

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

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**« СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛИДЕР»,
П.Г.Т. ПРОМЫШЛЕННАЯ, КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ)»**

Выполнила: студентка гр. МТнд-221

Репецкая К.Г.

Руководитель: к.э.н., доцент
Грязнова Н.Л.

Работа защищена:

						Лист
						5
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Кемерово 2016

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами организации. Объект исследования – ООО «Лидер», п.г.т. Промышленная, Кемеровской области. Представлены организационно-экономическая характеристика и основные экономические показатели работы предприятия за 2012 – 2014 годы.

Проведён анализ управления человеческими ресурсами организации, который позволил выявить основные недостатки в этой области, и были разработаны мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами ООО «Лидер».

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		6

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Персонал организации: понятие, структура, категории.....	10
1.2 Стратегии управления человеческими ресурсами организации.....	11
1.3 Разработка мероприятий в области управления человеческими ресурсами...15	
1.3.1 Планирование потребности в персонале.....	15
1.3.2 Подбор и адаптация на рабочем месте. Профессиональный рост.....	19
1.3.3 Поощрения и наказания персонала организации.....	23
1.3.4 Контроль и корректировка кадровой политики организации.....	28
2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ООО «ЛИДЕР» ЗА 2012 – 2014 ГГ.....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	35
2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Лидер» за 2012-2014 гг.....	39
3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ООО «ЛИДЕР»...54	
3.1 Анализ численности, состава и структуры персонала предприятия.....	54
3.2 Анализ движения персонала на предприятии.....	58
3.3 Совершенствование управления человеческими ресурсами ООО «Лидер»...63	
3.3.1 Внедрение системы аттестации персонала организации.....	63
3.3.2 Разработка системы маркетинга персонала организации.....	65
3.3.3 Совершенствование процесса отбора персонала.....	68

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		7

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

								Лист
								8
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

ВВЕДЕНИЕ

Практика российских организаций в последние годы свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления человеческими ресурсами организации. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации.

Одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому, сегодня для организации ее персонал является основным богатством.

Персонал, или кадры — это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего своей численностью, которая определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

При анализе новых механизмов хозяйствования перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации.

Как известно, место управления человеческими ресурсами в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы

человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией. Сегодня лишь ленивый еще не понял, что сила его организации, прежде всего в человеческом капитале.

В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из актуальнейших задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Искусство обращаться с людьми и руководить ими – это, несомненно, результат специальной профессиональной подготовки, но также и товар, высоко оцениваемый на рынке профессиональных услуг.

Современная организация в структуре товарного рынка является сложным социально-экономическим субъектом. В системе управления этим субъектом особое место занимает управление персоналом. Без персонала нет организации, а успехи ее финансово-хозяйственной деятельности – это заслуга и достижение персонала.

Длительный период развития экономики ведущих индустриально развитых стран с рыночной экономикой убедительно свидетельствует, что добиться успеха можно лишь в том случае, когда в основе концепции управления организацией находится человек как высшая ценность фирмы.

Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Производственный успех предприятия зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

В то же время трудовые отношения — едва ли не одна из самых сложных проблем предприятия, особенно когда коллектив насчитывает десятки, сотни и тысячи человек. Трудовые отношения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров, выбором оптимальной системы заработной платы, созданием отношений

						Лист
						10
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

социального партнерства на предприятии.

Традиционно, кадры (персонал) - наиболее сложный объект управления (управляемая подсистема) предприятия, поскольку (в отличие от вещественных факторов производства) является «одушевленным» и обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенно.

Затраты, связанные с персоналом, рассматриваются уже не как досадные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал - основной источник прибыли.

Для эффективного управления человеческими ресурсами организации необходимо построение определенной линии поведения (политики). Данная политика должна нести в себе все элементы, присущие управлению человеческими ресурсами, а также органично сочетаться как с общими целями предприятия, так и с методами их достижения.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование управления человеческими ресурсами организации ООО «Лидер». Объект исследования – управление человеческими ресурсами данной организации.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы источники: нормативно-правовые акты в области управления человеческими ресурсами; авторские и коллективные работы в области управления человеческими ресурсами; статьи в периодических печатных изданиях. В частности, использованы труды следующих авторов Белоусовой Д.В., Виханского О.С, Галузо Е.А., Герчиковой И.Н., Линецкого Ю., Мескон М., Овчинниковой М.Н., Одегова Ю.Г., Журавлева П.В., Травина В.В., Дятлова В.А.

									Лист
									11
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Персонал организации: понятие, структура, категории

Кадры - это основной штатный состав работников предприятия, выполняющий различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статистике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью. По признаку участия в производственной деятельности весь персонал предприятия разделяют на две группы: промышленно-производственный (ППП) и непромышленный персонал (НП).

К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в социально-культурных и бытовых учреждениях (иными словами - персонал непромышленных структур, состоящих на балансе предприятия). Промышленно-производственный персонал включает работников, связанных с основной деятельностью предприятия, то есть работников основных и вспомогательных цехов, управления, лабораторий, складов, охраны и др. По характеру выполняемых функций промышленно-производственный персонал подразделяют на следующие категории работников: рабочие, руководители, специалисты, служащие, ученики, охрана.

Кадры предприятия делятся по профессионально-квалификационным признакам, отражающим характер и сложность выполняемой работы, то есть распределяются по профессиям, по специальностям и по квалификации. Под профессией понимают вид трудовой деятельности, характеризующийся комплексом специальных знаний и практических навыков (умений). Каждая профессия объединяет ряд конкретных разновидностей трудовой деятельности, которые называются специальностями. [14]

Квалификация характеризует степень освоения работником совокупных специальных знаний о заданной профессии, позволяющей ему выполнить функции определенной сложности. По уровню квалификации на большинстве предприятий

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		12

рабочие подразделяются на 6 разрядов. Рабочие каждого разряда должны иметь определенный уровень теоретической и практической подготовки.

По степени механизации труда выделяются следующие группы:

- 1) рабочие, выполняющие работу на автоматах, автоматизированных агрегатах, установках и аппаратах;
- 2) рабочие, выполняющие работу при помощи машин и механизмов;
- 3) рабочие, выполняющие работы вручную при машинах и механизмах;
- 4) рабочие, выполняющие работу вручную по наладке и ремонту машин и механизмов.

По степени условий труда рабочие делятся на три группы: работающие в нормальных условиях; работающие в тяжелых и вредных условиях и работающие в особо тяжелых и вредных условиях.

Управление персоналом требует формирования определенной кадровой политики.

1.2 Стратегии управления человеческими ресурсами организации

Под управленческой стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Любая стратегия должна быть внутренне целостной, совместимой со средой, сбалансированной по ресурсам, реальной, в меру рискованной и органически сочетать долгосрочные и краткосрочные цели. На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач предприятия или связанных с его развитием или преобразованием, и включают в себя несколько элементов. Прежде всего, ним относится система целей, в которую входят миссия, общеорганизационные и специфические цели.

Другой элемент стратегии - приоритеты, или ведущие принципы распределения ресурсов (в данном случае - человеческих).

									Лист
									13
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Их в первую очередь, следует направлять на решение наиболее важных и насущных для организации проблем; выделять пропорционально потребностям, а в идеале - в полном соответствии с ними; предоставлять всем подразделениям поровну, если те близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый подход в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности организации, когда силы нужно концентрировать на решающих направлениях, второй и третий - в период спокойного развития.

Наконец, элементом стратегии являются правила осуществления управленческих действий, в том числе работы с кадрами.

В ходе формирования стратегии нельзя предвидеть все. В любой момент как внутри организации, так и вне ее возможно появление новых обстоятельств, которые в концепцию стратегии не укладываются. Чтобы не менять в связи с этим стратегию как таковую, организация может ставить и реализовывать стратегические задачи, при необходимости ее дополняющие и совершенствующие.

Существует два типа кадровых стратегий. Во-первых, это стратегии организаций, главным продуктом деятельности которых являются сами кадры, например учебные заведения или фирмы по лизингу персонала. Кадровые стратегии здесь имеют самостоятельное значение и являются генеральными. Ввиду относительной немногочисленности такого рода организаций, особенно в России, исследования и рекомендации специалистов в отношении них практически отсутствуют. Однако положение облегчается тем, что выработка таких стратегий должна подчиняться общим правилам, которые сегодня являются в достаточной мере устоявшимися.

Во-вторых, речь идет об организациях, которых большинство, где персонал является пусть ведущим, но лишь одним из факторов их деятельности. Здесь кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче реализации главной стратегии. Поэтому она исходит из последней, развивает и детализирует ее. [8]

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если последний представляет собой нечто целое, не разделенное

						Лист
						14
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

на отдельные части, то говорят о концентрированной стратегии. Если такое разделение существует и в задачу стратегии входит обеспечение независимого развития объектов на основе взаимной поддержки, речь идет о диверсифицированной стратегии.

В крупных многопрофильных фирмах, подразделения которых функционируют в различных природно-климатических зонах, с разной демографической ситуацией, состоянием рынка труда, культурными традициями и т.д., кадровая стратегия не может не быть диверсифицированной, учитывающей специфику перечисленных и иных условий. В небольших локальных, узкоспециализированных организациях, с однородным составом персонала кадровая стратегия должна быть концентрированной.

Кадровые стратегии предприятия должны быть направлены, прежде всего, на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Важнейшими моментами должны быть создание надлежащей системы оплаты труда и мотивации; формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству, постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию и др. также важны, но имеют подчиненное значение.

Основой выработки кадровой стратегии, а в последующем и составления планов по персоналу является составление кадрового прогноза - системы аргументированных представлений о направлении развития и будущем состоянии персонала. Основами прогноза являются специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ временных рядов, мозговая атака, индивидуальные опросы специалистов.

Составление прогнозов, или прогнозирование заключается, во-первых, в анализе экономических, социальных, технических и других процессов, происходящих в организации и ее окружении; причинно-следственных и иных связей между ними; оценке сложившейся ситуации и выявлении узловых проблем; во-вторых, в формировании взгляда на организацию и условия ее

функционирования в будущем, трудности и практические задачи; в-третьих, в обосновании, сопоставлении и анализе различных вариантов развития организации, ее кадрового потенциала.

Прогнозы персонала разрабатываются, прежде всего, в виде совокупности количественных (точечных или интервальных) и реже - качественных оценок, а также показателей вероятности их достижения. Интервальный прогноз представляет собой «вилку», ширина которой прямо пропорциональна вероятности его исполнения. В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности того или иного события.

На практике применяются несколько методов прогнозирования. Наиболее простой из них экстраполяция, или проекция в будущее, суть которой состоит в автоматическом перенесении на предстоящий период существовавших в прошлом тенденций развития персонала, например темпов и направленности изменения его состояния. Однако этот метод пригоден только для стабильных, контролируемых условий, которые в обозримом будущем меняться не должны, и требует изучения ситуации не менее чем за десятилетие.

