, начиная с ввода в эксплуатацию полуавтомата для производства пельменей и последующим запуском уникальной итальянской линии «Dominioni».

ООО «КП Сибирский Гурман» стал первым в использовании итальянского оборудования для производства пельменей на территории России за Уралом. Общий объем производства был увеличен более чем в 7 раз. С ростом объемов производства и потребностью в бесперебойных поставках свежего мяса в состав компании вошел собственный цех по промышленному забою скота.

2002 год - это уверенный рывок уже крупной компании с сильной командой специалистов. В этот год «Сибирский Гурман» приобретает 3,5 га земли для строительства новой производственной площадки. Продукция компании актив-

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

но продвигается в регионы и появляется в городах Урала, Сибири и Дальнего Востока.

В 2004 году открывается новая производственная площадка компании. Теперь производственные площади составляют 10 000 кв.м.

В 2005 году компанией успешно реализуется запланированное активное продвижение собственной продукции в регионы, удержание существующих потребителей при активизации экспансии федеральных брендов из-за Урала, и увеличение собственной доли на рынке сбыта в городах Сибири и Дальнего Востока. В этом же году топ-менеджментом компании принято решение о введении команд эксклюзивных торговых представителей в 15 наиболее перспективных городах. По мере наращивания объемов производства происходит разработка оригинальных рецептур и активный выпуск на рынок новых торговых марок. Общее количество выпускаемой в этом году продукции превысило 80 позиций по трем ценовым сегментам. Разработана и внедрена система двойного мониторинга качества продукции.

Приобретено 4 единицы новейшего оборудования от ведущего итальянского производителя пищевого оборудования Pietro Dominioni D540N. ООО «КП Сибирский Гурман» - единственный за Уралом обладатель парка оборудования такого уровня. В этом же году была запущена новая продуктовая марка компании - «Хозяйка дома». Продуктовая линейка включает в себя пельмени, вареники, блинчики, котлеты, тесто. Новый бренд ориентирован на семейное потребление и укрепляет основные семейные ценности. «Хозяйка дома» – это символ счастливого дома и аппетитного стола.

2006 год ознаменован двумя важнейшими событиями:

1. запуск мощнейшего холодильно-логистического терминала;
2. получение сертификата на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000, что является качественным скачком вперед, огромным вкладом в укрепление бренда, подтверждением того, что все бизнес-процессы, все продукты компании соответствуют самым высоким требованиям мировых стандартов.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

2007 год начался для «Сибирского Гурмана» с продвижения своей продукции на территориях Центрального и Южного регионов России. Вход в новые регионы непросто. Но первые успехи доказывают, что «Сибирский Гурман» является достойным конкурентом ведущим федеральным производителям.

В феврале 2007 года «Сибирский Гурман» выходит на принципиально новый для себя рынок - рынок колбасных изделий. Уже за полгода ассортимент этого направления увеличивается до 50 позиций. Компания расширяет производственную базу – приобретаются новая блинная линия, линия по производству хинкали, дополнительное оборудование для производства колбасных изделий и замороженных готовых блюд.

В 2008 году завершается строительство Комбината полуфабрикатов. Участие в Международной выставке «ПродЭкспо-2008» показало большой интерес к компании со стороны дистрибьюторов. На рынке появляется новинка - пельмени «Великосочные» (83% роста за 2008 год) - это оригинальный продукт, при варке которого бульон остается внутри, придавая особую сочность продукту.

В 2009 году производство «Дарко» переводится на производственный комплекс «Сибирский Гурман» и изготавливается под торговой маркой «Сибирский Гурман». Произведен ребрендинг мясо-колбасных изделий, которые в торговых точках теперь можно узнать по изображению разделочной доски. На рынке появляется новинка - пельмени «Наш город».

2010-ый год богат на яркие события. Впервые проводится пресс-тур на тему «Переработка мяса в Новосибирской области. Состояние, перспективы». На рынок выводится новый уникальный продукт - замороженные супы «Домашние секреты» (борщ и солянка). Обновляется вся линейка продуктов «Домашние секреты». Под этой маркой объединены классические продукты, созданные по тщательно отобранному домашним рецептам. Теперь в эту марку входят: пельмени «Домашние», «Деликатесные», вареники, блины, супы.

Внедряется навигационная система «Амикус», с помощью которой на карте Новосибирска и области в режиме он-лайн можно наблюдать за маршрутом транспорта и работой холодильника. Это дает гарантию доставки продукта в

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

надлежащем качестве в торговую точку. Компания успешно проходит процедуру подтверждения Сертификата менеджмента качества ISO2008.

Производственная база пополняется новым оборудованием:

- спиральной заморозкой, позволяющей максимально бережно сохранять готовый продукт, его форму и внешний вид при заморозке;

- анализатором жира, который необходим для контроля входящего сырья. С его помощью можно максимально точно определить процент жирности, что обеспечивает стабильное качество выпускаемого продукта;

- новым комплексом для упаковки замороженных полуфабрикатов на основе весового мультиголовочного дозатора производства компании «ISHIDA»-лидера в производстве весового оборудования.

В 2011 году начинается работа с лицензионными проектами. Компания выпускает на рынок первый продукт под маркой «Едим Дома» - слоеное тесто (пресное и дрожжевое). В разработке рецептуры продукта принимала участие Юлия Высоцкая.

В 2012 году компания расширяет действие лицензионного договора «Едим Дома» на категорию пельменей, готовя к выпуску два новых SKU (пельмени «Классические» и «Сибирские»). Заключается новый лицензионный договор на производство пельменей под брендом «Смешарики». Ассортимент блинов пополняется блинами «Солнцепек» без начинки. Для увеличения объемов производства данного продукта запускается единственная за Уралом линия для выпекания пышных и круглых блинов, производственная мощность которой - 3,5 тонны в день. Приобретение данной линии позволяет не только увеличить объемы производства блинов без начинки, но завести в ассортимент новые блины с сытными начинками (с печенью и рисом, с курицей).

Проведен редизайн линейки пельменей «Мясная Ярмарка». В очередной раз успешное прохождение сертификационного аудита системы менеджмента качества (СМК) на соответствие требованиям международному стандарту ISO 9001:2008, результатом которого становится продление срока действия сертификата до 2015 года.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

В 2013 году компания расширяет географию продаж в ЦФО и Поволжье, а в 2014 году начинает реализацию слоеного теста в Казахстане.

Ключевой принцип компании - выпуск качественной продукции. Для его соблюдения реализуется *политика управления качеством*. Для достижения этой цели создана служба качества, которая на базе собственной лаборатории осуществляет 100% контроль качества продукции на протяжении всего технологического цикла. Внедрена система двойного мониторинга качества: параллельно работают специалисты *клуба гастрономических экспертов* и идут независимые тестирования с участием потребителей. Работает «Горячая линия».

Еще одной составляющей успеха можно назвать ставку на создание высокопрофессиональной команды. «Сибирский Гурман» отличается атмосферой партнерства внутри коллектива, учетом профессиональных тонкостей, вносимых каждым работником.

2.5 Фирменная продукция компании

Ассортимент продукции компании ООО «КП Сибирский Гурман» очень широк. Постоянно разрабатываются новые продукты и вкусы, выбору которых предшествует огромная исследовательская и технологическая работа. Компания «КП Сибирский Гурман» производит продукцию под следующими брендами:

- «Великосочные»;
- «Мясная ярмарка»;
- «Солнцепек»;
- «Домашние секреты»;
- «Едим дома»;
- «Смешарики»;
- «Дарко»;
- «Три ягодки».

Выборочный ассортимент замороженной продукции ООО «КП Сибирский Гурман» представлен в таблице 2.2.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Таблица 2.2 - Выборочный ассортимент замороженной продукции компании

Наименование продукции	Бренд продукции	Кол-во упаковок в коробке, шт.	Вес упаковки, кг.	Тип упаковки	Температура хранения, °С	Срок хранения, суток
Пельмени						
«Великосочные»	«Великосочные»	8/22	0,5/1,0	пакет	-12	90
					-18	180
«Великосочные» со слив. сыром	«Великосочные»	6	0,9	пакет	-12	90
					-18	180
«Деревенские»	«Мясная ярмарка»	6	0,45/0,9	пакет	-12	90
					-18	180
«Застольные»	«Мясная ярмарка»	6	0,45/0,9	пакет	-12	90
					-18	180
«Сочные»	«Мясная ярмарка»	6	0,8	пакет	-12	90
					-18	180
«Поварята»	«Мясная ярмарка»	6	0,45/0,9	пакет	-12	90
					-18	180
«Иркутские»	«Мясная ярмарка»	6	0,9	пакет	-12	90
					-18	180
«Домашние»	«Домашние секреты»	6	0,95/1,45	пакет	-12	90
					-18	180
«Для любимых мужчин»	«Домашние секреты»	6	0,45/0,9	пакет	-12	90
					-18	180
«Классические»	«Едим дома»	6/6	0,45/0,9	мешок	-12	90
					-18	180
«Сибирские» мини	«Едим дома»	6/6	0,45/0,9	мешок	-12	90
					-18	180
«Смешарики» мини	«Смешарики»	10	0,8	короб	-12	90
					-18	180
«Сочные»	«Дарко»	12	0,9	пакет	-12	90
					-18	180
«Павловские»	«Дарко»	12/24	0,45/0,9	пакет	-12	90
					-18	180
«Мясные»	«Дарко»	12	0,9	пакет	-12	90
					-18	180
Хинкали						
«Великосочные»	«Великосочные»	8	1,0	пакет	-12	90
					-18	180
«Мясная ярмарка»	«Мясная ярмарка»	6	0,8	пакет	-12	90
					-18	180
«Дарко»	«Дарко»	12	0,9	пакет	-12	90
					-18	180
Блинчики						
С мясом	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
С курицей	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
С печенью	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
С творогом	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
С клубникой	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
С вишней	«Солнцепек»	6	0,36	лоток	-18	180
						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Продолжение таблицы 2.2

Наименование продукции	Бренд продукции	Кол-во упаковок в коробке, шт.	Вес упаковки, кг.	Тип упаковки	Температура хранения, °С	Срок хранения, суток
Блины						
С мясом	«Солнцепек»	10	0,21	пакет	-18	180
		6	0,42	лоток	-18	180
С мясом и рисом	«Солнцепек»	10	0,21	пакет	-18	180
		6	0,42	лоток	-18	180
С ветчиной и сыром	«Солнцепек»	10	0,21	пакет	-18	180
		6	0,42	лоток	-18	180
С творогом	«Солнцепек»	6	0,42	лоток	-18	180
Со сгущенным молоком	«Солнцепек»	6	0,42	лоток	-18	180
Вареники						
С картофелем	«Домашние секреты»	16	0,5	пакет	-18	180
С картофелем и грибами	«Домашние секреты»	16	0,3/0,5/0,9	пакет	-18	180
С капустой	«Домашние секреты»	6	0,8	пакет	-18	180
С творогом	«Домашние секреты»	16	0,5	пакет	-18	180
С картофелем	«Дарко»	12/24	0,45/0,9	пакет	-18	180
С картофелем и грибами	«Дарко»	24	0,45	пакет	-18	180
С капустой	«Дарко»	6	0,9	пакет	-18	180
С творогом	«Дарко»	24	0,45	пакет	-18	180
Ассорти – с клубникой, вишней, малиной	«Три ягодки»	6	0,45	пакет	-18	180
Тесто						
Слоеное дрожжевое	«Едим дома»	7/8	0,45	пакет	-18	180
Слоеное пресное	«Едим дома»	7/8	0,45	пакет	-18	180
Слоеное дрожжевое	«Дарко»	7	0,47	пакет	-18	180
Слоеное пресное	«Дарко»	7	0,47	пакет	-18	180
Котлеты						
«Домашние»	«Мясная ярмарка»	8	0,48	пакет	-12	90
					-18	180
«Тефтели с рисом»	«Мясная ярмарка»	8	0,48	пакет	-12	90
					-18	180
«Ёжики»	«Мясная ярмарка»	8	0,4	пакет	-12	90
					-18	180

В таблице 2.3 выборочно представлен ассортимент мясо-колбасной продукции компании ООО «КП Сибирский Гурман».

