

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ КФХ «УСПЕХ» Г.МАРИИНСК)»**

Выполнил: студент гр. МТнд-221
Карасев А.С.

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

Работа защищена:

Кемерово 2016



Факультет _____ Заочный _____
Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
(индекс, название)

Профиль подготовки _____ «Производственный менеджмент» _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации (степени) _____ бакалавр _____

Обозначение документа _____ АЭУ. ВКР.00.30.16 _____

Тема «Совершенствование системы управления персоналом на предприятии
(на примере КФХ «Успех», ог. Мариинск)» _____

Специальная часть _____ «Анализ системы управления на предприятии» _____

Студент _____ Карасев Андрей Сергеевич _____
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ 17.06.2016 Е.Г.Першина _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический _____ 17.06.2016 Е.Г.Першина _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

характеристика предприятия _____ 17.06.2016 Е.Г.Першина _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический _____ 17.06.2016 Е.Г.Першина _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ 17.06.2016 А.В.Юдакова _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

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

Кемерово, 2016 г.



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Масленников П.В.
_____ подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ МТнд-221 Карасеву Андрею Сергеевичу
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование системы управления персоналом на предприятии
_____ (на примере КФХ «Успех», ог. Мариинск)» _____

Специальная часть «Анализ системы управления на предприятии»
утверждена приказом по институту № _____ 494 от _____ 19.05.2016
дата

2. Срок представления работы к защите _____ 2016
дата

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

4. Содержание текстового документа:

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

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методологические аспекты
наименование раздела _____ краткое содержание
_____ анализа управления персоналом организации _____

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит
наименование раздела _____ краткое содержание
_____ общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС _____

4.3. Аналитический: содержит анализ системы управления персоналом на
наименование раздела _____ краткое содержание
_____ предприятии за анализируемый период и возможные предложения и
_____ рекомендации дальнейшего совершенствования системы управления
наименование раздела _____ краткое содержание
_____ персоналом _____

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

4.6. Список литературы
наименование раздела _____ краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные ТЭП ПХД и ФС предприятия за 2012– 2014 гг.

Анализ движения рабочей силы КФХ «Успех»

5.2

5.3 Возрастная структура персонала КФХ «Успех»

5.4 Программа повышения квалификации

5.5 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики в КФХ «Успех»

5.6

5.7

5.8

5.9

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

20.04.2016 Е.Г.Першина

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

характеристика предприятия

08.05.2016 Е.Г.Першина

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

23.05.2016 Е.Г.Першина

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы,

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы

20.04.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания

20.04.2016

Задание принял к исполнению:

20.04.2016 А.С.Карасев

подпись, дата, инициалы, фамилия

В выпускной квалификационной работе на тему «Совершенствование системы управления персоналом на предприятии» объектом исследования выступает КФХ «Успех» г. Мариинск.

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

					<i>ХЭЗ. ВКР.00.30. 16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	Карасев				«Совершенствование системы управления персоналом на предприятии (на примере КФХ «Успех» г. Мариинск)»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	Першина						4	
<i>Консульт.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>					КемТИПП МТнд-221		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>							
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	
1.1 <i>Определение потребности в трудовых ресурсах, набор и подбор персонала в организацию.....</i>	
1.2 Определение оценки кандидатов при приеме на работу.....	
1.3 Определение оценки персонала на предприятии.....	
1.4 Определение профессионального развития и обучения персонала.....	
1.5 Определение мотивации и эффективности управления.....	
<u>2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА</u>	
КФХ «УСПЕХ» Г.МАРИИНСК.....	
<u>2.1 Общие сведения о предприятии.....</u>	
2.2 Анализ производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния КФХ «Успех».....	
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КФХ «УСПЕХ» Г.МАРИИНСК.....	
3.1 Анализ численности персонала в КФХ «Успех».....	
3.2 Анализ заработной платы.....	
3.3 Анализ кадровой политики предприятия.....	
3.4 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в КФХ «Успех».....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ВВЕДЕНИЕ

Эволюция труда в XX веке представляет собой исключительно интересное явление, изучению которого посвящены многие тысячи научных работ. Для управления она интересна как история, представляющая инструменты для эффективного управления сегодня и создания будущих управленческих систем.

Окончательно оформившись в конце XIX века как массовое социальное явление, работа по найму потребовала профессионального подхода к ее организации, что породило управление сначала как особый вид деятельности, а затем и особую научную дисциплину. Век труда не мог не стать веком управления.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом и высокая текучесть. Усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. В течение 70-х годов многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

В 70-80-е годы кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов и их участие в формировании стратегического управления организации становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят

свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

Руководители организаций ищут пути предупреждения, сглаживания и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнерских отношений между администрацией и остальными работниками. В этой ситуации одни руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и персоналом требовались специальные работники и даже специализированные подразделения.

В настоящее время службы управления персоналом решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих увеличить социально-экономическую эффективность любой организации. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме основными наиболее общими тенденциями являются такие как: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников.

В последнее десятилетие управление персоналом стало родом профессиональной деятельности.

Основными факторами конкурентоспособности организации стали:

1. Обеспеченность квалифицированной рабочей силой;
2. Степень ее мотивации;
3. Организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Новые подходы в работе с людьми заключаются в ее комплексном характере, более широком использовании элементов планирования, применение индивидуальных форм работы.

В данной выпускной квалификационной работе проведен анализ системы управления персоналом в КФХ "Успех" г. Мариинск. Целью настоящей работы является оценка деятельности и положения предприятия на данный момент и определение будущего потенциала предприятия.

В первом разделе представлен теоретический обзор по теме работы. Здесь рассмотрены такие вопросы как роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента, организация деятельности кадровых служб, методы отбора персонала, рынки рабочей силы, сущность и проблемы профессионального развития персонала, профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе, совершенствование системы управления персоналом на предприятии и новые подходы.

Во втором разделе дается организационно-экономическая характеристика предприятия и проводится финансовый анализ. Анализ ведется по относительным показателям. В результате анализа сделаны выводы о финансовом положении организации.

В третьем разделе проводится анализ системы управления персоналом на предприятии по методике, разработанной С.В.Шекшня. Проведя анализ по данному методу, были рассчитаны и проанализированы следующие показатели: структура рабочей силы по категориям занятых, возрастная и образовательная структуры рабочей силы, производительность труда, объем реализации на одного сотрудника, объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, количество производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции, объем потерянной производительности, также были рассчитаны издержки организации на рабочую силу, и издержки на профессиональное обучение и повышение квалификации работников.

Далее предлагается провести ряд следующих мероприятий по стабилизации в области управления персоналом анализируемого

предприятия: организовать работу по обучению персонала, совершенствовать мотивационную политику, наладить сотрудничество с руководством учебных заведений с целью привлечения молодых специалистов. Каждое мероприятие разрабатывается на основе выявленных при анализе недостатков и причин их возникновения.

В завершении четвертого раздела изложены полученные результаты от проведения мероприятий, представлен расчет экономического результата от этих мероприятий и расчет показателей до и после реализации мероприятий.

Объектом изучения является деятельность КФХ "Успех" г. Мариинск в области управления персоналом.

Предмет исследования - процесс определения качества управления персоналом, изучение причин его улучшения или ухудшения за период, подготовка рекомендаций по улучшению политики в сфере управления человеческими ресурсами.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.3 Определение потребности в трудовых ресурсах, набор и подбор персонала в организацию

При разработке целей своей организации руководство должно определить необходимые для их достижения ресурсы. Потребность в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов не ведется надлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает. [13]

Планирование людских ресурсов представляет собой применение соответствующих процедур для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает три этапа:

- 1) оценка наличных ресурсов;
- 2) оценка будущих потребностей;
- 3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Таким образом, очевидно, что планирование потребности в персонале - часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек

заято выполнением каждой операции, требующей для реализации конкретной цели, и как эффективно они работают. То есть, оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер. [3]

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологий производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале - попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные, оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижения этих целей.

Важный момент в оценке персонала - разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала. [16]

Следующим этапом является оценка будущих потребностей, т.е. прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. Изменения во внешней среде, особенно экономической, могут оказать сильное влияние на будущие потребности организации в трудовых ресурсах.

На третьем этапе руководство должно разработать программу удовлетворения будущих потребностей. Потребности - это цель, программа - средство ее достижения. Она должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующих для реализации целей организации.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, являющегося краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами: без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка конторских, оперативных, технических и административных специальностей создает надежное основание для принятия будущего решения о найме, отборе, назначении заработной платы, оценке деятельности и повышении в должности.

Существует несколько методов анализа содержания работы. [23] Первый заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых задач и действий; второй предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с

работником или его непосредственным начальником (он может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего); третий предполагает, что работникам достаточно просто заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней.

Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.п. На ее основе создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующих знаний и навыков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям, например для секретаря, экспедитора, управляющего по рекламе и т.д.

Рынок и конкуренция предъявляют жесткие требования к оперативности и достоверности информации, используемой при планировании и анализе. Известно, что в условиях конкуренции преимущество перед другими производителями имеет тот, кто владеет более оперативной информацией, кто быстрее других сумеет собрать информацию, обработать ее и своевременно принять необходимое решение. Обладание достоверной и оперативной информацией становится необходимым условием успеха, выживания в конкурентной борьбе. [2]

1.4 Определение оценки кандидатов при приеме на работу

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме на работу - это одна форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации. [26]

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком - субъективностью, решение

во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно - вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежно - относительно свободно влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверно в отношении деятельности - оцениваться должен реальный уровень владения навыками - насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза - оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно - оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом. [28]

Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности).

Проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию. [8]

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора: предварительную отборочную беседу; заполнение бланка заявления; беседу по найму (интервью); тестирование; проверку рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения.

1) *Предварительная отборочная беседа.* Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях - ее проводит специалист отдела кадров.

Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

2) *Заполнение бланка заявления.* Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

3) *Беседа по найму (интервью).* Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- *по схеме* - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

- *слабоформализованные* - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие,

незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

- *не по схеме* - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

4) *Тестирование.* Источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата, описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

5) *Проверка рекомендаций и послужного списка.* Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

При приеме на работу от претендента требуют документы, которые дают определенную информацию о нем. Ст. 19 Трудового кодекса РФ

запрещает требовать при приеме на работу документы помимо предусмотренных законодательством. [16].

