

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ФГБОУ ВО КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ООО «ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ», Г. НОВОСИБИРСК»**

Выполнил: студент гр. МТнд - 221
Солянкина Н.В.

Руководитель: доцент Егорова Н. М.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет _____ Заочный _____
 Кафедра _____ «Экономика и управление» _____
 Направление _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____
 (шифр, название)
 Профиль _____ «Производственный менеджмент» _____
 (название)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации (степени) _____ бакалавр _____

Обозначение документа _____ ФЭЗ. ВКР. 00. 05.16 _____
 Тема _____ «Совершенствование системы управления персоналом
в ООО «Торговая Площадь», г. Новосибирск» _____

Специальная часть _____ Изучение системы управления персоналом _____
в ООО «Торговая Площадь» _____

Студент _____ Солянкина Наталья Валерьевна _____
 (Фамилия, имя, отчество, подпись)

Руководитель квалификационной работы _____ Н. М. Егорова _____
 (Подпись, дата, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теоретический _____ Н. М. Егорова _____
 краткое наименование раздела (Подпись, дата, инициалы, фамилия)

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

характеристика предприятия _____ Н. М. Егорова _____
 краткое наименование раздела (Подпись, дата, инициалы, фамилия)

Аналитический _____ Н. М. Егорова _____
 краткое наименование раздела (Подпись, дата, инициалы, фамилия)

_____ (Подпись, дата, инициалы, фамилия)
 краткое наименование раздела

_____ (Подпись, дата, инициалы, фамилия)
 краткое наименование раздела

Нормоконтролер _____ Н. М. Егорова _____
 (Подпись, дата, инициалы, фамилия)

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

Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П. В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ МТнд - 221 Солянкиной Наталье Валерьевне
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема _____
 «Совершенствование системы управления персоналом
 в ООО «Торговая Площадь», г. Новосибирск» _____

Специальная часть _____ Изучение системы управления персоналом
 в ООО «Торговая Площадь» _____

утверждена приказом по институту № _____ 494 _____ от _____ 19.05.2016
дата

2. Срок представления работы к защите _____ 21.06.2016
дата

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

4. Содержание текстового документа:

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

4.1. Теоретический: теоретические аспекты по вопросам управления персоналом
наименование раздела _____ краткое содержание
 в современных организациях _____

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

4.3. Аналитический: содержит оценку системы управления персоналом
наименование раздела _____ краткое содержание
 на предприятии и рекомендации по ее совершенствованию _____

4.4. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования
наименование раздела краткое содержание

4.5. Список литературы: содержит библиографическое описание источников
наименование раздела краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1. Общая характеристика ООО «Торговая Площадь» (4)

5.2. Динамика, структура и движение персонала в ООО «Торговая Площадь» (3)

5.3. Динамика выработки и заработной платы в ООО «Торговая Площадь» (3)

5.4. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом
в ООО «Торговая Площадь» (3)

5.5. _____

5.6. _____

5.7. _____

5.8. _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический Н. М. Егорова
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

характеристика предприятия Н. М. Егорова
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический Н. М. Егорова
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы Н. М. Егорова
_____ подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____ Н. В. Солянкина
подпись, дата, инициалы, фамилия

В работе дана оценка системе управления персоналом в ООО «Торговая Площадь». Работа состоит из трех разделов: в первом - представлены теоретические вопросы по проблеме управления персоналом на современных предприятиях, во втором - организационно-экономическая характеристика и технико-экономические показатели деятельности ООО «Торговая Площадь» за период с 2012 по 2014 годы, в третьем - проведён детальный анализ текущего состояния системы управления персоналом ООО «Торговая Площадь», выявлены недостатки, существующие в ней и разработаны предложения по ее совершенствованию.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	9
1.1 Содержание кадровой политики в организации.....	9
1.1.1 Сущность и цели кадровой политики.....	9
1.1.2 Формирование кадровой политики организации.....	11
1.1.3 Факторы, определяющие кадровую политику организации.....	15
1.1.4 Этапы реализации кадровой политики.....	15
1.1.5 Типы кадровой политики.....	17
1.2 Основные направления и этапы развития кадровой политики в России...21	
1.3 Зарубежный опыт в формировании системы кадрового обеспечения.....	28
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ».....	32
2.1 Общие сведения о предприятии.....	32
2.2 Правовой статус и структура предприятия.....	34
2.3 Ассортимент продукции и география продаж.....	38
2.4 Участие в конкурсах и награды предприятия.....	39
2.5 Основные технико-экономические показатели производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.....	42
3 ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ» И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ.....	49
3.1 Анализ структуры и динамики персонала предприятия.....	49
3.1.1 Структура рабочей силы по категориям занятых.....	49
3.1.2 Возрастная структура рабочей силы.....	51
3.1.3 Образовательная структура рабочей силы.....	53