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Таблица 2.3 – Выборочный ассортимент мясо-колбасной продукции

Наименование продукции	Т хранения, °С	Срок хранения, сут.
Деликатесы мясные		
Шейка «Подмосковная»	от 0 до +6	20
Карбонад	от 0 до +6	20
Орех мясной	от 0 до +6	20
Грудинка «Нежная»	от 0 до +6	20
Свинина «По-домашнему»	от 0 до +6	20
Ветчина «Балтийская»	от 0 до +6	45
Ветчина «Онежская»	от 0 до +6	45
Варено-копченые колбасы		
«Сервелат»	от 0 до +6	30
«Сервелат финский»	от +2 до +6	30
Полукопченые колбасы		
«Краковская»	от 0 до +6	15
«Деревенская»	от +2 до +6	15
«Татарская»	от 0 до +4	30
«Славянская»	от 0 до +6	30
«Таллинская»	от 0 до +6	30
«Армавирская»	от 0 до +6	15
«Княжеская»	от +2 до +6	25
«Купеческая»	от +2 до +6	45
Вареные колбасы		
«Докторская» высший сорт	от 0 до +6	60
«Любительская» высший сорт	от 0 до +6	60
«Молочная» первый сорт	от 0 до +6	60
«Семейная»	от 0 до +6	45
«Посадская»	от 0 до +6	45
«Покровская»	от 0 до +6	45
Сардельки, сосиски		
Сардельки «Обыкновенные»	от 0 до +6	20
Шпикачки «Москворецкие»	от 0 до +6	20
Сосиски «Баварские с сыром»	от +2 до +6	20
Сосиски «Русские»	от +2 до +6	20
Сосиски «Молочные»	от +2 до +6	20

2.6 Сбытовая политика компании

ООО «КП Сибирский Гурман» является одним из крупнейших производителей замороженных полуфабрикатов и имеет лидирующие позиции по продажам на рынках Урала, Западной и Восточной Сибири. В Сибирском федеральном округе компания является безусловным лидером и занимает здесь 32% рынкапельменей. По данным компании GFK «Сибирский Гурман» занимает второе место на российском рынкепельменей.

В таблице 2.4 приведены объемы реализуемой продукции по городу Новосибирску и Новосибирской области за три года.

Таблица 2.4 – Реализация продукции по г. Новосибирску и Новосибирской области

Год	Место реализации	Фактический выпуск (тонн/год)	Итого (тонн/год)
2012 год	город	3756200	7703616
	область	3947416	
2013 год	город	4830161	9490080
	область	4659919	
2014 год	город	6993272	9968246
	область	2974974	

Компания ведет активную региональную политику - обеспечивает продвижение своей продукции в регионах, и в каждом городе сотрудничает с надежными и постоянными партнерами. Дистрибьюторская сеть компании насчитывает более 50 крупных городов России:

- ✓ по Восточной Сибири - Красноярск, Абакан, Иркутск, Хабаровск, Чита, Владивосток и др.;
- ✓ по Западной Сибири - Томск, Барнаул, Кемерово, Новокузнецк и др.;
- ✓ по Уралу - Челябинск, Курган, Уфа, Екатеринбург и др.

Так же развита торговля и в самом городе Новосибирске. Компания работает с крупными супер- и гипермаркетами.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Своих фирменных магазинов у предприятия очень мало. Изначально при образовании компании акцент был поставлен на оптовую торговлю полуфабрикатами.

Фирмы, работающие с ООО «КП Сибирский Гурман»:

АЙС-ЛИГА ЗАО; Айсберг Плюс ООО; Алт-прод ООО; Бизнес-Мост ООО; Вега ООО; Марк-М ООО; Милена ООО; Норидж ООО; Снегирь ООО; Сибирские деликатесы ООО; Система Чибис, ЗАО; СПАС ООО; СПМ ООО; Хладокомбинат №2 ООО; ИП Новоторженцева А.С. св-во № 43378 от 22.04.02; ИП Тимофеева Л.М. св-во № 2462 от 15.10.96.

Основные поставщики сырья ООО «КП Сибирский Гурман» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Поставщики сырья

Поставщик	Адрес	Телефон	Сырье
ООО «Рост-Лайн»	г. Санкт-Петербург, Октябрьская набережная, 104	812-611-00-01	пищевые добавки
ЗАО «Время и К»	г. Новосибирск, ул. Сибиряков - Гвардейцев, 56а	344-27-91 342-07-12	пищевые добавки
ООО «Карат плюс»	г. Новосибирск, ул. Богаткова, 204	267-88-55	сыр, творог
ЗАО «Борнео»	г. Новосибирск, пос. Краснообск, 208	348-13-80	бакалея
ООО «Европеан Кволити Фуд»	г. Москва	495-780-01-75	мясное сырье
Птицефабрика Новосибирская ОАО	г. Новосибирск ул. Плахотного, 27/1	35-55-055,	мясное сырье

**2.7 Основные технико-экономические показатели производственно –
хозяйственной деятельности и финансового состояния**

ООО «КП Сибирский Гурман» за период с 2012 по 2014 годы

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «КП Сибирский Гурман» за период с 2012 по 2014 годы представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Основные показатели производственно - хозяйственной
деятельности и финансового состояния предприятия
за период с 2012 по 2014 годы

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
1. Выручка от продаж	тыс. руб.	924434	1186260	1295872	128,3	109,2	140,2
<i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	998389	1233710	1295872	123,6	105,0	129,8
2. Себестоимость продаж	тыс. руб.	825401	985134	1047990	119,4	106,4	127,0
<i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	891433	1024539	1047990	114,9	102,3	117,6
3. Коммерческие расходы	тыс. руб.	82047	84329	127624	102,8	151,3	155,5
4. Прибыль от продаж	тыс. руб.	169860	116797	120258	68,8	103,0	70,8
<i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	183449	121469	120258	66,2	99,0	65,5
5. Рентабельность продукции	%	20,6	11,9	11,5	57,8	96,6	55,8
6. Чистая прибыль	тыс. руб.	64165	72356	54405	112,8	75,2	84,8
7. Среднесписочная численность ППП	чел.	809	1256	1363	155,3	108,5	168,5
<i>в том числе рабочих</i>	чел.	479	708	773	147,8	109,2	161,4
8. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	1234	982	951	79,6	96,8	77,1
9. Выработка одного рабочего	тыс. руб.	2084	1743	1676	83,6	96,2	80,4
10. Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	196506	324551	371249	165,2	114,4	188,9
<i>в том числе ФОТ рабочих</i>	тыс. руб.	103416	156539	178486	151,4	114,0	172,6
11. Среднегодовая заработная плата работника ППП	тыс. руб.	242,9	258,4	272,4	106,4	105,4	112,1
12. Среднегодовая заработная плата рабочего	тыс. руб.	215,9	221,1	230,9	102,4	104,4	106,9
13. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	23960	92221	129399	384,9	140,3	540,1

Продолжение таблицы 2.6

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					2013 2012	2014 2013	2014 2012
14. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	92419	148722	254439	160,9	171,1	275,3
15. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	86479	119772	146665	138,5	122,5	169,6
16. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	113879	188877	233096	165,9	123,4	204,7
17. Фондоотдача ОПФ	руб.	10,7	9,9	8,8	92,5	88,9	82,2
18. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	8,12	6,28	5,56	77,3	88,5	68,5
19. Коэффициент независимости	-	0,12	0,27	0,27	225,0	100,0	225,0
20. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	-0,6	-0,3	-0,5	50,0	166,7	83,3
21. Коэффициент текущей ликвидности	-	2,21	2,18	1,01	98,6	46,3	45,7
22. Коэффициент утраты (восстановления) платежеспособности	-	1,30	1,09	(0,21)	83,8	-	-

Для того чтобы найти показатели выручки, себестоимости и прибыли в сопоставимых ценах, необходимо рассчитать индексы (коэффициенты) потребительских цен на товары. Расчет данных индексов (коэффициентов) приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Коэффициенты пересчёта

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год
1. Выпуск продукции, тонн	7703616	9490080	9968246
2. Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	924434	1186260	1295872
3. Цена 1 тонны продукции, тыс. руб. (строка 2 / строка 1)	0,120	0,125	0,130
4. Коэффициент пересчёта	1,08	1,04	1,00

Коэффициенты рассчитываются по формуле (2.1).

$$K_{Ц} = Ц_{1 \text{ тонны отч}} / Ц_{1 \text{ тонны баз}}, \quad (2.1)$$

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

где $K_{Ц}$ - коэффициент пересчёта цен базисного года в цены отчётного года;

$Ц_{1 \text{ тонны отч}}$ - цена одной тонны отчётного года, тыс. руб.;

$Ц_{1 \text{ тонны баз}}$ - цена одной тонны базисного года, тыс. руб.

Расчёты коэффициентов представлены ниже:

$$K_{Ц 2014/2012} = 0,130 / 0,120 = 1,08;$$

$$K_{Ц 2014/2013} = 0,130 / 0,125 = 1,04;$$

$$K_{Ц 2014/2014} = 0,130 / 0,130 = 1,00.$$

Данные таблицы 2.6 показывают, что *выручка от продажи продукции* в действующих ценах по годам анализируемого периода имеет положительную динамику увеличения, которое за три года составило 40,2%. Такая тенденция, главным образом, объясняется общим увеличением выпуска продукции и открытием новых торговых точек.

Себестоимость продаж за три года возросла на 27%, что обусловлено ростом цен на основное сырье и материалы. *Прибыль от продаж* за три года снизилась на 29,2%.

Рентабельность продукции - это относительный показатель, который характеризует уровень прибыльности отдельных видов продукции. Показывает, сколько прибыли приходится на 1 рубль проданной продукции (формула 2.2).

$$R_{пр} = П / С * 100\%, \quad (2.2)$$

где $R_{пр}$ - рентабельность продукции, %;

$П$ - прибыль от продаж, тыс. руб.;

$С$ - себестоимость продаж, тыс. руб.

Расчет рентабельности продукции представлен ниже:

$$2012 R_{пр} = 169860 / 825401 * 100 \% = 20,6\%;$$

$$2013 R_{пр} = 116797 / 985134 * 100 \% = 11,9\%;$$

$$2014 R_{пр} = 120258 / 1047990 * 100 \% = 11,5\%.$$

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

За три года рентабельность сократилась на 44,2%, что обусловлено снижением прибыли в этот период.

Чистая прибыль предприятия за три года сократилась на 15,2% в результате превышения прочих расходов над прочими доходами.

При анализе *среднесписочной численности ППП* наблюдается ее увеличение на 68,5%, а рабочих - на 61,4% в связи с образованием новых дополнительных рабочих мест.

Выработка показывает, сколько выручки приходится на одного работника ППП или рабочего. Рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции (в сопоставимых ценах) к среднесписочной численности работников по формуле (2.3).

$$ВР = V / Ч, \quad (2.3)$$

где ВР - выработка одного работника ППП (рабочего), тыс. руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$Ч$ - среднесписочная численность работников ППП (рабочего), чел.

Расчёт выработки одного работника промышленно – производственного персонала по годам представлен ниже:

$$2012 \text{ ВР}_{\text{ППП}} = 998389 / 809 = 1234 \text{ тыс. руб.};$$

$$2013 \text{ ВР}_{\text{ППП}} = 1233710 / 1256 = 982 \text{ тыс. руб.};$$

$$2014 \text{ ВР}_{\text{ППП}} = 1295872 / 1363 = 951 \text{ тыс. руб.}$$

Выработка на одного рабочего по годам равна:

$$2012 \text{ ВР}_{\text{РАБ}} = 998389 / 479 = 2084 \text{ тыс. руб.};$$

$$2013 \text{ ВР}_{\text{РАБ}} = 1233710 / 708 = 1743 \text{ тыс. руб.};$$

$$2014 \text{ ВР}_{\text{РАБ}} = 1295872 / 773 = 1676 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение численности персонала привело к снижению выработки, как одного работника ППП, так и одного рабочего. За три года выработка одного работника ППП сократилась на 22,9%, а выработка одного рабочего - на 19,6%.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Фонд оплаты труда ППП за три года увеличился на 88,9% и составил на конец анализируемого периода 371249 тыс. руб., из которых 178486 тыс. руб. составляет *фонд оплаты труда рабочих*, который также за три года вырос на 72,6%.

Средняя заработная плата работника ППП за три года выросла на 12,1% в результате повышения тарифных ставок по категориям персонала, выполняющего работу различной сложности.

По всем годам анализируемого периода величина *собственного капитала* не превышала величину *внеоборотных активов*. Это отрицательная тенденция и свидетельствует о том, что внеоборотные активы в эти периоды не могли финансироваться за счет собственных средств предприятия. Среднегодовая стоимость *оборотных средств* за три года увеличилась более, чем в 2 раза.

Среднегодовая стоимость основных фондов имеет тенденцию роста, который за три года составил 69,6%.

