

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

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 КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»)»**

Выполнила: студентка гр. ЭУз-061

Нурушева А.К.

Руководитель: к.э.н., доцент

Грязнова Н.Л.

Работа защищена:

Кемерово 2016

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		5

В выпускной квалификационной работе на тему «Совершенствование кадрового менеджмента предприятия (на примере ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»)» были раскрыты теоретические основы кадрового менеджмента на предприятии. В работе был проведен анализ основных технико-экономических и финансовых показателей ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» за период 2012–2014 гг. Рассмотрена система кадрового менеджмента предприятия и предложены пути по её совершенствованию.

									Лист
									6
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	10
1.1 Кадровая политика предприятия.....	10
1.1.1 Принципы и методы построения кадровой политики предприятия.....	14
1.1.2 Типы кадровой политики.....	18
1.1.3 Этапы проектирования кадровой политики.....	21
1.2 Анализ кадрового потенциала предприятия.....	23
1.2.1 Понятие и оценка кадрового потенциала.....	23
1.2.2 Система показателей, характеризующих кадровый потенциал предприятия.....	24
1.3 Кадровый менеджмент в системе менеджмента предприятия.....	29
1.3.1 Формирование организационной структуры кадрового менеджмента.....	36
1.3.2 Эффективность кадрового менеджмента.....	39
2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ» ЗА 2012-2014 ГГ.....	41
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	41
2.2 Анализ основных технико-экономических показателей производственно- хозяйственной деятельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»	

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		7

за 2012-2014 гг.....	47
3 АНАЛИЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ».....	57
3.1 Анализ численности, состава и структуры персонала предприятия.....	57
3.2 Анализ движения персонала на предприятии.....	62
4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ».....	68
4.1 Профессиональное развитие и обучение.....	68
4.2 Совершенствование оценки труда работников предприятия.....	76
4.3 Совершенствование процесса приёма на работу.....	81
4.3.1 Совершенствование комплекса требований к кандидату на должность.....	81
4.3.2 Совершенствование процесса отбора персонала на должность.....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Персонал является одним из важнейших ресурсов организации, необходимых для достижения всех её целей и задач. Сотрудники – главное достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе.

Кадровый менеджмент – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, специалистов подразделений управления персоналом, включая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в современных условиях перехода к рыночным отношениям, развития глобализации экономики и интеграции России в мирохозяйственные связи наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не природные и финансовые ресурсы, а ресурсы человеческие, то есть люди, их профессиональные и личностные качества, их трудовая мораль и стремление к достижению поставленных целей, их знания и умения, их творческие и новаторские способности. Сегодня вновь подтверждается популярнейшая формула 30-х годов прошлого столетия «кадры решают всё», которая и для нашего времени нисколько не утратила своей актуальности.

Человеческие ресурсы - главное для экономики. Поэтому управление ими является составной частью подготовки менеджеров любого профиля.

Кадровый менеджмент сегодня претерпевает кардинальные изменения, как в нашей стране, так и в странах с развитой рыночной экономикой. Системы управления персоналом различаются. Связано это с тем, что в нашей стране управление персоналом как значимое направление экономики стала формироваться сравнительно недавно.

Для стран с развитой рыночной экономикой в системе управления персоналом сформировалась устойчивая ориентация на гуманистические ценности, уже имеющая развитую практику вовлечения работников в дела

									Лист
									9
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

фирмы, активизирующую их творческий потенциал, то для Российских фирм актуальным сегодня является освоение всех разнообразных форм и технологий в системе управления персоналом, выработанных в развитых странах и приспособленных к рыночным условиям.

Для многих предприятий в условиях рыночной экономики все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов. Это связано с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители большинства предприятий. Наиболее острые из них следующие:

- уход квалифицированных работников;
- недостаточная квалификация персонала, нехватка рабочих на предприятии, недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей;
- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- наличие проблемы " МЫ - ОНИ" (конфронтация администрации и персонала).

Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководством вопрос о совершенствовании системы управления персоналом, создании новой структуры, максимально отвечающей современным представлениям о ней.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия.

Рабочей гипотезой исследования является следующее предположение: правильно построенная работа с персоналом является залогом эффективной деятельности организации в целом.

Это связано с необходимостью, как совершенствованием существующей системы кадровой политики, так и необходимостью разработки рекомендаций для дальнейшего развития направления работы с кадровым резервом, поскольку все большее значение приобретает вопрос об эффективной деятельности кадровых служб на предприятии.

Для достижения указанной цели требуется решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы ведения кадровой политики;
- провести анализ и оценку кадрового менеджмента ОАО «Ленинск-

									Лист
									10
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Кузнецкий хлебокомбинат»;

- разработать мероприятия по совершенствованию кадрового менеджмента ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Новизна исследования состоит в том, что в результате проделанной работы определена и раскрыта не только теоретическая, но и практическая значимость кадрового менеджмента, а также выявлена объективная необходимость совершенствования в современных условиях.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Предметом исследования является – повышение эффективности кадрового менеджмента ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

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

В первом разделе работы рассмотрены теоретические основы кадрового менеджмента предприятия. Рассматриваются принципы и методы построения системы управления персоналом, функции и задачи системы, её организационная структура, виды эффективности.

Во втором разделе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, включающий в себя анализ состояния и динамики имущества и источников его формирования; анализы финансовой устойчивости, платежеспособности, структуры прибыли.

В третьем разделе дана оценка существующей кадровой политики предприятия ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

В четвертом разделе предлагаются мероприятия по совершенствованию кадрового менеджмента ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

В заключении представлены выводы и предложения по проделанной работе.

В выпускной квалификационной работе использовались плановые и отчетные данные финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2009-2011 гг. и научная литература по данной теме.

									Лист
									11
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Кадровая политика предприятия

Кадровый менеджмент является одной из важнейших функций менеджмента организации, так как человек был, и остается основной производительной, творческой силой, несмотря на все достижения в области механизации и автоматизации.

В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «кадровый менеджмент». Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко: «Кадровый менеджмент - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий». [13]

Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: «Кадровый менеджмент (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками».

Таким образом, главное, что составляет сущность кадрового менеджмента организации, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		12

на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, т.е. касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений. С такой подменой объектов управления (персонал предприятия на персонал управления предприятием) вряд ли можно согласиться. [43]

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами.

Содержание задач кадрового менеджмента составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника. [11]

Этот простой перечень служит основой службы персонала любой организации и в том или ином функциональном виде присутствует в каждой компании, численность которой равна хотя бы одному человеку.

Целями кадрового менеджмента предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного

коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу. [25]

Эффективность кадрового менеджмента, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Под политикой организации понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая часть стратегической политики - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемую руководством в отношении человеческих ресурсов.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса в процессах обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованием действующего законодательства и состоянием рынка труда. [17]

Термин "кадровая политика" может иметь широкое и узкое толкование. В широком смысле – это система осознанных и определенным образом сформированных правил и норм, приводящая человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы. Нередко при широком понимании необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое

отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами должны заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации. [8]

В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующиеся как в процессе непосредственного взаимодействия между сотрудниками, так и во взаимодействиях между работником и организацией в целом [32].

1.1.1 Принципы и методы построения кадровой политики предприятия

Реализация целей и задач кадрового менеджмента осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. [41]

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников.

Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства. [9]

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

- а) переводить на сокращенные формы занятости;
- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направлять на длительную переподготовку и т.п.

- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников. [5]

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

- кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии;

- кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой –

динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия;

- поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

- кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам. [14]

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на

решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем. [26]

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственный;
- финансово-экономический;
- социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы. [44]

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

1.1.2 Типы кадровой политики

Выделяют как минимум два критерия для квалификации типов кадровой политики:

1. уровень осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному критерию выделяют типы:

а) пассивная – характеризуется следующими особенностями: отсутствие прогноза особенностей кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие кризисные ситуации, которые стремится урегулировать любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

б) реактивная – характеризуется тем, что руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния, за работой персонала, предпринимает попытки проанализировать их причины и следить за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства является мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятии принимаются меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказанию адекватной экстренной помощи, однако, прогнозирование ситуации и план работы с персоналом отсутствует.

в) привинтивная – характеризуется тем, что руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация не имеет средств для влияния на сложившуюся ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основана на краткосрочном и среднесрочном планировании, как в количественном, так и в качественном отношении. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала.

г) активная. Если руководство имеет не только прогноз, но и средство воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать

целевые кадровые программы, а также осуществляет регулярный мониторинг ситуаций и корректирует используемые программы в соответствии с параметрами внутренней и внешней среды, то на предприятии разработана активная кадровая политика. [2]

С точки зрения механизмов, которые используются организацией, можно выделить 2 вида активной кадровой политики:

1. рациональную;
2. авантюристическую.

При рациональной активной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методикой прогнозирования ситуации на среднесрочный и долгосрочный период. В программах организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы в потребности кадров. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической активной кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. [27]

2. По критерию активности использования внешних источников персонала различают:

- a) открытую кадровую политику;
- b) закрытую кадровую политику.

Открытая характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных работников на любом уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией без учета опыта работы в этой или родственной ей организации. Такой тип характерен для современных телекоммуникационных компаний, готовых

получать специалистов на любые должностные уровни, вне зависимости от того, работали ли они в других организациях.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение важнейших высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающие в условиях дефицита кадровых ресурсов. [37]

1.1.3 Этапы проектирования кадровой политики

При формировании кадровой политики необходимо охватывать следующие аспекты:

1. разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетных целей;
2. организационно - штатная, связанная с созданием резерва, назначениями и т.п.
3. информационная, т.е. степень информирования персонала о событиях, специфики циркулирующей информации;
4. финансовая политика, т.е. определение принципов распределения средств между людьми и стимулирование труда;
5. политика развития персонала, т. е. принципы обучения, адаптации;
6. оценка результатов деятельности (аттестация);
7. процесс по проектированию кадровой политики обычно состоит из следующих этапов.
 - a. Нормирование.
 - b. Программирование.
 - c. Мониторинг. [45]

Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

1. обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора;

2. широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки, нужных для организации работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для организации должны стать договоры с учебными заведениями;

3. планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться с помощью таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителя и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

4. активизация деятельности кадровых служб по стабилизации персонала, повышению трудовой и социальной активности на основе мотивации;

5. обеспечение социальной гарантии трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников;

6. переход от преимущественно административно-командных методов УП к демократическим: формам оценки, подбора и расстановки кадров, широкой гласности в кадровой работе;

7. укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета;

8. обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее математическо-технической и информационной базы, необходимо использование типовых автоматизированных систем управления кадрами, автоматизированных рабочих мест специалистов кадровых служб, механизации

делопроизводства по кадрам. [31]

В условиях формирования рыночной экономики открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами. Новые кадровые службы создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда, техники безопасности и др.

1.2 Анализ кадрового потенциала предприятия

1.2.1 Понятие и оценка кадрового потенциала

Кадровый потенциал – это ресурсные возможности в области труда, штатного состава сотрудников, исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний, профессиональных навыков и личностных качеств. Иными словами, кадровый потенциал – это совокупность профессиональных знаний, умений, навыков, организаторских способностей и личностных качеств штатного состава работников организации.

В ходе практической деятельности потенциальные возможности одного и того же числа сотрудников предприятия может быть различна. Кадровый потенциал можно разбить на части и выделить в нем квалификационный потенциал, личностный потенциал и др. [20]

При оценке кадрового потенциала было бы важно иметь один интегральный показатель, характеризующий кадровый потенциал в целом. Тогда не было бы проблемы отслеживать динамику кадрового потенциала на предприятии или же сравнивать его на различных предприятиях, но такого показателя нет. Поэтому параметры оценки кадрового потенциала подразделяются на две группы:

1. параметры, характеризующие социально-демографический компонент кадрового потенциала:

- a) половозрастная структура;
- b) уровень образования;

с) семейная структура;

д) состояние здоровья.

2. параметры, характеризующие производственный компонент кадрового потенциала:

а) профессионально-квалификационная структура;

б) стаж работы;

с) творческая активность. [15]

Источники информации о кадровом потенциале:

1. данные оперативного учета: личные карточки, приказы, распоряжения о приеме, переводе, увольнении, табели учета использования рабочего времени;

2. статистическая отчетность: форма П-4 – сведения о численности, заработной плате и движении работников, приложения к балансу, специфические и отраслевые формы отчетности. [29]

1.2.2 Система показателей, характеризующих кадровый потенциал предприятия

Оценка кадрового потенциала осуществляется на базе комплексного анализа трудовых процессов, штатного состава по следующим направлениям.

1. Анализ количественного и качественного состава персонала.

а. Персонал организации всего, в т.ч. управленческий персонал и производственный персонал. В большинстве организаций есть аббревиатура ППП (промышленно-производственный персонал) – это есть сумма руководителей, специалистов, служащих и производственного персонала за исключением числа работников, занятых в непромышленных хозяйствах.

б. Списочная и среднесписочная численность работников.

Списочная численность включает общее число всех работников, согласно документации, числящихся в этой организации в т. ч. Фактически работающие, неработающие, находящиеся в отпуске, командировках, невышедшие на работу. Помимо списочной есть понятие явочной численности – это все те, кто на

определенную дату присутствовал на работе.

с. Число производственных работников на 1 управляющего, доля управленческих работников в общей численности персонала. Управленческий персонал обычно растет быстрее, чем производственный.

d. Структура персонала по полу.

e. Возрастной состав персонала. Обычно выделяют следующие возрастные категории:

- ✓ до 18 лет;
- ✓ 18-25;
- ✓ 26-30;
- ✓ 31-40;
- ✓ 41-50;
- ✓ 50 -60;
- ✓ старше 60.

Также можно выделить средний возраст персонала.

f. Структура персонала по стажу, при этом различают общий стаж работы и стаж работы в этой организации. Выделяют категории:

- ✓ до 1 года;
- ✓ 1-5;
- ✓ 6-10;
- ✓ 11-15;
- ✓ свыше 15[40].

2. Анализ профессионально-квалификационного состава кадров:

a. структура персонала по уровню образования. Выделяют следующие категории:

- полное среднее;
- среднее специальное;
- высшее.

b. соотношение специалистов и технических исполнителей;

3. Анализ движения персонала:

а. оборот кадров рассчитывается по формуле

$$Ок = \frac{\Pi}{У} \cdot 100\% \quad (1)$$

где Ок – оборот кадров;

Π – совокупность принятых на работу, чел.;

У – совокупность выбывших за период, чел.

б. коэффициент общего оборота кадров рассчитывается по формуле

$$Коб = \frac{\Pi + У}{\bar{Ч}} * 100\% \quad (2)$$

где Коб – коэффициент общего оборота;

$\bar{Ч}$ - среднесписочная численность, чел.

в. коэффициент оборота по принятым кадрам рассчитывается по формуле

$$Кп = \frac{\Pi}{\bar{Ч}} * 100\% \quad (3)$$

где Кп- коэффициент оборота по принятым кадрам.

d. коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле

$$K_y = \frac{Y}{\bar{Ч}} * 100\%, \quad (4)$$

где K_y – коэффициент оборота по выбытию.

e. текучесть кадров рассчитывается по формуле

$$T = U_c + U_T, \quad (5)$$

где T – текучесть кадров;

U_c – уволенные по собственному желанию, чел;

U_T – уволенные за нарушение трудовой дисциплины, чел.

f. коэффициент текучести рассчитывается по формуле

$$K_T = \frac{T}{\bar{Ч}} * 100\%, \quad (6)$$

где K_T – коэффициент текучести.

g. коэффициент восполнения кадров рассчитывается по формуле

$$K_B = \frac{\Pi}{Y} * 100\%, \quad (7)$$

где K_B – коэффициент восполнения кадров.

						Лист
						29
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

h. коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле

$$K_{п} = \frac{C_{с}}{\bar{Ч}} * 100\%, \quad (8)$$

где $K_{п}$ – коэффициент постоянства;

$C_{с}$ – работники, находившиеся в списочном состав весь год, чел.