3.1.4 Структура рабочей силы по стажу работы на предприятии.....	54
3.1.5 Структура персонала по половому признаку.....	55
3.2 Анализ движения трудовых ресурсов на предприятии.....	55
3.3 Анализ производительности труда и заработной платы.....	59
3.4 Анализ издержек предприятия на рабочую силу.....	62
3.5 Подбор, отбор и адаптация персонала в компании.....	64
3.6 Анализ издержек на подготовку и переподготовку кадров.....	68
3.7 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Торговая Площадь».....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Логика борьбы за выживание в условиях остро конкурентного рынка вынуждает руководителей коренным образом менять свою стратегию. Решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В связи с этим в разнообразных формах происходит движение к созданию новой модели развития и использования человеческих ресурсов. К ее основным чертам относятся ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства, непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации, гибкость организации труда, делегирование ответственности сверху вниз, партнерские отношения между участниками производства. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость - позволяет обобщить и реализовать целый ряд вопросов адаптации в построении системы управления.

Актуальность исследования обусловлена тем, что:

- во-первых в процессе развития экономики кадровая политика приобретает первостепенное значение в работе организаций, поскольку от ошибок при подборе кадров во многом зависит судьба самой организации;

- во-вторых, сегодня на многих предприятиях кадровая политика не отвечает новым требованиям развития общества и ее функции ограничиваются решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации;

- в-третьих, отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно-обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами, качественный состав и уровень оплаты работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики.

Актуальность проблемы совершенствования системы управления персоналом в современных организациях сегодня предопределило время. Сама действительность придавала новое первостепенное значение кадровому менеджменту. Сегодня условия деятельности предприятий всех организационно -

правовых форм собственности как никогда нестабильны и не прогнозируемы. Управлять человеческими ресурсами в этих условиях очень сложно, и главной задачей такого управления является постоянная оптимизация компетентности персонала в интересах стратегии предприятия, в разработке которой он принимал участие.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных предприятий позволяет сформировать главную цель кадровой политики: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом предприятия. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Объектом исследования в работе являются особенности системы управления персоналом в ООО «Торговая Площадь». Предмет исследования - элементы кадровой политики в данной организации. Цель выпускной квалификационной работы - систематизировать знания, связанные с вопросами кадрового обеспечения в условиях работы современного предприятия. Задачи работы:

- 1) изучить сущность, цели, задачи и виды кадровой политики организации;
- 2) раскрыть особенности формирования кадровой политики в России и осветить зарубежный опыт кадровой политики;
- 3) представить характеристику ООО «Торговая Площадь» и проанализировать основные показатели его производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния за период с 2012 по 2014 годы;
- 4) изучить состояние системы управления персоналом в ООО «Торговая Площадь»;
- 5) выявить существующие проблемы при формировании и управлении персоналом ООО «Торговая Площадь», а также разработать комплекс мер по совершенствованию данной системы в организации.

Теоретической базой для написания работы выступили научные труды ученых: Одегов Ю. Г., Веснин В. Р., Маслов Е. В., Митин А. Н., Кибанов А. Я., Липатов В. С., Шекшня С. В., Базарова Т. Ю. и др., посвященные вопросам

управления персоналом в организациях, а также периодические издания журналов «Управление персоналом» и официальные материалы ООО «Торговая Площадь».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Содержание кадровой политики в организации

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

1.1.1 Сущность и цели кадровой политики

В настоящее время кадровая политика - это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Основными компонентами кадровой политики являются субъекты и объекты; отношения; идеи; представления; цели; задачи; принципы; приоритеты; механизмы реализации; формы; методы; модели определяющие направления и содержание работы с кадрами. Разработка кадровой политики проводится на основе определенных теоретико-методологических посылок. Исходя из этого, выделяют следующие основы кадровой политики: философские, ценностные, экономические, социальные, теоретико-управленческие, социокультурные, исторический опыт разработки и осуществления.