Метод экспертных оценок составляет основу нормативного подхода к прогнозированию, непосредственно дающего видение будущего, что служит исходным моментом для поиска возможных стратегий его достижения. Прогнозы дополняются определенными допущениями о том, что развитие ситуации будет происходить именно так, а не иначе. Допущения заполняют пробелы, оставленные прогнозами. В отличие от последних, они касаются более достоверных событий и явлений. Иногда, когда материала для определенных выводов недостаточно, допущения используются в качестве самостоятельного инструмента разработки кадровой стратегии. Подробное описание последовательных событий, с определенной степенью вероятности ведущих к предсказанному состоянию объекта управления или возможным последствиям сделанного выбора, получило название сценария. Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (обычно 2 - 3), каждый из которых обычно разрабатывается в трех вариантах: оптимистичном - в надежде на благоприятные условия;

реалистичном, исходящем из нормальных, средних условий; пессимистичном, предполагающем, что дела у организации могут пойти совсем плохо. [32]

Наличие трех вариантов сценария задает рамки, в которых допустимы отклонения в ходе реализации стратегии, основывающейся на реалистичном сценарии. Кроме того, многовариантность создает основу для творческих дискуссий, позволяющих совершенствовать сам сценарий. Инструментами реализации стратегии управления человеческими ресурсами являются кадровое планирование, текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по его развитию, повышению квалификации, решению социальных проблем, вознаграждение и мотивация. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

1.3 Разработка мероприятий в области управления человеческими ресурсами

На сегодняшний день основные мероприятия в области формирования управления человеческими ресурсами организации следующие направления:

- планирование потребности и численности персонала;
- разработка мероприятий по подбору и адаптации на рабочем месте;
- разработка системы, позволяющей, с одной стороны, поощрять, а с другой - контролировать работников предприятия;
- разработки системы контроля и коррекции кадровой политики предприятия

1.3.1 Планирование потребности в персонале

С помощью кадрового планирования решаются следующие задачи:

- сколько работников (какой квалификации), когда и где будут необходимы;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей);

									Лист
									17
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;
- как обеспечить кадровое развитие и повысить его квалификацию;
- как обеспечить справедливую плату труда и мотивацию персонала, разрешить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Современные предприятия применяют различные методы кадрового планирования - от самых простых до сложных (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Основные методы кадрового планирования

Название метода	Краткая характеристика
Экстраполяция	Перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность метода - общедоступность; ограниченность метода - невозможность учесть изменения в развитии предприятия и внешней среды (поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для предприятий, действующих в стабильной окружающей среде).
Экспертные оценки	Метод, основанный на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Зависит от размеров предприятия и числа линейных руководителей. Для этого могут использоваться различные методы - групповое обсуждение, письменный обзор, метод Дельфи. Преимущества метода - участие линейных руководителей; недостатки - трудоемкость процесса сбора и обработки мнений экспертов (и субъективность их суждений)
Компьютерные модели	Набор математических формул, которые позволяют одновременно использовать метод экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности предприятия в рабочей силе. Довольно дорогой метод.

Планирование численности персонала предприятия отражается в различных планах. Существует три основных типа планов.

1. Планы-цели представляют собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем, которые, однако, никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Используются такие планы при планировании на длительную перспективу либо при принципиальной непредсказуемости конкретных событий в будущем, что и обуславливает их неопределенность. При планировании персонала этот вид планов

не имеет практического значения.

2. Планы для повторяющихся действий предписывают сроки и порядок осуществления стандартных ситуаций. При планировании численности кадров - это графики работы и схемы расстановки работников по рабочим местам при заменах.

3. Планы для неповторяющихся действий составляются для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования фирмы. Такие планы могут иметь в виду программы (к примеру, по улучшению условий труда). [40]

По срокам выполнения планы принято делить на долгосрочные (свыше 5 лет), относящиеся, в основном, к категории планов-целей; среднесрочные (от одного года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ и краткосрочные (до одного года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков, программ и др. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Первым этапом планирования персонала является его анализ и оценка, базирующиеся на:

- объективных характеристиках (возраст, пол, общий стаж и др.) и структуре (распределение по уровню квалификации, стажу работы на фирме и др.);
- перечень задач, решаемых в процессе работы, и требованиях, предъявляемых к исполнителям (что, когда, почему, где и как делается);
- ответственности за людей, материальные и финансовые ресурсы (с кем осуществляется взаимодействие, необходимые опыт, навыки, специальная подготовка, способности, физические данные, уровень результативности, мобильность);
- потерях времени (по каким причинам);
- характере занятости (полная или частичная, временная или постоянная);
- режиме работы (односменная, многосменная);
- основной и дополнительной заработной плате, премиях;
- социальных выплатах;

									Лист
									19
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- рабочих местах (виды, количество, технические характеристики);
- физических, экономических, социальных условиях труда и проч.

Вторым этапом кадрового планирования является его прогнозирование, в рамках которого составляются прогнозы:

- потребности (валовой и чистой) в кадрах и их наличия в будущем (всего и по подразделениям, специальностям, квалификационным группам);
- источников покрытия потребности (к примеру, высвобождение, перераспределение, повышение квалификации);
- потребности в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации;
- условий труда;
- уровня и форм вознаграждения, социальных выплат, льгот;
- необходимых затрат. [25]

Потребности в кадрах на практике определяется двумя основными методами: номенклатурным и по насыщенности.

Номенклатурный метод основан на планах деятельности фирмы, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами.

Метод определения потребности в специалистах на основе насыщенности базируется на коэффициентах, показывающих нормативное соотношение с общей численностью персонала, стоимостью основного капитала, объемом производства и др., которое устанавливается экспертами. Метод имеет те же недостатки, что и предыдущий, поскольку базируется на штатном расписании.

Для повышения точности прогнозирования потребности в кадрах применяют методы математической статистики, например, корреляционные модели.

Третий этап кадрового планирования состоит в разработке конкретных планов и программ, в частности:

- привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения персонала;
- замещения ключевых штатных должностей;

- введения в должность, адаптации, карьеры, развития, обучения, повышения квалификации персонала;
- действий на рынке труда;
- повышения заработной платы и иных выплат;
- изменения методов кадровой работы;
- финансирования вышеназванных мероприятий. [33]

1.3.2 Подбор и адаптация на рабочем месте. Профессиональный рост

Подбор заключается в создании (и постоянном пополнении) необходимого резерва кандидатов на все вакантные должности, специальности, из которых предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работ по отбору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом, как уже отмечалось, учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнение в связи с истечением срока трудового контракта и др. Подбор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего подбора относятся: публикации объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по найму и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при учебных заведениях. Некоторые предприятия приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакантные места.

Большинство предприятий предпочитают проводить подбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает мотивированность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно предполагать, что если работники верят

в возможность служебного роста в зависимости от эффективности их работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. [20]

К наиболее широко применяемым методам отбора кандидатов относятся испытания, собеседования и центры оценки. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают показать, как эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких, как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были полезны для кандидатов, требуется наличие взаимосвязи между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Также успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации бланки заявлений. Так, к примеру, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, заработной плате, характере образования и оконченом учебном заведении, хобби и др., также можно использовать для подбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в организации.

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом подбора кандидатов. Даже работников неуправленческого состава нередко не принимают на работу хотя бы без одного собеседования. Отбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

В современной управленческой литературе можно найти следующие

									Лист
									22
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

рекомендации для эффективного проведения собеседования:

- 1) установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему чувствовать себя свободно;
- 2) в ходе собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе;
- 3) не оценивайте по первому впечатлению, подождите, пока не получите всю информацию;
- 4) подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться кандидатам; будьте, вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы. [7]

Для развития кадрового потенциала предприятия кадровая политика предполагает (помимо подбора и планирования) дальнейшую профессиональную ориентацию и адаптацию на рабочем месте, профессиональную подготовку и обучение, продвижение по службе.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и адаптация на новом рабочем месте. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что предприятие - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Когда новый человек приходит на предприятие, он приносит с собой ранее приобретенный опыт и взгляды, которые могут вписаться или нет в новые рамки.

Предприятие может использовать целый арсенал способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу предприятие дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работника на новом рабочем месте.

Вторым шагом в повышении эффективности труда работников является организация системы повышения квалификации работников. Данная система

представляет собой программы обучения работников навыками, позволяющими поднять из производительность труда. Конечная цель этого обучения заключается в обеспечении предприятия достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми предприятию.

Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1) для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой;

2) руководство должно создавать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды. Некоторые предприятия предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в собственных помещениях;

3) если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже затем двигаться дальше;

4) обучаемые должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных форм обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой. [3]

В развитие программ по переподготовке и повышению квалификации персонала многие современные предприятия разрабатывают программы по управлению карьерой, то есть продвижением по службе.

Данные программы помогают предприятию использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно

применить свои способности. Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу как «серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию, как предприятия, так и личности». Это имеет большое значение, поскольку исследования говоря о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями.

Результатами таких программ могут быть большая преданность интересам предприятия, повышение мотивации, производительности труда, снижение текучести кадров и более полное использование способности работников.

1.3.3 Поощрения и наказания персонала организации

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе работодателем могут применяться следующие виды поощрения:

- 1) объявление благодарности;
- 2) выдача премии;
- 3) награждение ценным подарком;
- 4) награждение почетной грамотой;
- 5) занесение в Книгу почета, на Доску почета;
- 6) прочие виды поощрений, установленные правилами внутреннего распорядка и другими актами организации. [15]

Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам.

В настоящее время практика показывает, что наиболее значимой мерой поощрения является премирование. Возможно применение нескольких мер поощрения, в том числе моральных и материальных.

Поощрения объявляются в приказе (распоряжении), доводятся до сведения работника и трудового коллектива и заносятся в трудовую книжку работника. Меры поощрения не применяются к работникам в период действия дисциплинарного взыскания.

В качестве основных направлений совершенствования систем премирования можно назвать:

- 1) усиление зависимости размера премии от результатов работы структурного подразделения и всего предприятия в целом;
- 2) сокращение перечня показателей и условий премирования;
- 3) использование многофакторной шкалы премирования;
- 4) дифференциация размеров премий в рамках структурного подразделения.

Для обеспечения действенности премирования непосредственно в структурных подразделениях должен быть организован учет выполнения показателей премирования. [29]

Кроме того, одной из составляющих системы мотивации в целом и системы стимулирования, в частности, являются различные социальные программы, предоставляемые предприятиями работникам.

По оценкам специалистов, на многих предприятиях размер различных выплат, производимых в дополнение к заработной плате в рамках социальных программ, достигает 50 % и более совокупного дохода работников. Как правило, формирование перечня социальных льгот и программ на предприятии производится с учетом:

- 1) льгот, предусмотренных действующим законодательством о труде и социальном страховании;
- 2) наиболее типичного набора льгот, который предоставляют другие предприятия, действующие в данной производственной сфере;
- 3) особенностей налогообложения тех или иных выплат.

Дисциплина труда - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации.

Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка организации - локальный нормативный акт, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации. Правила внутреннего трудового распорядка организации, как правило, являются приложением к коллективному договору.

Дисциплинарные взыскания. За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания. Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине.

Для применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснение в письменной форме. В случае отказа работника дать указанное объяснение составляется соответствующий акт. Отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		27

работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. [12]

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу. За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Приказ (распоряжение) работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать указанный приказ (распоряжение) составляется соответствующий акт.

Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственные инспекции труда или органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

Работодатель обязан рассмотреть заявление представительного органа работников о нарушении руководителем организации, его заместителями законов и иных нормативных правовых актов о труде, условий коллективного договора, соглашения и сообщить о результатах рассмотрения представительному органу работников. В случае, если факты нарушений подтвердились, работодатель обязан применить к руководителю организации, его заместителям дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения. [46]

Специальные меры дисциплинарного взыскания установлены уставами и

						Лист
						28
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

положениями о дисциплине отдельных отраслей: увольнение; освобождение от занимаемой должности с предоставлением работы с учетом профессии (специальности); лишение права управления транспортными средствами и т.д.

Для руководящего состава, в соответствии с новым законодательством РФ, предусмотрен новый вид наказания – дисквалификация.

Как предусмотрено ст. 3.11 Административно-процессуального Кодекса РФ, дисквалификация заключается в лишении физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров (наблюдательный совет), осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом.

Административное наказание в виде дисквалификации применяется в следующих случаях:

1) нарушение законодательства о труде и об охране труда лицом, ранее подвергнутым административному наказанию за аналогичное административное правонарушение, влечет дисквалификацию на срок от одного года до трех лет;

2) за фиктивное или преднамеренное банкротство (т.е. заведомо ложное объявление руководителем юридического лица о несостоятельности данного юридического лица или индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности, в том числе обращение этих лиц в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом при наличии у него возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме) влечет наложение административного штрафа в размере от сорока до пятидесяти минимальных размеров оплаты труда или дисквалификацию на срок до трех лет, преднамеренное банкротство (т.е. умышленное создание или увеличение неплатежеспособности юридического лица или индивидуального предпринимателя) - наложение административного штрафа в размере от сорока до пятидесяти минимальных размеров оплаты труда или дисквалификацию на срок от одного года до трех лет;

3) за неправомерные действия при банкротстве предусматривает (сокрытие имущества или имущественных обязательств, неисполнение обязанности по подаче заявления о признании юридического лица банкротом в арбитражный суд и др.) и

ответственность за них, в том числе в виде дисквалификации. [17]

Дисквалификация возможна также в случаях:

1) ненадлежащего управления юридическим лицом, т.е. использования полномочий по управлению организацией вопреки ее законным интересам и (или) законным интересам ее кредитора, повлекшего уменьшение собственного капитала организации и (или) возникновение убытков;

2) заключения лицом, выполняющим управленческие функции в организации, сделок или совершения им иных действий, выходящих за пределы его полномочий;

3) предоставления в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, документов, содержащих заведомо ложные сведения, если такое действие не содержит уголовно наказуемого деяния.