1. Анализ производительности рассчитывается по формуле

a. объем реализации на 1 сотрудника = выручка/численность сотрудников;

$$V_{р} = \frac{В}{\bar{Ч}}, \quad (9)$$

где $V_{р}$ – объем реализации на 1 сотрудника, тыс.руб./чел.;

$В$ – выручка, тыс.руб.

b. объем прибыли до уплаты налогов на 1 сотрудника рассчитывается по формуле

$$V_{п} = \frac{П_{дно}}{\bar{Ч}}, \quad (10)$$

где $V_{п}$ - объем прибыли до уплаты налогов на 1 сотрудника, тыс.руб./чел.;

$П_{дно}$ – прибыль до уплаты налогов, тыс.руб.[18]

1.3 Кадровый менеджмент в системе менеджмента предприятия

Изучая теоретические основы в области кадрового менеджмента, были проанализированы позиции и точки зрения таких авторов как, Кибанов, Кротова, Цыпкин и другие. Так, Кибанов, управление персоналом признает одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной многократно повысить ее эффективность. [21]

Согласно теории Кротовой, управление персоналом – это ведущая часть менеджмента, связанная с людьми и их отношениями внутри организации, и представляющая собой совокупность принципов и методов, средств и форм взаимодействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций. [22]

Управление людьми представляет собой компонент управления любой организации наряду с управлением материальными и финансовыми ресурсами. Однако по своим свойствам люди существенно отличаются от других используемых организацией ресурсов, а значит, требуют особых методов управления.

Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

- в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и, соответственно, их реакция на внешние воздействия эмоционально-осмысленная, а не механическая. А это означает, что процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонней;
- люди, вследствие обладания интеллектом, способны к постоянному совершенствованию и развитию;
- трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет; соответственно отношение человека и организации могут носить долговременный характер;
- в большинстве случаев люди приходят в организацию осознано, с определенными целями и ожидают от организации предоставления

возможности для реализации этих целей. Удовлетворенность сотрудника от взаимодействия с организацией является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации;

- каждый работник уникален, обладает отличительными особенностями, поэтому реакция разных членов организации на один и тот же метод управления может быть совершенно различна. [30]

Основная цель управления персоналом — обеспечить эффективную организацию людских ресурсов в пределах организации и формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия [1].

Цели управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если высшие менеджеры станут рассматривать человеческие ресурсы предприятия как ключ к ее эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение которого невозможно без тщательного планирования, кропотливой работы и оценки. [4]

Управление персоналом представляет собой совокупность принципов, методов и средств воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях наиболее эффективного использования их способностей при выполнении трудовой функции.

К числу основных задач управления персоналом относят:

1. обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
2. эффективное использование мастерства и способностей персонала;
3. совершенствование мотивационных систем персонала;
4. повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
5. развитие и поддержание на высоком уровне системы обучения персоналом;
6. сохранение благоприятного морального климата;

7. управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации;
8. планирование деловой карьеры сотрудников;
9. совершенствование методов оценки деятельности работников и аттестации управленческого и производственного персонала. [16]

Персонал организации – это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными качественными характеристиками. Существенными признаками персонала организации является наличие его трудового взаимоотношения с работодателем (как правило, эти взаимоотношения оформлены трудовым договором).

Под качественными характеристиками персонала понимаются: свойства, способности, мотивы и т. д.

Персонал является важнейшим ресурсом организации, потому что он непосредственно создает продукт предприятия, способствует совершенствованию и приращению других ресурсов, способен к саморазвитию, но в тоже время это самый дорогой вид ресурсов.

Персонал организации рассматривается в качестве ее социальной системы.

Структура персонала организации по категориям может быть представлена в следующем виде (рисунок 1.1). [19]

К управленческому персоналу относятся все те работники, которые тем или иным образом задействованы в выработке управленческих решений.

Специалисты, выполняющие экономические функции: экономист, бухгалтер, финансист, юрист, инспектор по кадрам, инженер по организации труда и т.п.

Специалисты, выполняющие инженерно-технические функции: инженер-технолог, инженер по качеству, инженер по наладке и испытанию и т. п.

Служащие: секретарь, машинистка, оператор ЭВМ.

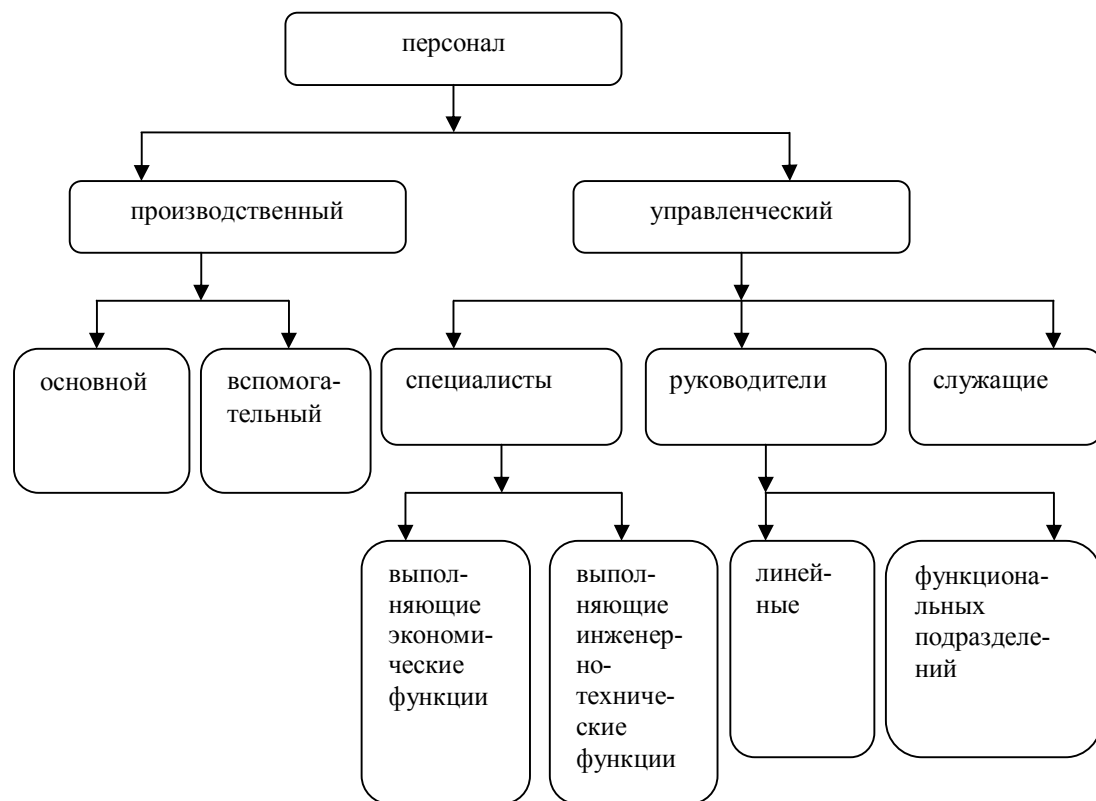


Рисунок 1.1 - Структура персонала организации по категориям

К производственному персоналу относятся работники, задействованные в реализации управленческих решений, и никаким образом не участвующие в процессе их разработки.

Управляющий персонал образно называют "белыми воротниками", а производственный - "синими". Основная тенденция в современном мире – рост управляющего персонала и сокращение производственного. [23]

Персонал делится по профессиям, специальностям, квалификации, должностям.

Профессия – это род трудовой деятельности, требующий определенной подготовки.

Специальность – это вид занятий в рамках одной профессии, более узкая классического рода трудовая деятельность.

Квалификация- степень профессиональной подготовки, необходимой для выполнения данных трудовых функций.

Должность – это совокупность прав, обязанностей и ответственности работника, определяющая их трудовые функции и границы компетентности.

Функция управления – основной элемент всех управляющих систем, относительно обособленное направление управленческой деятельности, позволяющее осуществить управляющее воздействие.

Конкретные функции управления выполняют руководители, специалисты и служащие систем управления родственных профессий с использованием однотипной информации с целью выработки, обоснования и принятия, близких по содержанию управленческих решений (воздействий). [34]

Цели, задачи, функции управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов.

Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно многообразны.

Важнейшими принципами управления персоналом являются:

1. системность;
2. демократизация;
3. индивидуализация;
4. информатизация;
5. подбор работников с учетом из психологической совместимости;
6. учет положений сотрудников при выборе форм и методов при их переподготовке и квалификации;

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации из деятельности в процессе производства. [42]

• Организационно-распорядительные (административные):

- 1.1 издание приказов и распоряжений;
- 1.2 разработка положений должностных инструкций, стандартов организаций;

1.3 утверждение административных норм и нормативов;

- Экономические:

2.1 математическое стимулирование;

2.2 технико-экономический анализ;

2.3 технико-экономическое обоснование;

2.4 планирование и т. д.

- Социально-психологические:

3.1 моральное стимулирование;

3.2 внушение;

3.3 воспитание.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения системы управления персоналом предприятия. [36]

В процессе управления персоналом, как целостной системы, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-

квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника. [12]

Необходимо остановиться на элементах системы управления персоналом наиболее подробно.

Так, в настоящее время складывается комплексное понимание кадровой политики как единства следующих мер:

- обеспечение всех участников работы необходимым квалифицированным персоналом;

- создание мотивации работника на эффективный труд.

Что же касается философии предприятия, то можно отметить следующее.

Философия предприятия - это внутрифирменные принципы и правила взаимоотношения между работниками.

Различают следующие документы, лежащие в основе философии предприятия:

- конституция;

- гражданский кодекс;

- трудовой кодекс;

- декларация прав человека;

- коллективный договор;

- устав предприятия;

- правила внутреннего трудового распорядка. [24]

1.3.1 Формирование организационной структуры кадрового менеджмента

Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации представлена на рисунке 1.2. [39]

Таблица 1.1 - Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации

Период, гг.	Концепция	Подход к работнику
20-40-е гг. XX века	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50-70-е гг. XX века	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
80-90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
XX век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация – для людей

Основным структурным подразделением по УП в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки.

Первый в истории отдел кадров был создан в 1910 году фирмой "Плинхтон-пресс". [28]

Сформировавшиеся в нашей стране отделы кадров предприятий обслуживали системы командно- административного руководства экономикой, осуществляли при этом преимущественно учетные функции и не отвечали за эффективное использование труда и развитие кадров.

До настоящего времени отделы кадров занимают обособленное положение в организации. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими службами и др. подразделениями, которые выполняют функции

управления кадрами.

Каждое подразделение реализует самостоятельно или совместно с другими подразделениями решение задач по управлению персоналом, а ряд задач в организации вообще не выполняются, в их числе такие важнейшие как:

1. анализ кадрового потенциала и потребностей в персонале;
2. профессиональная и социально-психологическая адаптация работника;
3. планирование и контроль деловой карьеры;
4. управление трудовой мотивацией;
5. социально-психологическая диагностика;
6. анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений;
7. управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
8. информационное обеспечение системы кадрового управления;
9. управление занятостью;
10. соблюдение требований психо-физиологии, эргономики и эстетики труда. [33]

Традиционные отделы кадров не являются координирующим центром кадровой работы в организации, поэтому они не отвечают новым требованиям кадровой политики, их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работника, оформление кадровой документации.

Под организационной структурой следует понимать структуру объекта управления, отражающую взаимодействие между его элементами. Применительно к системе управления персоналом, понятие организационной структуры означает иерархию распределения задач, обязанностей, полномочий и ответственностей по управлению персоналом среди работников организации. Рациональная организационная структура системы управления персоналом является необходимым условием для эффективного управления персоналом, допущенные ошибки в организационной структуре не только осложняют

работу руководителя, но и приводят к снижению производительности труда и потерям рабочего времени персоналом. [35]

Формирование организационной структуры системы управления персоналом должно включать следующие этапы:

1. структуризация целей;
2. определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
3. формирование состава подсистем организационной структуры;
4. установление связей между подсистемами организационной структуры;
5. определение прав и ответственности подсистемы;
6. расчет трудоемкости функций и численности подсистемы. [6]

Важным этапом построения организационной структуры является предварительное формирование состава ее подсистем. Под подсистемой организационной структуры принято понимать подразделение или должностное лицо, реализующее определенную цель посредством выполнения функций управления.

Состав подсистем системы управления персоналом формируется на основе системы целей и функционального распределения труда. Название подсистемы характеризует главную целевую задачу, которую решает то или иное подразделение. Численность сотрудников подразделения определяется сложностью и трудоемкостью решаемых задач.

При установлении связей между подсистемами организационной структуры должны фиксироваться: вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить 4 вида структурной связи: линейное руководство, функциональное руководство, соисполнительство и функциональное обслуживание.

1.3.2 Эффективность кадрового менеджмента

Следует различать понятия эффективность и результативность. Результат – это итог какого-либо процесса в пространстве и во времени. Эффективность же характеризует соотношение результатов деятельности и ресурсов, примененных в этой деятельности. Выделяют два подхода к оценке эффективности:

1. ресурсный;
2. затратный.

При ресурсном подходе соизмеряются результаты деятельности и ресурсы примененные, например, основные фонды, оборотные средства, численность работников, величина активов, величина собственного капитала и т.д. При затратном подходе соизмеряются результаты деятельности и ресурсы потребленные, т.е. издержки, например фонд заработной платы, издержки на аренду помещений и амортизационные отчисления и т.п. [10]. В качестве результата деятельности при расчете показателей эффективности всегда берут либо выручку, либо прибыль. В первом случае показатель называется отдача, например фондоотдача, затратноотдача и т.п. о втором случае показатель называется рентабельность (активов, оборота и т.д.).

Существует огромное количество показателей эффективности, однако, общепризнанного интегрального показателя не существует. Тем не менее, проблем в оценке эффективности хозяйственной деятельности не существует, а вот эффективность управления оценить проблематично. Дело в том, что если затраты и ресурсы управления оценить количественно можно и даже в денежной форме, то непосредственные результаты управления (приказы, распоряжения и т.п.) выразить количественно трудно, поэтому эффективность управления носит очень условный характер. К настоящему времени сложилось 3 подхода к оценке эффективности управления.

1. Когда эффективность управления отождествляется с эффективностью хозяйственной деятельности в целом. И соответственно все показатели оценки

эффективности хозяйственной деятельности используются как показатели оценки эффективности управления. Этот подход основан на утверждении, что весь результат деятельности предприятия предопределяется решениями менеджеров, поскольку менеджеры отбирают работников для работы, стимулируют их и т.п.

2. Согласно другому подходу, эффективность управления оценивают по динамике развития предприятия, т.е. по темпам внедрения инноваций, повышение производительности и т.п.

3. Согласно третьему подходу, эффективность управления не оценивается количественно, а она оценивается экспертным путём – путём опроса компетентных людей, и они, изучив решения менеджеров, дают общую оценку того, эффективно или нет, работает команда менеджеров. [7]

Кроме того, принято различать экономическую и социальную эффективность.

Экономическая эффективность предполагает оценку достижения чисто производственных, коммерческих целей.

Оценка социальной эффективности предполагает оценку благ, приносимых обществу (работникам, потребителям, обществу в целом). В принципе социальную эффективность отражает бесчётное количество показателей, например, уровень механизации тяжёлого ручного труда, количество свободного времени, доступность товара и т.д.

Экономическая эффективность в принципе способствует достижению социальной эффективности, однако, это бывает не всегда.

Понятие уровень жизни отражает исключительно материальное благополучие человека, реальную покупательную способность его доходов, но не более того. Термин качества жизни характеризует в целом комфортность и содержательность жизни человека, которое определяется не только деньгами, но и состоянием здоровьем человека, его социальным окружением, экологией, степенью самореализацией человека, возможностью интересного досуга и т.п.

2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ» ЗА 2012 – 2014 ГГ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Основная цель предприятия - производить и продавать продукцию, обеспечивая рост дохода, прибыльность и устойчивую репутацию надежного поставщика продукции высокого качества.

История промышленного хлебопечения в городе Ленинск— Кузнецком началась в 1932 году, на базе жилого дома была основана пекарня, где работали 30 человек и выпускали около 7 тонн хлеба.

В 1952 году в районе современного города Полысаево введен в эксплуатацию хлебозавод № 3 по выпуску ржаных сортов хлеба, бараночных и сухарных изделий.

В 1954 году в районе шахты «Имени 7 Ноября» построен хлебозавод № 4 по выпуску хлеба и булочных изделий.