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Характеристики широко распространены во многих странах. В Германии, например, фирмы обязаны дать работнику рекомендации, которые по существу являются теми же характеристиками. В этом документе организация не имеет право указывать недостатки работника. В то же время в некоторых рекомендациях содержатся как бы между строк определенные косвенные указания на отрицательные черты работника, замеченные кадровыми службами. Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документе возможно внесение следующих пунктов: общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

6) *Медицинский осмотр.* Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

7) *Принятие решения.* Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Наиболее популярные методы оценки персонала

Центры оценки персонала. Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышают

прогностичность и точность оценки. Особенно эффективны при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

Тесты на профпригодность. Их цель - оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенность интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела - своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. 20 % опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

Рекомендации. Важно обратить внимание на то, откуда предоставляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные организации особенно требовательны к оформлению такого рода

документов для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека.

Нетрадиционные методы

11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией.

18% применяют для кандидатов алкогольный и наркологический тесты.

22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы их в организации. [24]

Сравнительную эффективность методов оценки кандидатов представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
Центры оценки персонала	70-80
Тесты на профпригодность	60
Общие тесты способностей	50-60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	30
Рекомендации	20
Астрология, графология	10

Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Влияние на уровень затрат на метод отбора персонала

Метод (ступень) отбора	Затраты
1. Предварительная отборочная беседа	Незначительные
2. Заполнение бланка заявления	Незначительные
3. Беседа по найму	Затраченное время x Затраты на час
4. Тесты по найму	5 - 10 тыс. долл.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка	100 долл.
6. Медицинский осмотр	100 долл.
7. Принятие решения	

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов. Ступени 1-3 используются практически во всех случаях, а ступени 4 - 6 - не всегда. Так, например, ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

В среднем на подбор одного кандидата в США затрачивается до 16 - 18 чел./ч, в Японии - до 48 чел./ч. [20].

1.3 Определение оценки персонала на предприятии

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами.

1) Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2) Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3) Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Исходными данными для оценки персонала являются:

- модели рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- методика рейтинговой оценки кадров;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты.

Методы оценки персонала показаны в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Результат
1	2	3
Биографический	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логическое заключение о семье, образовании, карьере, чертах характера
Собеседование	Беседа с работником в режиме «вопрос - ответ» по заранее составленной или произвольной схеме	Вопросник с ответами
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета «Вакансия»
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места

Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде и т.д.)	Отчет об инциденте и поведении человека
Деловая игра	Проведение организационно- деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям и оценка способности работы в малой группе	Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов	Ранжированный список работников (кандидатов)

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений
Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине и выступление перед экзаменационной комиссией	Экзаменационный лист с оценками, бизнес- план
Самоотчет (выступление)	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств	Письменный отчет
Комплексная оценка труда	Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом	Таблица оценки труда
Аттестация персонала	Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирование, наблюдение, тестирование) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности, и последующего анализа ответов для определения потенциала	Анкета «Аттестация», протокол аттестационной комиссии, приказ директора

	человека	
--	----------	--

Организация движения кадров имеет в расстановке персонала принципиальное значение, т.к. обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников. Движение кадров состоит из нескольких процедур:

1) Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает более высокий разряд.

2) Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.

3) Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.

4) Увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворительностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

Исходными данными для организации движения кадров являются:

- модели служебной карьеры;
- решение аттестационной комиссии;
- штатное расписание предприятия;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- приказы директора по кадровой работе;
- контракты сотрудников, положение об оплате труда.

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором на малых предприятиях или его заместителем по персоналу на крупных и средних предприятиях. Проводится сотрудниками отдела

кадров. Если движение кадров идет спонтанно - по результатам увольнения сотрудников, от случая к случаю, для выполнения желания директора, то эффект планомерной расстановки кадров невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный социальный эффект. [21]

Существует аспект профессионального развития, который часто не учитывается с течением времени, а по мере достижения зрелости направленность развития нуждается в изменениях. Если говорить о стандартной карьере, можно определить следующий образец развития.

После того как молодой человек завершает свое образование, он поступает на службу. В первые несколько месяцев он сталкивается со многими неизвестными и может, в принципе, совершать грубые ошибки. Главное, что беспокоит нового человека, - это войти в коллектив и найти свое место внутри организации. Данный период можно сравнить с изучением новой игры: существуют правила, которые нужно понять, и варианты, которые необходимо выработать. Это время быстрого обучения.

В первые годы работы человек нуждается в росте, главным для него теперь является «попасть в цель». Может оказаться, что традиции будут сильно препятствовать этому, и человек будет действовать смело, почти нахально. Этот этап в индивидуальном развитии можно было бы определить как борьбу и поиск призвания.

Накапливается опыт, и, вероятно, отвечая на требования новой «семьи», человек вступает в новую фазу - фазу консолидации. Личностное признание уже не является проблемой, однако существует необходимость расширять сферу приложения своих способностей, добиваться признания себя как нужного и хорошего сотрудника. Ценности переосмысливаются, происходит переоценка и важности работы. Люди, которые уже попали в фазу консолидации, по-иному начинают рассматривать свои достижения.

Несколько позднее многие менеджеры переживают период серьезных изменений и размышлений. В этот период они начинают относиться к себе более внимательно.

Еще позже высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитии других сотрудников, проявляя заботу о благополучии всей организации, думает о сотрудниках моложе себя, стараясь помочь им работать более эффективно. Это период искусства управления, на протяжении которого больше внимания уделяется не своему развитию, а развитию других.

На протяжении всей управленческой жизни возникают ситуации, когда меняются виды деятельности. Важно, чтобы эти новые виды деятельности в тот момент соответствовали личным потребностям человека. Работа, которая не позволяет Вам реализовать свой потенциал, ослабит Вас независимо от возможностей нового поста. [5]

Профессиональное продвижение рабочих

Основными формами профессионального продвижения являются:

- продвижение рабочих, занятых на рабочих местах с преобладанием тяжелого ручного, неквалифицированного труда;
- установление очередного квалифицированного разряда (в пределах одной профессии);
- замещение высококвалифицированного и творческого труда;
- овладение второй или смежной рабочей специальностью;
- назначение бригадиром рабочей бригады (сменным бригадиром) численностью до 12 - 15 человек;
- выдвижение рабочих, получивших высшее образование, на должности специалистов (при отсутствии менеджерских способностей).

Обеспечивать указанные формы профессионального продвижения можно посредством обучения новой профессии квалифицированного и высококвалифицированного труда; обучения на курсах переподготовки или

повышения квалификации, роста профессионального мастерства за счет овладения смежными операциями; повышения общеобразовательного и профессионального уровня за счет обучения в вузах, техникумах и т.д.

1.4 Определение профессионального развития и обучения персонала

Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и фактом успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствования психологических характеристик работников. [19] Это охватывает прежде всего:

- обучение, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт;
- повышение квалификации, задача которого - улучшение профессиональных знаний и навыков;
- переквалификацию, которая, по сути, дает второе образование.

Для эффективного решения задач организации требуются пригодные для этого люди, которые должны развиваться и как работники, и как личности.

Развитие кадров должно стоять на первом плане, для чего необходимы:

- поддержка способных к обучению работников;
- распространение знаний и передового опыта;
- обучение молодых квалифицированных сотрудников;
- осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников; снижение текучести кадров.

Помимо внутрипроизводственного значения в развитии кадров, играют важную роль:

- осуществление профессионального обучения;
- снятие финансового бремени с других образовательных учреждений;
- активизация потенциальных возможностей работника;
- поднятие общеобразовательного уровня;
- воздействие на социальные структуры;
- укрепление духа творчества и соревновательности в коллективе.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. [9]

Теория и практика в сфере работы с персоналом позволяют сформулировать правила и нормы, соблюдение которых позволит в максимальной степени способствовать его развитию.

Профессиональное обучение - важнейший компонент развития персонала.

В зависимости от организационного оформления и целей обучения можно выделить два вида профессионального обучения:

- *без конкретной специализации*, то есть получение каких-либо общепрофессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся;

- *с конкретной специализацией*, когда, кроме основной профессии, предусматривается специализация по определенным направлениям и проблемам.

Существует несколько методов и видов обучения.

Когда важнейшим фактором развития является повышение квалификации сотрудников, составляется план развития, который также называют образовательным планом. [14]

В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента:

цели развития, которые подразделяются по:

- *рабочим местам*, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;

- *профессиям*, указывают конкретные профессии без указания на определенные должности;

- *областям*, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности;

меры, необходимые для достижения названных целей, со стороны:

- *предприятия*, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем (учитывают в плане кадровых расходов), например, обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне предприятия, участие в научных конгрессах, систематическое варьирование занятий, практика внутри предприятия или ассистентская деятельность;

- *сотрудников*, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например, обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе,

обучение на заочных курсах или прослушивание телевизионного курса лекций.

Различают два типа планов развития: стандартный и индивидуальный.

Стандартный план развития. Если на предприятии для достижения одной или нескольких целей развития необходимы несколько или даже много сотрудников, то рекомендуется не разрабатывать для каждого из них индивидуальный план развития, а работать со стандартными планами. Стандартные планы целесообразно применять лишь там, где:

- одинаковы исходные условия;
- существуют работники, которые могут развиваться по сходным планам.

Если таких предпосылок нет, то рекомендуется разработать **индивидуальный план развития**, который учитывает индивидуальные качества каждого работника.

Планирование освоения специальности. Если в распоряжении нет подходящего сотрудника на вакантное рабочее место или по другим соображениям нанимается новый работник, то необходимо, особенно если речь идет о руководящих должностях, составить план освоения специальности новым сотрудником.

Освоение специальности охватывает одновременно несколько *задач*, которые подлежат выполнению: знакомство с предприятием; выполнение предложенных задач; освоение специальности на незнакомом рабочем месте; изучение незнакомых методов и технологий; знакомство с руководителями, коллегами и другими сотрудниками.

В план освоения специальности могут быть включены:

- представление нового сотрудника всем работникам предприятия, с которыми он будет постоянно взаимодействовать, в краткой ознакомительной беседе;

- проведение бесед с теми должностными лицами, чья компетенция и область деятельности имеют значение для работы нового сотрудника;

- участие в обсуждениях и конференциях, которые связаны с выполнением функций новым сотрудником и необходимы для освоения нового рабочего места.