Фондоотдача показывает, сколько продукции произведено в расчете на один рубль основных производственных фондов. Данный показатель рассчитывается по формуле (2.4).

$$FO = V / \overline{ОПФ}, \quad (2.4)$$

где FO – фондоотдача, руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\overline{ОПФ}$ - среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.

Фондоотдача основных фондов равна:

2012 FO = 924434 / 86479 = 10,7 руб.;

2013 FO = 1186260 / 119772 = 9,9 руб.;

2014 FO = 1295872 / 146665 = 8,8 руб.

Фондоотдача основных фондов на анализируемом предприятии за три года уменьшилась на 17,8% и составила на конец 2014 года 8,8 руб.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Оборачиваемость оборотных средств показывает число полных оборотов, которые совершают оборотные средства за определенный период времени. Оборачиваемость оборотных средств является одним из показателей деловой активности предприятия, которая проявляется, прежде всего, в скорости оборота. Ускорение оборачиваемости позволяет при той же сумме оборотных средств увеличить объём производства, снизить условно-постоянные расходы, так как, чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится этих расходов. Рассчитывается по формуле (2.5).

$$ООС = \frac{V}{\overline{ОС}}, \quad (2.5)$$

где ООС - оборачиваемость оборотных средств, обороты;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\overline{ОС}$ - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

Оборачиваемость оборотных средств равна:

2012 ООС = 924434 / 113879 = 8,12 оборота;

2013 ООС = 1186260 / 188877 = 6,28 оборота;

2014 ООС = 1295872 / 233096 = 5,56 оборота.

Оборачиваемость оборотных средств за три года замедлилась на 2,56 оборота или 31,5%. В целом замедление оборачиваемости оборотных средств является отрицательным моментом в деятельности предприятия. Это привело к появлению дополнительной потребности в оборотном капитале.

Коэффициент независимости показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, а какая – за счет заемных средств. Считается нормальным соотношение «60/40», т.е. на 60% должно осуществляться финансирование за счет собственных средств предприятия, а на 40% - за счет заёмных средств.

Рассчитывается как отношение среднегодовой стоимости собственного капитала к сумме среднегодовой стоимости внеоборотных активов и оборотных средств по формуле (2.6).

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

$$K_n = \overline{СК} / (\overline{ВOA} + \overline{OC}), \quad (2.6)$$

где K_n – коэффициент независимости;

$\overline{СК}$ - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$\overline{ВOA}$ - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

\overline{OC} - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

Коэффициент независимости равен:

$$2012 K_n = 23960 / (92419 + 113879) = 0,12;$$

$$2013 K_n = 92221 / (148722 + 188877) = 0,27;$$

$$2014 K_n = 129399 / (254439 + 233096) = 0,27.$$

Приведенные расчеты свидетельствуют о том, что у предприятия на начало анализируемого периода коэффициент независимости был равен 12%, а на конец периода он вырос до 27%, т.е. предприятие за три года повысило финансирование деятельности за счет собственных средств на 15%. Привлеченные заемные средства на конец отчетного года составили 73%.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает наличие собственных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Рассчитывается как отношение разницы среднегодовой стоимости собственного капитала и внеоборотных активов к среднегодовой стоимости оборотных средств по формуле (2.7).

$$K_{осс} = (\overline{СК} - \overline{ВOA}) / \overline{OC}, \quad (2.7)$$

где $K_{осс}$ - коэффициент обеспеченности собственными средствами

(нормативное значение 0,1);

$\overline{СК}$ - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$\overline{ВOA}$ - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

\overline{OC} - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Коэффициент обеспеченности собственными средствами равен:

$$2012 \text{ Косс} = (23960 - 92419) / 113879 = -0,6;$$

$$2013 \text{ Косс} = (92221 - 148722) / 188877 = -0,3;$$

$$2014 \text{ Косс} = (129399 - 254439) / 233096 = -0,5.$$

Приведённые расчёты показывают, что предприятие не обеспечено собственными средствами, так как коэффициент имеет отрицательные значения по всем годам анализируемого периода.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчётам может погасить предприятие, мобилизовав все оборотные средства. Рассчитывается по формуле (2.8).

Принято считать, что необходимое значение коэффициента равно 2 и не должно опускаться ниже 1.

$$Кт.л. = \text{строка 1200} / \text{строка 1500}, \quad (2.8)$$

Расчет коэффициента текущей ликвидности представлен ниже:

$$2012 \text{ Кт.л. н.г.} = 75595 / 110996 = 0,68;$$

$$2012 \text{ Кт.л. к.г.} = 152163 / 68894 = 2,21;$$

$$2013 \text{ Кт.л. к.г.} = 225590 / 103605 = 2,18;$$

$$2014 \text{ Кт.л. к.г.} = 240602 / 238962 = 1,01.$$

В 2012 и 2013 годах коэффициент текущей ликвидности удовлетворяет нормативному значению (2), это вызывает необходимость расчета коэффициента утраты платежеспособности за период, равный 3 месяцам, по формуле (2.12).

$$Ку.п. = [Кт.л. к.г. + 3/12 * (Кт.л. к.г. - Кт.л. н.г.)] / 2, \quad (2.12)$$

где Ку.п. - коэффициент утраты платежеспособности;

Кт.л. н.г. - коэффициент текущей ликвидности на начало года.

Кт.л. к.г.- коэффициент текущей ликвидности на конец года.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

$$2012 \text{ Ку.п.} = [2,21 + 3/12 * (2,21 - 0,68)] / 2 = 1,30;$$

$$2013 \text{ Ку.п.} = [2,18 + 3/12 * (2,18 - 2,21)] / 2 = 1,09;$$

Значения данных коэффициентов показали, что у предприятия в 2012 и 2013 годах в ближайшие три месяца есть реальная возможность сохранить и не утратить свою платёжеспособность, т.к. данные коэффициенты удовлетворяют норме (1).

В 2014 году коэффициент текущей ликвидности ниже нормативного значения (2), поэтому необходимо рассчитать коэффициент восстановления платёжеспособности за период, равный 6 месяцам, по формуле (2.13).

$$Kв.п. = [Kт.л. к.г. + 6/12 * (Kт.л. к.г. - Kт.л. н.г.)] / 2, \quad (2.13)$$

где Кв.п. - коэффициент восстановления платёжеспособности;

Кт.л. н.г. - коэффициент текущей ликвидности на начало года.

Кт.л. к.г. - коэффициент текущей ликвидности на конец года.

Расчет коэффициента восстановления платёжеспособности представлен ниже:

$$2014 \text{ Кв.п.} = [1,01 + 6/12 * (1,01 - 2,18)] / 2 = 0,21.$$

Значение данного коэффициента показало, что у предприятия в ближайшие полгода нет реальной возможности восстановить свою платёжеспособность, поскольку данный коэффициент ниже нормы (1).

Итак, во второй главе выпускной квалификационной работы была рассмотрена организационная характеристика ООО «КП Сибирский Гурман», а именно, приведена краткая историческая справка, правовые и юридические аспекты, фирменная продукция, сбытовая политика компании, а также рассчитаны и проанализированы основные технико-экономические показатели деятельности и финансового состояния предприятия за три года.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

3 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК

3.1 Анализ показателей движения персонала

Данные, с помощью которых будут рассчитаны и проанализированы показатели движения персонала в ООО «КП Сибирский Гурман» за три года, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Данные, необходимые для расчета и анализа
показателей движения персонала

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
				<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
1. Численность работников, вы- бывших из организации, чел.	121	239	218	197,5	91,2	180,2
2. Численность работников, сменивших должности в течение года, чел.	89	88	109	98,9	123,9	122,5
3. Среднесписочная численность работников ППП, чел.	809	1256	1363	155,3	108,5	168,5
4. Потерянные производительные часы, чел.-час. (рабочие часы, пропущенные сотрудниками)	86453	121523	221288	140,6	182,1	256,0
5. Производительные часы работы предприятия, чел.-час.	960588	1215230	1580635	126,5	130,1	164,5

Текучесть кадров – важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Наиболее распространенный метод расчета текучности – отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднесписочной численности персонала в течение года. Чем выше показатель текучности, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучности кадров, но и

причины, по которым люди покидают организацию. Поэтому руководству персоналом необходимо проводить анализ причин текучести и выявлять наиболее серьезные из них.

Таким образом, рассчитаем коэффициент текучести ($K_{тек}$) как отношение суммы выбывших работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работающих за год (при норме 9%).

$$2012 K_{тек} : 121 \text{ чел.} / 809 \text{ чел.} * 100 \% = 15\%;$$

$$2013 K_{тек} : 239 \text{ чел.} / 1256 \text{ чел.} * 100 \% = 19\%;$$

$$2014 K_{тек} : 218 \text{ чел.} / 1363 \text{ чел.} * 100\% = 16\%.$$

Динамика коэффициента текучести такова, что в 2013 году по сравнению с 2012 годом он резко возрос на 4%п. Однако к концу 2014 года он сократился на 3%п., что является положительным моментом в деятельности предприятия.

Динамику коэффициента текучести наиболее наглядно отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.1.

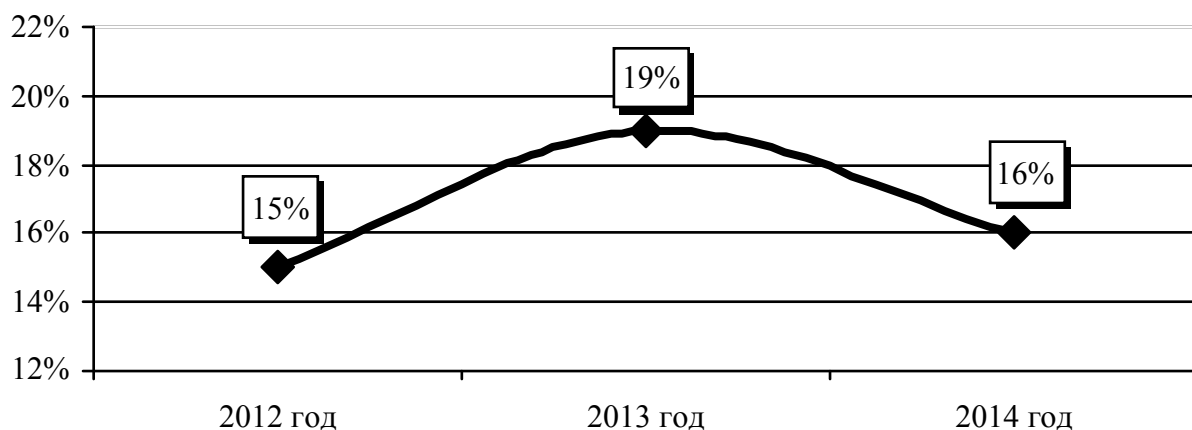


Рисунок 3.1 - Динамика коэффициента текучести кадров

Причины увольнения работников за три года представлены в таблице 3.2. Структура причин увольнения работников изображена на рисунке 3.2.

Таблица 3.2 - Причины увольнения работников

Причины увольнения	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1. По собственному желанию	76	62,8	151	63,2	141	64,7
2. Истечение срока трудового договора	24	19,8	46	19,2	42	19,3
3. По сокращению штата	0	0	0	0	0	0
4. За нарушение трудовой дисциплины	7	5,8	15	6,3	11	5,0
5. Другие причины	14	11,6	27	11,3	24	11,0
Итого	121	100	239	100	218	100

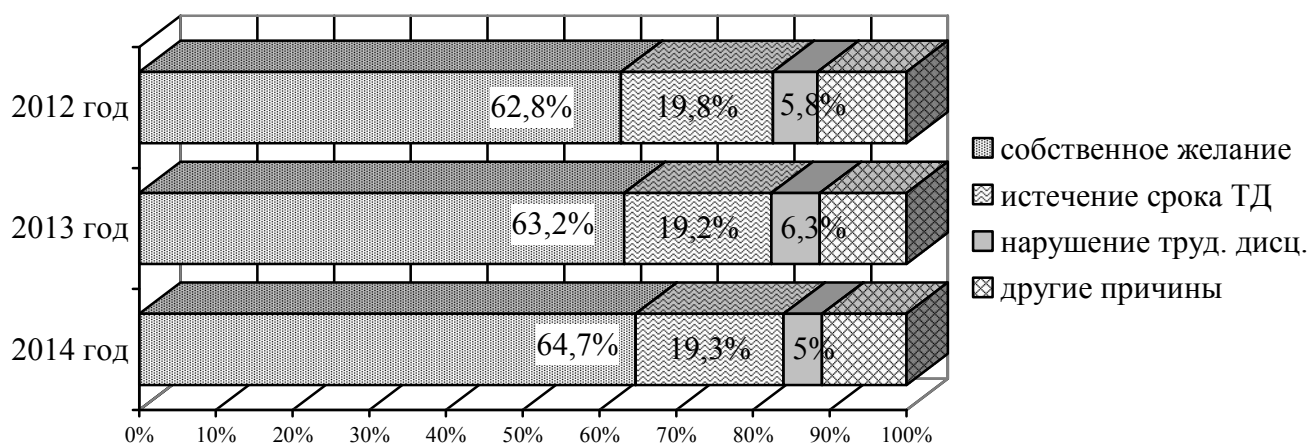


Рисунок 3.2 - Структура причин увольнения работников
в ООО «КП Сибирский Гурман»

3.2 Анализ показателей производительности труда персонала

Производительность труда - это выработка одним работником продукции в денежном выражении. Данная глава выпускной квалификационной работы выполнена по методике Станислава Владимировича Шекшни, представленной в учебно-практическом пособии «Управление персоналом современной организации» - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «БШ «Интел - Синтез», 2012.