В 1962 году на территории хлебозавода №1 введен в эксплуатацию хлебозавод №5 по выработке формовых сортов хлеба.

В 1973 году построен кондитерский цех по выработке тортов, пирожных, пряников и других кондитерских изделий, в 2002 году после реконструкции хлебозавода №1, была поставлена линия по производству пряника. Сегодня пряники знают за пределами Кемеровской области, поставка пряников ведется в Томскую область, Алтайский край, Красноярский край, оттуда через реку Лена на Север.

Основными видами деятельности, согласно Устава, являются:

- производство и реализация хлебобулочной продукции;
- производство и реализация кондитерских изделий;
- производство и реализация сухого хлебного кваса;
- производство и реализация бараночных изделий.

										Лист
										43
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Основными направлениями деятельности являются:

- расширение ассортимента выпускаемой продукции, увеличение продаж ;
- техническое перевооружение и ремонт технологического оборудования;
- обеспечение безопасных условий труда и пожаровзрывоопасности.

Благодаря сплоченной работе коллектива в настоящее время, высокой квалификации сотрудников хлебокомбината, их труду при полной самоотдаче, благодаря верно выбранной политики, стратегического развития ОАО «Ленинск — Кузнецкий хлебокомбинат» занял свое место в ряду крупных производителей хлебопекарной и кондитерской продукции Кемеровской области.

В настоящее время ОАО "Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат" – крупное предприятие, поставляющее на локальный рынок продовольствия продукцию высоко качества:

- хлеб пшенично-ржаной;
- хлеб пшеничный второго сорта;
- хлеб пшеничный первого сорта;
- хлеб пшеничный высшего сорта;
- булочные изделия; сдобные изделия;
- бараночные изделия;
- сухари сдобные;
- кондитерские мучные изделия;
- макаронные изделия;
- сухой хлебный квас и др.

Предприятие состоит из шести подразделений, являющихся цехами: хлебозавод №1 и №2 (пр. Кирова), хлебозавод №3 (г.Полысаево), хлебозавод №4 (район шахты им.7Ноября), хлебозавод №5 (на территории хлебозаводов №1-2), кондитерский цех (на территории хлебозаводов №1-2).

Производственная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к

									Лист
									44
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

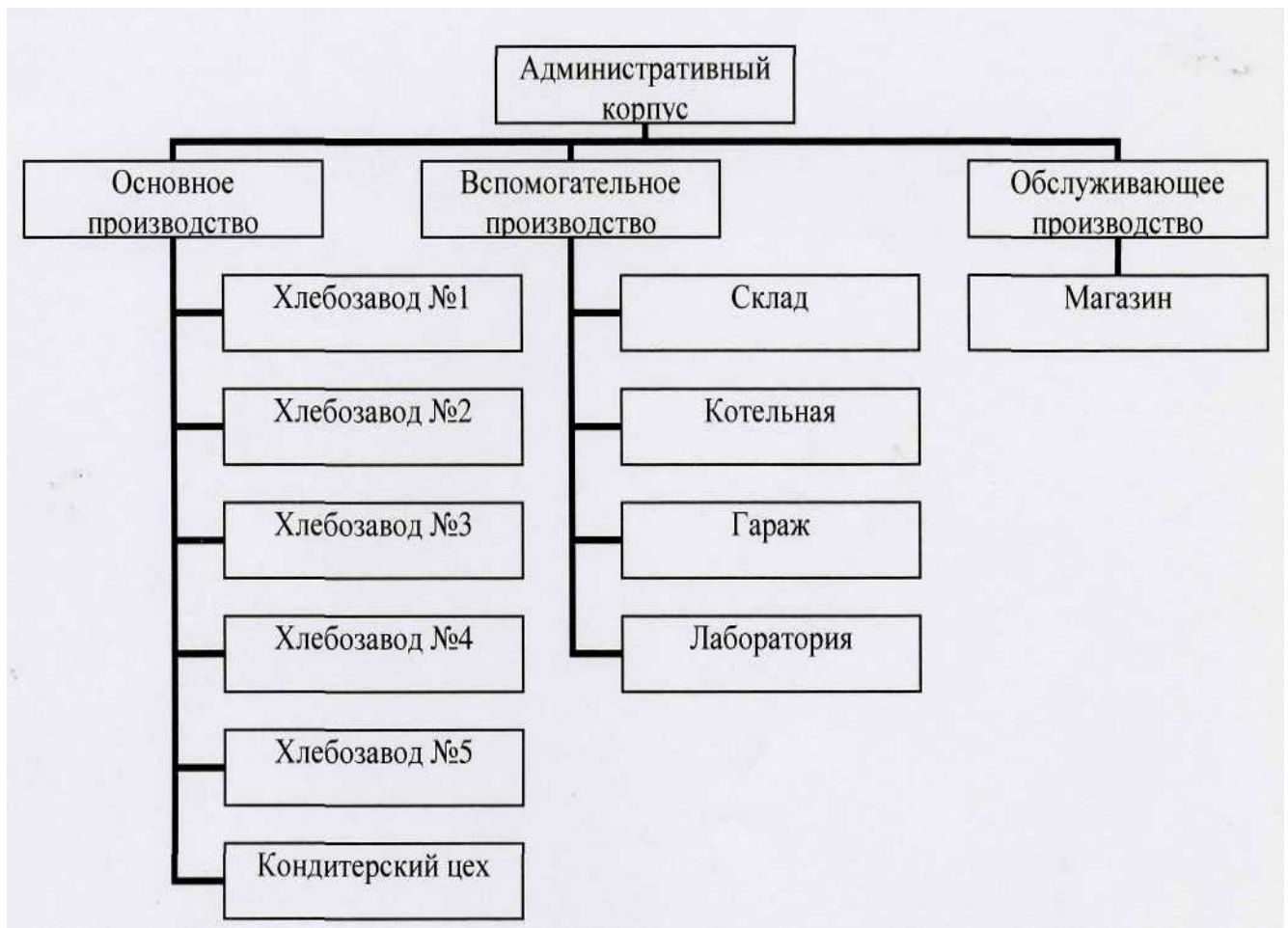


Рисунок 2.1 - Производственная структура предприятия

Директором ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» является Журавков Тимофей Владимирович. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности комбината, без особой на то доверенности действует от имени комбината, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях.

Также он распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками

хлебокомбината. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность завода, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся главный бухгалтер (заместитель гл. бухгалтера, бухгалтера); кассир (отдел кадров); главный экономист (экономисты); главный инженер (инженер-технолог, инженер-механик, начальник котельной); начальник производственной лаборатории.

Главный бухгалтер - осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

В подчинении у гл. бухгалтера находятся бухгалтера. Они выполняют работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляют прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

В подчинении бухгалтера находится отдел кадров. Начальник отдела кадров возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					46

Также подчиненным у директора находится и главный экономист. Он осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Проводит работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, достижению высокого уровня их обоснованности, по созданию и улучшению нормативной базы планирования.

Далее в подчинении директора стоит главный инженер. Он определяет техническую политику. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, работ (услуг), высокое их качество. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства.

Гл. инженеру подчиняется инженер-технолог. Он организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных ресурсосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции. Руководит составлением планов внедрения новой техники и технологии, повышения эффективности производства, организует контроль за обеспечением ею цехов. Руководит работой по организации и планировке новых цехов, их специализации, освоению новой техники, новых высокопроизводительных технологических процессов, выполнению расчетов производительных мощностей и загрузки оборудования.

Инженер-механик - обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности. Согласовывает планы (графики) с

									Лист
									47
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

подрядными организациями, привлекаемыми для проведения ремонтов, своевременно обеспечивает их необходимой технической документацией, участвует в составлении титульных списков на капитальный ремонт. Организует межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, работу по повышению его надежности и долговечности, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивает рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ.

Также в подчинении директора находится начальник производственной лаборатории. Он организует проведение химических анализов, обеспечивает лабораторный контроль соответствия качества сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции действующим стандартам и техническим условиям. Возглавляет работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного контроля и оказывает помощь в их внедрении в производство.

Заведующий складом - руководит работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности. Участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей.

Заместитель директора по качеству продукции. Он организует проведение работ по контролю качества выпускаемой предприятием продукции, выполнение работ в соответствии с требованиями стандартов и технических условий, технической документацией, условий поставок и договоров, а также по укреплению производственной дисциплины, обеспечению высокого технического уровня и качества продукции.

Приоритетной задачей коллектива ОАО «Ленинск — Кузнецкий хлебокомбинат» всегда является бесперебойное обеспечение горожан и жителей

									Лист
									48
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

района свежим, ароматным, высококачественным хлебом.

Поставщиками сырья ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» являются следующие предприятия.

- ОАО «Мелькорм» (г. Барнаул, Алтайский край) поставляет алтайскую пшеничную и овсяную муку разных сортов;
- ООО «Беловский элеватор» (г. Белово, Кемеровская область) – поставщик ржаной муки и отрубей;
- ЧП «Сахар Ерофеева» (г. Ивантеевка, Краснодарский край) – поставщик сахара-песка;
- Прокопьевский дрожжевой завод (г. Прокопьевск, Кемеровская область) – поставщик дрожжей и пищевых добавок;
- Компания «Атланта – Сервис М» (г. Москва) – поставщик пищевых добавок и сливочного концентрата;

ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» поставляет свою продукцию на шесть предприятий розничной торговли города Ленинск-Кузнецкого, в детский дом, но основную долю продукции он реализовывает через собственную торговую сеть (через магазины и фирменные киоски).

**2.2 Анализ основных технико-экономических показателей
производственно-хозяйственной деятельности
ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» за 2012 – 2014 гг**

Предприятия самостоятельно планируют свою деятельность на основе договоров, заключенных с потребителями продукции и поставщиками материально-технических ресурсов, и определяют перспективы развития исходя из спроса на производимую продукцию, работы и услуги. В своей деятельности предприятия обязаны учитывать интересы потребителя и его требования к качеству поставляемой продукции и услуг.

									Лист
									49
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Оценка результатов анализа позволит выбрать наиболее рациональные с экономической точки зрения направления повышения эффективности производства за счет лучшего использования средств производства и трудовых ресурсов, своевременности внедрения достижений научно-технического прогресса, совершенствования управления и организации производства. Кроме того, повысится достоверность текущих и перспективных планов, контроль над выполнением плановых показателей.

Показатели деятельности предприятия формируются на основе данных бухгалтерской и статистической отчетности, оперативных данных. Главными источниками для расчета показателей являются: форма №1 «Бухгалтерский баланс» и приложения к нему и форма №2 «Отчет о прибылях и убытках».

Динамика основных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» представлена в таблице 2.1.

Объем производства и реализации продукции, повышение её качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия. Поэтому анализ данных показателей имеет важное значение.

В результате сравнительного анализа по технико-экономическим показателям видно, что за анализируемый период 2012 -2014 годы выручка от продажи продукции имеет положительную динамику, и к концу периода рост на 16%. В 2014 году выручка от продажи продукции составила 531491 тыс. руб.

Динамика полной себестоимости продукции за анализируемый период 2012 – 2014 годы имеет тенденцию роста, что также обусловлено наращиванием объема выпуска продукции, увеличением коммерческих затрат. В 2014 году по сравнению с 2013 годом наблюдается снижение производственной себестоимости на 4,5%.

Динамика выручки от продаж и полной себестоимости представлена на рисунке 2.2.

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

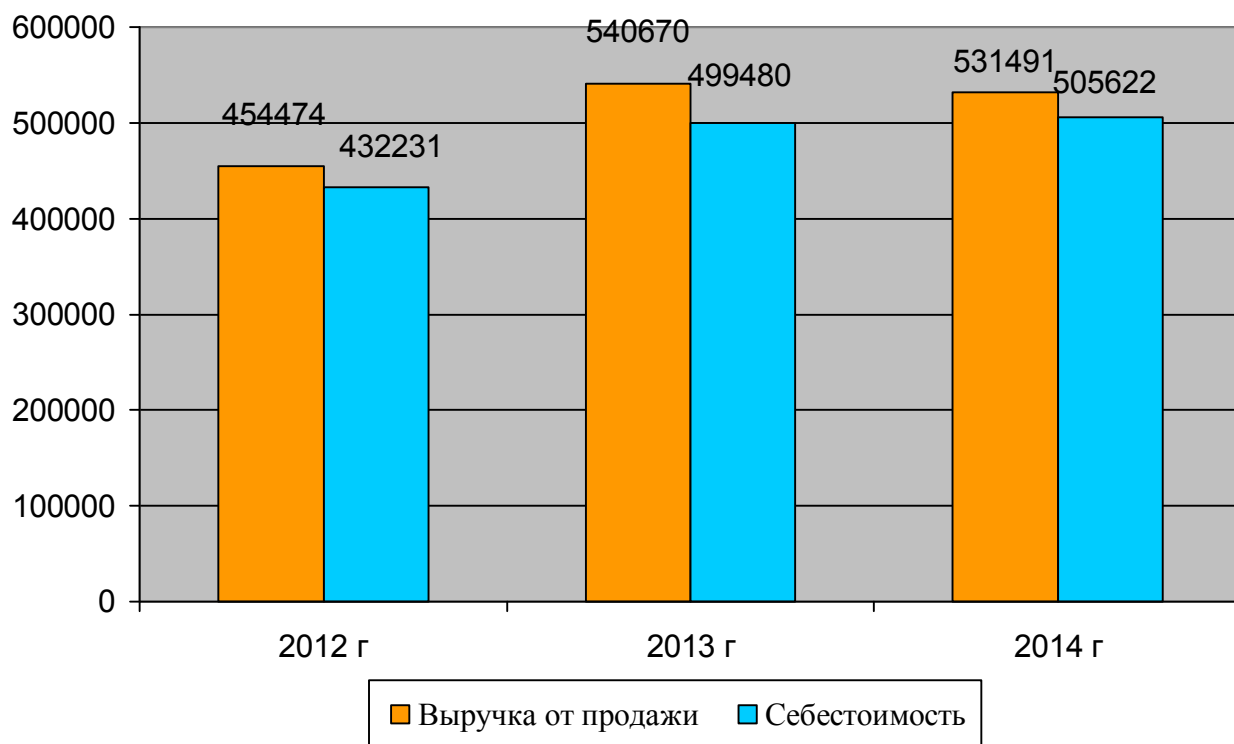


Рисунок 2.2 –Выручка от продаж и себестоимость

К снижению затрат, а соответственно и росту прибыли могут привести такие причины, как приобретение дешевого сырья, экономия сырья и материалов, снижение прочих затрат и др.

Анализируя динамику показателей прибыли, можно сказать, что за анализируемый период величина прибыли от продаж изменилась неодинаково. В 2013 году прибыль от продаж составляла 41190 тыс. руб., что на 18947 тыс. руб. (85,2%) больше чем в 2012 году. К концу 2014 года она резко снизилась на 37,2% и составила 25869 тыс.руб. Основной причиной такого снижения стал рост себестоимости по сравнению с выручкой от продаж, увеличение коммерческих расходов за анализируемый период.

За анализируемый период в 2014 году по сравнению с 2012 прибыль от продаж увеличилась на 16,3% и составила 25869 тыс. руб.

Динамика показателей прибыли от продаж и чистой прибыли ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» представлена на рисунке 2.3.