Суть кадровой политики состоит в работе с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;

- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;

- развитие социальных отношений;

- пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации или массовой переподготовки в связи с переходом к новым технологиям, продвижения, омоложения, стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;

- отношение к внутриорганизационному движению кадров и т.д.

Ю. Г. Одегов выделяет следующие основные этапы построения кадровой политики [22]:

- рефлексия - осознание присутствующих в организации стереотипов в отношении наиважнейших параметров корпоративной культуры (миссия и цели организации, в целом и по отдельным направлениям, предпочитаемый клиент, стратегия развития и т.д.);

- нормирование - формирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями, ценностями и стратегией развития организации;

- программирование - построение системы процедур и мероприятий (кадровые технологии);

- мониторинг персонала - отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Особенностью кадровой политики является то, что она ориентирована на развитие. Ее идеологическим кредо чаще всего бывают стратегии опережения конкурентов, лидерство в отрасли, инновационная культура организации.

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

- 1) увольнять работников или сохранять; если сохранять, каким путем лучше: переводить на сокращенные формы занятости; использовать на несвойственных работах, на других объектах; направлять на длительную переподготовку и т.п.;

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

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

4) набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

5) вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но маневренных и т.п.

Таким образом, основными целями кадровой политики являются:

- своевременное обеспечение организации персоналом, необходимой специализации и уровнем квалификации;
- оптимизация затрат предприятия на содержание наемного персонала;
- обеспечение организационных и социально-экономических условий, предотвращающих трудовые конфликты на предприятии и дополнительные затраты, связанные с их разрешением;
- рациональное использование кадрового потенциала;
- поддержание психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию трудовых коллективов и предприятия в целом;
- обеспечение условий реализации предусмотренных законодательством прав и обязанностей граждан.

1.1.2 Формирование кадровой политики организации

Кадровая политика - это целостное явление и как подсистема работы с персоналом имеет определенную структуру, которая состоит из следующих элементов:

- определение целей и стратегических направлений по формированию кадрами системы управления;
- формулирование основных принципов отбора и расстановки персонала управления;
- выработка требований к персоналу управления с учетом исторического развития общества;

- разработка мер и методик по улучшению качественного состава и структуры персонала управления;
- разработка концепции развития системы подготовки и повышения квалификации персонала;
- разработка социокультурных изменений в системе управления.

В зависимости от стадии формирования кадровой политики предприятия А.Н. Митин выделил различные принципы и вытекающие из них требования к кадровой политике предприятия. К основным принципам кадровой политики он относит [6]:

1) принцип плановости предполагает прогнозирование потребностей в персонале, планомерную подготовку кадров к занятию управленческих должностей, совершенствование работы с резервом, планирование и развитие карьеры;

2) принцип гуманизации трудовых отношений закрепляет права персонала на неприкосновенность сферы частной жизни, на защиту конфиденциальной информации о личности;

3) принцип комплексной оценки личности при выдвижении на соответствующую должность;

4) принцип соответствия должности и кандидата на должность подразумевает, что качества работника должны соответствовать требованиям, предъявляемым к должности. Реализация данного принципа возможна при условии наличия профессиограммы должности, а также дифференцированной подготовки персонала управления;

5) принцип конкретности означает необходимость учета не только общего соответствия должности и кандидата, но и сложившейся ситуации в конкретных условиях организации (наличие подготовительного персонала на момент отбора, перспективы развития организации, постановка новых стратегических и тактических задач и т.д.);

6) принцип компенсации предполагает подбор персонала, при котором отрицательные качества одного работника компенсируются соответствующими

положительными качествами другого. В результате формируется работоспособный коллектив, представляющий собой единую управленческую команду;

7) принцип отражения национальной структуры населения в составе руководящих кадров организации, предполагает обеспечение надлежащего и равного представительства наций и народностей;

8) принцип сочетания при отборе на должности лиц, приглашенных со стороны, и подготовленного персонала организации.