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продукции и оказываемых услуг, умение работать на установленном оборудовании и тому подобное. Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников. С учетом стратегии развития предприятия и собранных заявок формируются (разрабатываются) перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. [15] При этом в основу закладывается принцип непрерывности повышения квалификации каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме. Система непрерывного фирменного профессионального образования руководителей и специалистов предполагает следующие основные виды обучения:

- первичное обучение лиц, принятых на работу;

- ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности руководителей и специалистов;

- периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичности) по специальным профессиональным образовательным программам для

поддержания квалификации всего контингента руководителей и специалистов на уровне, достаточном для эффективного исполнения должностных обязанностей;

- обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям (назначение на более высокую должность или должность иного профиля). [1]

Конкретные индивидуальные профессиональные образовательные программы руководителей и специалистов, формы получения образования, сроки обучения определяются кадровой службой по согласованию с их руководителями и, как правило, с самими работниками. Направлению каждого руководителя и специалиста на обучение должны предшествовать оценка их профессионализма и творческого потенциала, эффективности исполнения ими должностных обязанностей, а также определение целесообразности и потребности в обучении, разработка индивидуального плана профессионального обучения. [12]

До работника, направляемого на обучение, должны быть своевременно доведены цель и программа (содержание) обучения, согласована с ним тема выпускной работы (если такая работа предусмотрена учебным планом), направленная на повышение эффективности его работы, подразделения, предприятия, на котором он трудится.

В зависимости от целей и задач обучения существует несколько устоявшихся и принятых во всем мире форм и методов обучения. Наиболее распространенными являются [10]:

1) Обучение при приеме на работу руководителей и специалистов, впервые принятых на работу, проводится для изучения специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии, социальных условий труда, техники безопасности и промышленной санитарии, экологических требований. Обучение при приеме на работу (первичное обучение) проводится, как правило, после оформления документов для приема на работу. Продолжительность обучения 7-14 дней. Успешное окончание первичного обучения обеспечивает допуск к работе по

конкретной должности или специальности в соответствии с действующим на предприятии порядком.

2) Ежегодное обучение для руководителей и специалистов проводится для ознакомления их с новой техникой и прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления и анализа производства, инновациями на производстве и в сфере управления человеческими ресурсами. Ежегодное обучение организуется в виде нескольких модулей программ, продолжительность обучения по которым 1-3 дня.

3) Повышение квалификации проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства. Организуется на протяжении всей трудовой деятельности работников по мере необходимости, в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью. Оно включает следующие виды обучения:

- *краткосрочное* (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта производства. Проводится как в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах, так и по месту основной работы руководителей и специалистов и заканчивается сдачей экзамена, зачета или защитой реферата; программы разрабатываются образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами, реализующими обучение, или самими предприятиями;

- *тематические и проблемные семинары* (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам предприятия. Обучение проводится, как правило, образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разрабатываемым ими планам и программам, в которые включаются такие вопросы, как развитие международного рынка

выпускаемой продукции, экология, экономическая безопасность, пенсионное обеспечение и другие социальные гарантии;

- *длительное* (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем профессиональной деятельности. Осуществляется в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах по разработанным ими и согласованным со службой управления персоналом дополнительным профессиональным образовательным программам и учебным планам.

4) Стажировка - форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. Стажировка может быть как самостоятельным блоком дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке руководителя или специалиста. Организуется как в РФ, так и за рубежом на предприятиях, в компаниях, ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах.

5) Профессиональная переподготовка направлена на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. По результатам профессиональной переподготовки руководители и специалисты получают диплом или сертификат государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере. Содержание переподготовки определяет руководитель предприятия, направляющий работника на обучение. Порядок

и условия профессиональной переподготовки руководителей и специалистов определяются Министерством общего и профессионального образования, осуществляющим проведение единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования.

б) Переподготовка руководителей и специалистов проводится для получения ими второго образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования. Осуществляется соответственно в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования. Руководителям и специалистам, прошедшим переподготовку, выдается государственный диплом об образовании установленного образца.

Руководителям и специалистам, завершившим курс обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам, образовательными учреждениями повышения квалификации выдаются следующие документы государственного образца:

- удостоверение о повышении квалификации для лиц, прошедших краткосрочное обучение или участвовавших в работе тематических и проблемных семинаров по программе в объеме 72 - 100 часов;
- свидетельство о повышении квалификации для лиц, прошедших обучение по программе в объеме свыше 100 часов;
- диплом о профессиональной переподготовке для лиц, прошедших обучение по программе свыше 500 часов. [18]

1.5 Определение мотивации и эффективности управления

Эффективное управление предполагает максимально полное использование того широкого набора ресурсов, который имеется в распоряжении организации. Сегодня уже никому не надо доказывать, что из всех ресурсов главный ресурс - это люди. Но от людей можно получить высокую отдачу лишь при определенных условиях. Самоотдача персонала,

готовность людей внести максимальный вклад в работу определяются их собственным желанием трудиться в полную силу, настроен на работу, в основе которого лежит трудовая мотивация. [7]

Откуда берет начало мотивация труда работников организации? Работу персонала любой организации можно рассмотреть с позиции тех обменов, которые осуществляются между работником и компанией. Организация ожидает от работника таких рабочих результатов, которые отвечали бы установленным требованиям или превосходили их.

Представьте себе человека, которому необходимо переместить огромный камень. Чем выше его желание решить эту задачу как можно быстрее, тем с большей мобилизацией всех сил он берется за ее выполнение. Понимание того, как мотивация работников связана с их рабочими результатами, позволяет лучше понять возможные подходы к ее решению. Особое внимание руководителей самых разных организаций к трудовой мотивации персонала обусловлено тем вкладом, который вносит мотивация в результаты труда работников организации. Готовность работника в полной мере реализовать в работе свой потенциал (профессиональные знания, лучшие деловые качества, способности) в огромной степени зависит от его трудовой мотивации. Трудовая мотивация персонала формируется в процессе работы в организации. Предлагаемая ниже модель (рисунок 1.1) демонстрирует связь между мотивацией и рабочими результатами.

Приведенная модель иллюстрирует, как мотивация выбора места работы трансформируется в процессе труда в организации в мотивацию труда, которая, в свою очередь, оказывает влияние на готовность работника мобилизовать свой профессиональный потенциал для достижения рабочих результатов. Рассмотрим подробнее основные элементы модели. [22]

Мотивация выбора места работы. Приходя в организацию, работник думает не только о зарплате, хотя часто именно размер зарплаты оказывает решающее влияние на решение работать именно в данной компании. Для работника важны и взаимоотношения в коллективе, и отношения с

руководством, и условия труда, и перспективы карьерного и профессионального роста, и многое другое.

Особенности организационной среды. Работник пристрастно воспринимает те условия, в которых протекает его работа. В первую очередь его беспокоит, насколько эти условия отвечают его ожиданиям. От того, в какой мере работник получает возможность удовлетворения важнейших для него потребностей, на основе которых он в свое время принял решение о работе в данной организации, и зависит в конечном счете его трудовая мотивация.

Трудовая мотивация работника. Формирующийся у работников настрой на работу в организации, определяющий готовность к работе с высокой отдачей в интересах организации, проявляется в степени их заинтересованности в конечных результатах, в приверженности организации и в удовлетворенности выполняемой работой.



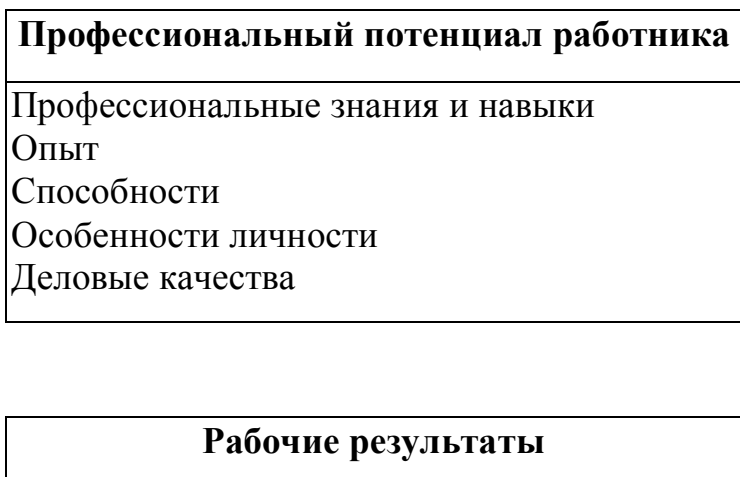


Рисунок 1.1 – Модель взаимосвязи между мотивацией и рабочими результатами

Профессиональный потенциал работника. Работников нельзя заставить или вынудить максимально полно использовать свой потенциал в интересах организации. Это возможно лишь тогда, когда они сами стремятся к возможно более полному раскрытию в работе своей квалификации, способностей и деловых качеств. Проявляют или нет работники такую готовность, всецело определяется их трудовой мотивацией. Чем полнее они реализуют свой профессиональный потенциал в интересах организации, тем выше их рабочие результаты.

Рабочие результаты. Реальные рабочие результаты персонала могут проявляться в показателях производительности и качества труда, в том вкладе, который работники вносят в достижение значимых для организации рабочих целей (расширение номенклатуры услуг, совершенствование производства, выход на новые рынки и другое).

Приведенная выше модель показывает, что именно состояние рабочей среды оказывает основное влияние на трудовую мотивацию работников. От того, насколько важнейшие составляющие рабочей среды отвечают доминирующим потребностям, установкам и ценностям работника,

преимущественно и зависит его трудовая мотивация. И здесь важно понять, что трудовая мотивация работника не определяется исключительно зарплатой и льготами. Для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации персонала не возможно ограничиться лишь рамками пусть даже самого богатого компенсационного пакета. По существу, комплексный подход к мотивации предполагает создание мотивирующей рабочей среды. Что за этим стоит? Трудовая мотивация персонала формируется под действием самого широкого набора факторов, постоянно действующих на работника в процессе его профессиональной деятельности в организации [11].

В дополнение к методам материального и морального стимулирования, мотивирующее действие на работников оказывают условия и организация труда, взаимоотношения в коллективе и отношения с непосредственным руководителем, понимание работником своих карьерных перспектив, осведомленность о целях руководства и о положении дел в компании.

Содержание компенсационного пакета

Базовую основу для поддержания на должном уровне мотивации персонала составляет содержание предлагаемого компанией компенсационного пакета. Отечественные компании, решая вопрос о том, каким должен быть компенсационный пакет, для того чтобы обеспечить высокий уровень мотивации персонала, вынуждены исходить из трех соображений.

1) Предлагаемый персоналу компенсационный пакет должен создавать хорошие возможности для удовлетворения потребностей, значимых для ключевых категорий работников.

2) Следует учитывать, какой компенсационный пакет предлагают своим сотрудникам конкуренты или те компании, которые потенциально могут рассматриваться работниками как альтернативное место работы (куда они могут перейти работать).

3) Какими возможностями располагает компания, какой компенсационный пакет может быть предложен сотрудникам в данных условиях, чтобы обеспечить более высокий уровень их трудовой мотивации?