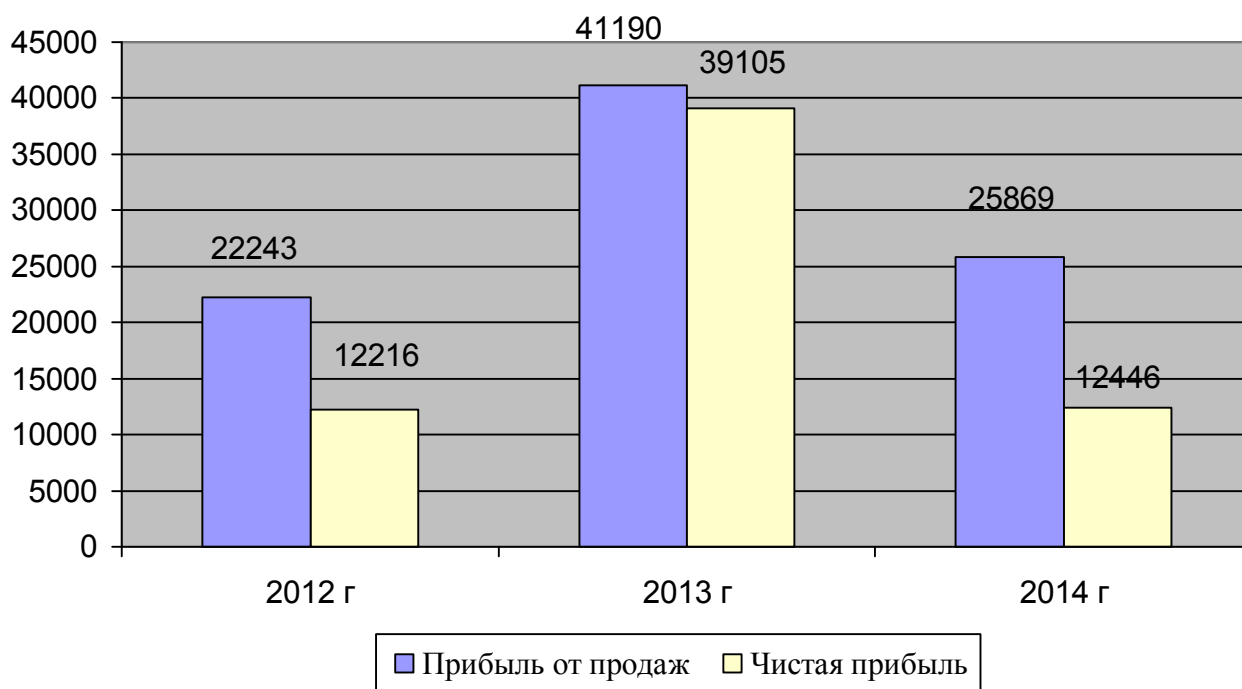


Рисунок 2.3 – Динамика показателей прибыли предприятия

На предприятии произошло снижение численности промышленно-производственного персонала в целом за три года на 17 человек с 528 человек в 2012 году до 511 человек в 2014 году. Численность рабочих так же сократилась в целом за анализируемый период. Это обусловлено оснащением предприятия автоматизированным оборудованием которое не требует для обслуживания большое количество рабочих.

Темп роста заработной платы рабочих компании не превышает рост выработки, что является свидетельством достаточно рационального соотношения между мерой труда и мерой потребления.

Одним из важнейших факторов увеличения объема производства продукции на промышленных предприятиях, а как следствие увеличение рентабельности является обеспеченность их основными фондами в необходимом количестве и ассортименте и более полное и эффективное их использование.

ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» наращивает собственный

капитал, расширяет свою материально-техническую базу, вводя в эксплуатацию новые основные средства, причем как активную, так и пассивную их часть.

Конечные результаты деятельности предприятия, уровень производительности труда во многом зависят от эффективности использования ОПФ. Эффективность использования ОПФ определяется следующими показателями:

- Фондоотдача (отношение стоимости произведённой продукции к среднегодовой стоимости ОПФ), показывает, сколько продукции можно произвести на 1 единицы оборудования.

- Фондовооружённость (отношение среднегодовой стоимости ОПФ к среднесписочной численности), показывает, сколько в среднем ОПФ приходится на одного работающего

Динамика показателей фондоотдачи основных фондов на рисунке 2.4.

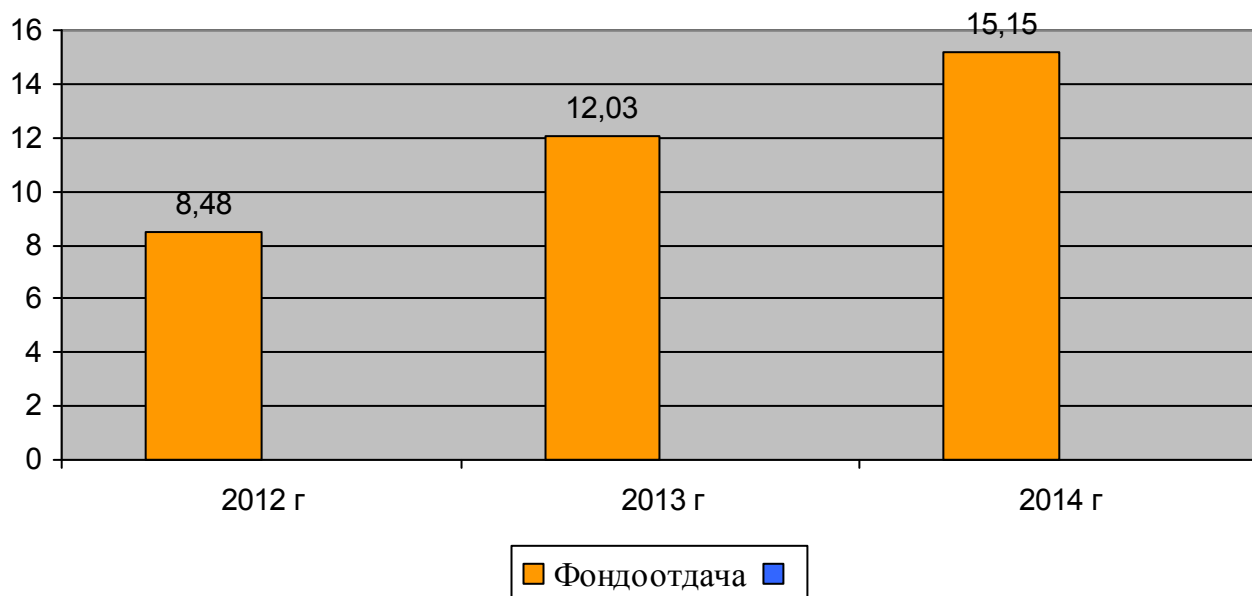


Рисунок 2.4 – Динамика показателей фондоотдачи

Показатель фондоотдачи основных фондов предприятия в период с 2012 года по 2014 год имел тенденцию к росту (темп роста 78,7%). Увеличение фондоотдачи активной части основных фондов за три года составило 3,87 руб. (14%).

Фондовооружённость свидетельствует о том, что на среднесписочного работника приходится в 2012 году 101,5 тыс. руб. среднегодовой стоимости

основных фондов, этот показатель уменьшился к 2014 году на 32,4% и составил 68,66 тыс. руб. в результате изменения среднегодовой стоимости основных фондов и снижения производственно-промышленной численности персонала и в том числе рабочих.

Финансовое состояние характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Устойчивое финансовое положение в свою очередь оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Поэтому финансовая деятельность как составная часть хозяйственной деятельности направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного его использования.

Целью анализа является своевременное выявление и устранение недостатков в финансовой деятельности и изыскание резервов улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Рассчитывается, как отношение собственного капитала и резервов к сумме активов предприятия. Нормативное ограничение коэффициента независимости должно быть больше 0,5 и чем больше значение коэффициента, тем лучше будет считаться финансовое состояние предприятия. Коэффициент независимости на данном предприятии за анализируемые года находится ниже нормативного уровня. В 2014 году составил 0,37, за весь период наблюдается снижение коэффициента в 2012 году он составлял 0,44. Из этого следует, что предприятие ОАО «Кемеровский молочный комбинат»

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					56

зависит от внешних кредиторов и следовательно у предприятия менее устойчивое финансовое положение (рисунок 2.5).

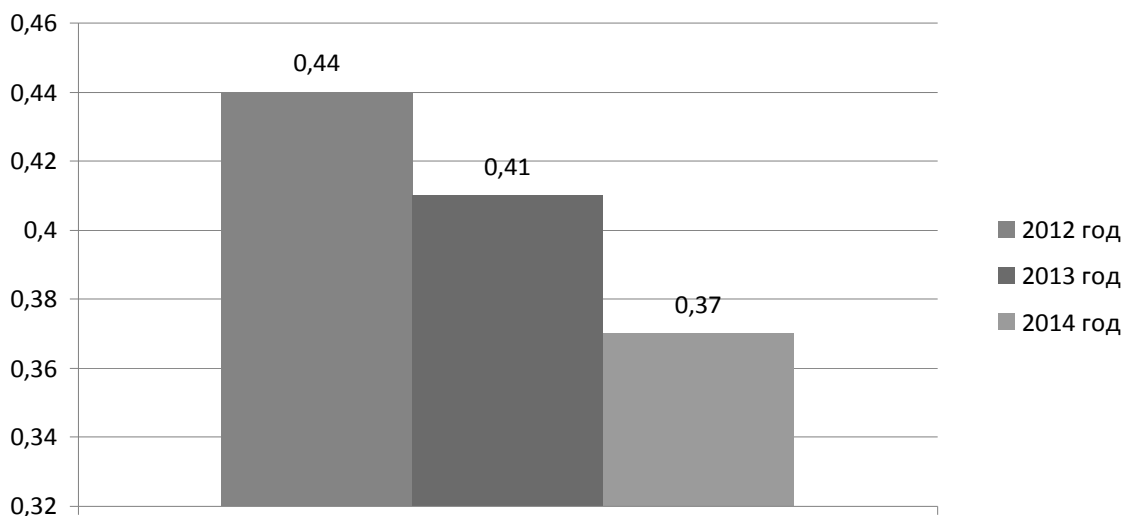


Рисунок 2.5 – Динамика изменения коэффициента независимости

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости. Рассчитывается, как отношение разницы собственного капитала и внеоборотных активов к величине оборотных активов. Согласно нормативным документам, нормальное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами должно составлять не менее 0,1. На данном предприятии коэффициент обеспеченности собственными средствами за все анализируемые года имеет значение ниже нормативного.

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие обязательства за счёт только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Рассчитывается, как отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальным считается значение коэффициента 1,5 - 2,5. На анализируемом

предприятию коэффициент текущей ликвидности значительно меньше нормативного значения, что свидетельствует о том, что предприятие не обладает достаточными средствами, необходимыми для осуществления своей производственной деятельности и одновременного погашения долгов.

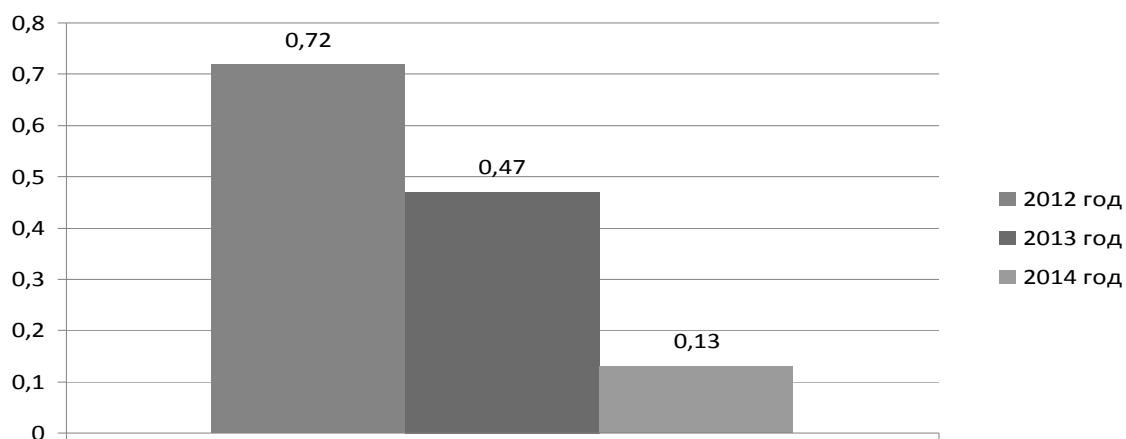


Рисунок 2.6 – Коэффициента текущей ликвидности

Коэффициент восстановления платежеспособности показывает возможность восстановления нормальной текущей ликвидности предприятия в течение 6 месяцев после отчетной даты. Нормальное значение данного коэффициента ≥ 1 . На предприятии значение показателя коэффициента восстановления платежеспособности за анализируемый период менее 1. Это говорит о том, что динамика изменения показателя текущей ликвидности с начала года до отчетной даты показывает, что у предприятия в ближайшее время нет реальной возможности восстановить платежеспособность. Но с каждым годом наблюдается тенденция роста данного показателя.

3 АНАЛИЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»

Основной целью анализа является поиск резервов повышения эффективности труда на предприятии. В задачи анализа использования трудовых ресурсов входит: исследование численности, состава и структуры, уровня квалификации персонала; анализ динамики и состава фонда оплаты труда, заработной платы отдельных категорий трудящихся, исследование темпов роста производительности труда и заработной платы.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объём и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин и как следствие – объём производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Улучшение использования трудовых ресурсов имеет важное значение для разработки комплекса мер, направленных на повышение эффективности предприятия в целом. Поэтому необходимо проводить анализ использования персонала предприятия.

Источниками информации для анализа служат: форма № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»; форма №1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности».

3.1 Анализ численности, состава и структуры персонала предприятия

В процессе анализа численности определяется её изменение в целом по предприятию и по отдельным категориям трудящихся, по сравнению с предшествующим периодом. Весь персонал работающих на предприятии подразделяется на промышленно-производственный персонал (ППП) и персонал непромышленной группы (НП).

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					59

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами за анализируемый период показал снижения общей численности ППП с 288 чел. в 2010 г. до 255 чел. в 2012 г. В том числе снижение численности рабочих за тот же период с 234 чел. до 180 чел.

Также предприятие отслеживают следующие соотношения, характеризующие структуру рабочей силы:

1) число производственных работников на одного непромышленного (рассчитывается как отношение производственных работников к непромышленным работникам);

2) число производственных работников на одного административного (отношение производственных работников к административным работникам);

3) доля административных работников в общей численности (отношение административных работников к общей численности работников).

Естественно, что сами по себе эти соотношения не имеют никакого смысла, поэтому их нужно рассматривать либо в исторической динамике, либо в сравнении с показателями конкурентов (средним по отрасли).

Отразим динамику соотношений категорий персонала в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Динамика соотношений категорий персонала
ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Производственный персонал на одного непромышленного, чел	3,91	5,79	4,36	148,05	75,35	111,56
Производственный персонал на одного административного, чел	12,02	14,37	14,36	119,53	99,91	119,42
Доля административного персонала, в %	6,21	5,60	5,36	90,17	95,74	86,33

Согласно данным таблицы 3.1 динамика первого показателя демонстрирует тенденцию к увеличению доли производственного персонала, что в общем виде является благоприятным для организации. Такая динамика складывается в результате того, что численность производственного персонала растет большими темпами, нежели непромышленного. Доля административного персонала сокращалась в течение рассматриваемого периода.

В таблице 3.2 возрастная структура ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» отражена путем группировки.

Из таблицы 3.2 видно, что в возрастной группе старше 60 лет на ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» работники отсутствуют, что объясняется предпочтением не оставлять на предприятии работников, достигших пенсионного возраста, и брать на их места более молодых сотрудников. В остальных группах наблюдается достаточное число сотрудников.

Таблица 3.2 – Возрастная структура ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» за 2012 – 2014 гг. (в % к численности)

Возрастные группы	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	2	3	4
Моложе 20 лет	9	11	10
20 – 30	34	33	30
31 – 40	26	25	28
41 – 50	23	21	22
51 – 60	8	10	10
Старше 60 лет	-	-	-
Итого	100	100	100

Для наглядности, представим показатель – возрастная структура на рисунке 3.1.