1.3.4 Контроль и корректировка кадровой политики организации

Контроль и корректировка кадровой политики - это процесс обеспечения действительного достижения предприятием поставленных целей.

Схематически процесс контроля кадровой политики предприятия можно представить следующей схемой (рисунок 1.1).

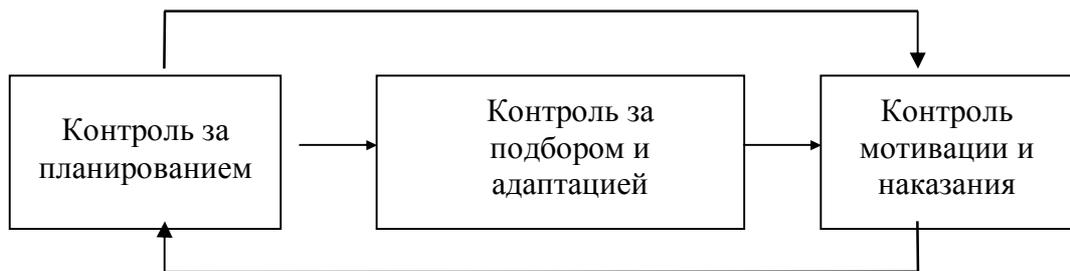


Рисунок 1.1 - Контроль кадровой политики предприятия

Контроль - это важная и составляющая кадровой политики предприятия. Прежде всего он должен быть всеобъемлющим.

Таки компоненты кадровой политики предприятия, как планирование, подбор и мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля,

поскольку фактически все они являются неотъемлемыми частями общей схемы контроля в организации. [34]

Основная причина необходимости контроля - это неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

При осуществлении контроля кадровой политики оценивается и измеряется как ход выполнения принятых решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения. Отсутствие надежной системы контроля и коррекции кадровой политики и, как следствие, эффективной обратной связи, может привести к кризисной ситуации. Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля своевременно позволит это выявить и внести коррективы в действия организации. Кадры являются частью кантроля (как и всех других стадий управления). Поэтому при разработке процедуры контроля необходимо принимать во внимание поведение людей.

Контроль может оказывать на поведение людей сильное влияние. Руководство организации надеется, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно избегать ошибок, сомнительных действий и т.д.

Тем не менее, необходимо отметить, что контроль может вызывать непредсказуемые действия в поведении людей (срывы, старание снизить требования стандартов и др.). Может возникнуть ситуация, когда сотрудники всячески будут подчеркивать результаты своей работы в областях, где можно провести измерения, и пренебрегать той областью своей деятельности, где измерения произвести нельзя.

Исходя из сказанного, необходимо тщательно спроектировать систему контроля за кадрами и кадровой политикой с учетом подобных эффектов, иначе эта система будет направлять сотрудников организации только на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы были достигнуты цели предприятия. [28]

Таким образом, для целей управления персоналом важны два аспекта - функциональный и организационный. В функциональном отношении под кадровой политикой подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии фирмы;
- планирование потребности фирмы в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

В организационном отношении кадровая политика охватывает всех работников и все структурные подразделения предприятия, которые несут ответственность за работу с персоналом.

При формировании общих положений и ориентиров кадровой политики предприятию рекомендуется учитывать положения принятой ее руководством стратегии деятельности, что, в свою очередь, предполагает:

- определение целей управления кадровым потенциалом, т.е. при принятии решений в этой сфере должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);
- формирование идеологии и принципов работы с кадрами - идеология подобной работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с ее руководителя. Этот документ должен представлять

собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология работы с кадрами может уточняться;

– определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования кадров предприятия. Обеспечение экономической эффективности в области управления кадрами означает использование его для достижения целей предпринимательской деятельности (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

При планировании потребности в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

– определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

– провести анализ наличия необходимого персонала;

– определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально - квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);

– определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

Для привлечения, отбора и оценки необходимых кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

– оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;

- разработать критерии отбора персонала;
- распределить новых работников по рабочим местам.

Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:

- определить содержание работ на каждом рабочем месте;
- стремиться к созданию более благоприятных условий труда;
- определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;
- проводить оперативный контроль за работой персонала;
- осуществлять краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять следующие мероприятия:

- планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;
- выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от работы и т.д.);
- работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;
- планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;
- определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал предприятие может реализовывать следующие меры:

- планирование затрат на персонал;
- разработка и внедрение систем заработной платы;
- определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на фирме.

В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- анализ причин высвобождения персонала;
- выбор вариантов высвобождения персонала;
- обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам.

Кадровая политика предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на ней работников, то есть рационализацию их численности. При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

В случае, если выявлена избыточная численность занятых, то предприятию можно рекомендовать осуществить следующие мероприятия:

1) провести социологический опрос (анкетирование) работников в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения;

2) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы при осуществлении выбранной стратегии развития. В ходе данного опроса целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

- сохранять трудовые отношения и получать основные доходы;
- сохранять трудовые отношения в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами;
- найти новое место работы по своей прежней специальности;
- пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или в другой организации (в т.ч. с переездом на новое место жительства);
- уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное

обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

– какие-либо иные;

3) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования кадрового потенциала предприятия; несоответствие между профессионально-квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.);

4) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы предприятием.

В случае если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии его развития, рекомендуется решить вопросы, связанные с повышением привлекательности рабочих мест (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т.д.).

При этом следует иметь в виду, что отвлечение ресурсов на повышение конкурентоспособности будет меньше в трудоизбыточных (депрессивных) районах и больше - в трудонедостаточных районах (районах экономического роста).

В обоих вышеназванных случаях (как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов) разработка кадровой политики производится исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов.

В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с планово-финансовым отделом фирмы, а также может быть согласована с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые, возможно, помогут с финансированием ее реализации.

									Лист
									36
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ООО «ЛИДЕР» ЗА 2012 – 2014 ГГ

2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия

Предприятие ООО «Лидер» получило такое название в 2015 году после реорганизации ООО «Деревенский молочный завод» который был основан 11 сентября 2002 года. Основная идея предприятия – поставлять на молочные заводы Кемеровской области сырье для дальнейшей выработки высококачественной продукции.

К концу 2002 года оборот составил около 4 млн. рублей в месяц, но предприятие столкнулось с проблемами качества и своевременных доставок продукции покупателям. Чтобы исключить недостатки нужно было усилить контроль выпускаемой продукции, но сделать это на чужих предприятиях оказалось невозможным.

Тогда руководство предприятия принимает решение строить свои цеха по переработке молока. И уже с февраля 2003 года предприятие начинает выпуск крестьянского масла высшего сорта в оригинальной упаковке, а с марта месяца начинает выпуск пастеризованного цельного молока и жирного творога.

Цеха расположились на территории совхоза «Суховский», в 10 км от г. Кемерово. Объем производства вырос до 12т в сутки, и мощность цехов не позволяла переработать больше. А спрос на качественную продукцию постоянно рос. Кроме этого совхоз «Суховский» постоянно нарушал договорные отношения – происходили сбои в охлаждении продукции, поставке воды и т.д. Решили пойти более перспективным путем – приобрести свои площади, позволяющие без труда увеличивать производительность и ассортимент выпускаемой продукции. Поиски площадки долго не длились, т.к. крупная молочная компания области начала распродажу небольших молочных заводов, находящихся на периферии.

Выбор пал на Промышленновский молочный завод. Интересное географическое расположение, богатая сырьевая база, низкие затраты – все это

									Лист
									37
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

сыграло решающую роль в быстром восстановлении завода. Кроме того, Администрация района заинтересована в открытии предприятия, как налогоплательщика и поставщика рабочих мест на рынок труда Промышленновского района. При переезде на новое место ни один покупатель не был обижен недопоставками молочной продукции, благодаря слаженной работе команды молодых специалистов.

Небольшой коллектив энтузиастов трудился днем и ночью, чтобы разбудить давно замороженный завод. И мало кто верил, что на завод снова вернется полноценная жизнь. Но находились и те, кто видел перспективу на этом предприятии. И не ошиблись.

За полтора года работы завод получил имидж поставщика, поставляющего на рынок только настоящую качественную продукцию. Благодаря взаимопониманию со стороны кредитных организаций предприятие постоянно увеличивает ассортимент выпускаемой продукции, производит замену устаревшего оборудования на более современное, тем самым улучшая не только качество продукции, но и условия труда.

300 человек сегодня трудится на ООО «Лидер». Несмотря на трудности в период восстановления, завод стал настоящим молочным предприятием, в силу своего географического положения пользуется самым лучшим в области сырьем. Налажен выпуск ассортимента классической молочной продукции: молоко, кефир, ряженка, сметана, творог, масло.

В июне 2009 года запущен уникальный цех по выпуску сухого молока, производительностью 60 т. сырья в сутки. В цехе установлено современное оборудование, позволяющее снизить затраты в три раза от аналогов конкурентов.

Запущен новый цех по выработке натурального сливочного масла, производительностью 10т в сутки. Освоено производство натуральных плавленых сыров. В 2010 году закончилось строительство нового творожного цеха, производительностью 10 т в сутки.

На всех стадиях производства ведется строгий контроль качества сырья, продукции, упаковочных материалов.

									Лист
									38
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Продукция завода пользуется большим спросом на рынках области и за ее пределами. Все молоко, прежде чем попасть на прилавки магазинов, подвергается комплексной обработке.

Это необходимо для того, чтобы увеличить срок хранения продукта. Если молоко не обрабатывать: не очищать, не охлаждать, не подвергать тепловому воздействию, то оно начнет портиться, т.к. бактерицидными свойствами обладает только парное молоко в течение двух часов. По истечении двух часов молоко теряет свой природный барьер и становится благоприятной средой для развития микробов. Для того чтобы задержать этот процесс молоко обрабатывают-подвергают пастеризации. Пастеризация – способ тепловой обработки молока. Содержание белка, жира и микроэлементов, т.е. тех веществ, которые представляют главную пищевую ценность молока, не меняется.

Высокое качество молочных продуктов ООО «Лидер» неоднократно отмечалось на различных смотрах, дегустациях. Дипломы и благодарственные письма – неплохая оценка работы предприятия.

Одно из главных событий было в июле 2005 года. Администрация области вместе с контролирующими организациями провели независимую оценку качества молочной продукции (производители об этом не знали). ООО «Деревенский молочный завод» ныне ООО «Лидер» набрал больше всех баллов в общем зачете.

Администрация завода постоянно ищет пути оптимизации производства, готовит новые рабочие места, для дальнейшего увеличения выпуска продукции и расширения ассортимента.