На многих предприятиях России преобладает такая позиция руководства, когда проблема усиления трудовой мотивации персонала сводится исключительно к вопросам оплаты труда. Как сказал один руководитель: «Есть деньги - есть мотивация, нет денег - нет мотивации». Но попытки свести всю работу по мотивации персонала к созданию особенно эффективной системы оплаты труда часто не приносят ожидаемых результатов. Это происходит не потому, что такой системы создать невозможно, а потому, что нельзя все многообразие средств воздействия на трудовую мотивацию персонала свести лишь к оплате труда и материальному стимулированию. Невозможно добиться успеха, используя односторонний подход там, где требуется комплексный, системный подход. [17]

Деньги хотя и являются важнейшим стимулом, это лишь один из методов воздействия на мотивацию работников. Не случайно лучшие компании и за рубежом, и у нас в стране отличаются широким разнообразием средств воздействия на трудовую мотивацию. Ниже приводится возможное содержание компенсационного пакета, который может быть предложен работникам со стороны организации (таблица 1.4) [4].

Таблица 1.4 - Возможное содержание компенсационного пакета

Способы материального стимулирования	Дополнительные стимулы
---	-------------------------------

Зарботная плата Премии Бонусы / тринадцатая зарплата Участие в прибылях Планы дополнительных выплат Участие в акционерном капитале Оплаченный отпуск Оплата кратковременной / единовременной нетрудоспособности Пенсии	Обеспечение работников рабочей одеждой и обувью Оплата транспортных расходов Доплаты на питание Оплата питания Скидки на покупку товаров / продукции компании Компенсация расходов на образование Предоставление беспроцентных кредитов Загородные поездки и пикники, оплаченные компанией Различные формы страхования работников и их семей Оплата медицинского и стоматологического обслуживания работников Машина предоставляемая компанией
---	---

Рассматривая влияние предлагаемого организацией компенсационного пакета на мотивацию персонала, следует в первую очередь учитывать мнение работников. А это мнение в значительной степени определяется тем, насколько справедливыми, с точки зрения работника, являются обмены между ним и организацией. А ответ на этот вопрос он получает, сравнивая, что за аналогичные рабочие результаты получают от компании другие работники, что за аналогичные результаты предлагают своему персоналу другие работодатели. То есть дело не ограничивается тем, каков абсолютный размер того, что работник получает от организации в обмен на свою работу, большое значение имеет и то, как он это воспринимает.

Сегодня не меньшее значение, чем размер и содержание компенсационного пакета, предлагаемого персоналу, играет и целенаправленная работа администрации по информированию работников о том, как компания заботится об их интересах, насколько важны для

руководства проблемы тех или иных профессиональных групп 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.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

КФХ «УСПЕХ» Г.МАРИИНСК

2.1 Общие сведения о предприятии

Компания зарегистрирована 17 октября 2002 года регистратором Межрайонная ИМНС России N 1 по Кемеровской области. Компания КФХ "Успех" находится по адресу 652150, Кемеровская область, г. Мариинск, ул. Нагорная, д. 66а, основным видом деятельности является мука, крупы и хлопья из злаковых и крупяных культур, мука из пророщенного зерна для хлебопечения, крупа из хлебных злаков, Хлеб, хлебобулочные и кондитерские изделия, торты, пирожные, выпечка, хлеб с коринкой, изюмом, хлеб анисовый, с семенами аниса, хлеб белый, хлебные булочки, соломка, хлебные палочки хрустящие (гриссини), панировочные сухари, хлебная крошка, хлеб формовой, караваи, ковриги, хлеб из непросеянной пшеничной муки (серый). Основная отрасль компании - «Хлебопекарная промышленность». Организации присвоен ИНН 4213000877, ОГРН 1024201365253.

2010 г. КФХ "Успех" выпускает около 100 наименований хлебобулочной продукции. На заводе трудятся 150 человек.

Ассортимент продукции выпускаемой предприятием КФХ "Успех" очень разнообразен и включает в себя:

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

При производстве продукции применяются прогрессивные технологии, сочетающие отечественные и зарубежные достижения пищевой индустрии и собственных специалистов. Их внедрение позволило разработать и наладить выпуск многих деликатесов. В последние годы на хлебокомбинате ведется активная реконструкция производства.

Организационная структура предприятия представлена рисунке 2.1

Кадры или трудовые ресурсы - это одна из характеристик, которая определяет работу комбината и его коммерческий успех. Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Для реализации стратегии предприятия, достижения важнейших целей, постоянного, улучшения его деятельности, удовлетворения требований потребителей и всех заинтересованных сторон на предприятии разработана организационная структура (линейно - функциональная), определяющая состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления предприятие. Исходя из целей, задач и вида деятельности на предприятии назначены директора по направлениям, которые являются высшим руководством, а также совместно с руководителями и сотрудниками подразделений являются руководителями процессов. Генеральный директор предприятия, осуществляет свои функции по руководству через директоров по направлениям, которые осуществляют непосредственное руководство структурными подразделениями по направлениям деятельности и функциональным назначениям. Они направляют деятельность входящих производственных единиц на достижение высоких темпов развития производства и роста производительности труда, широкое внедрение новой техники, научной организации труда, производства и управления.

Задачи структурных подразделений, направления деятельности, которые они выполняют, и взаимодействия между собой определены Положениями о структурных подразделениях. Права, обязанности и полномочия работников,

их статус, подчиненность, квалификационные требования, порядок замещения на всех уровнях управления определены Должностными Инструкциями, Рабочими Инструкциями на профессию, трудовыми договорами, Штатным расписанием предприятия.

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

КФХ "Успех" возглавляет генеральный директор, который выполняет функции общего линейного руководства и организации производства.

Он имеет заместителей - директоров по функциональным вопросам: финансовый директор; исполнительный директор; директор по производству; технический директор; директор по снабжению; коммерческий директор; начальник юридической службы; начальник отдела кадров.

Технический директор определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства. Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых и трудовых), рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг, соответствие выпускаемой продукции действующим государственным стандартам, техническим условиям. Руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства. Организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно – технических мероприятий, научно – исследовательских и опытно –

конструкторских работ. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства. Обеспечивает своевременную подготовку технической документации (чертежей, спецификаций, технических условий). Руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

Отдел охраны труда организует и координирует работы по охране труда на предприятии, осуществляет контроль за соблюдением в структурных подразделениях законодательных и нормативных правовых актов по охране труда, проведением профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, мероприятий по созданию здоровых и безопасных условий труда на предприятии, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда. Организует проведение проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов на соответствие их требованиям нормативных правовых актов по охране труда, эффективности работы вентиляционных систем, состояния санитарно – бытовых помещений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, контролирует своевременность их проведения.

Технологический отдел, возглавляемый директором по производству, строго следит за соблюдением требований технологических инструкций ГОСТов, ОСТов, ТУ и другой НТД по производству колбасных изделий и полуфабрикатов, осуществляет работу по внедрению новых технологических схем и режимов, по установлению оптимальных параметров технологического процесса, по разработке новых видов продукции. Организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсо- и природосберегающих технологических процессов

и режимов производства выпускаемой предприятием продукции, выполнением работ, обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и технического перевооружения производства, сокращения расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшение качества продукции и рост производительности труда. Принимает меры по ускорению освоения в производстве прогрессивных технологических процессов, новейших материалов, широкому внедрению научно – технических достижений. Рассматривает и утверждает изменения, вносимые в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства. Руководит работой по организации и планировке новых цехов и участков, их специализации, освоению новой техники, новых высокопроизводительных технологических процессов, выполнению расчетов производственных мощностей и загрузки оборудования, повышению технологического уровня производства, составлению и пересмотру технических условий и требований, предъявляемых к сырью, основным и вспомогательным материалам, полуфабрикатам, разработке и внедрению прогрессивных норм трудовых затрат, расхода технологического топлива и электроэнергии, сырья и материалов, мероприятий по предупреждению и устранению брака, снижению материалоемкости продукции и трудоемкости ее производства.

В обязанности финансового директора входят: улучшение экономической работы в производственном объединении, организация работы по выявлению резервов в области снижения материальных, трудовых и денежных затрат на производство, организация хозяйственного совершенствования ценообразования. Планово-экономический отдел выполняет работу по составлению перспективных, текущих и оперативных планов. На комбинате создана централизованная бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтером и как структурное подразделение подчиняемая финансовому директору. Бухгалтерия включает в свой состав финансовую,

расчётную, материальную, производственную, группу сводного учёта и отчетности.

Директору по снабжению подчинены центральный – материальный склад, отдел снабжения. В его функции входит обеспечение производства сырьем, материалами, товарами, инструментом, спецодеждой, хозяйственным инвентарем и т.д., руководство разработкой проектов перспективных и годовых планов материально - технического обеспечения, контроль над состоянием запасов сырья и товаров.

Начальник отдела кадров возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия. Организует разработку прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях. Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, совместно с руководителями подразделений организует проведение их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности. Организует проведение аттестации работников предприятия. Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению. Разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролирует их выполнение.

Исполнительный директор занимается организацией производственно - хозяйственной деятельности предприятия, обеспечением рационального

использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, укреплением трудовой и производственной дисциплины, принимает меры по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятии.

Начальник юридической службы обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и защиту его правовых интересов. Осуществляет правовую экспертизу проектов приказов, инструкций, положений и других актов правового характера, подготавливаемых на предприятии, визирует их, а также в случае необходимости участвует в подготовке этих документов. Организует подготовку заключений по правовым вопросам, возникающим в деятельности предприятия, а также по проектам нормативных актов, поступающих на отзыв предприятию. Представляет интересы предприятия в суде, арбитражном суде, а также в государственных и общественных организациях при рассмотрении правовых вопросов. Руководит работой юридической службы.

Коммерческий директор осуществляет руководство финансово – хозяйственной деятельностью предприятия в области материально – технического обеспечения, заготовки и хранения сырья, сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно – хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Кроме того, необходимо отметить, что большая часть руководителей имеет образование в сфере пищевой промышленности, что является положительным моментом в работе комбината, который производит пищевые продукты.

На рисунке 2.1 представлена производственная структура предприятия.

Производственный цикл предприятия подчиняется генеральному директору предприятия. Основное управление производством осуществляется директором по производству, у которого в команде

находятся главный специалист – главный технолог, регулирующий основные технологические процессы на предприятии.

Все производственные процессы осуществляются в следующих цехах и отделениях: кондитерский цех; цех по производству хлеба и хлебобулочных изделий.

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

Производственные участки возглавляют мастера, которые подчиняются начальнику цеха.