Производительность труда является источником процветания любой организации и ее сотрудников, поэтому руководство должно уделять повышенное внимание измерению и контролю за динамикой производительности. Используемые для анализа показатели производительности труда отражают специфику

производственной деятельности организации, однако существует несколько наиболее общих показателей, которые применяются на многих предприятиях.

Это такие показатели как:

- производительность труда (выработка) одного сотрудника;
- прибыль на одного сотрудника;
- производимая продукция за час производительного труда в денежном и натуральном выражении;
- добавленная стоимость за один производительный час;
- потерянная производительность.

В таблице 3.3 представлены данные, с помощью которых будут рассчитаны и проанализированы показатели производительности труда персонала в ООО «КП Сибирский Гурман» за период с 2012 по 2014 годы.

Таблица 3.3 - Показатели, необходимые для расчета и анализа
производительности труда персонала

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год
1. Выпуск продукции	тонн	7703616	9490080	9968246
2. Выручка от продаж (в сопоставимых ценах)	тыс. руб.	998389	1233710	1295872
3. Себестоимость продаж (в сопоставимых ценах)	тыс. руб.	891433	1024539	1047990
4. Прибыль от продаж (в сопоставимых ценах)	тыс. руб.	183449	121469	120258
5. Среднесписочная численность ППП	чел.	809	1256	1363
6. Отработанные производительные часы	чел.- час.	960588	1215230	1580635
7. Потерянные производственные часы	чел.- час.	86453	121523	221288

3.2.1 Анализ производительности труда одного сотрудника

Этот показатель ($ПТ_{1\text{сотр.}}$) рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции за период (в сопоставимых ценах) к численности сотрудников по формуле (3.1). Показатель производительности труда 1 сотрудника является

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

наиболее общим показателем производительности предприятия в целом.

$$ПТ_{1\text{сотр.}} = V / Ч_{\text{ср.}} \quad (3.1)$$

где $ПТ_{1\text{сотр.}}$ - производительность труда одного работника ППП, тыс. руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$Ч_{\text{ср.}}$ - среднесписочная численность работников ППП, чел.

Расчет производительности труда одного сотрудника по годам анализируемого периода представлен ниже:

2012 $ПТ_{1\text{сотр.}}$: 998389 тыс. руб. / 809 чел. = 1234 тыс. руб.

2013 $ПТ_{1\text{сотр.}}$: 1233710 тыс. руб. / 1256 чел. = 982 тыс. руб.

2014 $ПТ_{1\text{сотр.}}$: 1295872 тыс. руб. / 1363 чел. = 951 тыс. руб.

Динамика показателя производительности труда одного сотрудника свидетельствует о тенденции снижения объема реализации на одного сотрудника за анализируемый период на 283 тыс. руб. или 22,9%.

3.2.2 Анализ прибыли на одного сотрудника

Данный показатель ($Пр_{1\text{сотр.}}$), в отличие от предыдущего, характеризует эффективность деятельности предприятия - сколько прибыли приносит каждый сотрудник, и рассчитывается как величина прибыли от продаж (в сопоставимых ценах), разделенная на число сотрудников по формуле (3.2).

Величина прибыли на одного сотрудника представляет собой важнейший индикатор эффективности работы предприятия, поскольку получение прибыли является одной из основных целей функционирования большинства современных организаций.

$$Пр_{1\text{сотр.}} = Пр / Ч_{\text{ср.}} \quad (3.2)$$

где $Пр_{1\text{сотр.}}$ - объем прибыли на одного работника ППП, тыс. руб.;

$Пр$ - прибыль от продаж, тыс. руб.;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников ППП, чел.

Расчет данного показателя представлен ниже:

2012 $Пр_{1сотр.}$: 183449 тыс. руб. / 809 чел. = 227 тыс. руб.;

2013 $Пр_{1сотр.}$: 121469 тыс. руб. / 1256 чел. = 97 тыс. руб.;

2014 $Пр_{1сотр.}$: 120258 тыс. руб. / 1363 чел. = 88 тыс. руб.

Приведенные расчеты показывают, по годам анализируемого периода объем прибыли на одного работника имеет значительную динамику снижения на 139 тыс. руб. или 61,2%. Больше всего прибыли каждый сотрудник принес в 2012 году.

Наглядно динамика производительности труда (выработки) одного сотрудника и динамика прибыли на одного сотрудника представлены на рисунке 3.3.

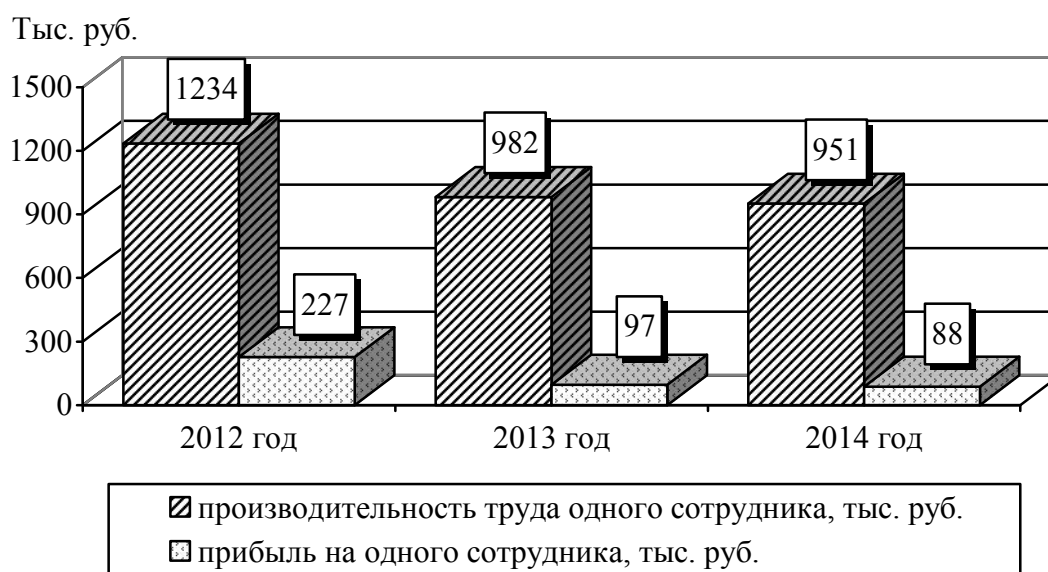


Рисунок 3.3 - Динамика производительности труда (выработки) и прибыли на одного сотрудника

3.2.3 Анализ производимой продукции за час производительного труда

Данный показатель является классическим показателем производительности. Он может рассчитываться как в денежных, так и в натуральных единицах.

В первом случае, этот показатель определяется как результат деления себестоимости произведенной за период продукции (в сопоставимых ценах) на общее число отработанных производительных часов за период по формуле (3.3).

К производительным часам относят те часы производственных работников, в течение которых они заняты непосредственной производственной деятельностью - изготовлением продукции. Производительными часами не считаются часы, которые потрачены на профессиональное обучение, простои, занятия по охране труда и технике безопасности и т.п.

$$\text{ПП за час труда (ден)} = C / \text{ПЧ} , \quad (3.3)$$

где ПП за час труда (ден) - производимая продукция за час производительного труда, тыс. руб.;

C - себестоимость продаж, тыс. руб.;

ПЧ - отработанные производительные часы, чел.- час.

Расчет показателя производимой продукции за час производительного труда в денежном выражении (ПП за час труда) представлен ниже:

2012 ПП за час труда: 891433 тыс. руб./960588 чел.- час.=0,928 тыс. руб. = 928 руб.;

2013 ПП за час труда: 1024539 тыс. руб./1215230 чел.- час.=0,843 тыс. руб. = 843 руб.;

2014 ПП за час труда: 1047990 тыс. руб./1580635 чел.- час.= 0,663 тыс. руб. = 663 руб.

По годам анализируемого периода прослеживается тенденция сокращения этого показателя. Так, в 2013 году по сравнению с 2012 годом он сократился на 85 руб.; в 2014 году по сравнению с 2013 годом - на 180 руб. В целом за период величина производимой продукции сократилась на 265 руб.

Наглядно показатель производимой продукции в денежном выражении представлен на рисунке 3.4.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

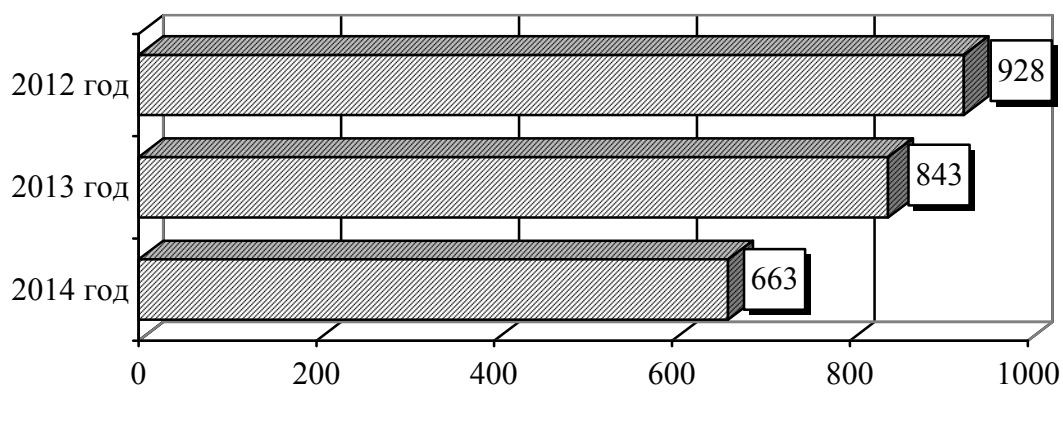


Рисунок 3.4 - Динамика производимой продукции за час производительного труда в денежном выражении

В натуральном выражении этот показатель (ПП за час труда (нат)) рассчитывается как отношение произведенной за период продукции (общего выпуска продукции) к общему числу отработанных за период производительных часов по формуле (3.4).

$$\text{ПП за час труда (нат)} = \text{В} / \text{ПЧ} , \quad (3.4)$$

где ПП за час труда (нат) - производимая продукция за час производительного труда, тонн;

В - выпуск продукции, тонн;

ПЧ - отработанные производительные часы, чел.- час.

Расчет показателя производимой продукции за час производительного труда в натуральном выражении (ПП за час труда (нат)) представлен ниже:

2012 ПП за час труда (нат): 7703616 тонн / 960588 чел.- час. = 8,02 тонн;

2013 ПП за час труда (нат): 9490080 тонн / 1215230 чел.- час. = 7,81 тонн;

2014 ПП за час труда (нат): 9968246 тонн / 1580635 чел.- час. = 6,31 тонн.

Приведенные расчёты показывают, что по годам анализируемого периода данный показатель в натуральном выражении имеет такую же тенденцию, как и в денежном выражении. Так, снижение в 2013 году по отношению к 2012 году составило 210 кг.; в 2014 году по отношению к 2013 году - 1500 кг., а в целом за период - 1710 кг.

Графически данный показатель изображен на рисунке 3.5.