На сегодняшний день «Лидер» стал так крепок, что способен выполнить любые поставленные перед ним задачи. Возглавляет завод директор Александр Александрович Сухинин, который вместе со специалистами нацеливают коллектив на достижение все более высоких результатов. Коллектив ООО «Лидер» успешно справляется с поставленными перед ним задачами.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

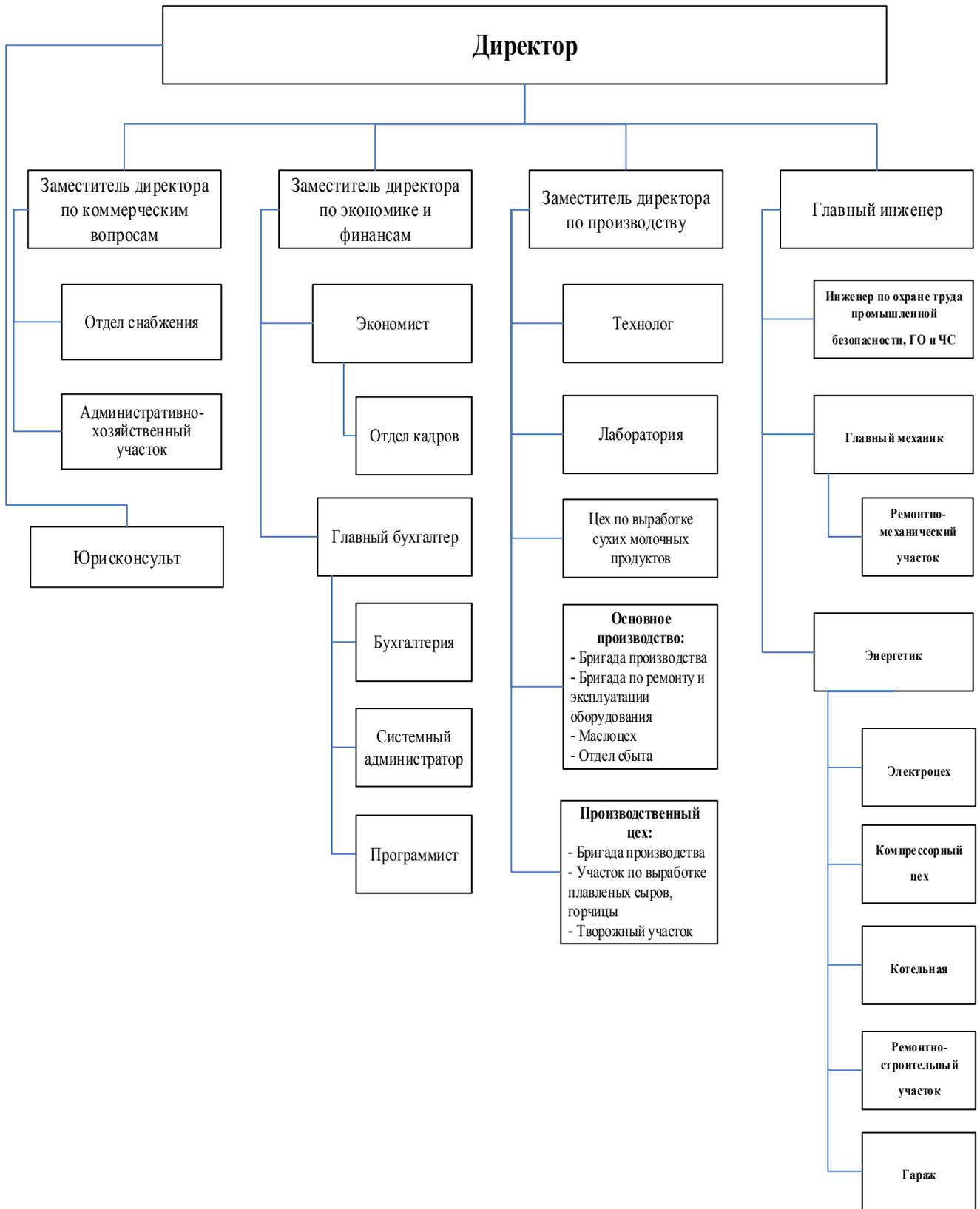


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Лидер» за 2012-2014 гг

Наличие или отсутствие прибыли предприятия отражает степень использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, качество работы отдельных работников и руководства в целом.

Следовательно, для определения результатов работы предприятия в целом следует провести анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Результаты анализа дадут возможность выбрать рациональные направления повышения эффективности производства за счет лучшего использования средств производства и трудовых ресурсов, своевременности внедрения достижений научно-технического прогресса, совершенствования управления и организации производства.

Так же, будут видны перспективы увеличения производства и реализации продукции, повысится достоверность текущих и перспективных планов.

Формирование данных для анализа основных показателей деятельности предприятия происходит на основе бухгалтерской и статистической отчетности.

Основными источниками информации являются: форма №1 «Бухгалтерский баланс» и форма №2 «Отчет о прибылях и убытках».

Ряд показателей переведен в сопоставимых ценах к уровню цен 2012 года с помощью индексов для промышленного производства размещенных на сайте Росстата.

$$I_{\text{цен}} (2014/2013) = 1,114$$

$$I_{\text{цен}} (2013/2012) = 1,065$$

$$I_{\text{цен}} (2014/2012) = 1,179$$

Данные для анализа основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Лидер» за 2012-2014 гг. представлены в таблице 2.1.

									Лист
									41
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таблица 2.1 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности ООО «Лидер» за 2012-2014 гг.

Показатель	Ед. изм.	Абсолютное значение, тыс. руб.			Отклонение, %		
		2012	2013	2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка от продажи продукции	тыс.руб.	777907	810227	514469	104	63	66
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	917152	902593	514469	98	57	56
2.Себестоимость продукции	тыс.руб.	707058	741563	444133	105	60	63
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	833621	826101	444133	99	54	53
3.Коммерческие расходы	тыс.руб.	33767	36806	24218	109	66	72
4.Управленческие расходы	тыс.руб.	30072	30870	16605	103	54	55
5.Прибыль(убыток) от продаж	тыс.руб.	7010	988	29513	14	2987	421
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	8265	1101	29513	13	2681	357
6.Рентабельность продукции по прибыли от продаж	%	1%	0%	7%	13	4988	670
7.Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	4375	4048	112	93	3	3
8.Среднеспис. численность ППП	чел	336	328	319	98	97	95
в т.ч. рабочих	чел.	255	253	269	99	106	105
9.Выработка одного работника ППП	тыс.руб.	2315	2470	1613	107	65	70
10.Выработка одного рабочего	тыс.руб.	3051	3202	1913	105	60	63
11.Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	28246	28545	29792	101	104	105
в т.ч.ФОТ рабочих	тыс.руб.	21057	21198	23151	101	109	110
12.Среднемесячная з/плата одного работника ППП	руб.	7006	7252	7783	104	107	111
13.Среднемесячная з/плата рабочего	руб.	6881	6982	7172	101	103	104

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
14.Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб.	5567	9778	11858	176	121	213
15.Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	13389	14698	12044	110	82	90
16.Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	11987	8614	4891	72	57	41
17.Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	195884	333387	261330	170	78	133
18.Фондоотдача основных фондов	руб./руб	64,90	94,06	105,20	145	112	162
19.Фондовооруженность работника ППП	тыс.руб./чел	35,67	26,26	15,33	74	58	43
20. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	3,97	2,43	1,97	61	81	50
21. Капиталоотдача	руб.	0,02	0,01	0,00	56	4	2
22.Рентабельность собственного капитала	%	79%	41%	1%	53	2	1
23.Коэффициент независимости	-	0,03	0,03	0,04	106	154	163
24.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	-0,04	-0,01	0,00	37	5	2
25.Коэффициент текущей ликвидности	-	0,81	0,83	0,71	103	85	88

Анализ показателей производственно-хозяйственной деятельности за три года показал, что выручка от продажи продукции в фактических ценах снизилась на 34%. Хотя в 2013 году увеличение этого показателя составило 4% (+32320 тыс. руб.), но в 2014 году произошло резкое снижение выручки на 37% (-295758 тыс. руб.). Таким образом, к концу 2014 года выручка от продаж составила 514469 тыс. руб. Причиной такого изменения, вероятно, является реорганизация предприятия в 2014-2015 гг.

В сопоставимых ценах так же наблюдается снижение выручки от продаж (в целом за три года на 402683 тыс. руб. или 44%).

Показатель себестоимости в фактических ценах, как и выручка изменился неодинаково. В 2013 году произошло его увеличение по сравнению с 2012 годом на 5% (+34505 тыс. руб.), а в 2014 году данный показатель снизился на 40% и составил 444133 тыс. руб. На снижение себестоимости повлияло сокращение выпуска продукции.

Себестоимость продукции в сопоставимых ценах за три года имеет тенденцию к снижению. В 2014 году по сравнению с 2012 годом произошло снижение этого показателя с 833621 тыс. руб. до 444133 тыс. руб. (на 47%).

Один из важнейших факторов роста объема продаж и снижения себестоимости продукции является рациональное использование материальных ресурсов. К материальным ресурсам относятся различные виды сырья, материалов, топлива, энергии, комплектующих и полуфабрикатов, которые организации приобретают для использования в своей хозяйственной деятельности с целью выпуска продукции, выполнения работ, оказания услуг.

Оценка эффективности использования материальных ресурсов осуществляется при помощи различных показателей и их систем.

Основным, обобщающим показателем, характеризующим себестоимость и уровень рентабельности продукции, являются затраты на 1 руб. производимой продукции. Анализ динамики затрат на 1 рубль произведенной продукции представлен на рисунке 2.2.

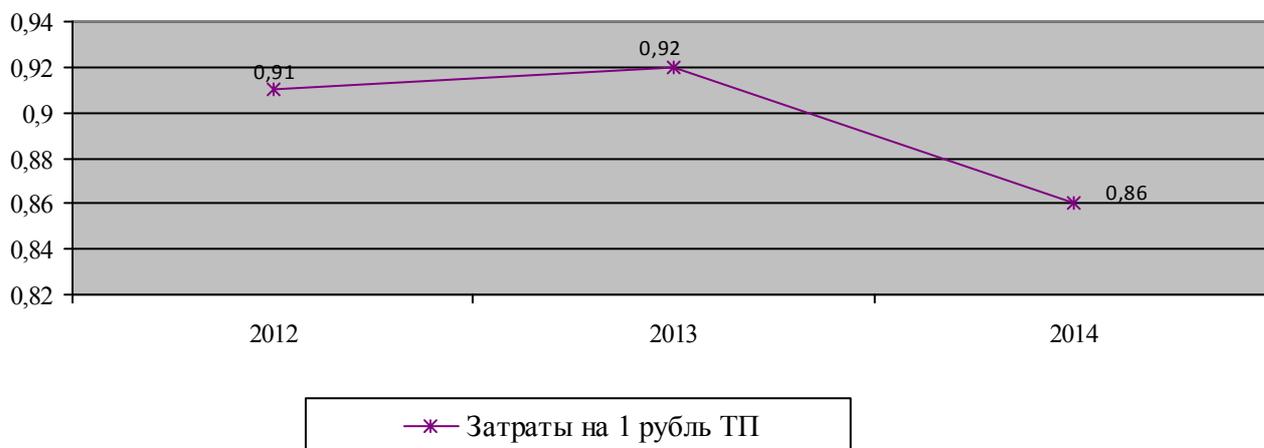


Рисунок 2.2. – Динамика затрат на 1 рубль товарной продукции

Объем товарной продукции снижается чуть медленнее, чем себестоимость продукции. В результате этого на 5% снижаются и затраты на 1 руб. товарной продукции. К концу анализируемого периода они составили 0,86 руб., хотя в 2013 году уровень этих затрат достигал 0,92 руб.

Учитывая то, что данная величина имеет значение меньше 1, можно сделать вывод, что производство ООО «Лидер», является рентабельным.

Причины, которые могут привести к снижению затрат – приобретение более дешевого сырья, экономия сырья и материалов, снижение прочих затрат и др.

Возвращая к анализу показателей, представленных в таблице 2.1 можно увидеть, что в период с 2012 года по 2013 год коммерческие расходы увеличились на 9% (+3039 тыс. руб.). В 2014 году произошло их довольно резкое снижение на 34% (-12588 тыс. руб.) Таким образом, к концу 2014 года коммерческие расходы составили 24218 тыс. руб., что на 9549 тыс. руб. меньше чем в 2012 году.

Управленческие расходы так же имели неодинаковую тенденцию. В 2012 году они составляли 30072 тыс. руб., в 2013 году увеличились на 3%, а в 2014 году произошло их резкое снижение на 46% до уровня 16605 тыс. руб.