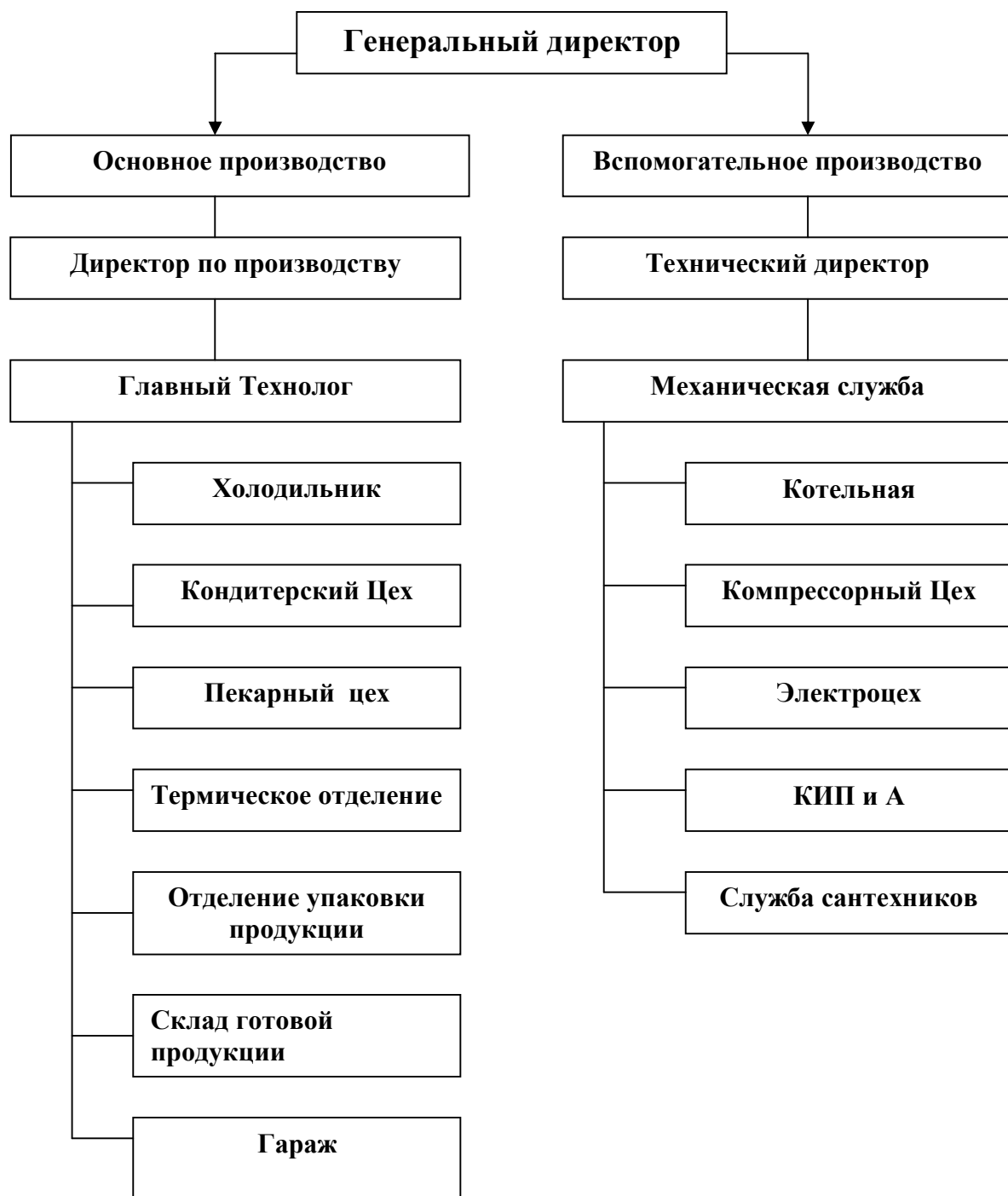


Рисунок 2.1 – Производственная структура предприятия

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

Начальник термического отделения обеспечивает своевременный прием поступающей продукции на термическую обработку и ее учет, обеспечивает контроль над соблюдением технологических процессов, за ведением записей в журналах по учету температурных режимов и диаграмм.

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

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

Все производственные процессы осуществляются в следующих цехах и отделениях: хлебопекарный цех, кулинарный цех; цех по производству деликатесов. Цеха предприятия возглавляют начальники цехов, которые подчиняются директору по производству. Начальник цеха назначается директором предприятия. Он несёт ответственность за выполнение плана цехов, правильность ведения первичного учёта, обеспечение цеха материальными и трудовыми ресурсами, соблюдение производственной и трудовой дисциплины.

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

Начальник термического отделения обеспечивает своевременный прием поступающей продукции на термическую обработку и ее учет, обеспечивает контроль над соблюдением технологических процессов при

термической обработке продукции, за ведением записей в журналах по учету температурных режимов и диаграмм.

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

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

2.2 Анализ производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния КФХ «Успех»

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

Таблица 2.1 - Основные показатели производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния КФХ «Успех»

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2013-2012%	2014-2013%	2014-2012,%
Объем товарной реализованной продукции	тн	2184	2325	3228	106,46	138,84	147,80
Выручка реализации продукции от	тыс.руб	30877	37109,4	44370	120,2	119,6	143,7
Себестоимость производства и реализации продукции	тыс.руб	26555	32233	39045,6	121,4	121,1	147,0
Коммерческие расходы	тыс.руб	797	820	833	102,9	101,6	104,5
Прибыль от производства и реализации продукции	тыс.руб	3525	4056,4	4491,4	125,8	110,7	139,3
Рентабельность продукции	%	13,3	12,6	11,5	94,7	92,3	86,5

Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб	2820	3326,2	3683	118,0	110,7	130,6
-------------------------	---------	------	--------	------	-------	-------	-------

Продолжение таблицы 2.1

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2013-2012,%	2014-2013,%	2014-2012,%
Среднесписочная численность ППП	чел.	110	127	150	115,5	118,1	136,4
Выработка одного работника ППП	тыс.руб	280,7	292,2	295,8	104,1	101,2	105,4
ФЗП ППП	тыс.руб	18988,6	25094,3	33053	132,15	131,7	174,1
Средняя заработная плата ППП	тыс.руб	13,8	15,13	17,64	109,6	116,6	127,8
Собственный капитал и резервы	тыс.руб	72942	73326	73960	100,53	100,86	101,40
В т. ч. внеоборотные активы	тыс.руб	70250	67310	63303	95,81	94,05	90,11
Основные фонды	тыс.руб	26486	32816	37627	123,90	114,66	142,06
Оборотные средства	тыс.руб	6691	6016	10657	89,91	177,14	159,27
Фондоотдача	руб.	1,17	1,13	1,18	96,6	104,4	100,9
Фондовооруженность	тыс.руб	213,5	248,6	257,7	116,44	103,66	120,70
Коэф-т обеспеченности собст. средствами	-	0,05	0,04	0,04	80,0	100,0	80,0
Коэффициент текущей ликвидности	-	1,1	1,2	1,1	109,1	91,7	100,0
Коэффициент восстановления плетежеспособности	-	0,5	0,4	0,4	80,0	100,0	80,0

Численность ППП из года в год увеличивается. В 2013 году она увеличилась на 6,42% и составила 127 человека, в 2014 на 10,60% и составила 150 человек. Выработка на одного работника в 2012 году составила 299 тыс. руб., в 2013 году выработка увеличилась на 3,01% и составила 308 тыс. руб., в 2014 году выработка увеличилась на 29,22% и составила 398 тыс. руб., что связано с ростом объемов производства. Фонд заработной платы так же увеличивается, что связано с увеличением численности работающих, так в 2013 году ФЗП увеличился на 20,9% и составил 1469,16 тыс. руб., в 2014 году ФЗП увеличился на 20,4% и составил 1769,6 тыс. руб. Средняя заработная плата возросла в 20133 году на 12,5% и в 2014 году на 29%.

Собственный капитал и резервы незначительно увеличиваются - в 2013 году на 0,53% в 2014 году на 0,86%, в основном за счет добавочного

капитала. Внеоборотные активы в 2013 году снизились на 4,19%, в 2014 году на 5,95%.

Что касается стоимости оборотных средств, то по данным таблицы видно, что за 3 анализируемых года их стоимость возросла на 3966 тыс. руб. или на 59,27%, в то время как за период 2012-2014 гг. стоимость оборотных средств снижается на 675 тыс.руб. или на 10%, за период 2013-2014 гг. стоимость возрастает на 4641тыс.руб. или на 77,14%. Количество оборотов за период 2012-2014 гг. увеличивается на 21,80%, а за период 2013-2014 гг. количество оборотов уменьшается на 19,38%, снижение оборачиваемости связано с ростом суммы дебиторской задолженности.

Производительность труда на предприятии и эффективность производства зависят от эффективности использования основных фондов. Эффективность использования основных фондов отражают два показателя: фондоотдача и фондовооруженность. Из таблицы видно, что за период 2012 – 2014 гг. фондоотдача увеличилась на 2,38%, а за период 2013-2014 гг. фондоотдача увеличилась на 31,78%, что связано с увеличением фондоотдачи основных фондов. Фондовооруженность 1 работника увеличилась на 16,44% в 2013 и в 2014 году на 3,66% году в основном за счет роста активной части основных фондов.

Оборачиваемость оборотных средств увеличивается в 2013 году на 21,80% за счет увеличения объема реализации. В 2014 оборачиваемость оборотных средств уменьшается на 19,38% за счет того, что увеличение оборотных средств происходит более быстрыми темпами, чем увеличение объема реализации.

Капиталоотдача показывает, сколько реализованной продукции приходится на 1 рубль собственного капитала. В 2013 году капиталоотдача повысилась на 11,8%, в 2014 году капиталоотдача повысилась на 45,45% увеличение произошло за счет увеличении объема реализации продукции.

Рентабельность капитала характеризует прибыльность собственного

капитала. В 2012 году рентабельность капитала составила 0,05% в 2013 году ее уровень не изменился и в 2014 году рентабельность капитала повысилась на 60% и составила 0,08%. За анализируемый период рентабельность капитала остается не высокой из-за низкого уровня прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

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

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

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КФХ «УСПЕХ» Г.МАРИИНСК

3.1 Анализ численности персонала в КФХ «Успех»

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Таблица 3.1 - Обеспеченность трудовыми ресурсами и их структура

Показатели	2012 год		2013 год		2014 год		Отклонение 13/12		Отклонение 14/13	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	8	9	6	7	10	11
Всего ППП	110	100	127	100	150	100	17	115,5	23	118,1
- рабочие	87	79,1	101	79,5	121	80,7	14	116	20	120
Непромышленный персонал	4	-	6	-	5	-	2	150	-1	83,3

По данным таблицы 3.1. видно, что в 2013 году по сравнению с 2012 г., численность рабочих на предприятии увеличилась на 14 человек. В 2014 году по сравнению с 2013 г. численность рабочих увеличилась на 20 человек, в том числе численность промышленно – производственного персонала увеличилась на 5 человек, непромышленного персонала уменьшилась на 1 человека.