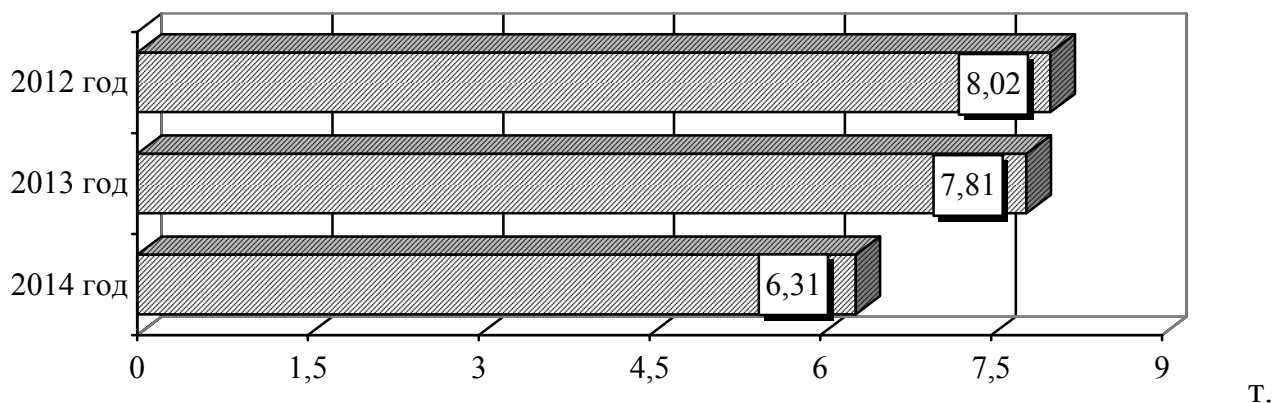


Рисунок 3.5 - Динамика показателя производимой продукции за час производительного труда в натуральном выражении

В последнее время популярным стал показатель добавленной стоимости за один производительный час ($ДС_{\text{час}}$), рассчитываемый как частное от деления разницы между выручкой от продажи продукции и себестоимостью проданной продукции и отработанными производительными часами по формуле (3.5).

$$ДС_{\text{час}} = (V - C) / ПЧ, \quad (3.5)$$

где $ДС_{\text{час}}$ - добавленная стоимость за один производительный час, тыс. руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

C - себестоимость проданной продукции, тыс. руб.;

$ПЧ$ - отработанные производительные часы, чел.- час.

Расчет показателя добавленной стоимости за один производительный час ($ДС_{\text{час}}$) представлен ниже:

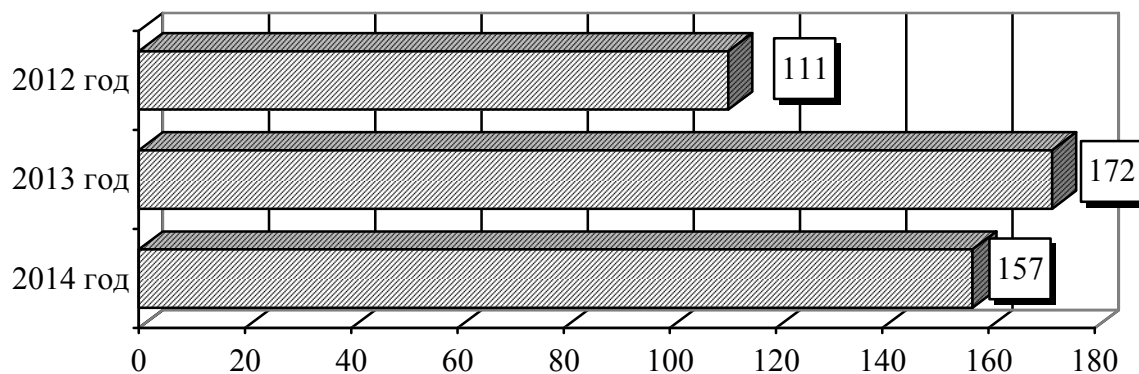
2012 ДС_{час}: $(998389 - 891433) / 960588 = 0,111$ тыс. руб. = 111 руб.;

2013 ДС_{час}: $(1233710 - 1024539) / 1215230 = 0,172$ тыс. руб. = 172 руб.;

2014 ДС_{час}: $(1295872 - 1047990) / 1580635 = 0,157$ тыс. руб. = 157 руб.

Приведенные расчеты свидетельствуют о том, что за три года добавленная стоимость за один производительный час увеличилась на 46 руб.

Наглядно данный показатель представлен на рисунке 3.6.



руб.

Рисунок 3.6 - Динамика добавленной стоимости за один производительный час

3.2.4 Анализ потерянной производительности

Этот показатель рассчитывается по формуле (3.6) как произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов (абсентеизма) производственных рабочих и показывает, что теряет организация в виде недополученной стоимости от неявки сотрудников на рабочее место. Показатель потерянной производительности (ПП) является очень наглядным и убедительным аргументом, который руководитель персоналом может эффективно использовать в борьбе с абсентеизмом.

$$\text{ППР} = \text{ДС}_{\text{час}} * \text{ПЧ}_{\text{абс}}, \quad (3.6)$$

где ППР - потерянная производительность, тыс. руб.;

ДС_{час} - добавленная стоимость за один производительный час, тыс. руб.;

ПЧ_{абс} - потерянные производительные часы (количество рабочих часов, пропущенных сотрудниками в течение года), чел.-час.

Расчет потерянной производительности по годам анализируемого периода представлен ниже:

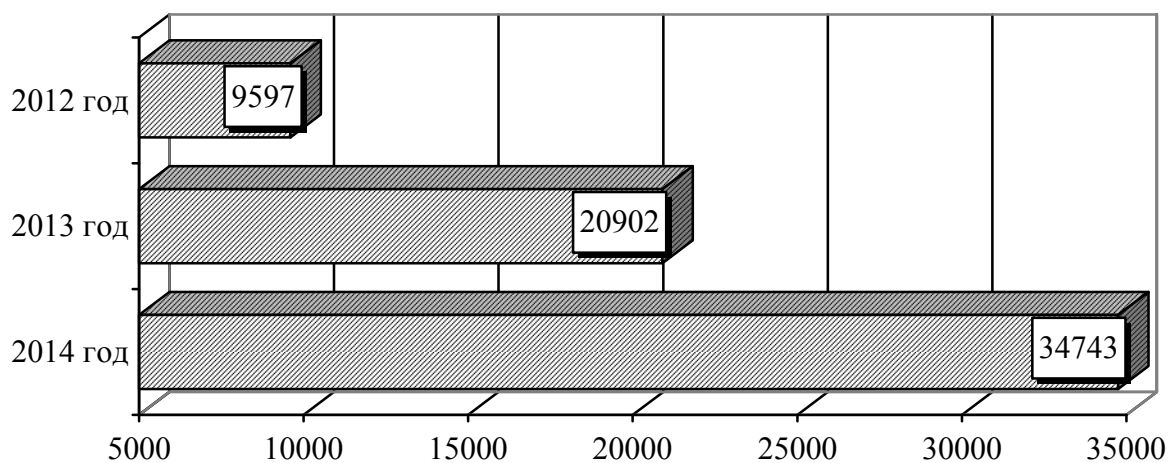
2012 ППР : 111 руб.* 86453 чел.-час. = 9596283 руб. ≈ 9597 тыс. руб.;

2013 ППР : 172 руб.* 121523 чел.-час. = 20901956 руб. ≈ 20902 тыс. руб.;

2014 ППР : 157 руб.* 221288 чел.-час. = 34742216 руб. ≈ 34743 тыс. руб.

В 2014 году потерянная производительность была значительно выше, чем в предыдущие годы и составила 34743 тыс. руб., что на 66,2% выше уровня 2013 года и в 3,6 раза уровня 2012 года.

Графически динамика данного показателя представлена на рисунке 3.7.



т. р.

Рисунок 3.7 - Динамика потерянной производительности

Обобщенные сведения о показателях производительности труда персонала в ООО «КП Сибирский Гурман» представлены в таблице 3.4.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Таблица 3.4 - Показатели производительности труда персонала

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
				$\frac{2013}{2012}$	$\frac{2014}{2013}$	$\frac{2014}{2012}$
1. Производительность труда (выработка) одного сотрудника, тыс. руб.	1234	982	951	79,6	96,8	77,1
2. Прибыль на одного сотрудника, тыс. руб.	227	97	88	42,7	90,7	38,8
3. Производимая продукция за час производительного труда в денежном выражении, руб.	928	843	663	90,8	78,6	71,4
4. Производимая продукция за час производительного труда в натуральном выражении, тонн.	8,02	7,81	6,31	97,4	80,8	78,7
5. Добавленная стоимость за один производительный час, руб.	111	172	157	155,0	91,3	141,4
6. Потерянная производительность, тыс. руб.	9597	20902	34743	217,8	166,2	362,0

3.3 Анализ соотношения темпов прироста производительности труда и среднегодовой заработной платы

Чтобы оценить эффективность работы предприятия наряду с другими оценочными показателями необходимо определить соотношение темпов прироста производительности труда и среднегодовой заработной платы. Оценка темпов прироста производительности труда и среднегодовой заработной платы производится в процентах путем их сопоставления.

Данные для анализа представлены в таблице 3.5.

Экономический закон гласит: темп прироста производительности труда работника (или выработка) должен в 2 раза опережать темп прироста среднегодовой заработной платы, т.е. работник должен вырабатывать продукции в 2 раза больше, чем получать заработную плату.

Из таблицы следует, что на данном предприятии прослеживается обратная закону динамика, а именно, производительность труда (выработка) работника ППП снижается, а его заработная плата растет. Это свидетельствует о неэффек-

тивной политике в области труда и заработной платы в компании, так как работники в эти годы получали гораздо большее материальное вознаграждение за меньшую работу и затраченные усилия.

Таблица 3.5 - Соотношение темпов прироста ПТ и среднегодовой ЗП

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп прироста, %		
					$\frac{2013}{2012}$	$\frac{2014}{2013}$	$\frac{2014}{2012}$
1. Производительность труда (выработка) одного работника ППП в сопоставимых ценах	тыс. руб.	1234	982	951	-20,4	-3,2	-22,9
2. Среднегодовая заработная плата работника ППП в сопоставимых ценах	тыс. руб.	262,3	268,7	272,4	2,4	1,4	3,8
3. Соотношение темпов прироста производительн. труда и среднегодовой заработной платой	-	-	-	-	соотношение неоптимальное		

3.4 Анализ социальной структуры персонала

3.4.1 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 3.6.

Отслеживание динамики возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа 25-30 лет – в среднем

23,5%. Далее следуют в практически одинаковых позициях возрастные группы: 30-35 лет (в среднем 17,4%), 35-40 лет (в среднем 16,6%), 40-45 лет (в среднем 18,9%). Равный удельный вес приходится на категорию людей в возрасте до 25 лет и 45-50 лет (в среднем по 8,4%). Наименьший удельный вес имеют работники в возрасте от 60 лет и старше - в среднем 2,2% .

Результаты проведенного кадрового анализа говорят о том, что в ООО «КП Сибирский Гурман» по возрастному признаку прослеживается наличие большой доли людей молодого и зрелого возраста.

Таблица 3.6 - Возрастная структура персонала ООО «КП Сибирский Гурман»

Возраст	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.
до 25 лет	60	7,4	98	7,8	135	9,9
от 25 до 30 лет	205	25,3	306	24,4	285	20,9
от 30 до 35 лет	153	18,9	224	17,8	210	15,4
от 35 до 40 лет	145	17,9	224	17,8	193	14,2
от 40 до 45 лет	145	17,9	224	17,8	285	20,9
от 45 до 50 лет	60	7,4	98	7,8	135	9,9
от 50 до 60 лет	33	4,2	54	4,4	75	5,5
от 60 лет и старше	8	1,0	28	2,2	45	3,3
Итого	809	100	1256	100	1363	100

Наглядно возрастная структура персонала ООО «КП Сибирский Гурман» представлена на рисунке 3.8.