Следование этим и другим принципам кадровой политики в их совокупности обеспечивает успех организации. Но эти принципы являются лишь отправными идеями для деятельности руководителей, их умения и способности творчески применить эти основные правила в управлении персоналом организации.

Исходя из этих принципов, вытекают следующие требования, предъявляемые к кадровой политике в современных условиях:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой стороны динамичной, то есть в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть, исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

В.Р. Веснин в учебнике «Менеджмент персонала» определил этапы формирования кадровой политики организации (рисунок 1.1). [8]



Рисунок 1.1 - Формирование кадровой политики организации

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений. Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

1.1.3 Факторы, определяющие кадровую политику организации

Кадровая политика организации определяется рядом факторов, которые разделяют на внутренние и внешние.

К внешним факторам относятся: ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения); спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы; влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников; состояние экономической конъюнктуры; перспективы развития рынка труда; требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Внутренними факторами являются структура и цели организации; требования производства, стратегия развития предприятия; территориальное размещение; применяемые технологии; финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом; господствующая культура сложившиеся отношения и морально-психологический климат в коллективе; количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе.

1.1.4 Этапы реализации кадровой политики

Этапы реализации кадровой политики:

- планирование трудовых ресурсов - расчет потребности в персонале (в количественных и качественных аспектах). Подготовка целевой программы привлечения и (или) подготовки персонала. В процессе планирования часто численность всех работников определяется на основе планируемого объема продукции и предусматриваемого планом уровня производительности труда.

Расчет общей среднесписочной численности работников в плановом периоде осуществляется по следующей формуле [10]:

$$Ч_{общ} = (Ч_б * V_{пл}) / 100 + \Delta Ч, \quad (1.1)$$

где $Ч_{общ}$ - общая среднесписочная численность работающих, чел.;

$Ч_б$ - среднесписочная численность работающих в базовом периоде, чел.;

$V_{пл}$ - плановый рост объема производства, %;

$\Delta Ч$ - изменение численности работающих, чел.

- набор персонала - отбор источников, с помощью которых будет производиться отбор кандидатов. Создание конкурсной комиссии в случае проведения конкурсного отбора. Подготовка программ набора персонала его реализация, и принятие решения;

- оценка и аттестация персонала - формирование целей оценки и (или) аттестации. Выделение формальных и психологических критериев, которым должен соответствовать работник. Разработка программ оценки соответствия работников требованиям должности, реализация этих программ;

- разработка системы мотивации - разработка принципов стимулирования, структуры заработной платы и льгот в целях привлечения и сохранения работников. Поиск и определение ресурсов для создания системы мотивации. Внедрение системы мотивации и оценка ее эффективности;

- обучение персонала - определение реальной потребности персонала в обучении. Разработка целевых программ подготовки персонала. Отбор образовательных учреждений для реализации программ. Контроль качества и применимости получаемых знаний, умений и навыков;

- оценка трудовой деятельности - определение и формализация критериев эффективности деятельности. Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до персонала;

- ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры - разработка принципов и схем кадровых перемещений. Разработка программ индивидуального развития сотрудников и планирование карьеры;

- подготовка руководящих кадров (создание резерва) - подготовка программ формирования резерва функционирования и резерва развития. Отбор участников программы подготовки резерва. Реализация программы и оценка ее эффективности.

- сокращение персонала - определение целей и необходимости сокращения персонала. Разработка программ высвобождения персонала с учетом требований

сохранения организационной культуры и профессионального ядра коллектива. Реализация программ, а также контроль и профилактика.

Кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, т. е. научному предвидению будущего, реальностей его достижения. Именно кадровая политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться основными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации и др.