Важнейший объект анализа – движение кадров, которое характеризует динамику численности рабочей силы. Необходимый оборот вызван

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

государственной и производственной необходимостью, тогда как излишний оборот возникает под воздействием неважных причин и является устранимым. Увольнение по неважным причинам – это увольнение за нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию, за несоответствие занимаемой должности, по решению судебных органов.

В процессе анализа определяется прежде всего оборот работников, который равен общему числу принятых и уволенных за определенный период. Число принятых, образует оборот по приему, а число уволенных характеризует оборот по увольнению.

Относительные показатели, характеризующие оборот рабочей силы, рассчитываются по формулам:

- коэффициент оборота рабочей силы по приему показывает долю принятых работников в среднесписочной численности:

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч} * 100, \% \quad (3.1)$$

где $Ч_{np}$ – число принятых на работу, чел.;

$Ч$ – среднесписочная численность работников, чел.

- коэффициент оборота рабочей силы по выбытию – показывает долю выбывших работников в среднесписочной численности:

$$K_{в} = \frac{Ч_{в}}{Ч} * 100, \% \quad (3.2)$$

где $Ч_{в}$ – число уволившихся работников, чел.

- коэффициент текучести:

$$K_{т} = \frac{Ч_{ну}}{Ч} * 100, \% \quad (3.3)$$

где $Ч_{ну}$ – число работников, уволенных по неважным причинам, чел.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Таблица 3.2 - Анализ движения трудовых ресурсов

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	Откл. (+;-)	Темп роста, %
1	2	3	6	4	5	7	8
1. Численность персонала, чел.	110	127	150	17	115,5	23	118,1
2. Принято, чел.	37	34	22	-3	92	-12	65
3. Уволено, всего, чел.	20	11	17	-9	55	6	154,5
в т.ч.:							
- по неуважительным причинам, чел.	6	3	4	-3	50,00	1	133,3
- по собственному желанию, чел.	14	9	13	-5	64,3	4	144,4
4. Численность на конец года, чел.	127	150	155	9	102,6	-2	99,4
Коэффициент по приему, %	29	23	14,2	-6	79,3	-8,8	61,7
Коэффициент по выбытию, %	15,7	7,3	11,0	-8,4	46,5	3,7	150,7
Коэффициент текучести, %	1,97	1,00	2,10	-0,97	50,7	1,1	210

По данным таблицы 3.2. видно, что в 2014 году по сравнению с 2013 г. оборот рабочей силы увеличился на 22 человека. Движение трудовых ресурсов можно охарактеризовать как интенсивное. Коэффициент по приему снижается до 61,7%; коэффициент по выбытию повышается на 150,7%, коэффициент текучести на 210%.

Коэффициент текучести на начало и на конец периода превышает 1,3% (1,97 и 2,10% соответственно), увеличение данного показателя свидетельствует о неэффективном управлении персоналом и социальной политикой предприятия.

Показатели производительности труда рассчитываются по формулам:

$$ГП = \frac{ТП}{КР} \quad , \quad (3.4)$$

где ТП – товарная продукция, тыс. руб.

КР – численность работников, чел.

ГВ – среднегодовая выработка ППП, тыс. руб.

$$СВ = \frac{ТП}{ЧР} \quad , \quad (3.5)$$

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Среднегодовая выработка рабочего повысилась на 3,3%, или 11,7 тыс.руб. за счет темпов роста товарной продукции (19,6%) и среднесписочной численности рабочих (18,1%).

Рост среднечасовой выработки составил 15% или 0.03 тыс. руб.

Далее в таблице 3.4 представлен качественный состав персонала КФХ «Успех».

Таблица 3.4 - Качественный состав персонала на 2014 г.

Показатели	Численность всего (ППП + непром.)	Руковод., спец., сл.	Рабочие	Непромышле нная группа
1	2	3	4	5
Всего трудящихся, чел.	155	29	121	5
1. Образование (чел.)				
- высшее	25	23	2	
- среднее (11 кл.)	24	-	23	1
- н/среднее (9 кл.)	3	-	3	
- ср./технич. (техникум, колледж)	74	6	68	
-ср./спец. (училище)	29	-	25	4
2. Возраст (чел.)				
- до 20 лет	14	-	24	-
- 21 – 30 лет	39	6	42	-
- 31 – 40 лет	64	12	28	3
- 41 – 50 лет	18	5	13	1
- 51 – 55 лет	12	6	10	1
- свыше 55 лет	8	-	4	-
3. Пол ((чел.)				
Мужчины	44	6	34	4
Женщины	111	23	87	1

Средний возраст работающих на предприятии 45 лет.

Из числа работающих в КФХ «Успех» 25 человек имеет высшее и 24 человека - среднее образование, в том числе 68 человек трудятся на рабочих должностях. Это обеспечивает внутренний резерв для выдвижения на должности специалистов и руководителей.

Среди руководителей и специалистов со средним специальным и высшим образованием лица от 20 до 40 лет составляют 36.6 %.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

условий оплаты труда в течение года сметные назначения по фонду заработной платы корректируются.

Разница между фактическими выплатами по оплате труда и плановым фондом заработной платы представляет собой абсолютное отклонение, которое характеризует полноту использования выделенных средств на оплату труда работников.

3.3 Анализ кадровой политики предприятия

Система управления предприятия всегда имела функциональную подсистему управления кадрами, и большую часть объема работ по управлению персоналом выполняли руководители подразделений. Основным и единственным структурным подразделением по управлению кадрами рассматриваемого предприятия в настоящее время является отдел кадров.

Усиление интенсивности труда персонала любого предприятия, а тем более такого большого, как хлебокомбинат, требует высокой квалификации работников. В связи с этим возрастает ответственность кадровой службы в выборе направления квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.

Кадровая служба традиционно представляет собой подразделение, подчиненное руководителю предприятия или его заместителю. В КФХ «Успех» отдел кадров непосредственно подчинен директору.

Отдел кадров на предприятии в настоящее время не является ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы, так как инспектор по кадрам предприятия не выполняет функций, возложенных на него Должностной инструкцией инспектора по кадрам. В настоящее время функции отдела кадров на предприятии заключаются только в выполнении следующих задач:

- 1 – прием и увольнение работников;
- 2 – ведение учета персонала на предприятии;
- 3 – оформление перевода работников на другие работы;

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- 4 – оформление отпусков, больничных, пенсий работников предприятия;
- 5 – учет и корректировка анкетных и биографических данных;
- 6 – учет военнообязанных.

Работа отдела кадров по приему персонала начинается с поступивших в отдел кадров – заявок от руководителей и специалистов подразделений об имеющихся вакансиях рабочих мест.

Основным требованием к подбору кандидата на свободные рабочие места или должность служит должностная инструкция. Подбор рабочих и специалистов осуществляется за счет внешнего рынка труда через центр занятости населения г. Мариинска, а также бегущую строку местных телестудий. К специалистам выдвигаются соответствующие требования: наличие образования (соответствующего специальности), стаж по этой специальности, коммуникабельность, компетентность, возраст. На внешнем рынке были подобраны специалисты на должности: секретарь – референт, юрист – консультант, менеджер по продажам. В деятельности по управлению персоналом используются административные, экономические и социально-психологические методы.

Так, например, КФХ «Успех» использует материальное и моральное стимулирование своих сотрудников, которые отражены в коллективном договоре предприятия. Так, работникам, уходящим на пенсию, при наличии прибыли на предприятии, выплачивается единовременное пособие, зависимости от непрерывного стажа работы на данном предприятии.

Таблица 3.7 – Материальное и моральное стимулирование сотрудников КФХ «Успех»

Стаж работы	Размеры выплат в отношении к среднемесячному заработку
От 5 лет до 7 лет	1
От 8 лет до 15 лет	1,3
Свыше 15 лет	2
Свыше 20 лет	2,5

Лист

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
------	------	----------	---------	------

Администрацией предприятия также приветствуется желание сотрудников получать высшее образование, и содействуют этому. Ведется работа по мотивации приобретения образования с целью не только повысить свой профессиональный уровень, но и задуматься о карьерном росте.

Важнейшим фактором в повышении производительности труда на предприятии является непрерывная переподготовка персонала. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

В КФХ «Успех» практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности. Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки. Главными из них являются:

- 1 - технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;
- 2 - нехватка достаточно квалифицированных работников;
- 3 - подготовка работников к занятию более высокой должности;
- 4 - развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней;
- 5 - социальная ответственность предприятия за своих работников;
- 6 - появление новых производственных работников.

Для эффективного использования и обслуживания данной техники на трехмесячные курсы были отправлены четыре работника предприятия. После курсов троим из слесарей – ремонтников повысили разряд.

Повышение квалификации работников других специальностей проводится один раз в 5 лет.

Планируется прохождение курсов целевого назначения для работников лабораторий всех цехов.

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата							

Помимо обучения на предприятии проводятся конкурсы профессионального мастерства с целью выявления наиболее активных и «профессионалов своего дела» работников.

Предприятие готово еще больше уделять внимание подготовке и переподготовке своих работников, но так как оно работает в сложной экономической ситуации, сталкивается с некоторыми трудностями.

В основном это финансовые проблемы: комбинат не всегда может оплатить курсы, командировочные или занятия на семинарах. Чаще всего это зависит не столько от данного предприятия, сколько от внешних факторов, влияющих на прибыль и затраты.

Теперь рассмотрим непосредственно роль отдела кадров в организационной структуре предприятия, а также его цели и задачи. Согласно организационной структуре предприятия отдел кадров подчиняется непосредственно директору. Хотя основным структурным подразделением по управлению персоналом рассматриваемого предприятия является отдел кадров, но некоторые функции управления персоналом на данный момент выполняют и другие отделы, такие как плановый отдел, юрисконсульт, бухгалтерия и другие, поэтому недопустимо, что отдел кадров структурно разобщен с этими отделами.

Отдел кадров предприятия не выполняет целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие задачи в их числе:

- 1 –социально – психологическая диагностика;
- 2 – анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
- 3 – управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- 4 – управление занятостью;
- 5 – оценка кандидатов на вакантные должности;
- 6 – анализ кадрового потенциала и потребности в ресурсах;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

.4 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в КФХ «Успех»

В ходе проведенного в выпускной квалификационной работе анализа были выявлены проблемы хозяйственной деятельности КФХ «Успех». Все выявленные проблемы можно разделить на две группы:



Рисунок 3.1 – Основные проблемы деятельности КФХ «Успех»

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных методов управления персоналом, позволяющие повысить социально-экономическую эффективность предприятия.