Анализируя динамику прибыли, можно сказать, что за весь период величина прибыли от продаж в фактических ценах, увеличилась. 2013 году стал провальным по данному показателю по сравнению с 2012 годом (988 тыс. руб. против 7010 тыс. руб.) В 2014 году прибыль от продаж составила 29513 тыс. руб. Этот рост связан с более резким снижением коммерческих и управленческих расходов.

В ценах, сопоставимых с ценами 2014 года, так же наблюдается резкое увеличение прибыли от продаж с 8265 тыс. руб. до 29513 тыс. руб.

На протяжении анализируемого периода ООО «Лидер», является прибыльным предприятием. Однако, величина чистой прибыли, имеет отрицательную тенденцию, и в целом за 3 года чистая прибыль снизилась на 4263 тыс. руб. (97%). На снижение чистой прибыли в большей степени повлияло большее снижение выручки от продаж относительно себестоимости, а также сильное увеличение суммы прочих расходов.

Рентабельность производства и реализации продукции – это отношение

						Лист
						45
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

прибыли от производства и реализации к себестоимости производства и реализации продукции, выраженное в процентах. Рентабельность показывает, сколько прибыли имеет предприятие с 1 рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. В 2013 году по сравнению с 2012 годом рентабельность снизилась с 1% до нуля, а в 2014 году произошло увеличение рентабельности по прибыли от продаж на 7%. Таким образом, наиболее рентабельным предприятие было именно в 2014 году.

Человеческие ресурсы предприятия являются главным ресурсом, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Повышение эффективности работы предприятия невозможно без персонала.

Рассматривая состояние «человеческих ресурсов» на ООО «Лидер», необходимо отметить что среднесписочная численность промышленно-производственного персонала снижается. В 2013 году произошло снижение численности ППП на 8 человека (2%). А в 2014 году численность производственно-промышленного персонала сократилась еще на 9 человек (3%). Таким образом, в конце 2014 года среднесписочная численность ППП ООО «Лидер» составила 319 человека, против 336 человек в 2012 году (рисунок 2.3).

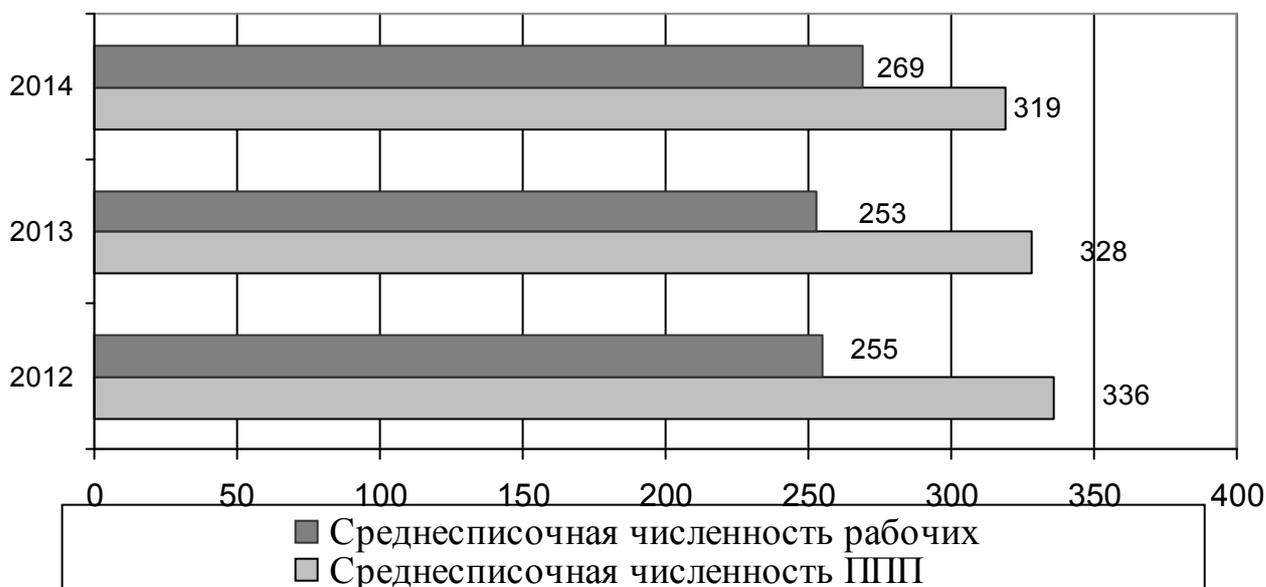


Рисунок 2.3 – Динамика численность персонала

Численность рабочих наоборот увеличилась в целом за 3 года на 14 человек (5%) и в 2014 году составила 269 человек. Доля рабочих в ППП за весь анализируемый период увеличилась на 8% и в 2014 году составила 84%, хотя в 2012 году доля рабочих в общей численности персонала составляла 76%.

Снижение персонала может быть так же связано с реорганизацией предприятия или приобретением оборудования, требующего персонала в обслуживании.

Фонд оплаты труда ППП за 2012 год, 2013 год и 2014 год составил 28246 тыс. руб., 28545 тыс. руб. и 29792 тыс. руб. соответственно, т.е. увеличился на 5%

Так же произошло увеличение фонда оплаты труда рабочих с 21057 тыс. руб. в 2012 году до 23151 тыс. руб. в 2014 году. Увеличение фонда оплаты труда и одновременное снижение численности ППП привели к увеличению, в анализируемом периоде, среднемесячной заработной платы как одного работника ППП так и рабочего. В 2014 году среднемесячная заработная плата одного работника ППП составила 7783 руб., а среднемесячная заработная плата одного рабочего достигла 7172 руб. За весь анализируемый период прирост средней заработной платы ППП составил 11%, причем 7% прироста пришлось на период с 2013 года по 2014 год. Увеличение заработной платы вызвано экономическими и социальными факторами, в первую очередь из-за увеличения прожиточного минимума и роста инфляции в стране.

При одновременном снижении объема производства и численности персонала произошло и снижение выработки как одного работника ППП (с 2315 тыс. руб./чел. в 2012 году до 1613 тыс. руб./чел. в 2014 году), так и одного рабочего (с 3051 тыс. руб./чел. до 1913 тыс. руб./чел. за весь анализируемый период).

Проводя анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия нельзя обойти стороной динамику основных производственных фондов (ОПФ). Главным фактором стабильности и экономического развития любой организации является состояние его материально-технической базы, т.е. обеспеченности основными средствами в необходимом количестве и составе, а также рациональное и эффективное их использование.

									Лист
									47
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Среднегодовая стоимость основных фондов в период с 2012 по 2013 год снизилась на 3373 тыс. руб. (-28 %) и составила 8614 тыс. руб.

В период с 2013 года по 2014 год так же произошло снижение среднегодовой стоимости основных средств еще на 3723 тыс. руб. (-43%) до уровня 4891 тыс. руб. Доля активной части в общей стоимости ОПФ, представленная таким видом как машины и оборудование, в 2014 году составила 94%.

Преобладание активной части основных производственных фондов положительно характеризует предприятие, поскольку именно эта часть непосредственно участвует в производственном процессе.

В целом за весь анализируемый период произошло снижение среднегодовой стоимости основных производственных фондов на 59%, увеличение их активной части так же составило 5%. Важнейшими из показателей оценке эффективности использования ОПФ являются фондоотдача и фондоемкость.

Фондоотдача – выпуск продукции, приходящийся на 1 рубль среднегодовой стоимости основных производственных фондов предприятия.

Фондоёмкость (отношение среднегодовой стоимости ОПФ к стоимости произведённой продукции за отчётный период) – это обратный показатель фондоотдачи, он показывает, сколько оборудования необходимо, чтобы произвести 1 единицу продукции.

Динамика показателей фондоотдачи основных фондов, а также фондоемкости представлена на рисунке 2.4.

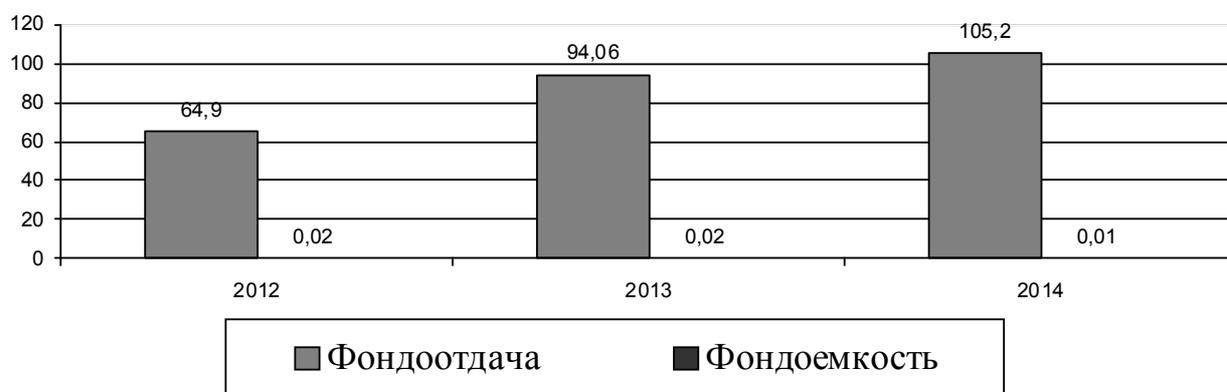


Рисунок 2.4 – Динамика показателей фондоотдачи и фондоемкости основных фондов

Фондоотдача основных фондов за весь анализируемый период на ООО «Лидер» увеличилась с 64,9 руб. до 105,2 руб. или на 62%. Это обусловлено более резким снижением среднегодовой стоимости основных фондов относительно выручки от продажи продукции. Как видно из рисунка 2.4, фондоемкость снижается. В 2012 году и 2013 году фондоемкость составляла 0,02 руб./руб, а в 2014 году этот показатель снизился до 0,01 руб./руб. Данный показатель имеет очень низкое значение из-за несопоставимости суммы выручки и стоимости ОПФ. Разница этих значений очень велика.

Показатель фондовооруженности труда, который определяется отношением стоимости производственного оборудования к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала имеет тенденцию снижения. За анализируемый период фондовооруженность работника промышленно-производственного персонала на предприятии снизилась на 57%, с 35,67 тыс.руб./чел. до 15,33 тыс. руб./чел.

На снижение данного показателя повлияло большее снижение стоимости основных производственных фондов при небольшом снижении численности ППП.

Результаты производственной, коммерческой и финансовой деятельности предприятия влияют на полученные финансовые результаты и финансовое состояние предприятия, которое может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным.

Возможность предприятия финансировать свою деятельность, своевременно производить платежи на расширенной основе свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии.

Оценка финансового состояния заключается в анализе структуры актива и пассива баланса, расчете некоторых финансовых коэффициентов. По структуре оборотные активы делятся на оборотные фонды и фонды обращения.

К оборотным фондам относятся сырье, материалы и другие аналогичные ценности, затраты в незавершенном производстве, расходы будущих периодов, прочие затраты и запасы.

К фондам обращения – готовая продукция и товары для перепродажи, товары

						Лист
						49
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

отгруженные, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства, прочие оборотные активы.

Большую роль играет избранная система расчетов, которая способствует своевременной реализации продукции и бесперебойному кругообороту средств.

ООО «Лидер» является достаточно крупным предприятием, поэтому часть платежей по своей деятельности осуществляет в безналичном порядке, используя такие формы расчетов, как платежные поручения и платежные требования, хотя некоторые расчеты с покупателями и поставщиками ведутся наличными денежными средствами.

Применение безналичных расчётов сокращает потребность в наличных деньгах, снижает расходы на денежное обращение, обеспечивает их более надёжную сохранность. Расчеты платежными поручениями производятся за полученные товары и иные услуги, а также по платежам в бюджет, в то время как платежными требованиями без акцепта ведутся расчеты на основании заключенных договоров в исследуемом периоде — в пределах лимита расчетов наличными денежными средствами между юридическими лицами (поставщиками и подрядчиками).