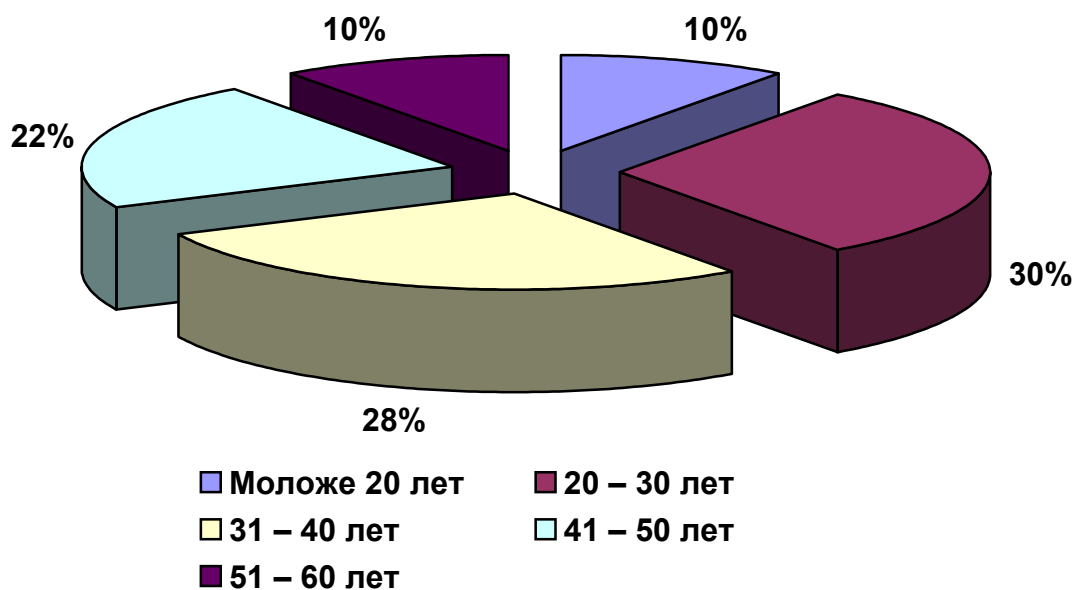


Рисунок 3.1 - Возрастная структура ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» за 2014 г

Аналогично возрастной структуре организации анализируют и образовательную структуру персонала, которая представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Образовательная структура персонала предприятия за 2012 –2014 гг (в % к численности)

Уровень образования	2012 г.	2013 г.	2014 г.
неполное среднее	13	12	10
среднее	36	38	40
незаконченное высшее	30	27	25
высшее	21	23	25

Судя по данным, приведенным в таблицы 3.3, уровень образования на комбинате медленно, но постоянно растет за счет сокращения доли сотрудников, не имеющих среднее и высшее образования.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Представим структуру персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» по стажу в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Структура персонала предприятия по стажу за 2012 –2014 гг
(в % к численности)

Стаж работы	2012 г.	2013 г.	2014 г.
менее 1 года	12	9	12
1 – 3 года	8	10	12
3 – 5 лет	21	21	20
5 – 10 лет	37	37	35
10 – 20 лет	19	18	15
свыше 20 лет	3	5	6

Согласно данным таблицы 3.4 на ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» во всех категориях имеется достаточное количество работников, кроме последней (свыше 20 лет). Наибольшую долю составляют работники со стажем работы 5 – 10 лет. Это объясняется тем, что большинство из них имеют высшее образование, занимают управляющие должности и, следовательно, получают достойную заработную плату, а также видят перспективу роста. Наименьшую же долю составляют сотрудники со стажем работы более 20 лет, это люди предпенсионного возраста и работающие в цехах с вредными условиями труда.

Структура персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» по образованию представлена на рисунке 3.2.

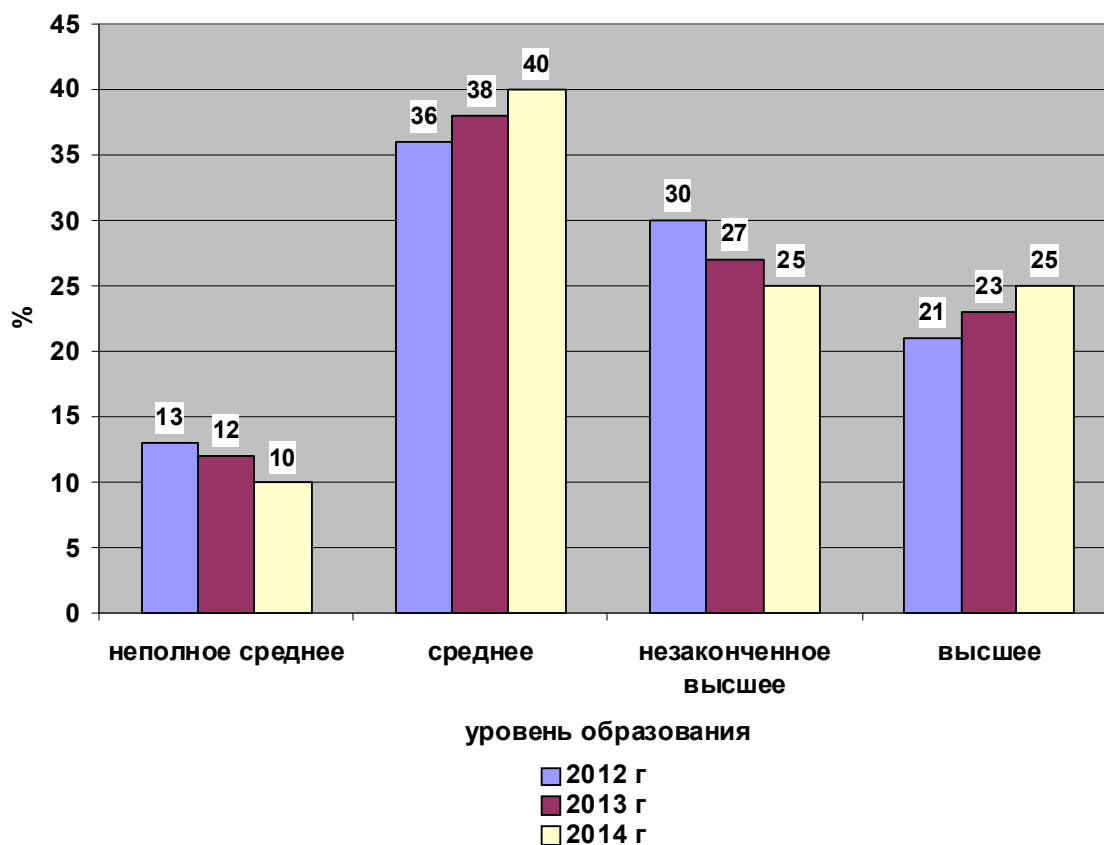


Рисунок 3.2 - Структура персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» по образованию

3.2 Анализ движения персонала на предприятии

Движение трудовых ресурсов характеризует динамику численности работающих. В процессе анализа определяется, прежде всего, оборот работников, который равен общему числу принятых и уволенных за определённый период. Число принятых образует оборот по приёму, а число уволенных характеризует оборот по увольнению.

Относительные показатели, характеризующие оборот рабочей силы:

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

$$K_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч} * 100, \% \quad (3.1)$$

где $\text{Ч}_{\text{пр}}$ - число принятых на работу, чел.;

Ч – среднесписочная численность работников, чел.

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

$$K_{\text{в}} = \text{Ч}_{\text{в}} / \text{Ч} * 100, \% \quad (3.2)$$

где $\text{Ч}_{\text{в}}$ – число уволившихся работников, чел.

- коэффициент текучести:

$$K_{\text{тр}} = \text{Ч}_{\text{ну}} / \text{Ч} * 100, \% \quad (3.3)$$

где $\text{Ч}_{\text{ну}}$ – число работников, уволенных по неуважительным причинам, чел.

Расчёты показателей сведены в таблицу 3.5.

Движение трудовых ресурсов можно охарактеризовать как не интенсивное. Оборот за 2 года составил 203 человека, что на 20% (51 человек) меньше по сравнению с 2012 годом. Коэффициент оборота рабочей силы по приёму на протяжении всего периода превышает коэффициент оборота по выбытию, что свидетельствует о достаточности обновления трудовых ресурсов. Коэффициент текучести совпадает с коэффициентом по выбытию, что свидетельствует о неэффективности управления и социальной политики предприятия, о низкой трудовой дисциплине. За анализируемый период коэффициент текучести увеличился на 12,86% по отношению к 2012 году.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		65

Таблица 3.5 – Анализ движения трудовых ресурсов

Показатели	2012	2013	2014	Абс. отклонение, +/-			Темп роста, %		
				13-12	14-13	14-12	13-12	14-13	14-12
Оборот, чел.	254	205	202	-49,00	-3,00	-52,0	80,71	98,54	79,53
Коэффициент по приёму	39,73	43,96	41,11	4,23	-2,84	1,39	110,65	93,53	103,4
Коэффициент по выбытию	29,86	31,14	33,70	1,27	2,57	3,84	104,26	108,2	112,8
Коэффициент текучести	29,86	31,14	33,70	1,27	2,57	3,84	104,26	108,2	112,8

Для выявления причин текучести кадров на предприятии была разработана анкета. В анкетировании участвовали работники предприятия. На вопрос: «Вы задумываетесь о смене работы?» большинство ответило нет (86 %), и все-таки 14 % ответило, что да (рисунок 3.3).

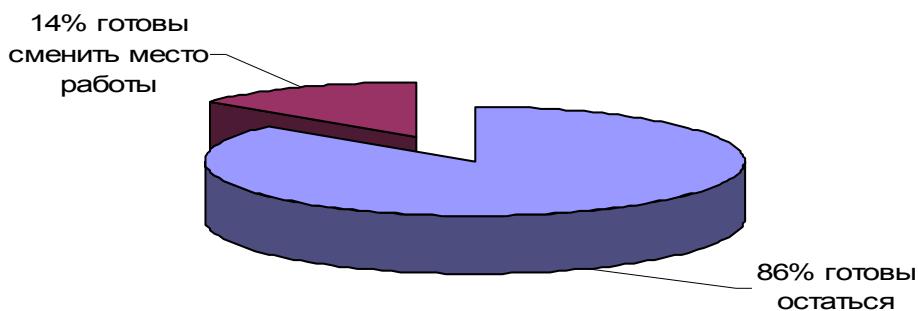


Рисунок 3.3 - Вы задумываетесь о смене места работы?

В целом работники удовлетворены работой за последний год. Но на вопрос: «Что не удовлетворяет вас на вашей работе?», указали следующее. При выборе новой работы наиболее предпочтительными характеристиками являются (в порядке убывания):

- 1) высокая заработная плата;
- 2) надежность и стабильность работы;
- 3) хорошие отношения между сотрудниками.

На вопрос: «Если бы вам нужно было бы выбрать новую работу сегодня, то какие характеристики были бы для вас наиболее предпочтительнее?» большинство персонала ответило следующим образом (рисунок 3.4).

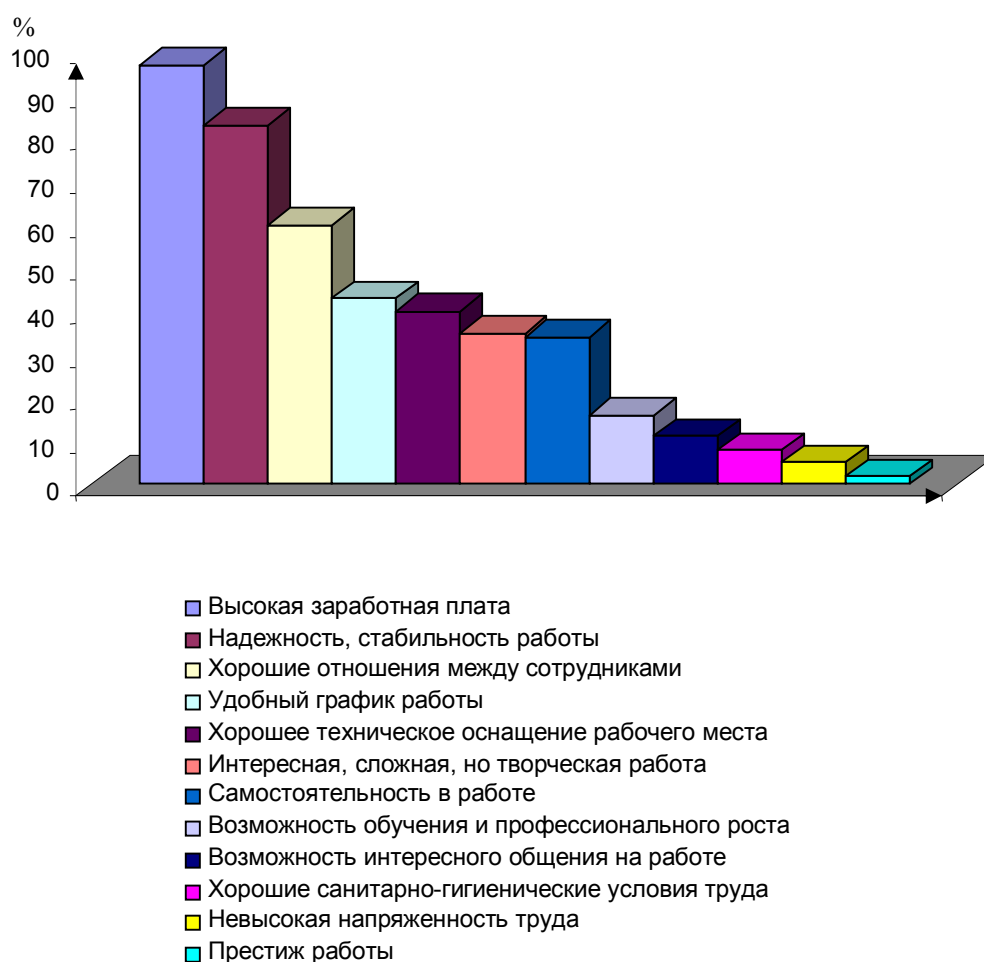


Рисунок 3.4 – Предпочтительные характеристики работы

К наиболее предпочтительным характеристикам новой (потенциальной) работы большинство отнесло: высокий уровень оплаты труда, надежность и стабильность новой работы, удобный график работы.

Необходимо отметить, что под возможностью карьерного и профессионального роста понимается только профессиональный рост сотрудников. Это объясняется тем, что предприятие действует на рынке сравнительно недавно.

В ближайшее время бурного расширения деятельности и, соответственно, расширения штата не предвидится.

Возможности подняться по ступенькам карьеры ограничены, поэтому актуально повышение собственной квалификации.

Вторая часть разработанной анкеты направлена на изучение социально-психологического климата в коллективе, так как в первой части анкеты многие респонденты отметили, что в коллективе имеется некоторая психологическая напряженность.

Самым предпочтительным источником информации большинство коллектива считает информационные стенды.

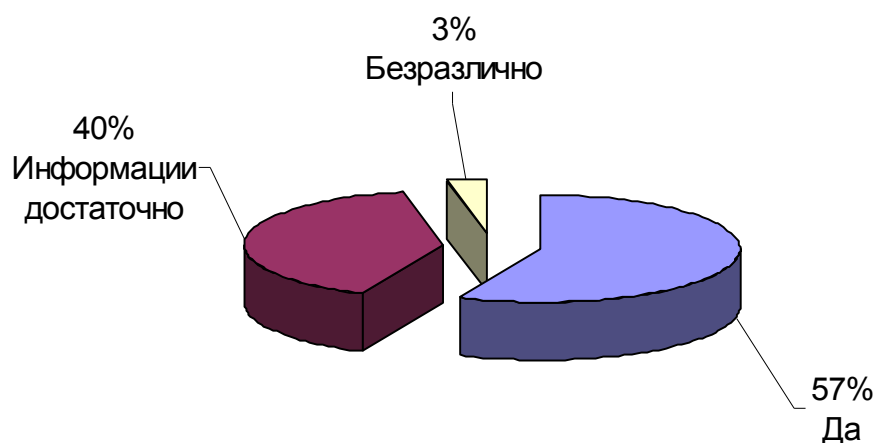


Рисунок 3.5 - Хотели бы вы получать больше информации о деятельности предприятия?

В таблице 3.6 представлен анализ причин текучести кадров на предприятии, в результате исследований выявлены основные причины текучести кадров на ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Таблица 3.6 - Анализ причин текучести кадров на
ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» за 2012 - 2014 гг

Причины увольнения	2012 г		2013 г		2014 г	
	%	чел.	%	чел.	%	чел.
Плохие условия труда	4	15	2	9	1	2
Неинтересная работа	11	39	9	33	11	37
Отсутствие перспектив роста	27	87	25	92	25	89
Неудовлетворительная компенсация	38	134	40	146	37	129
Переезд в другое место	1	3	1	1	1	2
Прочие причины	19	75	23	81	25	87

Как видно из таблицы 3.6, основную причину увольнений на данном предприятии составляет неудовлетворительная компенсация, т.е. низкооплачиваемый труд, но увольнение по данной причине имеет тенденцию к снижению: с 2012 - 2014 годы количество уволенных по данной причине составило всего лишь 5 человек, что в процентном соотношении составляет 4%. Данное незначительное снижение увольнений, по данной причине, зависит от того, что в городе не так много предприятий, предоставляющие рабочие места на рынке труда. Другой же причиной является то, что основную массу населения города составляют люди среднего возраста, которым тяжело менять как место работы, так и квалификацию.