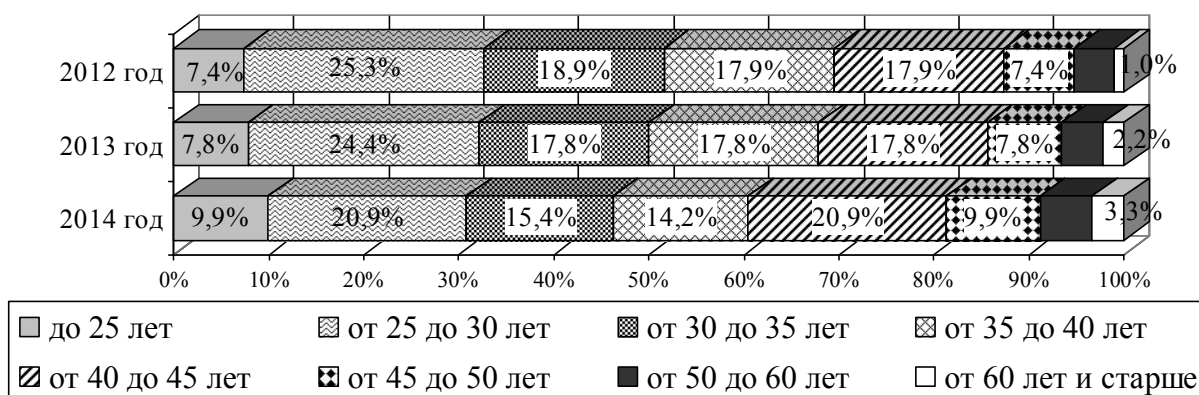


Рисунок 3.8 - Возрастная структура персонала ООО «КП Сибирский Гурман»

3.4.2 Анализ образовательной структуры персонала

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

Образовательная структура персонала ООО «КП Сибирский Гурман» представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Образовательная структура персонала
ООО «КП Сибирский Гурман»

Уровень образования	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.
Среднее общее	54	6,7	39	3,1	20	1,5
Среднетехническое	320	39,6	531	42,3	590	43,3
Высшее профессиональное	435	53,7	686	54,6	753	55,2
Итого	809	100	1256	100	1363	100

Графически образовательная структура персонала предприятия представлена на рисунке 3.9.

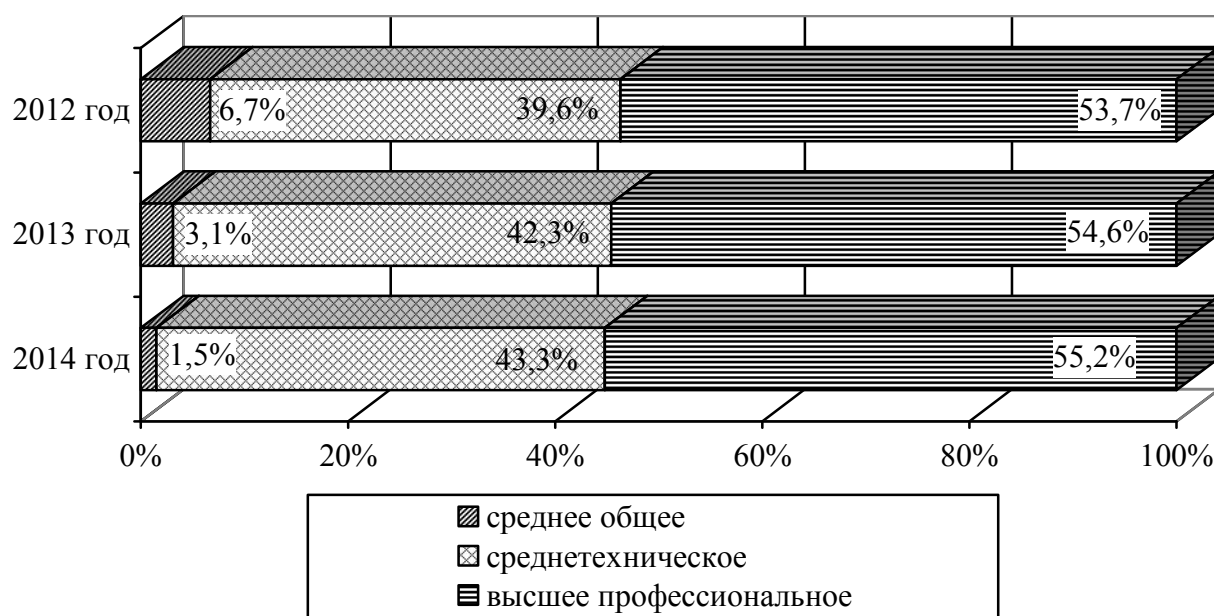


Рисунок 3.9 - Образовательная структура персонала
ООО «КП Сибирский Гурман»

Данные таблицы свидетельствуют о том, что на предприятии преобладают

работники с высшим профессиональным образованием. За три года прослеживается тенденция увеличения работников с высшим образованием на 318 чел.

Вторую позицию занимают работники со среднетехническим образованием, численность которых с 2012 по 2014 годы также возросла на 270 чел.

На предприятии имеются также и работники со средним образованием, т.е. только окончили школу и не имеют никакого специального образования. Причем, удельный вес таких работников с каждым годом сокращается. За три года это сокращение составило 34 человека. Это положительный момент в работе компании.

3.4.3 Анализ структуры персонала по стажу работы

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 3.8.

Таблица 3.8 - Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.
до 1 года	27	3,3	43	3,4	30	2,2
от 1 до 3 лет	102	12,6	154	12,3	180	13,2
от 3 до 6 лет	78	9,6	139	11,1	149	10,9
от 6 до 9 лет	110	13,6	196	15,6	225	16,5
от 9 до 12 лет	144	17,8	209	16,6	225	16,5
от 12 до 15 лет	246	30,5	376	29,9	389	28,6
свыше 15 лет	102	12,6	139	11,1	165	12,1
Итого	809	100	1256	100	1363	100

Наиболее наглядно динамику стажа работы персонала на предприятии характеризует график, представленный на рисунке 3.10.

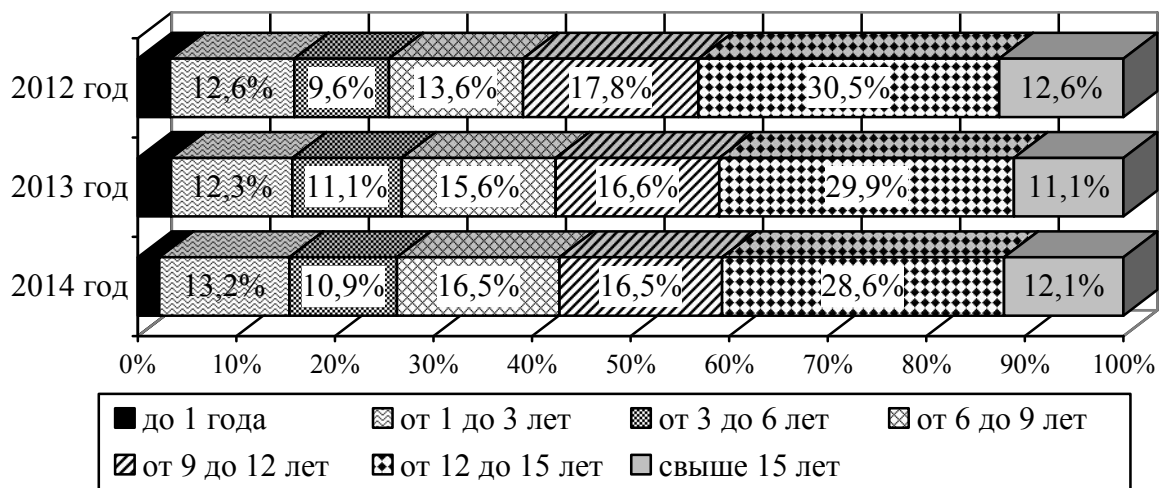


Рисунок 3.10 - Структура персонала ООО «КП Сибирский Гурман» по стажу работы

Первое место в динамике стажа работы занимает позиция от 12 до 15 лет, удельный вес которой в среднем колеблется в пределах 30%. По годам анализируемого периода он постепенно снижается. За три года удельный вес этой позиции снизился с 30,5% до 28,6%. На втором месте позиция от 9 до 12 лет, удельный вес которой колеблется в пределах 17%.

Далее идёт позиция от 6 до 9 лет, удельный вес которой в среднем колеблется в пределах 15%. В данной категории персонала по стажу работы наблюдается рост с 13,6% до 16,5%. Относительно равный удельный вес приходится на позицию от 1 до 3 лет и свыше 15 лет – в среднем по 12,3%. Предпоследнее и последнее место занимают позиции от 3 до 6 лет (в среднем 10,5%) и до 1 года (в среднем 3%).

3.4.4 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). Динамика половой структуры персонала на данном предприятии представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Половая структура персонала ООО «КП Сибирский Гурман»

Пол	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.	Чел.	Уд вес в % к общ. числен.
Мужчины	273	33,7	432	34,4	483	35,4
Женщины	536	66,3	824	65,6	880	64,6
Итого	809	100	1256	100	1363	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 3.11.

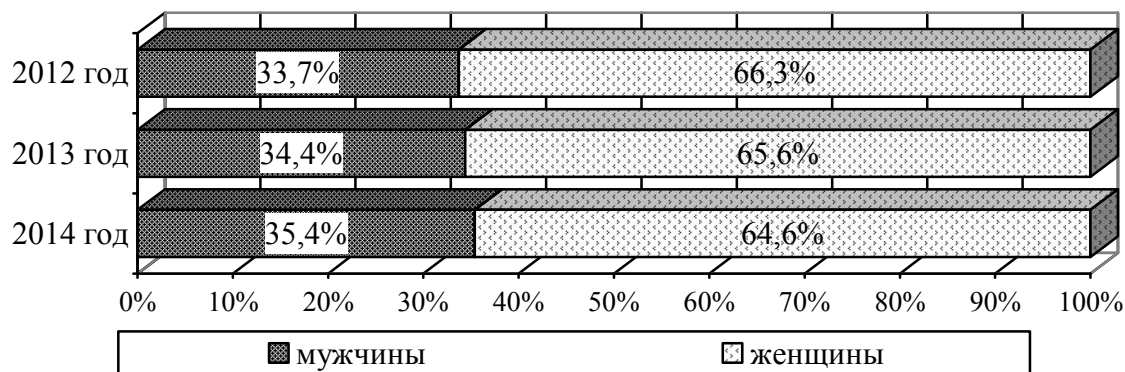


Рисунок 3.11 - Половая структура персонала ООО «КП Сибирский Гурман»

Итак, результаты проведенного анализа производительности труда персонала в ООО «КП Сибирский Гурман» свидетельствуют о том, что выработка на одного сотрудника по годам анализируемого периода сокращается. Больше всего прибыли каждый сотрудник принес в базисном году. Потерянная производительность за три года увеличилась более, чем в 3,6 раза.

По возрастному признаку прослеживается наличие большой доли людей молодого и зрелого возраста. Преобладают работники с высшим образованием. Коэффициент текучести превышает норму. Наблюдается тенденция увеличения абсентеизма, что негативно сказывается на работе компании. Более динамично должностные перемещения происходили в базисном году.

4 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КП СИБИРСКИЙ ГУРМАН», Г. НОВОСИБИРСК

4.1 Планирование карьеры сотрудников

Анализ возрастной структуры рабочей силы показал, что в ООО «КП Сибирский Гурман» по возрастному признаку прослеживается наличие большой доли людей молодого и зрелого возраста. В этой связи целесообразно предложить руководству данного предприятия выявить перспективных работников, объективно и достоверно оценить их деловые качества, а также спланировать их продвижение и карьеру.

Для этого предлагается использовать методику профессиональной перспективности. Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование - одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы - количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле (4.1).

$$K_{\text{ПП}} = \text{Оу.обр.} * (1 + C/4 + B/18), \quad (4.1)$$

где $K_{\text{ПП}}$ - коэффициент профессиональной перспективности;

Оу.обр. - оценка уровня образования;

С - стаж работы по специальности;

В - возраст.

Оценка уровня образования обычно составляет:

0,15 - для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 - для лиц со средним образованием;

0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Стаж работы в соответствии с рекомендациями НИИ труда делится на 4 в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование.

Возраст в соответствии с рекомендациями НИИ труда делится на 18. Установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования. При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 60 лет, а для женщин - 55.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по итогам аттестации. Совершенно очевидно, что предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку.

Рассмотрим на примере использование данной методики. Для нахождения K_{III} необходимо знать возраст сотрудника, стаж работы и уровень образования.

Примерные данные о сотрудниках представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Основные данные о сотрудниках

Ф.И.О.	Уровень образования	Стаж работы в данной должности, лет	Возраст, лет
Лысов Р.А.	Высшее профессиональное	10	32
Володин В.В.	Среднее общее	12	30
Терехов В.С.	Высшее профессиональное	5	27
Ковалева Р.М.	Среднетехническое	9	29
Николаева Н.П.	Высшее профессиональное	5	34

Произведем расчеты:

Сотрудник Лысов Р.А. - $K_{III} = 1,00 * (1 + 10/4 + 32/18) = 5,278$.

Сотрудник Володин В.В. - $K_{III} = 0,60 * (1 + 12/4 + 30/18) = 3,400$.

Сотрудник Терехов В.С. - $K_{III} = 1,00 * (1 + 5/4 + 27/18) = 3,750$.

Сотрудник Ковалева Р.М. - $K_{III} = 0,75 * (1 + 9/4 + 29/18) = 3,646$.