Состав и структура актива баланса ООО «Лидер» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Актив баланса ООО «Лидер»

Показатели	Значение, тыс. руб.			Отклонение, +/- тыс. руб.		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Внеоборотные активы	10620	18775	5313	8155	-13462	-5307
Основные средства	10620	6824	2957	-3796	-3867	-7663
Оборотные активы	258677	408097	114563	149420	-293534	-144114
Запасы	166024	262767	0	96743	-262767	-166024
Дебиторская задолженность	47529	62030	38255	14501	-23775	-9274
КФВ	44860	82564	76253	37704	-6311	31393
Денежные средства	104	606	55	502	-551	-49
Прочие оборотные активы	160	130	0	-30	-130	-160
Всего имущества	269297	426872	119876	157575	-306996	-149421

Оценивая актив баланса ООО «Лидер», и его структуру, нужно отметить, что на протяжении всего анализируемого периода доля внеоборотных активов гораздо ниже доли оборотных активов. И этот разрыв постоянен 4% и 94% соответственно. Преобладание доли оборотных активов над внеоборотными активами объясняется тем, что за анализируемый период в них было вложено больше средств.

Оборотные активы изменялись неодинаково. В 2013 году произошло их увеличение на 149420 тыс. руб. прежде всего из-за увеличения запасов (+96743 тыс. руб.), а также КФВ (+37704 тыс. руб.). В 2014 году стоимость оборотных активов резко снизилась на 293534 тыс. руб. В целом за три года снижение оборотных активов составило 56% с 258677 тыс. руб. в 2012 году до 114563 тыс. руб. в 2014 году. Это обусловлено, прежде всего, снижением запасов в 2014 году до нуля (т.е. на 262767 тыс. руб.).

Величина внеоборотных активов так же неоднозначна. Так в период с 2012 года по 2013 год происходит их увеличение на 8155 тыс. руб. за счет прочих внеоборотных активов, а в 2014 году их сумма снижается на 13462 тыс. руб. Таким образом, к концу анализируемого периода стоимость внеоборотных активов составляет 5313 тыс. руб. что на 5307 тыс. руб. меньше чем в 2012 году и свидетельствует о снижении возможностей для увеличения объема производства и реализации продукции. Пассив баланса, то есть стоимость источников средств на протяжении исследуемого периода изменяется аналогично активу на 149421 тыс. руб. (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Пассив баланса ООО «Лидер»

Показатели	Значение			Отклонение, +/-		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Всего имущества	269297	426872	119876	157575	-306996	-149421
Собственный капитал	7754	11802	11914	4048	112	4160
в % к имуществу	3%	3%	10%	0%	7%	7%
Заемный капитал	261543	415070	107962	153527	-307108	-153581
в % к имуществу	97%	97%	90%	0%	-7%	-7%
Краткосрочные займы.	261543	415070	107962	153527	-307108	-153581
в % к заемному капиталу	100%	100%	100%	0%	0%	0%

На снижение повлиял заемный капитал (снижение краткосрочных займов за весь период составило 153581 тыс. руб.). Снижение краткосрочных обязательств обусловлено сокращением кредиторской задолженности, которая составляет 99% краткосрочных займов.

Динамика кредиторской и дебиторской задолженности показана на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Динамика дебиторской и кредиторской задолженности
ООО «Лидер»

Продолжая анализировать данные сводной таблицы 2.1 можно сказать, что капиталотдача, которая отражает отношение чистой прибыли к сумме основных фондов и оборотных средств, на протяжении всего анализируемого периода имеет очень маленькое значение. А в 2014 году снижается до нуля.

Рентабельность собственного капитала отражает эффективность использования собственного капитала. Рентабельность собственного капитала так же имеет негативную динамику. В 2012 году рентабельность собственного капитала составляла 79%. В 2013 году этот показатель снизился до 41%, что свидетельствует о снижении прибыли с вложенного капитала, а в 2014 году произошло снижение рентабельности собственного капитала до уровня 1%.

Одним из важнейших показателей оценки деловой активности является

показатель оборачиваемости оборотных средств. Коэффициент оборачиваемости показывает количество оборотов, совершаемых оборотным капиталом за определенный период времени.

По данным таблицы 2.1 оборачиваемость оборотных средств в 2012 году составила 3,97 оборота, тогда как в 2014 году этот показатель был равен 1,97 оборота, то есть происходит ускорение оборачиваемости.

Известно, что в условиях нормального функционирования рыночной экономики оптимальная величина оборачиваемости оборотных средств составляет 4-8 раз в год. Замедление оборачиваемости вызывает рост потребности в дополнительном оборотном капитале, сокращение объемов производства продукции, а, следовательно, ведет и к снижению получаемой прибыли.

Финансовая независимость предприятия от внешних источников финансирования характеризует его финансовую устойчивость. Основными коэффициентами для анализа финансовой устойчивости предприятия можно считать коэффициент независимости и коэффициент капитализации.

Из таблицы 2.1 видно, что в 2014 году коэффициент независимости составляет 0,04, а в предыдущие периоды равен 0,03. Эти показатели не соответствуют рекомендуемым значениям (0,4-0,6), что говорит о высокой зависимости АО от заемных средств.

Нормативное значение коэффициента капитализации (соотношения заемного и собственного капитала) меньше или равно 1.

Коэффициент капитализации на протяжении всего анализируемого периода намного превышает нормативное значение, хотя и имеет тенденцию к снижению с 33,73 в 2012 году до 9,06 в 2014 году. И это говорит об очень большом привлечении заёмных средств на 1 рубль собственного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников. Он определяется отношением собственных оборотных средств оборотным активам. Нормативное минимальное значение коэффициента равно 0,2, оптимальное – более 0,5, чем выше этот показатель, тем больше у предприятия

возможностей в проведении независимой финансовой политики.

На анализируемом предприятии данный коэффициент имеет отрицательное значение, а в 2014 году составляет ноль, т.е. находится ниже оптимального уровня на протяжении всех трех анализируемых лет. Это говорит о том, что предприятие является неплатежеспособным.

Анализ финансовых показателей является не полным без расчета коэффициентов ликвидности. Динамика коэффициентов ликвидности представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика коэффициентов ликвидности

Показатели	Значение			Относительное отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Общий показатель платежеспособности	0,37	0,39	0,71	6%	82%	92%
Коэффициент текущей ликвидности	0,81	0,83	0,71	3%	-15%	-12%
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,17	0,20	0,71	17%	253%	311%
Коэффициент уточненной ликвидности	0,17	0,20	0,71	17%	253%	311%

Коэффициент текущей ликвидности, позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства.

Это главный показатель платежеспособности. За весь анализируемый период наблюдается снижение этого показателя с 0,81 до 0,71 (-12%). Это значит, текущие обязательства не превышают текущие активы. При этом его величина на протяжении всего периода остается ниже нормативного уровня, равного 2.

Можно сказать, что предприятие не располагает свободными ресурсами, сформированными за счет собственных источников.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Рекомендуемая нижняя граница показателя составляет 0,2.

Из таблицы видно, что на протяжении всего анализируемого периода данный коэффициент достигает нормативное значение в 2013 и 2014 годах.

Коэффициент уточненной (быстрой) ликвидности. Показатель аналогичен коэффициенту текущей ликвидности, однако исчисляется по более узкому кругу текущих активов. Из расчета исключается наименее ликвидная их часть – производственные запасы. Это обусловлено не только значительно меньшей ликвидности запасов, но и тем, что денежные средства, которые можно выручить в случае вынужденной реализации производственных запасов, могут быть существенно ниже затрат на их приобретение.

Коэффициент уточненной ликвидности за три анализируемых года увеличивается на 311% с 0,17 до 0,71. Ориентировочное нижнее значение показателя – 1. таким образом, нормативное значение данного коэффициента не достигнуто.

Долгосрочная жизнеспособность предприятия и результаты его работы во многом зависят от непрерывной последовательности разумных и целесообразных решений менеджеров (управленцев) предприятия. Каждое из решений вызывает улучшение или ухудшение результатов хозяйственной деятельности организации, поэтому общим для всех решений должен являться базовый принцип. Согласно этому принципу, перед каждым решением руководитель, совместно с управленческим аппаратом, должен взвешивать получаемые выгоды и фактические издержки.

3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ООО «ЛИДЕР»

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).

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами за анализируемый период показал снижения общей численности ППП с 336 чел. в

									Лист
									56
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2012 г. до 319 чел. в 2014 г. В том числе изменение численности рабочих за тот же период с 255 чел. до 269 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).

Отобразим динамику соотношений категорий персонала в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Динамика соотношений категорий персонала ООО «Лидер»

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 ООО «Лидер» отражена путем группировки.

Из таблицы 3.2 видно, что в возрастной группе старше 60 лет в ООО «Лидер» 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 ООО «Лидер» 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.

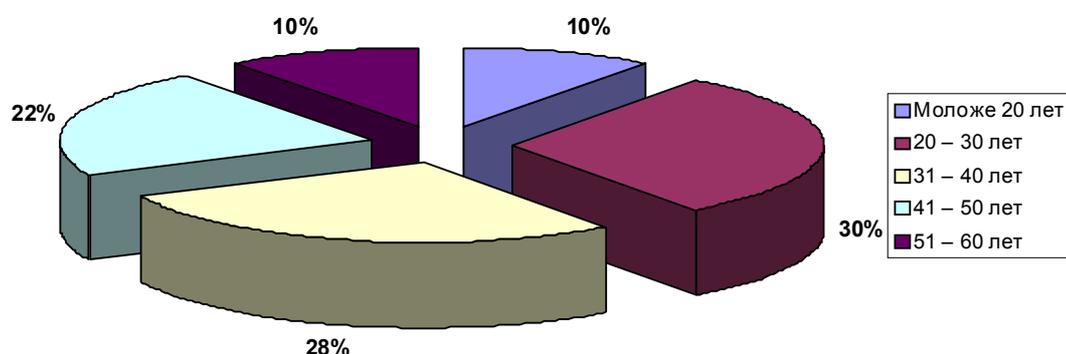


Рисунок 3.1 - Возрастная структура ООО «Лидер» за 2014 г

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 ООО «Лидер» 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 ООО «Лидер» 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 по образованию представлена на рисунке 3.2.

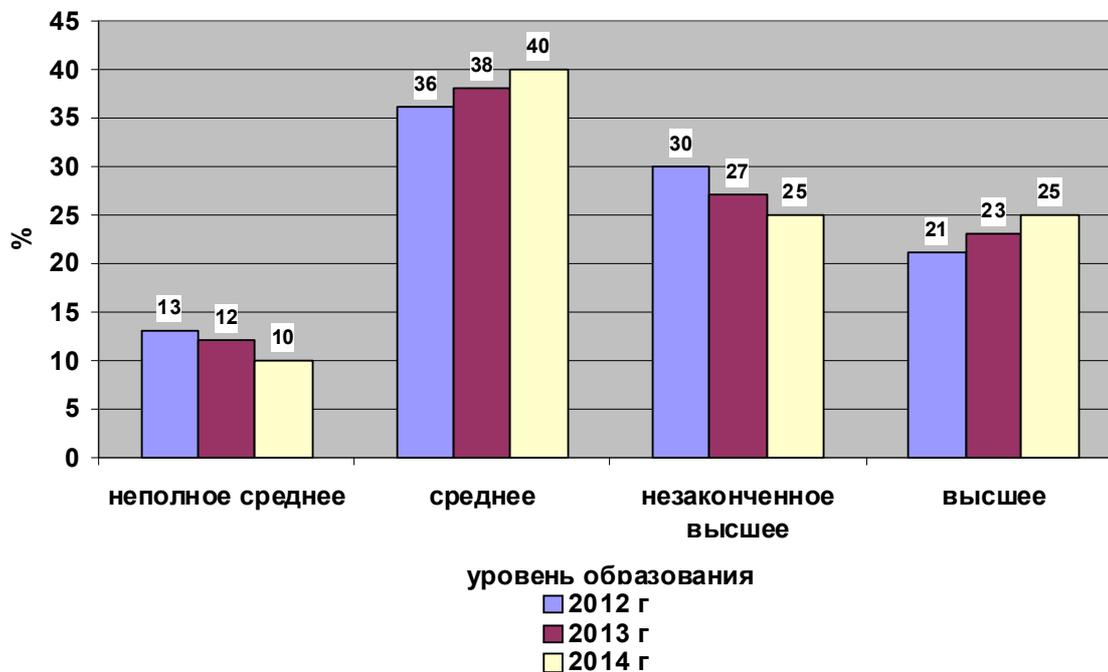


Рисунок 3.2 - Структура персонала по образованию

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:

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

где $Ч_{пр}$ - число принятых на работу, чел.;

$Ч$ – среднесписочная численность работников, чел.