4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»

В результате проведённого анализа деятельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» был выявлен ряд проблем как в сфере производственно-хозяйственной деятельности, так и в сфере кадрового менеджмента. Далее в работе предложены мероприятия по совершенствованию кадрового менеджмента.

4.1 Профессиональное развитие и обучение

Одним из главных элементов развития персонала является обучение, повышение квалификации, проводимые за счет организации. Размер прибыли предприятия напрямую зависит от уровня обучения персонала. Обучение включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы.

Необходимо организовать процесс профессионального развития и обучения персонала. На первом этапе разработки схемы по обучению персонала нужно выделить следующие семь основных направлений, непосредственно вытекающих из подхода к обучению персонала, рисунок 4.1.

Рассмотрим каждое направление работ в сфере обучения персонала подробнее. Постановка целей обучения. В идеале любой руководитель, рассматривая вопрос о проведении обучения, должен понимать, какую пользу получит организация в результате.

Для того чтобы обучение отвечало интересам организации, еще на подготовительной стадии следует прояснить важнейшие интересы организации, связанные с работой по обучению персонала, ответив на следующие вопросы.

- Какова сфера деятельности организации, на каком рынке она работает, кто ее основные потребители?

- Чем организация планирует заниматься завтра? Какие функции и виды деятельности составят содержание завтрашней деятельности организации?

									Лист
									70
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

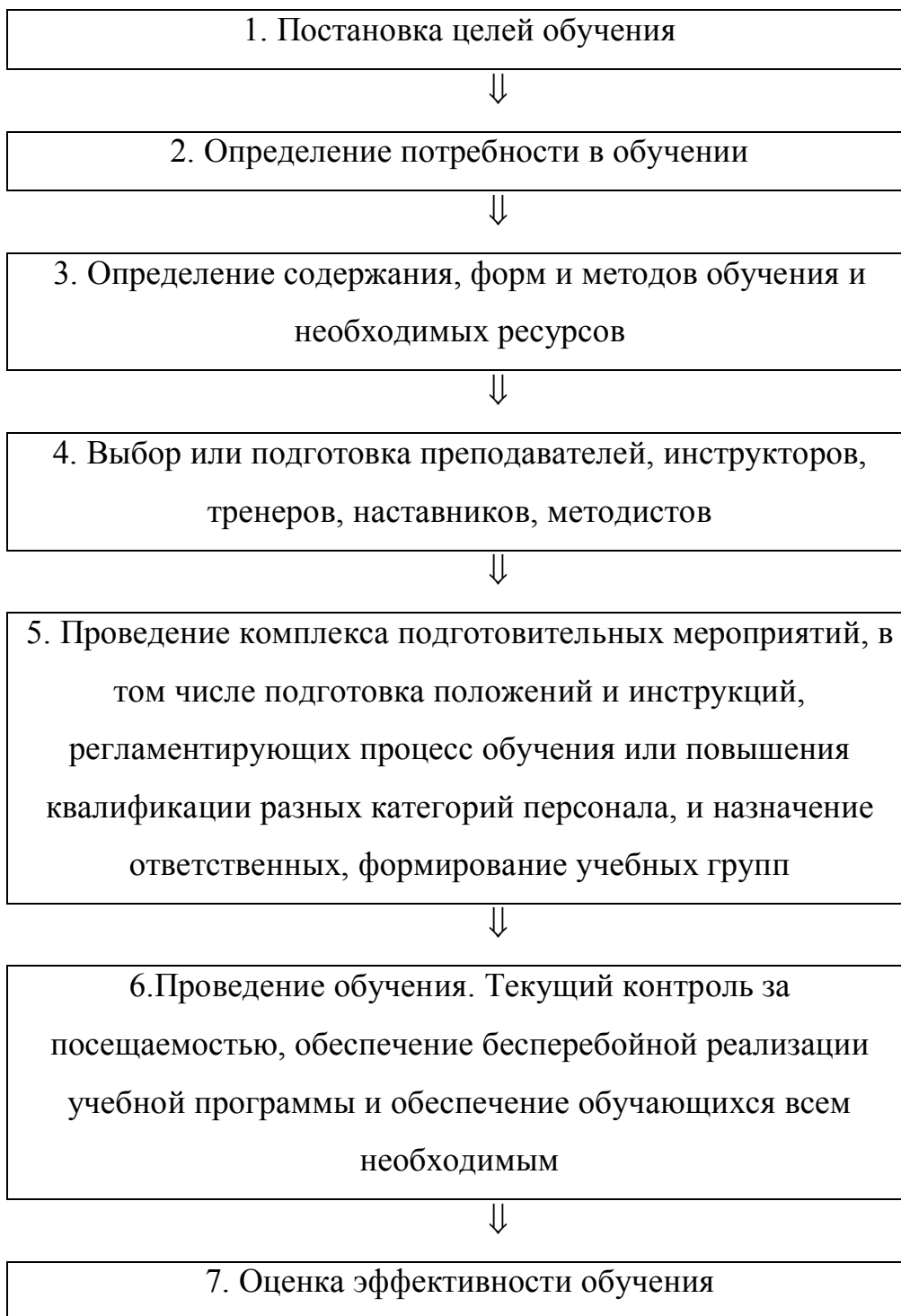


Рисунок 4.1 - Обучение персонала

- Какие дополнительные профессиональные знания, навыки, и умения требуются работникам для успешного выполнения этих функций и видов деятельности?

- Какие категории и чему надо учить в первую очередь?

- В какие сроки должно пройти обучение разных категорий персонала для успешного и своевременного достижения целей организации?

Уточнив потребность организации в обучении разных категорий работников, можно переходить к формулированию целей обучения персонала. Без четкого определения целей обучение теряет свою направленность для исполнителей (как преподавателей, так и организаторов обучения). При этом ясно определенные цели обучения решают следующие задачи:

- цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ;

- четкая постановка целей обучения позволяет лучше и точнее определить требования к обучающимся;

- ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателям и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия, то есть выделить основные приоритеты в обучении; - Цели обучения служат основой для последующей оценке эффективности учебных программ, курсов, семинаров;

- четкая постановка целей обучения позволяет обеспечить лучшее соответствие между потребностью в обучении и содержанием и методами обучения.

Цели, преследуемые при обучении персонала, должны быть тесно увязаны с целями организации. Среди основных целей обучения обычно выделяют следующие:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;

- сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности обучающихся;

- приобретение слушателями профессиональных знаний и навыков,

отвечающих сегодняшним и завтрашним требованиям к их работе;

- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- повышение приверженности работников своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
- формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации;
- информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации.

Потребность в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы и/или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывают влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы.

Потребность организации в обучении возрастает при следующих условиях.

1. Обучение в той или иной форме представляет самый эффективный и самый адекватный путь к решению существующих или прогнозируемых проблем в деятельности той или иной категории персонала.

2. Обучение представляется наиболее экономичным способом достижения целей, стоящих перед организацией.

3. Обучение является наиболее действенным способом повышения ценности человеческих ресурсов организации и повышения отдачи от работников. Потребность в обучении может возникать в ответ на актуальные, сегодняшние проблемы и/или может быть связана с планами, с будущими проблемами организации.

Методы определения потребности работников организации в обучении.

Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников.

Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами.

1. Оценка информации о работниках (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.).

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. После этого может быть рассмотрен вопрос о необходимости обучения для конкретных категорий работников и определена конкретная форма и содержание этого обучения.

3. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в организациях методов определения потребности в обучении работников. К сожалению, многие работники, направленные на обучение, узнают о том, что они будут учиться лишь в аудитории. Поэтому, чтобы сделать обучение более продуктивным, руководитель должен заблаговременно информировать работников; зачем и на какое обучение он их отправляет.

4. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

5. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала. Изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения.

Определение содержания, форм и методов обучения.

При определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребностей организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, в получении информации, необходимых для

эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации.

Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

К важнейшим характеристикам изучаемого материала могут быть отнесены:

- его содержание;
- сложность;
- степень структурированности.

Содержание учебных процессов зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя. Успех в освоении учебного материала в значительной степени зависит от того, в какой степени содержание учебного материала соотносится с образовательным уровнем, профессиональным опытом и интересами слушателей. Если допустить ошибку при определении содержания учебной программы, то не спасут ни высочайшая квалификация преподавателя, ни самые изощренные методы преподавания, ни блестящие условия обучения.

Другой фактор, оказывающий влияние на результаты обучения, сложность изучаемого материала. Чем сложнее изучаемая проблематика или тот учебный материал, который должны усвоить обучающиеся, тем больше времени требуется для усвоения. Профессиональный опыт слушателей и их образовательный уровень играет не последнюю роль.

Степень структурированности учебного материала, то есть то, насколько он хорошо систематизирован и насколько четко, логично и последовательно организован, также оказывает значительное влияние на успех обучения.

Основные задачи, решаемые преподавателем в ходе обучения.

Можно выделить четыре основные группы задач, решаемых преподавателем (тренером, инструктором, наставником) в ходе обучения:

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					75

- повышение уровня знаний, осведомленности - одна из основных целей обучения - это предоставление работникам знаний, которые помогут им лучше выполнять свою работу. Форма преподнесения учебного материала может быть разной - от устного до передачи обучающимся отпечатанных материалов, содержащих необходимую информацию - в зависимости от контингента обучающихся, целей обучения и содержания материала;

- развитие моторных навыков. Они связаны с физическими аспектами выполнения профессиональной деятельности. Чтобы научить моторным навыкам, надо не только дать работнику информацию о том, что он должен делать, но также и показать, как он должен выполнять эту работу;

- развитие навыков межличностного общения необходимы работнику для успешного взаимодействия с другими людьми в процессе их работы в организации. Ключевыми навыками являются установление психологического контакта, умение слушать, способность к убеждению и умение ясно излагать свои мысли, навыки разрешения конфликтов;

- развитие навыков анализа проблем и подготовки решений. Работать завтра эффективнее, чем сегодня, невозможно, если не определить, что в сегодняшних подходах к работе нас не устраивает, если не выявить проблемы, снижающие отдачу от каждого работника, препятствующие росту производительности труда.

Ошибки при определении содержания учебных программ.

К сожалению, далеко не всегда содержание учебных программ полностью отвечает интересам организации. Компании часто проводят обучение своего персонала, не получая от этого должной отдачи. Это случается по следующим причинам.

- Руководство может ошибочно считать, что с недостатками и проблемами в работе персонала (низкое качество, низкая производительность и т.п.) можно справиться с помощью обучения. Обучению при этом не предшествует анализ причин плохой работы, не предусматриваются меры, помогающие обеспечить востребованность результатов обучения.

- В ходе обучения работники вынуждены изучать тот материал, которым они уже владеют. Это возникает, если при формировании учебных групп не учитывают уровень образования или профессиональной подготовки слушателей, и в одну группу попадают и новички, и опытные работники.

- Работников обучают по учебным программам, привычным для данной организации, но уже утратившим свою актуальность.

Низкая отдача от обучения может быть связана также с тем, что многие специалисты, занимающиеся обучением персонала, не анализируют эффективность проводимого обучения и не делают выводов из допущенных ранее ошибок.

Финансовые вложения организации в профессиональное развитие и обучение своего персонала в конечном итоге положительно влияют на финансовые результаты ее деятельности, способствуют созданию благоприятного климата в коллективе, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации.

Поскольку затраты на профессиональное развитие сотрудников рассматриваются как капиталовложения в повышение их квалификации, организация ожидает от этого получение отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности. Повышение культурного уровня и квалификации работников оказывает большое влияние на рост производительности труда, что в конечном итоге приведет к увеличению выручки, а, следовательно, и прибыли.

С повышением уровня образования растет и квалификация рабочих. От квалификации работников, их производственной культуры и опыта, в свою очередь, зависит и качество труда.

Ведущие компании, по словам автора книги «Практический менеджмент» Р.Р.Веснина, затрачивают на профессиональное развитие своего персонала от 2 до 10% фонда заработной платы. От обучения, как показывает практика, ведущие организации ожидают дополнительной прибыли в желаемом размере 10%, утверждает автор книги по управлению персоналом С.В. Шекшня. Обучение работников, совершенствование их профессиональных знаний и навыков будет проводиться созданной на предприятии тарифно-квалификационной комиссией, куда входят специалисты предприятия с продолжительным стажем работы и

высшим образованием. Это не требует затрат на проведение обучения, связанного с привлечением специалистов со стороны.

План подготовки и повышения квалификации составляется отделом управления персоналом на предприятии. При этом должно предусматриваться не только повышение квалификации, но планирование и развитие карьеры, что повысит производительность работников предприятия.

Результаты от мероприятия по профессиональному развитию и обучению представлены, далее в таблице 4.7.

4.2 Совершенствование оценки труда работников предприятия

Любая оценка представляет собой систему показателей, которые отражают качественные и количественные характеристики по предмету оценки.

Система оценочных показателей должна удовлетворять определенным требованиям к ней, а именно:

- 1) объективность и достоверность;
- 2) универсальность, т.е. применимость ее ко всем подразделениям организации и ко всем категориям персонала (система оценки может включать несколько подсистем, рассчитанных на разные категории персонала);
- 3) наличие определенных стандартов и норм оценки;
- 4) наличие определенной цели, вытекающей из требований к совершенствованию управления персоналом и стимулирования работников;
- 5) наличие качественных и количественных характеристик результатов деятельности наемных работников;
- 6) наличие определенного метода оценки;
- 7) каждый сотрудник должен оцениваться только по тем показателям, которые зависят от его трудовой деятельности;
- 8) возможность перевода оценочных показателей в стандартизированный масштаб для обеспечения их сравнимости;
- 9) учет динамики изменения оцениваемых характеристик.

Предлагаемая схема процедуры оценки результатов деятельности работников представлена на рисунке 4.2.

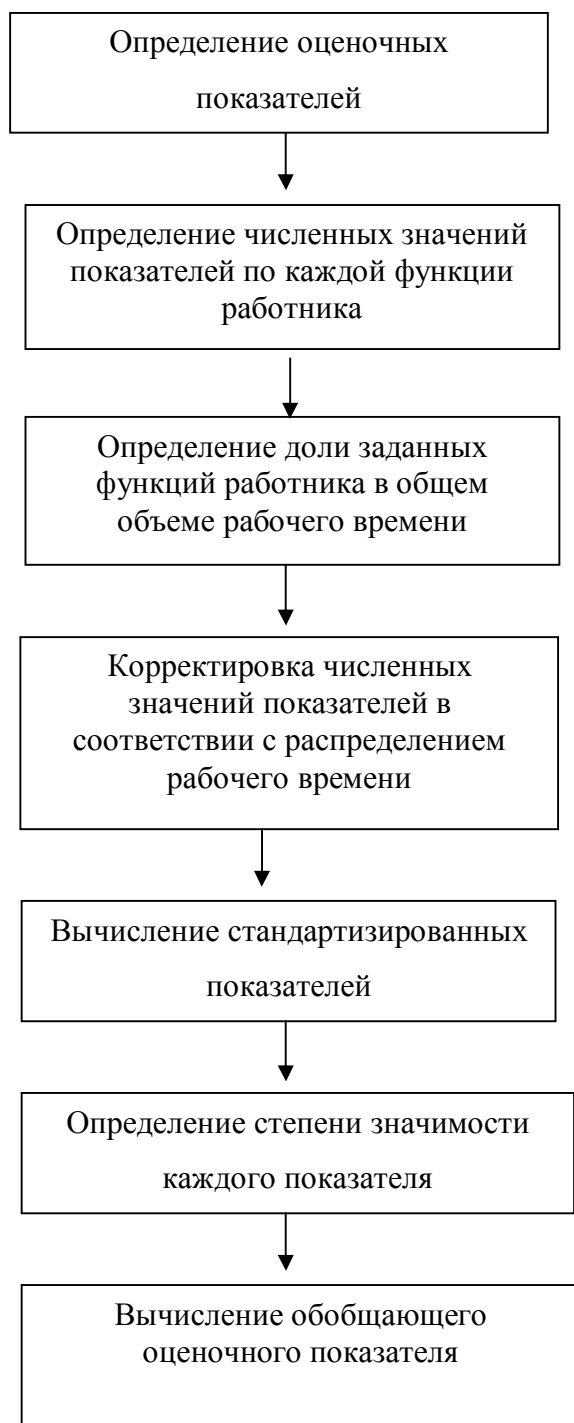


Рисунок – 4.2 Обобщенная схема процедуры оценки

Критерии и показатели закреплены в особом положении по оценке работников. Система критериев и показателей разделена для трех групп работников: руководителей, специалистов и рабочих. Критерии оценки подразделяются на обязательные и дополнительные необязательные.