1.1.5 Типы кадровой политики

Важным условием выработки эффективной кадровой политики является обобщение отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом организации. Зарубежные специалисты выделяют следующие виды кадровой политики, которые реализуются по двум основаниям [12]:

Первое основание связано с уровнем осознанности персоналом правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, а также с непосредственным влиянием управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

1) пассивная - работа с персоналом сводится к обычным кадровым процедурам. У руководителей организации может отсутствовать долгосрочная программа действий в отношении персонала. Служба управления персоналом не имеет прогноза потребностей в персонале, она не может располагать средствами оценки работников.

2) реактивная - руководители организации осуществляют контроль кадровой ситуации. Служба управления персоналом располагает средствами диагностики и прогнозирования персонала.

3) активная - руководители организации располагают средствами воздействия на персонал. Они имеют программы долгосрочного развития персонала. Кадровая служба обладает средствами диагностики персонала и прогнозирования на среднесрочный и долгосрочный периоды.

4) превентивная - руководители организации имеют прогноз развития персонала. У кадровой службы есть средства диагностики и прогнозирования персонала.

Вторым основанием является принципиальная ориентация на собственный или внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию выделяют два типа кадровой политики – открытая и закрытая.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация «прозрачна» для потенциальных сотрудников на любом уровне, сюда можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики может применяться для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для организаций ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики показана в таблице 1 [8].

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д. Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика открытой и закрытой

кадровой политики

Кадровый процесс	Типы кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	ситуация высокой конкуренции на рынке труда	ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов предложенных новичками	эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива включение в традиционные подходы
Обучение, развитие персонала	часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий адаптированных к работе в организации
Продвижение персонала	затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	предпочтение при назначении на вышестоящую должность всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование персонала	предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешняя мотивация)	предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников	необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), также касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на далекую перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов, при этом между ними должна быть взаимосвязь.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный (избирательный), когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Е.В. Маслов утверждает, что правильно выбранная кадровая политика обеспечивает [19]:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);
- стабилизацию коллектива благодаря учету интереса работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики.

Кадровая политика является производной от реализуемой общей стратегии развития предприятия, обоснованность ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования предприятием (фирмой) возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны потребителей, удастся ли выдержать конкуренцию производителей. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности предприятия в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей предприятия (фирмы) в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления других льгот, имиджа предприятия. Важно учитывать окружение предприятия, территориальную

близость родственников по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами (например, в развитости социально-бытовой инфраструктуры) и т.д.

Поэтому общий стратегический план формирования кадров предприятия должен быть дополнен ситуационными планами, содержащими систему мер по преодолению возникающих трудностей различного характера.

Также необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики организации. В ее рамках принимаются принципиальные решения руководства организации о целях, мерах, и правилах работы с кадрами предприятия, а также общие и специфические требования к ним. Кадровая политика ориентирована на приоритет социальных ценностей, социальную политику, а так же создание системы управления кадрами, базирующуюся на экономических стимулах и социальных гарантиях, направленных на сближение интересов работников с интересами организации в достижении высокой производительности труда, повышении эффективности производства, организации наилучших экономических результатов.

1.2 Основные направления и этапы развития кадровой политики в России

Рассмотрим важнейшие направления совершенствования разработки кадровой политики.

1. Расширение горизонта планирования в области кадровой деятельности путем разработки системы социальных, демографических и экономических прогнозов, комплексной программы развития кадров, региональных и отраслевых целевых кадровых программ.

2. Рациональная организация процесса кадрового планирования, согласованность и увязка последовательно подготавливаемых плановых материалов, обеспечение единства планового процесса при разработке кадровой политики.

Важным методологическим вопросом при разработке прогнозов, программ, основных направлений, планов развития кадров является обеспечение выполнения следующих требований: совместимость структурных элементов (направлений, разделов, подразделов) этих документов; применение в них "сквозных" показателей, характеризующих эффективность кадровой политики на всех стадиях; преемственность в разработке мероприятий по реализации целей и задач кадровой политики, предусмотренных в последовательно разрабатываемых документах.

3. Развитие программно-целевого метода при разработке кадровой политики предполагает создание крупномасштабных целевых комплексных программ по важнейшим кадровым проблемам, а также совершенствование методов их увязки с планами кадровой работы, формирование совокупности программ на разных уровнях управления кадрами.