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

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

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

- коэффициент текучести:

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

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

Расчёты показателей сведены в таблицу 3.5.

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

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.

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).

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.

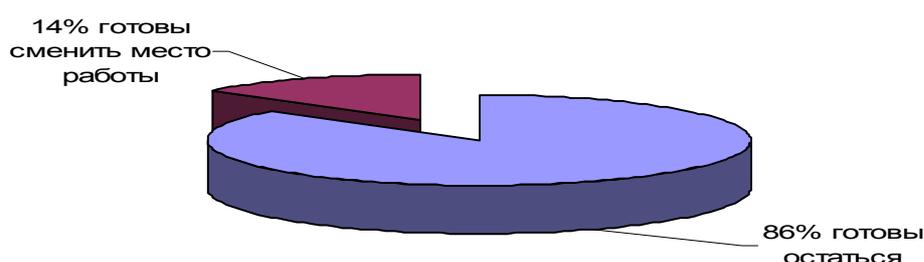


Рисунок 3.3 - Вы задумываетесь о смене места работы?

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).

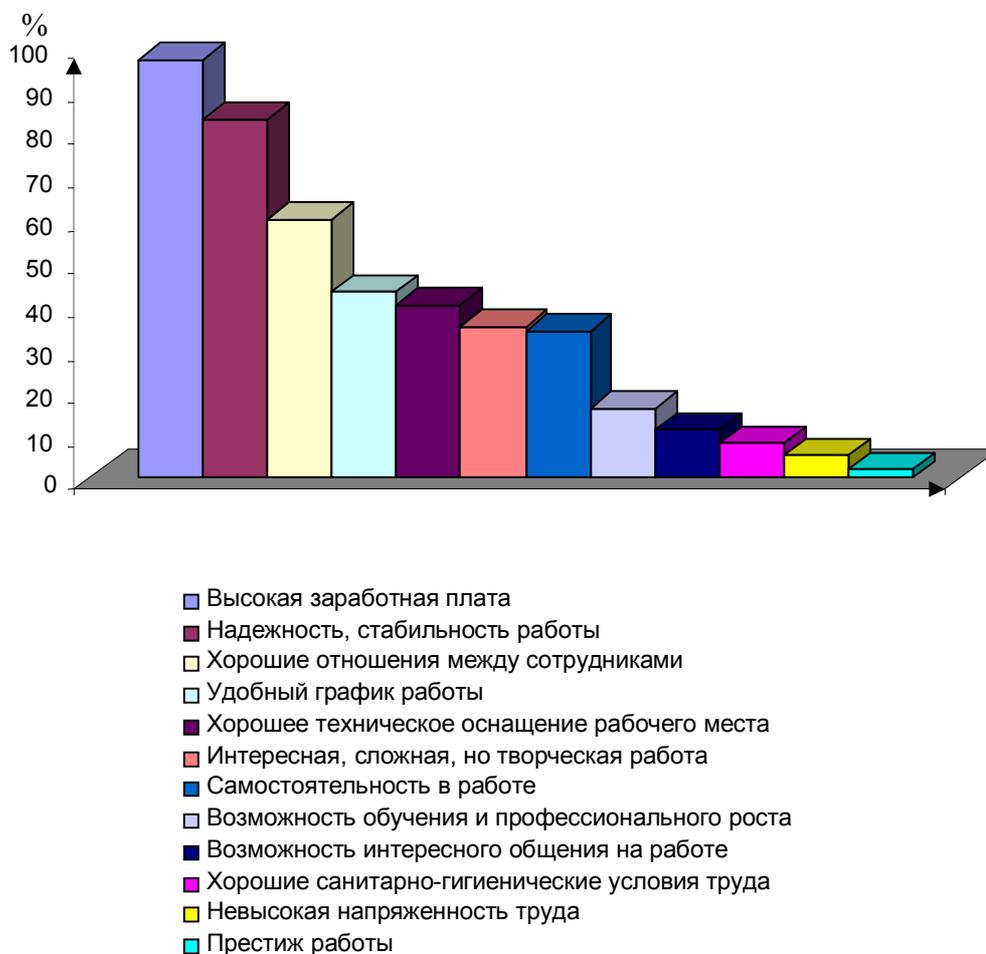


Рисунок 3.4 – Предпочтительные характеристики работы

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 считаются информационные стенды.

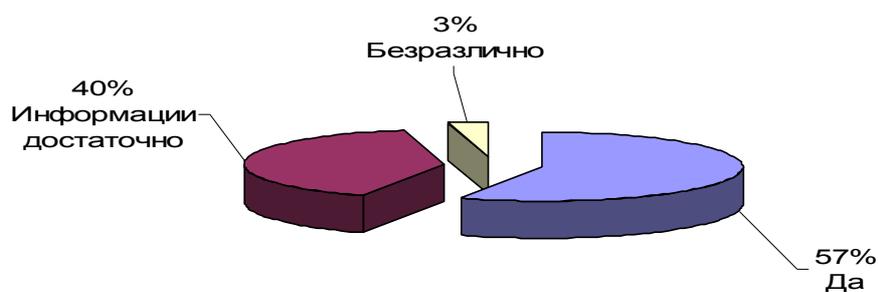


Рисунок 3.5 - Хотели бы вы получать больше информации о деятельности предприятия?

В таблице 3.6 представлен анализ причин текучести кадров в ООО «Лидер».

Таблица 3.6 - Анализ причин текучести кадров 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.

3.3 Совершенствование управления человеческими ресурсами

ООО «Лидер»

В целях совершенствования управления человеческими ресурсами ООО «Лидер» в данной выпускной квалификационной работе рекомендуется провести следующие мероприятия.

- 1 Внедрение системы аттестации персонала организации.
- 2 Разработка системы маркетинга персонала организации.
- 3 Совершенствование процесса отбора персонала.

3.1 Внедрение системы аттестации персонала организации

Аттестационная оценка персонала организации – наиболее сложное звено управления персоналом, аккумулирует результаты работы конкретных сотрудников за определённый период. Здесь происходит не сравнение их между собой, а сопоставление со стандартом работы (сравнить можно только то, насколько один сотрудник больше / меньше соответствует требованиям, чем другой).

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение – не контроль исполнения (хотя это тоже важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Проектные предложения по проведению аттестации на предприятии могут иметь следующий вид. Исходными данными для аттестации кадров должны являться: модели рабочих мест; личные дела сотрудников; результаты социологической оценки персонала; анкета «Аттестация»; философия организации; правила внутреннего трудового распорядка; трудовые договоры сотрудников; штатное расписание; положение об оплате труда; должностные инструкции; результаты работы предприятия (подразделения).

Процесс аттестации персонала состоит из четырех основных этапов.

									Лист
									65
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение.

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет «Аттестация», компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

Опросный лист для аттестуемого будет иметь следующий вид (Приложение В). Из известных методов аттестации управленческого персонала целесообразно рекомендовать комплексный метод, в основе которого лежит сочетание оригинальных методов: «мозговой штурм», анкетирование, сравнительный анализ, социологический опрос и экспертные оценки. Идея этого метода заключается в том, что для всех аттестуемых предлагается типовой набор вопросов, моделирующих портрет личности человека.

В предлагаемой методике использованы матричная модель оценки качеств и «теория весов» в определении «реального образа» работника. В матричной модели имеется 25 качеств, по каждому из которых есть семь формализованных характеристик. В определении набора качеств использована матричная модель рабочего места сотрудника и анкета «Вакансия» с тем, чтобы установить потенциал работника и индивидуальный вклад в конечные результаты организации. При построении характеристик использована «теория весов», позволяющая измерить различные виды поведения аттестуемого от идеального («ангел») до негативного образа («черт»). Характеристики позволяют членам аттестационной комиссии сделать «съемку образа» на период аттестации экспертным образом.

Анкета «Аттестация» (Приложение А) является главным документом аттестационной комиссии и включает 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включает семь сравнительных характеристик по признаку «от

									Лист
									66
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

отличного к плохому», из которых необходимо выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивая характеристикам баллы от 7 до 1 и суммируя их по всем вопросам, можно получить суммарные балльные оценки аттестуемых.

Пример расчета. Аттестационная комиссия в количестве 5 человек отметила следующие характеристики по одному из вопросов. Общее число баллов:

$6+5+4+3+2=20$. Делим на число экспертов - 5. Средний балл равен: $20/5=4$ баллам по данному качеству. Он идет в суммарную оценку аттестуемого.

Исходя из качественных оценок, утвержденных аттестационной комиссией, даются рекомендации директору предприятия о передвижении сотрудников:

- отлично - достоин повышения;
- хорошо - оставить в должности или перевести на равноценную;
- удовлетворительно - целесообразно понизить в должности или провести обучение;
- неудовлетворительно - подлежит увольнению.

Использование метода позволяет устранить формализм и субъективизм в аттестации кадров, улучшить гласность и объективность в оценке персонала, способствует поддержанию нормального социально-психологического климата в коллективе. Внедрение данного метода требует абсолютной поддержки первого руководителя, который лично должен возглавить аттестацию персонала и довести ее до практической реализации в кадровой службе. Без этого аттестация будет формальным актом и не даст положительных результатов.

4.2 Разработка системы маркетинга персонала организации

Маркетинг персонала организации предполагает создание и функционирование комплексной эффективной системы регулирования численности персонала, осуществляющей, в частности, и маркетинговые функции, такие как стратегическое планирование, маркетинговые исследования спроса на рабочую силу и ее предложение, продвижение, реклама и стимулирование трудоустройства, определение цены рабочей силы.

									Лист
									67
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

На основе маркетингового подхода можно добиться увеличения реальной отдачи и результативности деятельности предприятия без привлечения дополнительных ресурсов, создать предпосылки для внедрения стратегических факторов интенсификации, рационального выбора, принятия экономически грамотных управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности организации ООО «Лидер».

Процесс управления маркетингом персонала включает следующие этапы.

1. Анализ рыночных возможностей.

2. Отбор целевых рынков рабочей силы, который предполагает следующую последовательность:

- разработка комплекса маркетинга (маркетинг-микс);
- претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.

Экономическая эффективность маркетинга рабочей силы. Наиболее общей экономической категорией, характеризующей маркетинговую деятельность на рынке труда, является полученная организацией прибыль. Именно на уровне организации происходит потребление рабочей силы, и выявляются результаты маркетинговой политики всех субъектов рынка рабочей силы. Способность предприятия в условиях рынка обеспечить устойчивое получение прибыли на основе высокой доходности труда персонала характеризуют факторы экономической результативности труда, которые могут быть сведены в три группы. К первой группе относятся факторы, характеризующие продукт труда (в случае - объем и качество реализуемых товаров), ко второй группе - факторы, характеризующие количественный и качественный состав персонала, степень его занятости и уровень оплаты труда; третья группа факторов характеризует структуру и уровень затрат, образующих себестоимость продукции (работ и услуг), в сопоставлении с уровнем рыночных цен. Системный анализ всех этих факторов в их взаимосвязи должен служить основой формирования механизма повышения уровня экономических результатов совокупного труда предприятия (рисунок 4.1).