Для совершенствования управления персоналом на предприятии можно предложить внедрение следующих мероприятий.

Во-первых, при анализе планирования кадров на предприятии становится очевидным, что это само собой реализующийся процесс. В данном случае можно предложить детально проследить влияние внутриорганизационных и внешних факторов.

Внутриорганизационные факторы:

- цели предприятия, чем они конкретнее, тем легче определить потребность в рабочей силе;
- внутриорганизационная динамика рабочей силы (увольнение по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска). Отдел кадров должен отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения.

Внешние факторы:

- макроэкономические параметры (темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы);
- развитие техники и технологии;
- политические изменения;
- конкуренция и состояние рынка сбыта.

Кроме того, целесообразно было бы использовать в данном случае методы планирования человеческих ресурсов, таких как:

1) метод экстраполяции - это наиболее простой и часто употребляемый метод, состоит в перенесении сегодняшней ситуации в будущее. Данный метод общедоступен. Но при его применении невозможно учесть развитие предприятия и внешней среды. Таким образом, данный метод подходит для краткосрочного планирования;

2) метод скорректированной экстраполяции - учитывает изменение в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников (рост производительности труда, рост цен);

3) метод экспертной оценки — основан на использовании мнений специалистов для определения потребностей в персонале, такими специалистами могут быть линейные руководители. В данном случае можно использовать групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленные отделом кадров вопросы, этот диалог продолжается до тех пор, пока не придут к согласию линейные руководители и отдел кадров).

При подборе кандидатов можно порекомендовать использовать в дополнение к должностным инструкциям (или вместо них), документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в организации и в данной должности - квалификационные карты и карты компетенции.

Квалификационная карта подготавливается совместно отделом управления персоналом (УП) и линейным руководителем на основе должностных инструкций, и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки: иностранный язык, владение ПК, вождение), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Квалификационная карта дает возможность структурированной оценки кандидатов по каждой характеристике и сравнение кандидатов между собой.

Метод сосредотачивается на технических, в большей мере формальных, характеристиках кандидата, его прошлом, оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал потенциального развития.

Карта компетенции (карта идеального сотрудника) — позволяет устранить недостаток, указанный в методе квалификационной карты и облегчить работу по приему на работу.

Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способность к выполнению тех или иных функций, типов поведения, социальных ролей (ориентация на интересы клиента, умение работать в группе).

Важнейшим дополнением карты является описание компетенции, то есть детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника, при оценке кандидата компетенции сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Во-вторых, помимо этого можно предложить использовать пакет вопросов, для рабочих специальностей и для специалистов.

Анкета для специалиста.

ВОПРОС	ОТВЕТ
Ф.И.О.	
Дата рождения	
Адрес, телефон	
Семейное положение	
Образование	
Учебное заведение	
Факультет	
Специальность	
На какую должность претендуете	
Опыт работы	
Если необходимо остаться в сверхурочное время, останетесь ли Вы	
Умение работать в сети Интернет	
Какая зарплата Вас устроила на первое время	
Какую зарплату Вы хотели бы получать через год	
Вам больше нравится работать с бумагами или с людьми	
Чем Вы занимаетесь в свободное время	
Как Вы видите свое будущее (кем Вы себя видите)	
Есть ли у Вас желание карьерного роста	

Анкета для рабочей специальности.

ВОПРОС	ОТВЕТ
Ф.И.О.	
Дата рождения	
Адрес, телефон	
Семейное положение	
Образование	
Учебное заведение	

Факультет	
Специальность	
На какую должность претендуете	
Опыт работы	
Ваше отношение к работе в ночное время	
Какая зарплата Вас устроила на первое время	
Какую зарплату Вы хотели бы получать через год	
Есть ли у Вас желание повышать квалификацию	
Есть ли у Вас желание обучаться	
Есть ли у Вас желание освоить смежную специальность	

Третий этап. Управление деловой карьерой.

Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Квалификационная характеристика должности коммерческого директора представлена на рис.4.2

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

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

место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

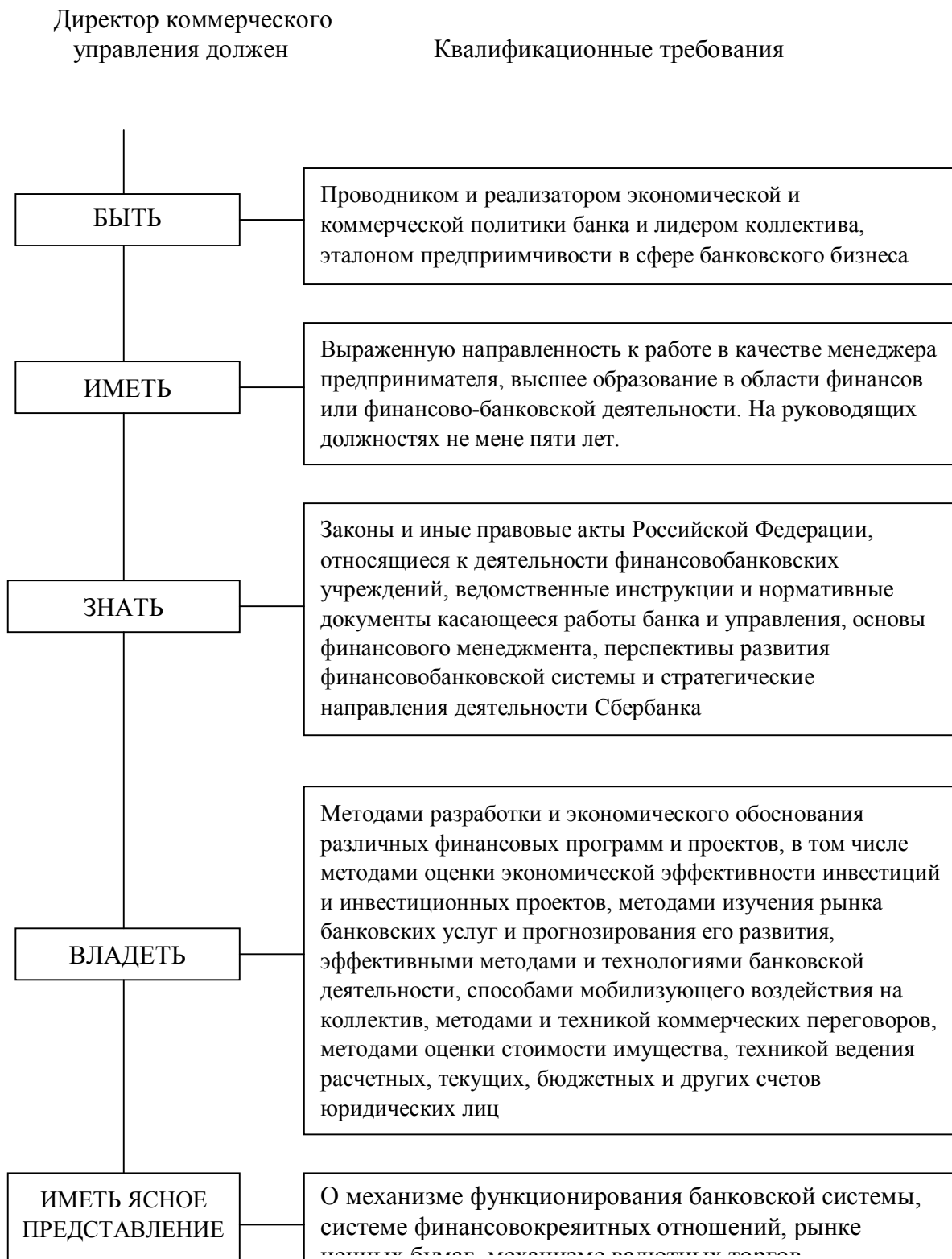


Рисунок 3.2 - Квалификационная характеристика должности коммерческого директора

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так, как и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может поступить на первую попавшуюся привлекательную для него работу. Но она может оказаться не той, что он ожидал. Тогда начинается поиск новой работы.

Допустим, что человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своего труда и узнает, что для его знаний и умений работу найти трудно, так как очень много желающих работать в этой области, в результате возникает сильная конкуренция. Обладая возможностью к самооценке и зная рынок труда, он может отобрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку в иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а

также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и так далее. Формирование целей карьеры - это процесс постоянный.

В качестве примера назовем некоторые цели карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;

- получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

- занимать должность, усиливающую возможности и развивающую их;

- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;

- работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;

- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;

- иметь работу или должность, дающие возможность продолжать активное обучение;

- иметь работу или должность, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. При приеме на работу вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования.

В качестве примера назовем некоторые вопросы, задаваемые поступающим на работу работодателю:

- какова философия организации в отношении молодых специалистов?

- каковы шансы получения жилья?

- сколько дней в году уйдет на командировки (в том числе зарубежные)?

- каковы перспективы развития организации?

- имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой организацией?

- практикуются ли в организации сверхурочные работы?

- какие системы оплаты труда в организации?

- кто является конкурентом организации?

- имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные организации?

- каковы шансы получения более высокой должности?

- будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?

- возможно ли сокращение должности и в связи с чем?

- в случае сокращения можно ли рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве?

- каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, станьте нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или станет) вакантной; познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей); составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий; помните, что все в жизни меняется (вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда), оценить эти изменения - важное для карьеры качество; ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации; никогда не живите прошлым; во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернуть; не допускайте, чтобы ваша

карьера развивалась значительно быстрее, чем у других; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо; думайте об организации, как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда; не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя. Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы.

Четвертый этап. Внедрение выходного интервью.

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

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

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

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

Лучше, когда данное интервью проводит менеджер по работе с персоналом. Иногда руководитель хочет удержать сотрудника, но ситуация или статус не позволяют ему решить этот вопрос самому. Или уходящий

достаточно замкнут, и выяснение отношений с начальником приведет лишь к отрицательному результату. Человек замкнется еще больше. Именно для разрешения подобных коллизий существует своеобразный буфер — отдел по работе с персоналом.

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

Список задач, которые нужно решить в ходе ВИ определяет непосредственный начальник уходящего сотрудника или вышестоящий руководитель, иногда оба сразу. Первое, что нужно сделать менеджеру по персоналу перед проведением ВИ, - получить эти задачи от «заказчика». Сложнее, когда руководитель сам до конца не понимает, чего он хочет в данном случае, уволить или задержать. Здесь задача менеджера сложнее, нужно не только понять самому, чего от тебя ждут, но и помочь руководителю разобраться в этом вопросе.