Особенность рассматриваемого метода состоит в том, что в реализации программы участвуют структурные звенья управления, наиболее эффективно обеспечивающие достижение цели программы вне зависимости от их отраслевой принадлежности. Такой подход позволяет преодолеть ведомственную разобщенность, обусловленную отраслевой организацией управления.

4. Совершенствование системы плановых показателей подготовки, распределения и использования квалифицированных кадров предполагает обоснование такой системы показателей, которая бы аналитически отражала систему действующих социальных и экономических законов, учитывала во взаимосвязи особенности всех фаз воспроизводства рабочей силы и реализации кадровой политики, обеспечивала бы комплексность и взаимоувязку кадровых показателей по стране и отдельным регионам. Совершенствование системы показателей планирования кадров – одна из важнейших проблем кадровой политики, поскольку от состава системы показателей, их

методологического единства, общей целевой направленности во многом зависит обеспечение оптимальных пропорций, объемов и структуры квалифицированных кадров рабочих и специалистов. Эта система показателей должна аналитически отражать систему социальных и экономических законов, таких как закон соответствия уровня развития рабочей силы уровню развития средств производства, закон возмещения рабочей силы, закон перемены труда, социальные законы стратификации и мобильности и др. С учетом этих предпосылок необходимо проанализировать существующую систему плановых показателей развития кадров, выявить их соответствие системе социальных и экономических законов и изменяющимся условиям развития производства и общества, наметить пути их оптимизации.

5. Упорядочение нормативной базы разработки кадровой политики предполагает приведение ее в соответствие с требованиями, включающими в себя обеспечение возможности расчетов плановых показателей развития кадров на всех стадиях; обеспечение прогрессивности нормативных документов на основе максимального отражения в них современных методов организации управления кадрами; обеспечение методического единства при разработке нормативов для различных уровней государственного, отраслевого и территориального планирования и продолжительности планового периода; систематическое обновление нормативов с учетом новейших достижений отечественного и зарубежного кадрового менеджмента, прогрессивных изменений в научной организации управления персоналом; обеспечение автоматизации сбора, накопления и обновления норм и нормативов в условиях внедрения АСУ «Кадры».
6. Обеспечение рационального сочетания государственного, регионального, отраслевого и фирменного планирования развития кадров предполагает правильный учет и отражение интересов и потребностей отдельных работников, предприятий, отраслей и регионов, согласованных с целями и возможностями развития всего государства и общества.

Обеспечение оптимального сочетания отраслевого и территориального планирования развития кадров требует решения ряда проблем: выявления особенностей разработки и реализации кадровой политики в условиях региона, отрасли, предприятия; уточнения объектов территориального и отраслевого планирования и управления кадрами; разработки основ организации планирования и управления кадрами, а уровне государства, отрасли, региона, предприятия; обоснования системы плановых показателей эффективности кадровой политики на всех уровнях управления. Таким образом, развитие теории и методологии кадровой политики требует комплексного решения проблем, связанных с созданием целостного представления о закономерностях развития кадров и существенных связях этого процесса в современных условиях.

В разработке кадровой политики можно условно выделить три основных этапа.

Первый этап. На этом этапе обосновывают цель развития кадрового потенциала страны, региона, отрасли, предприятия и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели. Кадровая политика должна реализовывать конечную цель, состоящую в наиболее полном удовлетворении общественных потребностей в формировании, подготовке и использовании квалифицированных кадров. Для определения конечной цели кадровой политики можно использовать способ структуризации целей, предполагающий построение «дерева» целей, реализуемых в рамках конкретной кадровой политики. При таком подходе «дерево» целей имеет следующее строение.

1. Обеспечение научных исследований в области кадровой политики.

- Развитие сети научно-исследовательских центров.
- Обоснование перечня и объема научно-исследовательских работ в области формирования, подготовки, распределения и использования кадров.
- Разработка системы прогнозов (демографических, экономических, социальных и др.).
- Разработка методических основ определения потребности различных сфер хозяйства в квалифицированных кадрах.

2. Материально-техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

- Совершенствование проектных организаций, разрабатывающих проекты всех типов учебных заведений и научно-исследовательских организаций, подготовка для них квалифицированных кадров, обеспечение проектных организаций необходимым оборудованием и материальными ресурсами.