Сотрудник Николаева Н.П. - $K_{III} = 1,00 * (1 + 5/4 + 34/18) = 4,139$.

Таким образом, по результатам расчета $K_{ПП}$, проведенного в соответствии с методом профессиональной перспективности, сотрудников можно расположить в следующем порядке:

1. Лысов Р.А.
2. Николаева Н.П.
3. Терехов В.С.
4. Ковалева Р.М.
5. Володин В.В.

После сравнительной оценки по результатам $K_{ПП}$, рассчитывается итоговый балл после прохождения аттестации путем суммирования среднего балла руководителя и аттестационной комиссии с $K_{ПП}$.

Данный расчет представлен в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Расчет итогового балла после прохождения аттестации

Ф.И.О.	Оценка комиссии	Оценка руководителя	Средний балл	$K_{ПП}$	Итоговый балл
1	2	3	$4=(2+3)/2$	5	$6=4+5$
Лысов Р.А.	4,5	4,4	4,45	5,278	9,73
Володин В.В.	4,5	4,4	4,45	3,400	7,85
Терехов В.С.	3,8	4	3,9	3,750	7,65
Ковалева Р.М.	3,9	3,8	3,85	3,646	7,50
Николаева Н.П.	4,2	4,2	4,2	4,139	8,34

Если сравнивать средний балл, который выставили комиссия и руководитель каждому сотруднику после прохождения ими аттестации, то можно сказать, что максимальные и равные баллы имеют сотрудники Лысов Р.А. и Володин В.В. – по 4,45.

Однако, использование предложенной методики позволило учесть возраст, стаж работы и, главное, образование сотрудника. Поэтому, наибольшую заинтересованность со стороны руководства предприятия должен получить Лысов Р.А. с итоговым баллом 9,73.

Таким образом, применение данной методики позволит руководству ООО «КП Сибирский Гурман» выявить перспективных работников, объективно и достоверно оценить их деловые качества для продвижения и планирования карьеры, а работников со средним образованием на данном предприятии простимулировать на получение какого-нибудь специального образования, чтобы в дальнейшем также спланировать их профессиональный рост.

Ниже представлен расчет экономического эффекта, который получит предприятие в результате применения грамотного планирования карьеры персонала.

Практика показывает, что у работников, в результате планирования их карьерного роста, производительность труда (выработка) в среднем увеличивается на 5,5%. [24]

Тогда, новую прогнозируемую производительность труда (выработку) одного такого работника ППП - ПТ₂ - можно рассчитать по формуле (4.1)

$$ПТ_2 = ПТ_1 + (ПТ_1 * 5,5\% / 100\%), \quad (4.1)$$

где ПТ₂ - прогнозируемая производительность труда (выработка) одного работника, сменившего должность, тыс. руб.;

ПТ₁ - производительность труда (выработка) одного работника ППП в отчетном году, тыс. руб. (основная таблица, строка 8);

5,5% - коэффициент прироста производительности труда (выработки) в результате планирования карьеры и повышения в должности.

$$ПТ_2 = 951 + (951 * 5,5\% / 100\%) = 1003,3 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда, новая прогнозируемая выручка от продаж увеличится в результате роста производительности труда работников, сменивших должности. Новую прогнозируемую выручку от продаж - V₂ - рассчитаем по формуле (4.2)

$$V_2 = ПТ_2 * К_{см} + ПТ_1 * (Ч_{ср} - К_{см}), \quad (4.2)$$

$$V_2 = 1003,3 * 55 + 951 * (1363 - 55) = 1299090 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведения данного мероприятия предприятие получит новую прогнозируемую прибыль от продаж, которую рассчитаем по формуле (4.3)

$$\Pi_2 = V_2 - C_1 - КР_1 - З_{п}, \quad (4.3)$$

$$\Pi_2 = 1299090 - 1047990 - 127624 - 0 - 1320 = 122156 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия рассчитаем по формуле (4.4)

$$\mathcal{E} = 122156 - 120258 = 1898 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно будет повысить производительность труда работников, которые сменили свои должности в результате планирования их карьеры и продвижения, на 52,3 тыс. руб. или 5,5%, а также увеличить размер прибыли предприятия на 1898 тыс. руб. или 1,6%.

4.2 Проведение активных деловых игр

С целью повышения производительности труда персонала, увеличения количества обученных работников, обеспечения их профессионального роста и должностных перемещений, руководству ООО «КП Сибирский Гурман» предлагается использовать обучение путем проведения активных деловых игр.

Часто руководители уверены, что у них уже достаточно профессионального опыта, чтобы управлять своим подразделением, и направление на обучение для них - излишнее мероприятие. Для того чтобы они видели актуальность и необходимость проведения обучающих курсов необходимо организовать качественный внутренний PR учебных программ. Размещать новости об уже состоявшихся учебных мероприятиях на портале, в корпоративной газете или в общей новостной рассылке. Обязательно наличие фото с тренингов, комментариев непосредственных участников об эффективности и полезности пройденного материала.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Сегодня обучают уже не всех подряд, а только тех, кого невозможно или трудно заменить. И обучают не навыкам, а необходимому типу мышления, не длительными программами, а короткими сессиями, не информацией, а вбрасыванием в деятельность. В качестве такого обучения выступают активные деловые игры, позволяющие развить лидерский потенциал руководителей.

Одной из таких игр, предлагаемых для обучения сотрудников, является «Мясной Бум», где сотрудники будут выступать в качестве производителей замороженных мясных полуфабрикатов. Задачей участников является в короткий срок заработать максимальное количество денег от продажи своей продукции. В игре у сотрудников есть средства на покупку самого необходимого, технологии производства, а также покупатели, готовые за качественные замороженные мясные полуфабрикаты платить крупную сумму. После игры тренер помогает участникам перенести ее результаты в реальные условия, в частности, для ООО «КП Сибирский Гурман» будет рассматриваться максимальное получение прибыли от продажи своей продукции.

Целевая аудитория: генеральный и исполнительный директора, директора по развитию, производству, маркетингу, сбыту, финансам, логистике, а также менеджеры, ответственные за стратегическое развитие предприятия. Перед игрой проводится тестирование участников, чтобы оценить имеющиеся знания, затем формируются команды, объявляются правила, назначаются роли.

После вводной части начинается деловая игра.

На первом этапе игры сотрудники имеют возможность «вживую» проверить и развить свой личный и профессиональный потенциал. При этом участники «оторваны» от рутины и действительности. Именно это и способствует принятию единственно верного решения, не опираясь на опыт прошлых лет и собственных ошибок.

Второй этап выступает в качестве аналитической сессии. Игра разбирается пошагово - выявляются удаchi и ошибки, затем происходит групповое обсуждение. После проходит интерактивное общение - «вопрос-ответ», где ситуации, созданные в игровых условиях, переносятся в реальные.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Главной особенностью корпоративной деловой игры является то, что она осуществляется с учетом специфики конкретной компании.

В игре формируется модель, которая отражает реалии жизни с ее главными элементами и структурами. Свободное от санкций игровое пространство способствует экспериментальному характеру деятельности и открывает возможности критической оценки собственных навыков и знаний.

В этом случае сотрудники имеют возможность преобразовывать полученные знания в опыт успешной деятельности, направленной на повышение эффективности работы компании.

Такой метод обучения позволяет развить следующие навыки и компетенции:

- принятие решений в нестандартной ситуации;
- управление имеющимися ресурсами;
- целеполагание и стратегическое планирование;
- тайм-менеджмент и расстановка приоритетов;
- достижение поставленных целей в стремительно меняющихся условиях внешней среды;
- стрессоустойчивость и риск-менеджмент;
- умение грамотно строить коммуникацию и работу в команде.

Ниже представлен расчет экономического эффекта, который получит предприятие в результате проведения данного мероприятия.

Практика показывает, что у обученных работников производительность труда (выработка) в среднем увеличивается на 8,75%. [24]

Новую прогнозируемую производительность труда (выработку) одного обученного работника ППП - ПТ₂ - рассчитаем по формуле (4.1)

$$ПТ_2 = ПТ_1 + (ПТ_1 * 8,75\% / 100\%), \quad (4.1)$$

где ПТ₂ - прогнозируемая производительность труда (выработка) одного обученного работника, тыс. руб.;

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ПТ₁ - производительность труда (выработка) одного работника ППП
в отчетном году, тыс. руб. (основная таблица, строка 8);

8,75% - коэффициент прироста производительности труда (выработки)
в результате обучения.

$$ПТ_2 = 951 + (951 * 8,75\% / 100\%) = 1034,2 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда, новая прогнозируемая выручка от продаж увеличится в результате
роста производительности труда (выработки) обученных работников ППП.
Новую прогнозируемую выручку от продаж - V₂ - рассчитаем по формуле (4.2)

$$V_2 = ПТ_2 * K_{об} + ПТ_1 * (Ч_{ср} - K_{об}), \quad (4.2)$$

$$V_2 = 1034,2 * 30 + 951 * (1363 - 30) = 1298709 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведения данного мероприятия предприятие получит новую
прогнозируемую прибыль от продаж, которую рассчитаем по формуле (4.3)

$$П_2 = V_2 - C_1 - КР_1 - З_{обуч}, \quad (4.3)$$

$$П_2 = 1298709 - 1047990 - 127624 - 0 - 28 = 123067 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия рассчитаем по
формуле (4.4)

$$Э = П_2 - П_1, \quad (4.4)$$

где Э - экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.;

П₂ - новая прогнозируемая прибыль от продаж, тыс. руб.;

П₁ - прибыль от продаж отчетного года, тыс. руб. (основная таблица, строка 4).

$$Э = 123067 - 120258 = 2809 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, корпоративная учеба в виде активных деловых игр очень
эффективна, так как снижаются риски утраты новых знаний и потери денег,
когда носителем этих знаний является уже не отдельный специалист, а команда

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

специалистов, которая менее подвержена увольнению. В результате внедрения данного мероприятия производительность труда (выработка) одного работника ППП может увеличиться на 83,2 тыс. руб. или 8,75%, а прибыль от продаж - на 2809 тыс. руб. или 2,3%.

4.3 Подбор персонала

Анализ коэффициентов движения персонала показал, что в ООО «КП Сибирский Гурман» коэффициент текучести по всем годам анализируемого периода превышает нормативное значение. На конец отчетного года он составил 16%, что выше нормы в 1,8 раза.

Текучесть кадров оказывает отрицательное влияние на эффективность производства и производительность труда. Для сокращения текучести кадров руководству компании следует уделить особое внимание формированию персонала. От того насколько профессионально и качественно осуществлён подбор кадров зависит успех деятельности предприятия, так как главной составляющей любой организации являются люди. В этой связи предлагается сократить текучесть кадров с помощью проведения качественного подбора путем использования *метода «открытого рекрутинга»*.

Открытый рекрутинг представляет собой один из новейших инструментов кадровой политики компаний. Уникальная методика формирования персонала с использованием видеоинтервью и деловых игр применима в основном кадровыми агентствами для наиболее быстрого и максимально полного поиска запрашиваемого кандидата.

В чем суть этой персонал-технологии и ее принципиальные отличия от традиционных подходов к формированию персонала?

В отличие от большинства стандартных методов рекрутерских фирм, открытый рекрутинг не предлагает клиенту какого-то конкретного человека или нескольких лиц, а дает возможность увидеть всех потенциальных претендентов на данную должность (обычно их число - от 10 до 50 человек).

А выбирает конкретные кандидатуры сам руководитель фирмы. Это очень

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

важный момент, так как главный принцип этой методики - максимальное использование потенциала, опыта, интуиции руководителя при создании наиболее удобных и комфортных для него условий отбора персонала. Только сам руководитель и его ближайшие помощники-менеджеры по персоналу по-настоящему знают, какой именно сотрудник им нужен, и могут увидеть "своего" человека среди многочисленных претендентов. Обычно при формулировании заданий посредникам весь комплекс требований уместается в 3 слова: коммуникабельный, инициативный, ответственный. Однако даже наличие этих качеств у кандидата не дает гарантии, что это именно тот человек, который нужен фирме. Описать и расхвалить претендента можно как угодно (этим и занимаются рекрутерские фирмы, так как их главная цель - продать человека), но чтобы сделать правильный выбор, лучше, как говорится, один раз увидеть, чем 100 раз услышать. Однако проведение личных встреч руководителя компании с кандидатами - не лучший выход.

Во-первых, личные беседы даже с небольшим количеством кандидатов (10-20) могут занять до двух недель сплошных встреч в ущерб основной работе.

Во-вторых, такой объем информации персонально удержать в памяти без искажения практически невозможно.