Этапов подготовки и проведения ВИ три: подготовка, собственно интервью и подведение итогов. Этап, предшествующий переговорам, очень серьезный, здесь нужно не только прояснить все вопросы с руководителем и понять, что ему надо, но и продумать, как действовать.

До интервью менеджер должен решить, какие инструменты использовать, какая информация нужна для решения вопроса, что говорить, как это делать. Иногда подобные вещи удается определить совместно с руководителем, порой приходится задействовать весь отдел. Ситуация

бывает нестандартной, организатору интервью приходится посетить рабочее место человека или пригласить его в ресторан.

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

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

Менеджер по персоналу должен задавать правильные вопросы, связанные с целью беседы. Следует быть хорошим слушателем, дать человеку выговориться, выплеснуть имеющийся в отношении компании негатив. Проявить понимание, иногда посочувствовать. Здесь возникает психологическая сложность: не все могут принимать на себя отрицательные эмоции. А надо.

Какие инструменты используют в ходе ВИ? Стоит задать много так называемых открытых вопросов, предполагающих развернутый ответ. Что ты планируешь? Ты уже дал свое согласие уйти в другую компанию или еще ищешь работу? Это если человек увольняется по собственному желанию.

Можно использовать метод проективных вопросов, позволяющий прояснить ситуацию в случае, если сотрудник по каким-либо причинам не настроен разговаривать открыто, а нам нужно выяснить реальную причину ухода. В ответ на все вопросы вы слышите отговорки либо готовый ответ: «Все замечательно». Но работник, тем не менее, увольняется! Тогда вы можете спросить: «Да, секрет, что у нас коллектив сложный. А как вы считаете, каким должен быть хороший коллектив?» или «Каким, на ваш взгляд, должен быть идеальный начальник?». И сопоставить то, о чем человек говорит, с тем, что есть на самом деле.

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

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

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

При этом спрашивать у сотрудника «Чего ты хочешь?» нельзя ни в коем случае. У менеджера изначально должен быть утвержденный

начальством список того, что можно предоставить увольняемому в качестве компенсации.

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

Пятый этап. Выпуск внутрипроизводственной газеты.

Предлагается начать выпускать корпоративную газету «Наша жизнь», один раздел в которой посвящен производству. Там публикуются интервью с работниками об их отношении к любым изменениям в рабочем процессе, пожелания, жалобы и так далее, так как зарплата - не самая главная мотивация для персонала. В результате текучка персонала будет снижена в, среднем, на 5 – 7%.

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

На основании предложенных мероприятий подведем итог по совершенствованию управления персоналом в КФХ «Успех» (табл. 3.9).

Таблица 3.9 - Предложения по совершенствованию управления персоналом в КФХ «Успех»

№ п/п	ЭТАП	ПРЕДЛОЖЕНИЯ
1	Планирование персонала, отбор, подбор.	- проследить влияние внутриорганизационных и внешних факторов; - использовать методы планирования человеческих ресурсов; - применять квалификационные карты и карты компетенции.

2	Оценка кандидатов при приеме на работу	- разработать пакет вопросов для собеседования; - проводить тестирование.
3	Профессиональное развитие и обучение	-повышение производительности труда на 4%
4	Ротация кадров	- внедрить выходное интервью.
5	Мотивация персонала	- выпустить внутреннюю газету.
6	Оценка персонала	- проводить аттестацию кадров; - внедрить применение экспертных оценок.

Изменение технико-экономических показателей предприятия после внедрения предложенных мероприятий представлены в таблице 3.10.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Проведен анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния КФХ «Успех» г. Мариинск.

Анализ показал, что объём выпуска продукции в натуральном выражении в отчётном периоде снизился на 10,4 % или на 3502 тонны. Это связано с высокой конкуренцией на рынке предприятий, производящих мясопродукты.

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

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

Прибыль от продаж в действующих ценах за три года увеличилась на 4,6%. Все эти изменения происходят за счёт колебаний себестоимости.

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

Выработка промышленно-производственного персонала и рабочих из года в год снижается, это связано с увеличением численности, которая ведет к перерасходу рабочей силы, и незначительным изменениям величины годовой выручки. Повысить производительность труда можно путем улучшения технологических данных продукции, сокращения текучести

кадров, создания стабильного трудового коллектива, ликвидации потерь рабочего времени, предотвращением непроизводительных выплат.

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

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

Коэффициент восстановления платёжеспособности находится ниже необходимого ограничения и на протяжении всего анализируемого периода подвержен снижению, и снизился на 82,7 %, в период с 2012 по 2014 год на 88%, а в период с 2013 по 2014 год увеличился на 44,4 %. Это свидетельствует о том, что предприятие неплатёжеспособно и нет реальной возможности в ближайшие шесть месяцев восстановить платёжеспособность.

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

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

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

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М., ИПК ГС, 2011.-436с.

2 Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса / Теория и практика антикризисного управления. — М., ЮНИТИ, 2010. - 386 с.

3 Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М., МГУ, 2012. - 514 с.

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

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

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

7 Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. - М., 2011. - 312 с.

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

9 Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум. - 2-е изд. - М., ИНФРА-М, 2009. - 544 с.

10 Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. - Москва, Гардарики, 2009. - 584 с.

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

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

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

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

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

16 Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. - М.,

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)

Таблица А.1 - Основные показатели производственно - хозяйственной
деятельности и финансового состояния КФХ «Успех»

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2013-2012,%	2014-2013,%	2014-2012,%
Объем товарной реализованной продукции	тн	2184	2325	3228	106,46	138,84	147,80
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	30877	37109,4	44370	120,2	119,6	143,7
Себестоимость продукции	тыс. руб.	26555	32233	39045,6	121,4	121,1	147,0
Коммерческие расходы	тыс. руб.	797	820	833	102,9	101,6	104,5
Прибыль от продаж	тыс. руб.	3525	4056,4	4491,4	125,8	110,7	139,3
Рентабельность продукции	%	13,3	12,6	11,5	94,7	92,3	86,5
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	2820	3326,2	3683	118,0	110,7	130,6
Среднесписочная численность ППП	чел.	110	127	150	115,5	118,1	136,4
Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	280,7	292,2	295,8	104,1	101,2	105,4
ФЗП ППП	тыс. руб.	18988,6	25094,3	33053	132,15	131,7	174,1
Средняя заработная плата ППП	тыс. руб.	13,8	15,13	17,64	109,6	116,6	127,8
Собственный капитал и резервы	тыс. руб.	72942	73326	73960	100,53	100,86	101,40
В т. ч. внеоборотные активы	тыс. руб.	70250	67310	63303	95,81	94,05	90,11
Основные фонды	тыс. руб.	26486	32816	37627	123,90	114,66	142,06
Оборотные средства	тыс. руб.	6691	6016	10657	89,91	177,14	159,27
Фондоотдача	руб.	1,17	1,13	1,18	96,6	104,4	100,9
Коэффициент обеспеченности собст. средствами	-	0,05	0,04	0,04	80,0	100,0	80,0
Коэффициент текущей ликвидности	-	1,1	1,2	1,1	109,1	91,7	100,0
Коэффициент (утраты) платежеспособности	-	0,5	0,4	0,4	80,0	100,0	80,0

Лист

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

Таблица Б.1 - Обеспеченность трудовыми ресурсами и их структура

Показатели	2012 год		2013 год		2014 год		Отклонение 13/12		Отклонение 14/13	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	%	чел.	%
Всего ППП	110	100	127	100	150	100	17	115,5	23	118,1
- рабочие	87	79,1	101	79,5	121	80,7	14	116	20	120
Непромышленный персонал	4	-	6	-	5	-	2	150	-1	83,3

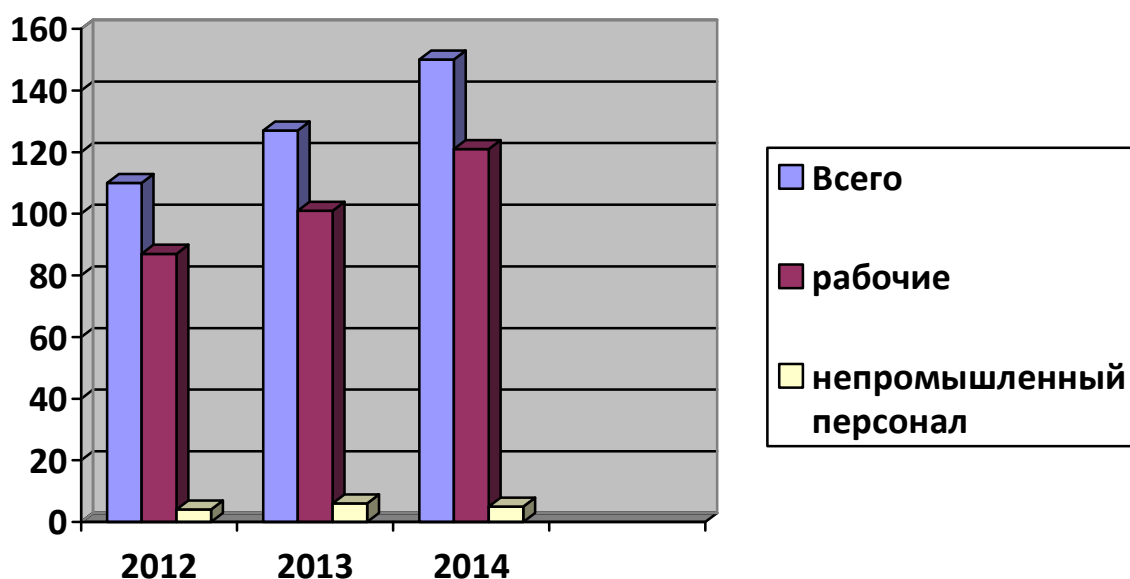


Рисунок Б.1 - Обеспеченность трудовыми ресурсами

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)

Таблица В.1 - Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в КФХ «Успех»

№ п/п	ЭТАП	ПРЕДЛОЖЕНИЯ
1	Планирование персонала, отбор, подбор.	- проследить влияние внутриорганизационных и внешних факторов; - использовать методы планирования человеческих ресурсов; - применять квалификационные карты и карты компетенции.
2	Оценка кандидатов при приеме на работу	- разработать пакет вопросов для собеседования;
3	Профессиональное развитие и обучение	- повышение производительности труда на 4,5%; - управление карьерой.
4	Ротация кадров	- внедрить выходное интервью.
5	Мотивация персонала	- выпустить внутреннюю газету.
6	Оценка персонала	- проводить аттестацию кадров; - внедрить применение экспертных оценок.