Обязательными критериями для руководителей и специалистов являются следующие:

- 1) инициатива;
- 2) применение знаний;
- 3) добросовестность выполнения работ;
- 4) готовность к задействованию;
- 5) сотрудничество.

1) На основе средних значений показателей с применением статистических методов вычисляются стандартизированные показатели, пригодные для вычисления обобщающего показателя.

2) Определяется степень значимости каждого показателя. Причем сумма значимости всех показателей должна быть равна единице.

3) Вычисляется обобщающий показатель оценки на основании стандартизированных показателей и их значимости как сумма по формуле:

$$P_o = \sum Z_i P_{cti}, \quad (4.1)$$

где, P_o – обобщающий оценочный показатель;

Z_i – степень значимости i -го показателя;

P_{cti} – i -ый показатель в стандартизированном масштабе.

При внедрении системы оценки на предприятии необходим полный охват оценкой всех работников предприятия. Это необходимо для того, чтобы можно было правильно определить сложность труда любого работника при установлении ему разряда оплаты и определить трудовой вклад каждого работника с целью последующего премирования или участия в прибылях.

									Лист
									80
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Критерии и показатели закреплены в особом положении по оценке работников. Система критериев и показателей разделена для трех групп работников: руководителей, специалистов и рабочих. Критерии оценки подразделяются на обязательные и дополнительные необязательные.

Обязательными критериями для руководителей и специалистов являются следующие:

1. инициатива;
2. применение знаний;
3. добросовестность выполнения работ;
4. готовность к задействованию;
5. сотрудничество.

Обязательными критериями для рабочих являются следующие [50]:

- 1) соблюдение технологического процесса;
- 2) качество труда;
- 3) производительность и интенсивность труда;
- 4) самостоятельность;
- 5) содержание оборудования;
- 6) применение знаний и навыков по смежным профессиям.

Система оценки работников включает подробное описание критериев с оценкой в баллах по каждому из них и таблицу определения размера надбавок к заработной плате в зависимости от полученной суммы баллов. По каждому показателю, применяемому для оценки квалификации и профессиональной компетенции работника, необходимо разработать конкретные критерии, позволяющие характеризовать соответствие работника предъявляемым требованиям.

Наиболее оптимальным результатом оценки является вычисление общего балла, складывающегося из балльной оценки по нескольким критериям описания рабочего места и должности.

Для рабочих таких критериев десять.

1. Уровень профессиональных знаний.
2. Профессиональный опыт.
3. Умение принять решение в нестандартной ситуации.
4. Наличие ручного труда.
5. Ответственность за использование комплектующих деталей и материалов.
6. Ответственность за сохранность инструментов и оборудования.
7. Напряженность труда.
8. Наличие тяжелого физического труда.
9. Условия труда.
10. Вредность выполняемой работы.

По всем критериям устанавливается определенное количество баллов за различные уровни внутри этих критериев. Общий суммарный балл используется при решении об оплате труда.

Подобная схема может использоваться и в отношении служащих и менеджеров.

Тогда система критериев принимает следующий вид.

1. Уровень профессиональных знаний.
2. Профессиональный опыт.
3. Необходимость принятия нестандартных решений.
4. Ответственность за возможные ошибки.
5. Ответственность за сотрудничество и кооперацию с другими сотрудниками.
6. Ответственность за сохранение конфиденциальной информации.
7. Условия труда.
8. Вид управленческой работы.
9. Число работников, находящихся в подчинении.

Последние два критерия используются только для оценки работы менеджеров.

4.3 Совершенствование процесса приема на работу

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале, что ставит на повестку дня задачу привлечения и отбора лиц, обладающих нужными качествами. Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: «Где и когда потребуются работники?»

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и приём сотрудников на работу.

Предлагается на ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» совершенствовать процесс приема на работу:

- совершенствование комплекса требований к кандидату на должность;
- совершенствование отбора персонала на должность.

4.3.1 Совершенствование комплекса требований к кандидату на должность

Как показал анализ должностной инструкции пекаря-кондитера руководство данного предприятия при разработке требований к кандидату основывается только на общепринятых, стандартных положений.

Таким образом, данная должностная инструкция в целом соответствует традиционным требованиям, предъявляемым к такого рода документам.

Однако согласно современному подходу должностная инструкция не учитывает личностно-психологические качества претендента на должность, что, в свою очередь приводит к его одностороннему рассмотрению. Это можно считать одной из преград, стоящих на пути эффективного подбора персонала.

									Лист
									83
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

При определении комплекса требований к кандидату на должность необходимо реализовать следующие важные этапы данного процесса.

Первый этап - предварительная работа по подготовке к описанию должности и определению требований к кандидату:

- пусть каждый пекарь-кондитер составит описание своих должностных обязанностей (это поможет руководству уяснить, какие нужные функции не выполняет никто);
- руководство должно определить пять основных функций, которые займут «львиную» долю рабочего времени человека на данной должности; нужно выделить только необходимое, в отличие оттого, что желательно было бы иметь, т.к. нельзя получить все сразу;
- необходимо оценить, какое образование обязательно для кандидата на должность и какое, желательно, насколько большей требуется опыт, и установить определенный диапазон, но быть готовым к рассмотрению перспективных кандидатур за его пределами;
- формулировка реальных требований к необходимому объему опыта, образования и к стабильности работы; руководству предприятия необходимо продумать, нет ли возможности снизить их, поднять зарплату, переименовать должность или еще как-то повысить ее привлекательность.

Второй этап - конкретизация представления о должности и письменные ответы на вопросы:

- название должности;
- основные полномочия в отношении подчиненных (кого нанимать, увольнять или поощрять);
- кому подчиняется;
- за кого несет ответственность;
- подробное описание обязанностей, включая оценку того, допустимо ли проявление инициативы;

									Лист
									84
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- разделение обязанностей на основные и второстепенные;
- требуемые знания и опыт;
- необходимый уровень образования;
- требуемый уровень квалификации (необходимый, желательный);
- возможные формы повышения квалификации;
- возникают ли дополнительные требования к кандидату в связи с его контактами по работе, с другими подразделениями или специалистами внутри фирмы, а также с клиентами вне фирмы;
- требования личностного характера: возрастные ограничения (какие именно и почему), какие-то другие условия и обстоятельства;
- требуются ли командировки, и какова их продолжительность;
- условия труда и занятости (продолжительность рабочего дня, гибкость графика, выходные и праздничные дни, продолжительность отпуска, оплата больничных, специальные условия соглашения, условия перезаключения и расторжения контракта, за сколько времени полагается извещать об уходе или увольнении - это касается обеих сторон);
- зарплата, комиссионные, премиальные и т.п.;
- пенсионное обеспечение;
- расходы и способы их возмещения;
- предоставление служебного автомобиля, обеспечение разездов, связанных с работой;
- перспективы роста (повышение зарплаты, изменение статуса);
- возможности повышения квалификации.

Третий этап: составление документа «Описание должности» Четкое обоснование и описание должности и требований к кандидату обеспечивают увеличение вероятности того, что предприятие ищет именно такого специалиста, полное информирование возможных кандидатов о предлагаемой работе и предъявляемых требованиях, благодаря чему на предприятие будут обращаться более или менее подходящие претенденты. Потери времени на отсе

балласта значительно сократятся. Руководство сможет сэкономить время, нужное для собеседования, за счет того, что кандидат заранее получит для ознакомления документы с описанием должности и предъявляемых к нему требований. Это снимет множество вопросов и облегчит ведение переговоров.

Четвертый этап: определение требования к кандидатам как завершение работы по описанию должности.

Требования, предъявляемые к работнику, нужно группировать следующим образом.

Профессиональные - образование, стаж работы и наличие профессионального опыта, конкретные навыки и умения, наличие официальных документов, таких как диплом, лицензия и т.п.;

Личностные - внешний вид, интеллектуальные качества, характер и способности;

Биографические и ситуационные - возраст, пол, семейное положение, место жительства.

Рассмотренные выше этапы являются основой для составления одной из самых эффективных форм описания должности, содержание которой представлено ниже.

1. Наименование предприятия, подразделения и наименование документа.
2. Краткие сведения о предприятии.
3. Определение должности.
4. Служебные взаимоотношения и полномочия.
5. Основные обязанности и ответственность.
6. Содержание работы.
7. Требуемые результаты.

Условия работы. Пример описания должности пекаря-кондитера, рекомендуемый к внедрению в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» представлен ниже.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					86

Описание должности.

Наименование должности: Пекарь - кондитер.

Краткие сведения о предприятии: ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» является высокоразвитым предприятием, осуществляющим производственную и торговую деятельность, постоянно участвует в выставках и ярмарках. Продукция предприятия неоднократно удостоивалась наградами и вошла в число «100 лучших товаров России».

Служебные отношения:

подчиняется начальнику цеха;

подчиненные не имеется.

Внутрипроизводственное взаимодействие:

работники предприятия.

Основные обязанности и ответственность.

1. Знать ассортимент и рецептуру выпускаемых изделий, режимы и продолжительность выпечки мучных кондитерских и кулинарных изделий.
2. Знать товароведную характеристику муки и других рецептурных компонентов.
3. Знать правила формовки из различных видов теста.
4. Знать технологию приготовления различных видов оформительских компонентов.
5. Иметь навыки по оформлению кондитерских изделий.
6. Уметь определять готовность тестовых заготовок при выпечке и оценивать качество выпеченных изделий.
7. Знать форму и выходы готовых изделий, знать факторы, влияющие на упек, режимы охлаждения выпеченных изделий.
8. Знать способы подготовки посуды и инвентаря для выпечки и оформления кондитерских изделий и правила ухода за ними.
9. Знать устройство, принципы работы и правила эксплуатации обслуживаемого оборудования.
10. Соблюдать правила техники безопасности при работе с

										Лист
										87
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

электрооборудованием.

11 Своевременно проходить периодический медицинский осмотр.

12 Пекарь-кондитер несет ответственность за выполняемую им работу.

Содержание работы.

Объём полномочий зависит от разряда, к которому относится пекарь-кондитер.

Условия работы.

1. Время начала, продолжительности и окончания рабочего дня регламентировано. Общее количество рабочего времени не меньше 40 часов в неделю.

2. Ежегодный отпуск - 28 календарных дней.

3. Оплата труда: повременная.

4. Трудовые отношения оформляются контрактом, который заключается на неопределённый срок.

5. Испытательный срок продолжительностью 1,5 месяца.

Логическим завершением, вытекающим непосредственно из описания должности, является составление личностной спецификации, представляющей собой набор требований, которые данная должность предъявляет к работнику и учитывает личностно-психологические особенности претендента. Этот документ может быть представлен в следующей форме (таблица 4.1).

Таблица 4.1 - Личностная спецификация пекаря - кондитера

Перечень требований	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
1. Достижения (образование, квалификация, опыт)			
2. Специальные способности			
3. Интеллект			
4. Черты характера			
5. Интересы			
6. Внешние условия			

Итак, описание вакантной должности имеет для компании примерно такое же значение, как и резюме для кандидата, поскольку поиск работы и поиск работника две стороны одной медали.

Подготовив четкое описание должности, согласовав и утвердив его, руководство предприятия существенно облегчит себе процесс поиска и отбора хорошего специалиста, уменьшит вероятность ошибок и упростит последующие этапы включения работника в коллектив. Составив четкое описание должности, руководство предприятия фактически получит основу для подготовки трудового контракта с пекарем-кондитером.

4.3.2 Совершенствование процесса отбора персонала на должность

Анализ процесса приёма на работу персонала в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» показал, что этап отбора персонала строится только исключительно на собеседовании. Такому важному элементу как организация конкурса в процессе отбора персонала внимание не уделяется.

В подготовке данного мероприятия руководству организации важно уделить особое внимание кадровому обеспечению:

- при способе «подбор» - персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;
- при способе «выборы» - конкурсная (избирательная) комиссия должна включать людей, которым доверяет коллектив;
- при способе «отбор» - конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

С учётом специфики деятельности пекаря - кондитера рекомендуется из выше перечисленных способов применять способ конкурса «отбор», поскольку он обладает рядом достоинств по сравнению с другими способами конкурса.

Таблица 4.2 - Сочетание способов отбора персонала с мероприятиями по подготовке конкурса

Мероприятия по подготовке конкурса	Способ конкурса		
		Отбор	Выборы
Принятие решения о необходимости проведения конкурса	+	+	+
Создание конкурсной (избирательной) комиссии	-	+	+
Разработка и утверждение нормативных документов регламентирующих деятельность конкурса		+	0
Публикация объявления о проведении конкурса	0	+	0
Разработка программы основного этапа конкурса	0	+	-
Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса	0	+	
Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения	0	+	
Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса	0	+	
Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	0	+	+
Подготовка и оценка готовых изделий	0	+	-
Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии	0	+	+
Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии)	+	+	0
Определение списка кандидатов на участие в конкурсе	+	+	+
Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем)	0	+	0
Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии)	+	+	+

Во-первых, все мероприятия по подготовке эффективного конкурса оптимально сочетаются с данным способом.

Целесообразность включения мероприятий по подготовке конкурса в рамках различных способов его проведения представлена в таблице 4.2, где оптимальные в рамках конкурса мероприятия обозначены символом "+", несовместимые с конкурсом мероприятия - символом "-", мероприятия в рамках конкурса - символом "0".

Во-вторых, учитывая управленческую форму ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат», которая в настоящее время носит рыночный характер, согласно данным таблицы 4.4 из существующих способов конкурса самый эффективный - «отбор».

В-третьих, какой бы способ проведения конкурса организация не выбрала, будь то тестирование, собеседование, анализ документов кандидата и др., согласно таблице 4.3, способ конкурса «отбор» оптимально сочетается с каждым из них.

Принятые обозначения:

"+" - оптимальность использования данной процедуры;

"-" - несовместимость использования данной процедуры;

"0" - незначительность результатов данной процедуры.

Таблица 4.3 - Сочетание способа конкурса с управленческой формой предприятия

Управленческая форма	Способ конкурса		
		Выборы	Отбор
Бюрократическая	Оптимальная	Невозможная	Нежелательная
Диалоговая (звеньевая)	Желательная	Нежелательная	Оптимальная
Коллективистская	Возможная	Желательная	Невозможная
Рыночная	Нежелательная	Возможная	Желательная
Демократическая	Невозможная	Оптимальная	Возможная

Таблица 4.4 - Сочетание способов и методов конкурса

Способ конкурса	Тестирование	Групповая дискуссия	Собеседование	Анализ документов	Оценка кулинарного	Экспертный опрос
Выборы	-	+	0	0	+	-
Отбор	+	+	0	+		+

В-четвертых, мероприятия основного этапа конкурса также наиболее оптимально сочетаются со способом «отбор» по данным таблицы 4.5.

Таблица 4.5 — Мероприятия основного этапа конкурса

Мероприятия основного этапа конкурса	Способ конкурса		
		Отбор	Выборы
Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах:			
психологическое тестирование	0	+	-
групповая дискуссия	0	0	-
собеседование	+	0	-
экспертный опрос	+	+	-
Подведение промежуточных итогов	0	+	-
Представление итогов в конкурсную комиссию	0	+	+
Принятие конкурсной комиссией решения о допуске / недопуске конкурсантов к следующему подэтапу конкурса	0	+	

В-пятых, мероприятия заключительного этапа конкурса также наиболее целесообразно сочетаются со способом «отбор» по данным таблицы 4.6.

Профессия «пекарь - кондитер» относится к такому роду деятельности, которая оценивается по специфическим критериям, а именно: творческая смекалка, изобретательность, фантазия, кулинарный талант, умение работать руками. Именно поэтому, на данном предприятии необходима организация конкурса, т.е. соревнование между двумя и более кандидатами на занятие вакантной должности.