В-третьих, утомляемость наступит на первой «пятерке», и руководитель, в угоду решения других насущных вопросов, может выбрать практически первую попавшуюся кандидатуру. А при использовании методики открытого рекрутинга процедура знакомства с 10-50 кандидатами займет у руководителя 1-1,5 часа.

Каким образом можно за это время увидеть и оценить такое количество человек? Руководитель просматривает видеоматериалы - короткие интервью с претендентами (2-3 минуты). Их проводит специалист-психолог. Потенциальному кандидату легче "раскрыться" с его помощью, нежели лицом к лицу с главой компании. А консультант, представляющий видеоматериалы, одновременно комментирует результаты тестов и анкетные данные кандидатов. На этом первом этапе происходит предварительный отбор. На второй этап, как правило, проходит не более 30% участников конкурса. Руководитель при выборе

опирается, прежде всего, на личный опыт и интуицию, те, кто не соответствует духу и стилю организации и заведомо не впишется в коллектив, на 1 туре отсеиваются.

Большой плюс такого способа знакомства с кандидатами в том, что просмотр видеоматериалов проходит в спокойной обстановке, где руководителю не надо напрягаться, выступая в непривычной для него роли интервьюера; видеобазы позволяют ему очень тщательно просмотреть и сопоставить своих будущих сотрудников. Естественно, что видеointервью позволяют сделать лишь приблизительный, предварительный отбор.

Второй этап конкурса - деловые игры, которые тоже снимаются на видеокамеру. В ходе деловой игры (обычно она длится 30-45 минут) участники раскрываются и с человеческой, и с деловой стороны; четко виден их коммуникативный потенциал, способы достижения целей, стиль в принятии решений, поведение в конфликтных ситуациях и многое другое.

Деловую игру ведет психолог. Он дает конкурсантам различные задания. Например, каждый должен составить список из 5 качеств, которые необходимы представителю данной профессии. Затем в ходе бурного обсуждения участники вырабатывают такой список качеств, с которым были бы все согласны. На его основе каждый проводит самопрезентацию - примерами из жизни доказывает, что у него есть эти качества.

Или другое задание - необходимо из присутствующих выбрать директора и, наоборот, представить себя на месте руководителя компании и выбрать подчиненного. Все это фиксируется и потом анализируется. Если одного человека многие выбрали бы своим директором - значит, у него хорошо развито лидерское начало. А если этого же человека многие выбрали и подчиненным - это означает, что он может выступать и в той, и в другой роли и достаточно гибко проявлять себя в разных ситуациях.

Бывают различные профессиональные задания. Самое интересное, что сами участники выступают в ходе деловых игр в качестве экспертов: оценивают друг друга. Результаты этой социометрии учитываются при анализе видеоматериала,

								Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

ведь по-настоящему только профессионал может оценить профессионала. Но последнее слово остается, конечно, за руководителем, потому что он здесь выступает главным экспертом. Обсуждение результатов этого этапа - самый ответственный момент для психологов и заказчиков, потому что за ним следует личная встреча отобранных претендентов с работодателем - собеседование и принятие окончательного решения о приеме на работу. Этим заканчиваются два этапа конкурсного отбора.

А с чего все это начинается? Как конкурсанты попадают на видеозапись?

Фирма, которая обращается к агентству, осуществляющему открытый рекрутинг, заявляет, что нужен такой-то персонал (например, секретарь-референт или менеджер по продажам) и выдвигает формальные требования: высшее образование, стаж работы, знание ПК, знание иностранного языка и т.п. Затем агентство составляет и разрабатывает рекламную кампанию. Причем агентство, в большинстве случаев, точно знает, какие объявления и в каких именно газетах нужно напечатать, чтобы получить максимально большой охват потенциального рынка труда.

Благодаря широкой сети диспетчеров агентств осуществляется максимально большая пропускная способность. Например, если на I тур попадает группа в 10-50 человек, то звонков бывает в 2-3 раза больше. Просто для широты охвата в объявлениях указываются не все формальные признаки, поэтому диспетчера проводят предварительный отсев по формальным признакам.

Таким образом, в течение двух недель формируется группа, обеспечивающая 60-80% потенциального рынка на данную вакансию с данными условиями оплаты труда. А затем из этой выборки (ее объем определяется заказчиком) в ходе просмотра видеоинтервью и деловых игр руководитель выбирает нужных ему специалистов среди самых лучших претендентов на данную вакансию.

Главное преимущество данной методики - это то, что она позволяет руководителю предприятия в максимально сжатые сроки лично, минуя субъективный отбор посредников, рассмотреть практически всех потенциальных кандидатов на вакантную должность.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

По данным источника 24 известно, что рост производительности труда одного работника, подобранного методом «открытого рекрутинга», составит 6,5%.

Тогда, новую прогнозируемую производительность труда (выработку) одного работника ППП, подобранного методом «открытого рекрутинга» - $ПТ_2$ - рассчитаем по формуле (4.1)

$$ПТ_2 = ПТ_1 + (ПТ_1 * 6,5\% / 100\%), \quad (4.1)$$

$$ПТ_2 = 951 + (951 * 6,5\% / 100\%) = 1012,8 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда, новая прогнозируемая выручка от продаж увеличится в результате роста производительности труда работников, подобранных методом «открытого рекрутинга». Новую прогнозируемую выручку от продаж - V_2 - рассчитаем по формуле (4.2)

$$V_2 = ПТ_2 * K_{п} + ПТ_1 * (C_{cp} - K_{п}), \quad (4.2)$$

$$V_2 = 1012,8 * 35 + 951 * (1363 - 35) = 1298376 \text{ тыс. руб.}$$

В результате проведения данного мероприятия предприятие получит новую прогнозируемую прибыль от продаж, которую рассчитаем по формуле (4.4)

$$П_2 = V_2 - C_1 - КР_1 - З_{п}, \quad (4.4)$$

$$П_2 = 1298376 - 1047990 - 127624 - 0 - 218 = 122544 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия рассчитаем по формуле (4.4)

$$Э = 122544 - 120258 = 2286 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате применения уникальной персонал-технологии - «открытого рекрутинга» - ООО «КП Сибирский Гурман» сможет увеличить производительность труда (выработку) одного работника, подобранного таким

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

методом, на 61,8 тыс. руб. или 6,5%, и прибыль от продаж на 2286 тыс. руб. или 1,9%.

Экономические результаты от реализации мероприятий представлены в таблице 4.3, данные которой свидетельствуют о том, что выручка от продажи продукции в результате внедрения предложенных мероприятий может увеличиться на 8559 тыс. руб. или 0,7%, прибыль от продаж возрасти на 6993 тыс. руб. или 5,8%, производительность труда (выработка) одного работника ППП - на 197,3 тыс. руб. или 20,75%.

Таблица 4.3 - Экономические результаты от реализации мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, т. руб.	1295872	1304431	+8559	100,7
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	1047990	1049556	+1566	100,2
3. Коммерческие расходы, тыс. руб.	127624	127624	-	100,0
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	120258	127251	+6993	105,8
5. Рентабельность продукции, %	11,5	12,1	+0,6	105,2
6. Производительность труда (выработка) одного работника ППП, т. руб.	951	1148,3	+197,3	120,75

Общий социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по повышению производительности труда персонала в ООО «КП Сибирский Гурман», г. Новосибирск представлен в таблице 4.4.

Таблица 4.4 - Социально-экономический эффект от мероприятий

Мероприятие	Экономический эффект
4.1 Планирование карьеры сотрудников	↑ ПТ - на 52,3 т. руб. или 5,5%; ↑ Пр - на 1898 т. руб. или 1,6%.
4.2 Проведение активных деловых игр	↑ ПТ - на 83,2 т. руб. или 8,75%; ↑ Пр - на 2809 т. руб. или 2,3%.
4.3 Подбор персонала	↑ ПТ - на 61,8 т. руб. или 6,5%; ↑ Пр - на 2286 т. руб. или 1,9%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты производительности труда как важного показателя эффективности кадрового менеджмента. В частности, показана экономическая сущность производительности труда и влияние на нее заработной платы, изучены этапы формирования, использования и развития человеческих ресурсов, направленные на повышение производительности труда, а также представлены возможные меры по совершенствованию кадрового менеджмента, оказывающие влияние на производительность труда работников предприятия.

Во второй главе выпускной работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «КП Сибирский Гурман», а именно, приведена краткая историческая справка, правовые и юридические аспекты, фирменная продукция, сбытовая политика компании, а также рассчитаны и проанализированы технико-экономические показатели деятельности и финансового состояния предприятия за три года.

В третьей главе был проведен анализ производительности труда персонала в ООО «КП Сибирский Гурман». Рассчитаны частные показатели производительности труда, такие как, объем реализации и прибыли на одного сотрудника, производимая продукция за час производительного труда в денежном и натуральном выражении, потерянная производительность. Проанализированы показатели движения персонала, в частности, коэффициенты текучести, абсентеизма и внутренней мобильности. Изучена социальная структура персонала, а именно, возрастная, образовательная, половая, по стажу работы. Рассмотрено соотношение темпов роста производительности труда и среднегодовой заработной платы работника ППП.

На основе результатов проведенного анализа в четвертой главе работы были разработаны возможные мероприятия по повышению производительности труда персонала в компании, которые позволят повысить выработку работника ППП на 197,3 тыс. руб. или 20,75%, а также увеличить прибыль от продаж на 6993 тыс. руб. или 5,8%.

							Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Брусникина Р.Д. Как влияет заработная плата на производительность труда // Персонал-микс. - 2015. - № 4 - с. 10-12.
- 2 Брянцев П.Ю. Управление трудовой адаптацией принятого работника // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 9 - с. 38-41.
- 3 Булавина В.С. Эффективность делегирования полномочий // Человек и труд. - 2016. - № 1 - с. 22-28.
- 4 Ванеева О.П. Кто ответственный за производственный травматизм на предприятии? // Персонал-микс. - 2015. - № 11 - с. 20.
- 5 Велтистов К.Ю. Использование должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности // Кадровый менеджмент. - 2014. - № 7 - с. 19-23.
- 6 Вторак М.Д. Методы профессионального обучения вне рабочего места // Персонал-микс. - 2016. - № 2 - с. 8-9.
- 7 Галахова Д.Л. Экономическая и социальная функции заработной платы // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 15 - с. 29-33.
- 8 Гилярова В.В. Позитивные и негативные стороны ротации кадров // Человек и труд. - 2014. - № 5 - с. 12-14.
- 9 Говорова Л.Г. Количественная и качественная потребность в персонале // Персонал-микс. - 2015. - № 6 - с. 17-19.
- 10 Голиков Н.А. Социальная технология адаптации // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 12 - с. 24-26.
- 11 Евлашина М.М. Зачем планировать деловую карьеру работника, если нет вакансий? // Персонал-микс. - 2016. - № 3 - с. 15-18.
- 12 Ефремова П.О. Три концепции обучения квалифицированных кадров // Кадровый менеджмент. - 2016. - № 2 - с. 8-11.
- 13 Забродина К.Е. Влияние стажа работы на размер выплачиваемого вознаграждения // Человек и труд. - 2015. - № 9 - с. 20-21.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

14 Заварзин С.М. Методы привлечения персонала // Человек и труд. – 2014. - № 9 - с. 20-21.

15 Зубенко О.Б. Основные формы профориентационной работы // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 10 - с. 30-35.

16 Кадетов С.П. Провокационные методы в работе с персоналом // Управление персоналом. - 2014. - № 12 - с. 5-8.

17 Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 312 с.

18 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 385 с.

19 Ковалева Т.Р. Производительность труда - показатель качества работы коллектива // Персонал-микс. - 2015. - № 8 - с. 11-12.

20 Кожемякина А.Ю. Послевузовская аттестация: новый взгляд на проблему подбора персонала // Управление персоналом. - 2015. - № 8 - с. 14-18.

21 Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. - М.: ТОО «Люск-арт», 2010. - 368 с.

22 Романова Е.С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2010. - 125 с.

23 Цыпкин Ю.А., Бродеева А.Р. Управление персоналом в современных условиях: Учебное пособие для студентов ВУЗов, обуч. по экон. спец. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 415 с.

24 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие - восьмое издание, переработанное и дополненное.- М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2012. - 402 с.

25 Шагаева Т.Л. Перегруженность сотрудника или неэффективное распределение рабочего времени // Персонал-микс. - 2014. - № 5 - с. 34-35.

26 Щепкина И.И. Организация командной работы // Человек и труд. - 2014. - № 9 - с. 23-26.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						