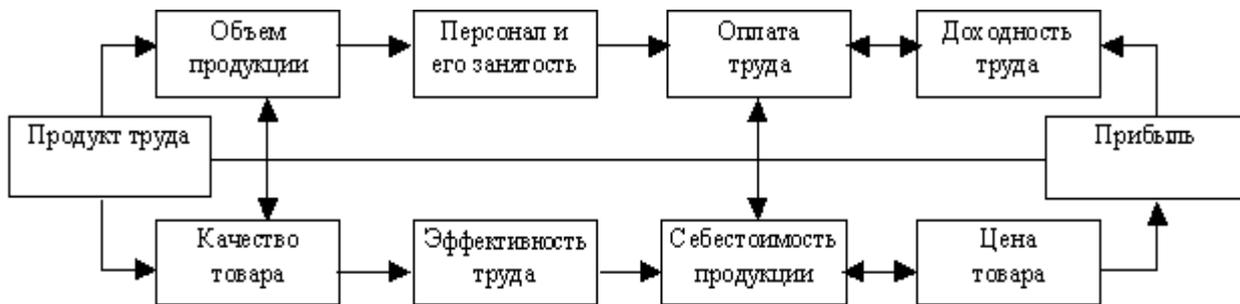


Рисунок 4.1 - Механизм повышения уровня экономических результатов совокупного труда персонала предприятия

Оценка эффективности управления маркетингом рабочей силы сводится к определению и количественному сопоставлению различных затрат и потерь, обусловленных просчетами в управлении. К затратам относят расходы на разработку и функционирование рассматриваемой системы управления. Их можно определить с помощью формулы приведенных затрат:

$$З = З_T + 0.1 A Z_{ед} + E_n Z_{ед} \quad (1)$$

где: Z_T - текущие (эксплуатационные) затраты для осуществления управленческой деятельности; включая затраты на маркетинговую деятельность- Z_M .

$$Z_M = Z_{с.м.} + Z_{м.и.} + Z_{м.п.} + Z_p + Z_{с.т.} + Z_{пр.} \quad (2)$$

где: $Z_{с.м.}$ - затраты на функционирование структуры маркетинговой службы;

$Z_{м.и.}$ - затраты на маркетинговые исследования;

$Z_{м.п.}$ - затраты на реализацию маркетинговых программ;

Z_p - затраты на рекламу;

$Z_{с.т.}$ - затраты на стимулирование трудоустройства и занятости;

$Z_{пр.}$ - прочие затраты на маркетинг рабочей силы;

$Z_{ед}$ - единовременные затраты, связанные с разработкой и реализацией обработкой управленческих решений;

A - годовой процент амортизации;

E_n - нормативный коэффициент сравнительной эффективности.

Для организации ООО «Лидер» затраты на разработку программы маркетинга персонала представлены (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Смета расходов на организацию маркетинга персонала

Вид затрат	Сумма, руб.
З _{с.м.} - затраты на функционирование структуры маркетинговой службы	12 000
З _{м.и.} - затраты на маркетинговые исследования	15 000
З _{м.п.} - затраты на реализацию маркетинговых программ	24 000
З _{р.} - затраты на рекламу	6 000
З _{с.т.} - затраты на стимулирование трудоустройства и занятости	7 000
З _{пр.} - прочие затраты на маркетинг рабочей силы	6 000
З _{ед.} - единовременные затраты, связанные с разработкой и реализацией обработкой управленческих решений	30 000
З _м - затраты на маркетинговую деятельность	100 000

Из расчетов видно, что общая планируемая сумма затрат на маркетинг персонала составит 100 000 руб., то есть приблизительно по 8 333 руб. в месяц.

Внедрение программы маркетинга рабочей силы предполагает, что произойдет снижение текучести кадров до 10 %. Общая сумма затрат, с учетом предлагаемого мероприятия составит (таблица 4.2).

Таблица 4.2– Планируемая сумма затрат на управление

Вид затрат	Сумма, руб.
З _т - текущие (эксплуатационные) затраты для осуществления управленческой деятельности; включая затраты на маркетинговую деятельность-З _м .	360 000
А - годовой процент амортизации	10,00
Е _н - нормативный коэффициент сравнительной эффективности	1,00
З _{ед.} - единовременные затраты, связанные с разработкой и реализацией обработкой управленческих решений	30 000
$Z = Z_t + 0.1 A Z_{ед} + E_n Z_{ед}$	390 300

Внедрение системы маркетинга персонала предполагает рост выручки, и соответственно увеличение прибыли организации.

4.3 Совершенствование процесса отбора персонала

Содержание этапа отбора во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. В общем виде, этап отбора может быть представлен следующей схемой:

Первичный отбор → Собеседование с сотрудниками отдела
 человеческих ресурсов → Справки о кандидате → Собеседование с
 руководителем подразделения → Испытание → Решение о найме.

Анализ процесса приёма на работу персонала организации ООО «Лидер» 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.

Для организации ООО «Лидер» с учётом специфики деятельности данной организации на этапе отбора персонала рекомендуется из выше перечисленных способов применять способ конкурса «отбор», поскольку он обладает рядом достоинств по сравнению с другими способами конкурса.

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 4.3, где оптимальные в рамках конкурса мероприятия обозначены символом "+", несовместимые с конкурсом мероприятия - символом "-", мероприятия в рамках конкурса - символом "0".

Во-вторых, учитывая управленческую форму организации, которая в настоящее время носит рыночный характер, согласно данным таблицы 4.3 из существующих способов конкурса самый эффективный - «отбор».

Таблица 4.3 - 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		+	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)	+	+	+

Таблица 4.4 - Сочетание способа конкурса с управленческой формой организации

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

В-третьих, какой бы способ проведения конкурса организация не выбрала, будь то тестирование, собеседование, анализ документов кандидата и др., согласно таблице 4.5, 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 4.5 - Сочетание способов и методов конкурса

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

В-четвертых, мероприятия основного этапа конкурса также наиболее оптимально сочетаются со способом «отбор» по данным таблицы 4.6.

Таблица 4.6 — 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 4.7.

Таблица 4.7 - 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 этапа отбора персонала позволит руководству подобрать высококвалифицированный персонал.

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.

Вложения организации в качественный отбор своего персонала в конечном итоге положительно повлияют на финансовые результаты организации ООО «Лидер».

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами внедрение системы аттестации персонала; разработка системы маркетинга персонала организации; совершенствование процесса отбора персонала положительно отразятся на основных экономических показателях ООО «Лидер».

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		75

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому, сегодня для организации ее персонал является основным богатством. Практика российских организаций за последнее время свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы кадрового менеджмента. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации.

В первом разделе работы рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами в современной организации.

Практическая часть работы выполнена на примере ООО «Лидер». Во втором разделе был проведён анализ основных экономических показателей организации за 2012 – 2014 годы. В третьем разделе представлен анализ управления человеческими ресурсами организации, выявлены проблемы в этой области в данной организации и предложены мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами. В рассматриваемой организации осуществляется комплекс мероприятий, влияющих на процесс управления человеческими ресурсами.

В действующую систему управления человеческими ресурсами входят следующие элементы:

- 1) планирование и прогнозирование численности персонала;
- 2) поиск кандидатов на вакантные рабочие места;
- 3) подбор и адаптация на рабочем месте;
- 4) мотивация и контроль за деятельностью персонала.

Каждый из перечисленных элементов системы имеет, важное значение, и влияет на весь процесс управления человеческими ресурсами, поэтому всем

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		76

элементам системы необходимо уделять значительное внимание.

В работе были предложены мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами организации: внедрение системы аттестации персонала; разработка системы маркетинга персонала организации; совершенствование процесса отбора персонала.

Внедрение системы аттестации поможет не только повысить уровень мотивации персонала, но и позволит устранить формализм и субъективизм в аттестации кадров, улучшить гласность и объективность в оценке персонала, способствует поддержанию нормального социально-психологического климата в коллективе.

Разработка и внедрение системы маркетинга персонала организации, позволит улучшить состав коллектива, снизить текучесть кадров.

Совершенствование отбора персонала позволит руководству организации ООО «Лидер» подобрать высококвалифицированный персонал.

Таким образом, предложенные мероприятия положительно повлияет на экономические показатели деятельности организации ООО «Лидер».

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		77

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. - М.: Экономика, 2011. - 251 с.
2. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2014. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
3. Васильева В.Е. Ищем творческого работника // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
4. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. - М.: Изд-во МГУ, 2008. - 416 с.
5. Галузо Е.А. Проблема конкурентоспособности персонала в рамках эффективной системы обучения персонала // Управление персоналом, 2014. - № 24. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. - 480 с.
7. Горностаев С. Все сотрудники лояльны одинаково, но нелояльно по-своему // Управление персоналом, 2015. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
8. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: Бином, 2007. - 432 с.
9. Добровольская О.Г. Центр оценки: противоречия, опыт и ошибки // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н. Новгород: НИМБ, 2008. - 720 с.
11. Жалило Б. «Операция на душе» - изменение корпоративной культуры компании // Управление персоналом, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.

									Лист
									78
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

12. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А, Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2009. - 304 с.
13. Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
14. Ищенко С. Труд для человека может быть как суровым наказанием, так и радостью // Управление персоналом, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
15. Как преуспеть в бизнесе / Л.П. Дашков, Е.Б. Тютюткина. - М.: Маркетинг, 2012. - 136 с.
16. Козлов В.Д. Санитарные формы организации и стимулирования труда. - Н. Новгород: Волго-Вятское кн. изд-во, 2013. - 254 с.
17. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом, 2014. - № 23. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
18. Кричевский Р.Т. Если Вы - руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Дело, 2006. - 384 с.
19. Линецкий Ю. Как убить двух зайцев одним выстрелом, или наставничество в условиях бизнеса // Управление персоналом, 2015. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
20. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять (секрет и опыт). - М.: ИНФРА-М, 2006. - 344 с.
21. Майорова Е.В. Уникальные люди для обычных компаний / Управление персоналом, 2015. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
22. Мамедова А.А. Опыт оценки системы мотивации персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2014. - № 5. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М.:

										Лист
										79
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭИУ, 2012. - 312 с.

24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 2011. - 702 с.
25. Мэтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. Под ред. И.И. Елисейевой. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 231 с.
26. Нефедов Ю.В. Почему организации такие разные? В них разные правила делового движения // Управление персоналом, 2014. - № 13. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
27. Овчинникова М.Н. Требования работодателей в пространстве рыночного взаимодействия: эмпирическая диагностика // Управление персоналом, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
28. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Бинوم, 2012. - 878 с.
29. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Б.М. Генкина - М.: Высшая школа, 2011. - 240 с.
30. Панасюк Л.Ю. Управленческое общение: Практические советы. - М.: Экономика, 2012. - 112 с.
31. Парамонов Ф.И. Рационализация аппарата управления предприятиями. - М.: Дело, 2011. - 237 с.
32. Пашутин С. Слухи как инструмент манипуляционного воздействия на человека // Управление персоналом, 2015. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
33. Плотников Н.И. Нечеловеческий облик феномена «человеческого фактора» // Управление персоналом, 2014. - № 19. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
34. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. - М.: Дело, 2012. - 328 с.
35. Попов Б. Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом, 2015. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
36. Руководителю о принятии решений / В.Н. Цыгичко. - М.: Ассиана, 2012. -268с.

									Лист
									80
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

37. Семикова Н.С. Опыт изучения социальной среды организации // Управление персоналом, 2015. - № 6. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
38. Семилетова Л. «Бодался теленок с дубом ...» Демотивация финальной стадии переговоров с работодателями // Управление персоналом, 2014. - № 22. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
39. Семилетова Л. Существует ли оправдание дискриминации? // Управление персоналом, 2014. - № 6. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
40. Силин АМ. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. - Тюмень: Вектор Бух, 2009. - 234 с.
41. Смольянинова М.В. Документальное оформление премирования // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
42. Сосновы А. Дисбаланс «стимула» и «морковки» // Управление персоналом, 2014. - № 21. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации
43. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012. - 240 с.
44. Сурков С.А., Хрупалов А.А., Лукашев А.М. Проблема организационного хаоса и некоторые возможности ее решения // Управление персоналом, 2014. - № 23. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
45. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2012. - 336 с.
46. Управление персоналом организаций: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М: ИНФРА-М, 2012. - 512 с.
47. Филина Ф.Н. Серьезная задача для современной компании – «аудит людей» // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
48. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. - М.: Экономика, 2012. - 268 с.