Таблица 4.6 - Сочетание мероприятий заключительного этапа конкурса с различными способами его проведения

Мероприятия заключительного этапа конкурса	Способ конкурса		
		Отбор	Выборы
Подведение итогов	+	+	+
Оглашение результатов	0	+	
Оповещение общественности	0	+	+
Прием и рассмотрение апелляций	-	+	-
Утверждение результатов	+	+	0

Итак, совершенствование процесса приема на работу позволит руководству ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» подобрать высококлассных пекарей-кондитеров и других специалистов, что повлияет на производительность и качество труда.

При этом конкурсные процедуры будут способствовать:

- поднятию престижа должности;
- привлечению большего количества кандидатов;
- повышению объективности решения о приеме на работу;
- демократизации и открытости сферы управления персоналом;
- внедрению новых технологий кадровой работы;
- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- формированию команд.

Экономический эффект в денежном выражении можно рассчитать, исходя из результата, который ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» получит от более эффективной работы отобранных через конкурсный отбор пекарей – кондитеров.

Эффект который ожидается от проведения всех мероприятий и влияние предложенных мероприятий на основные показатели производственно-хозяйственной деятельности отражено в таблице 4.7. Внедрение предложенных мероприятий на предприятии ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» должны

способствовать повышению производительности труда персонала и соответственно увеличению выручки от реализации. Предположим, что производительность труда увеличится на 7%. Это в свою очередь приведет к улучшению основных производственно-хозяйственных показателей деятельности предприятия.

Таблица 4.7 – Сводная таблица основных показателей производственно – хозяйственной деятельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» после мероприятий

Показатели	Ед. изм.	2014 год	Проектируемый период	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	531491	568695	37204	107
Себестоимость продукции	тыс. руб.	370042	392244	22202	106
Прибыль	тыс. руб.	25869	40871		
Рентабельность	%	5,1	7,7	2,6	150
Выработка на одного работника ППП	тыс. руб.	1040	1112	72	106

Предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового менеджмента предприятия положительно повлияют на основные показатели производственно–хозяйственной деятельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования выпускной квалификационной работы является совершенствование кадрового менеджмента предприятия ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Объектом исследования работы является предприятие ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

В первом разделе представлены теоретические аспекты кадрового менеджмента предприятия, рассмотрено влияние мотивации на поведение сотрудника в организации, представлены основные принципы и методы кадрового менеджмента.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы представлена организационно-экономическая характеристика ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат», проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2012 - 2014 годы.

Хлебокомбинат является третьим производителем в Кемеровской области - после Кемерово хлеба и Новокузнецкого хлебокомбината. Предприятие славится специалистами высокого класса, которые постоянно повышают свою квалификацию, посещая мастер-классы и семинары, организуемые на базе пищевого техникума и Кузбасской торгово-промышленной палаты.

В третьем разделе проведен анализ кадрового менеджмента предприятия ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат». Для этого были проведены анализ численности, состава и структуры персонала на предприятии; анализ движения персонала на предприятии; анализ деятельности предприятия по основным критериям кадрового менеджмента.

В результате проведенных исследований были выявлены следующие недостатки в системе кадрового менеджмента:

- недостаточное внимание отбору персонала;
- высокий уровень текучести кадров;
- слабая мотивации персонала;

- отсутствие обучения и профессионального развития персонала.

С целью устранения этих недостатков в четвертом разделе данной работы были разработаны мероприятия по их устранению, направленные на совершенствование кадрового менеджмента предприятия. Было предложено: профессиональное развитие и обучение; совершенствование оценки труда работников предприятия; совершенствование процесса приема на работу (совершенствование процесса отбора персонала на должность; совершенствование комплекса требований к кандидату на должность).

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха, даже впереди совершенствования технического процесса (по значимости). Можно иметь отличную технологию, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами, технология управления персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Горчакова В. Директор по персоналу: ведущие компетенции // Трудовое право. – 2014. - №2. – С. 84-86.
2. Гофорова Е., Блейчева А. Послевузовская аттестация: новый взгляд на проблему подбора персонала // Управление персоналом. – 2012. - №1. – С. 28-32.
3. Дашян М. Нетрадиционные формы оценки кандидатов при приеме на работу // Управление персоналом. – 2014. - №20. – С. 47-49.
4. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы // Человек и труд. – 2015. - №8. – С. 72-75.
5. Дружинин Е. Обучение персонала фирм в бизнес-школах: проблемы и реалии // Управление персоналом. – 2015. - №5. – С. 16-21.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебное пособие. – Нижний Новгород: НИМБ, 2012. – 622 с.
7. Жаворонкова И. Учебные видеокурсы: обучение может стать не только полезным, но и интересным // Управление персоналом. – 2014. - №3. – С. 83-85.
8. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – М.: Финстатинформ, 2010. – 360 с.
9. Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом // Управление персоналом. – 2014. - №21. – С. 40-43.
10. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА - М, 2011. – 509 с.
11. Кириллова Е., Богатов Д. Корпоративное обучение – новые возможности // Управление персоналом. – 2015. - №6. – С. 20-21.
12. Колесникова И. О некоторых особенностях подготовки современных менеджеров // Управление персоналом. – 2015. - №4. – С. 19-25.
13. Коргова М. “Портрет” кадровых служб организаций современной России // Управление персоналом. – 2014 - №8-9. – С. 28-29.

									Лист
									97
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

14. Крылова Ю.В., Прушинский Ю.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 312 с.
15. Куличева С. Для тех, кто бумает о будущем // Управление персоналом. – 2015. - №8. – С. 66-67.
16. Курбатова М.Б., Магура М.И. Чему и как учить руководителей? // Управление персоналом. – 2015. - №2. – С. 52-55.
17. Лабунский Л.В. О развитии персонала // Управление персоналом. – 2015. - №7. – С. 43-45.
18. Логинова А.Ю. Какой должна быть система управления персоналом // Управление персоналом. – 2014. - №7. – С. 15-16.
19. Магура М.Б., Курбатова М.Б. Организация работы по обучению // Управление персоналом. – 2015. - №1-2. – С. 56-63.
20. Магура М.Б., Курбатова М.Б. Методы обучения // Управление персоналом. – 2011. - №12. – С. 32-48.
21. Магура М.Б., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации // Трудовое право. – 2014. - №8. – С. 65-72.
22. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2009 г. - С. 304.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2008 г. - С. 318.
24. Маусов Н.К., Ламснова О.М. Адаптация персонала в организации // Управление персоналом. – 2014. - №13. – С. 26-30.
25. Московская П., Канора Е. Управление персоналом – путь к успеху // Управление персоналом. – 2015. - №5. – С. 28-29.
26. Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Ось – 89, 2012. – 144 с.
27. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 276 с.
28. Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема // Управление персоналом. – 2015. - №7. – С. 62-66.

- 29.Самыгин С.И. Управление персоналом: Учебное пособие. – Ростов – на – Дону: “Феникс”, 2011. – 412 с.
- 30.Соколова В.Ф., Лашкова Е.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – Новокузнецк: ГОУ ВПО “СибГИУ”, 2009. – 396 с.
- 31.Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Издательство Смольского университета, 2012. – 427 с.
- 32.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие – СПб.: Издательство "Питер", 2007.-412 с.
- 33.Трусова Е.Э. Быстро и качественно решить проблему подбора персонала – значит, завтра успешно решать кадровые проблемы // Управление персоналом. – 2014. - №8. – С. 20-22.
- 34.Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2009. – 368 с.
- 35.Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ИНИТИ – ДАНА, 2011. – 314 с.
- 36.Цыпкин Ю.А., Крылова А.А. Руководство сотрудникам фирмы: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 352 с.
- 37.Шелекетова И. 1000 мелочей хорошего семинара // Управление персоналом. – 2014. - №15. – С. 26-28.
- 38.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007 – 368 с.
- 39.Шекшня С. Профессиональное развитие // Управление персоналом. – 2015. - №5. – С. 41-49.
- 40.Шекшня С. Привлечение персонала в организацию // Управление персоналом. – 2015. - №4. – С. 44-52.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)
МЕТОДЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Рисунок А.1 – Система методов кадрового менеджмента

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

									Лист
									101
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)
СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ПО ВОЗРАСТУ И ОБРАЗОВАНИЮ

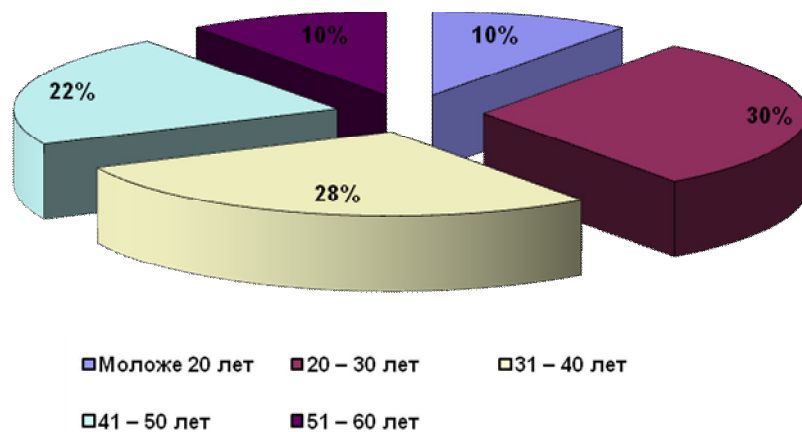


Рисунок В.1 - Возрастная структура предприятия

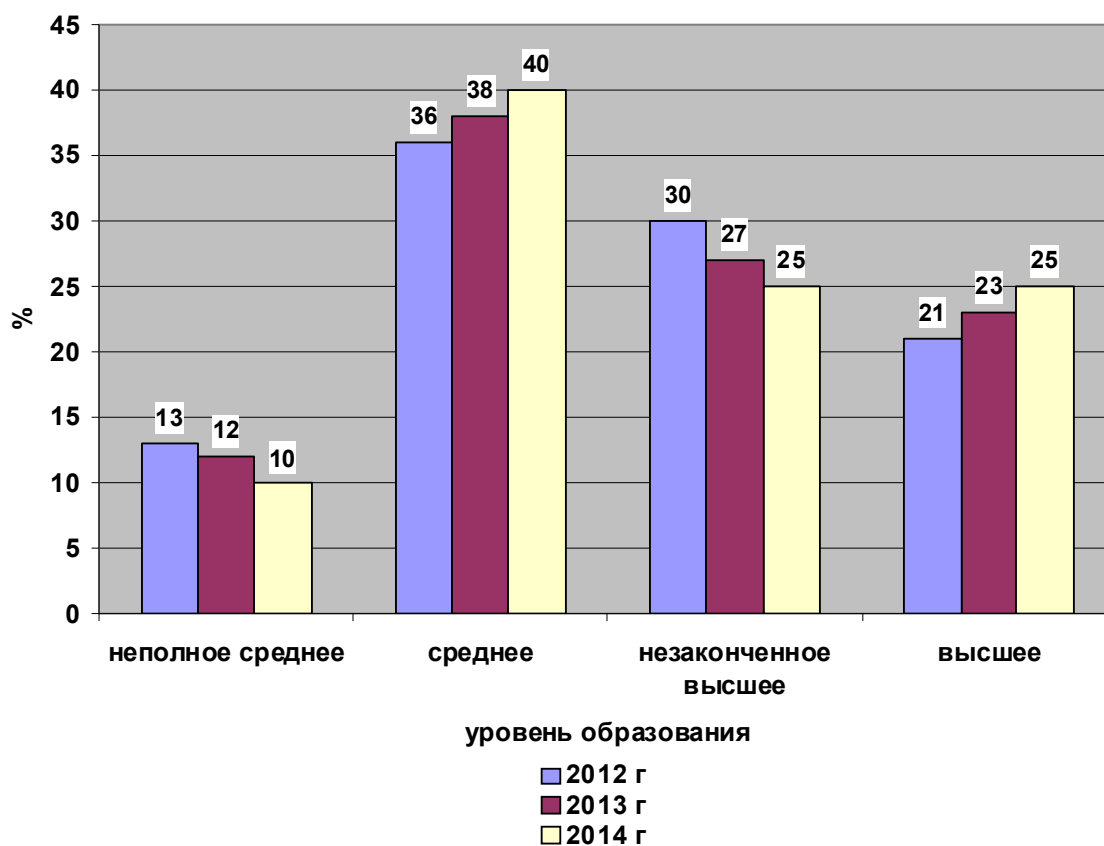


Рисунок В.2 - Структура персонала по образованию

ПРИЛОЖЕНИЕ Г (обязательное) ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОТЫ

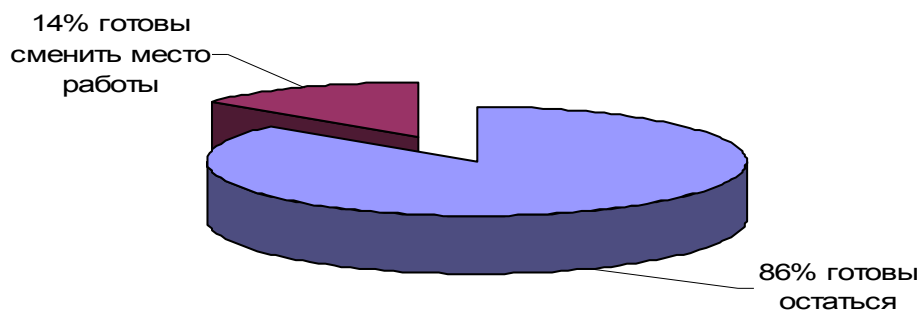
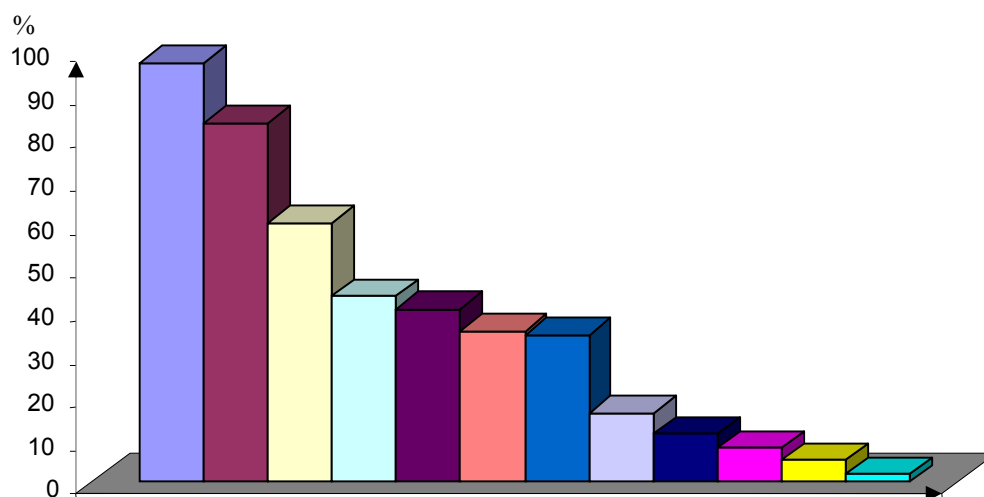


Рисунок Г.1 - Вы задумываетесь о смене места работы?



- Высокая заработная плата
- Надежность, стабильность работы
- Хорошие отношения между сотрудниками
- Удобный график работы
- Хорошее техническое оснащение рабочего места
- Интересная, сложная, но творческая работа
- Самостоятельность в работе
- Возможность обучения и профессионального роста
- Возможность интересного общения на работе
- Хорошие санитарно-гигиенические условия труда
- Невысокая напряженность труда
- Престиж работы

Рисунок Г.2 – Предпочтительные характеристики работы

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
(обязательное)
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА
ОАО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ»

1. Профессиональное развитие и обучение.
2. Совершенствование оценки труда работников предприятия.
3. Совершенствование процесса приема на работу
 - совершенствование процесса отбора персонала на должность;
 - совершенствование комплекса требований к кандидату на должность.

Таблица Д.1 – Основные показатели производственно – хозяйственной деятельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» после мероприятий

Показатели	Ед. изм.	2014 год	Проектируемый период	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	531491	568695	37204	107
Себестоимость продукции	тыс. руб.	370042	392244	22202	106
Прибыль	тыс. руб.	25869	40871		
Рентабельность	%	5,1	7,7	2,6	150
Выработка на одного работника ППП	тыс. руб.	1040	1112	72	106