- Обеспечение нового строительства и реконструкции действующих учебных заведений всех типов, центров занятости и профессиональной ориентации; подготовка кадров для строительных организаций, обеспечение этих организаций необходимой техникой, материалами.

3. Обеспечение эффективной эксплуатации фонда учебных заведений и выпуска учеников, рабочих и специалистов.

- Выпуск детей из дошкольных заведений, учеников средних школ, рабочих из профессионально-технических училищ, специалистов из высших учебных заведений.

- Подготовка квалифицированных кадров для всех типов учебных заведений, центров профессиональной ориентации, службы занятости и других служб по управлению человеческими ресурсами.

- Материально-техническое обеспечение учебных заведений и служб управления человеческими ресурсами.

4. Обеспечение эффективного управления человеческими ресурсами.

- Разработка кадровой политики и системы ее плановых показателей.

- Разработка системы управления человеческими ресурсами.

Приведенная укрупненная декомпозиция «дерева» целей позволяет обоснованно определить круг предприятий, организаций и учреждений, обеспечивающих эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами. Можно выделить следующие группы организаций:

1. Органы разработки и реализации кадровой политики: управление государственной службы, служба занятости, органы по труду и социальным вопросам, органы управления образованием, кадровые службы.

2. Научно-исследовательские и учебные учреждения: центры профессиональной

ориентации, научные и информационные центры, дошкольные учреждения, общеобразовательные школы, профессионально-технические училища, высшие учебные заведения, учебные центры по переподготовке и повышению квалификации кадров.

3. Обслуживающие предприятия и организации: проектно-изыскательские, строительные и ремонтно-строительные организации; предприятия материально-технического снабжения; предприятия по производству необходимого оборудования и др.

Названные группы организаций с учетом нынешних условий и структуры государственного управления составляют организационный комплекс по менеджменту человеческих ресурсов.

Второй этап. Этот этап охватывает разработку методических рекомендаций по составлению целевых программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами. Программа развития рассмотренного кадрового комплекса может включать в себя следующие разделы.

1. Структура комплекса. В этом разделе содержатся сведения о составе комплекса по управлению человеческими ресурсами, перечень всех его структурных звеньев по установленным группам с их характеристиками.

2. Основные показатели оценки и планирования деятельности комплекса и его структурных звеньев. К таким показателям относятся: целевые показатели (перспективный уровень потребности населения в образовании, перспективный норматив численности квалифицированных рабочих и специалистов); показатели, характеризующие деятельность комплекса; показатели, характеризующие структуру комплекса; показатели, характеризующие внешние связи комплекса.

3. Анализ исходного уровня развития кадрового комплекса. Анализ проводится по показателям. При этом необходимо учитывать определение потребности комплекса в квалифицированных кадрах и выявление ее соответствия современному уровню в анализируемом периоде. Причем подготовка таких специалистов должна осуществляться в органическом единстве с учетом обеспечения всех стадий жизненного цикла этого комплекса (научные исследования, проектирование, реализация, эксплуатация).

4. Разработка прогноза развития кадрового комплекса. Этот прогноз также разрабатывается по показателям. Для этого необходимо разработать такие прогнозы: численности населения; численности трудоспособного населения; потребности населения в работе; коэффициентов трудовой активности различных половозрастных групп; потребности населения в образовании; потребности хозяйства в квалифицированных кадрах; количества рабочих мест; развития системы образования (всех ее звеньев); перспективной занятости населения в отраслях хозяйства; повышения производительности труда; развития предпринимательства; развития основных групп структурных звеньев, обеспечивающих кадровый комплекс; объема капитальных вложений на развитие этого комплекса; потребности в ресурсах (трудовых, материальных, финансовых).

5. Количественное определение цели развития кадрового комплекса на планируемый период. Этот раздел программы разрабатывают после определения окончательной суммы капитальных вложений, выделенной на развитие комплекса. Капитальные вложения в развитие комплекса на планируемый период, результаты анализа и выполненные прогнозы представляют собой исходную информацию, необходимую для определения количественного уровня цели, который должен быть достигнут в планируемом периоде. Конечная цель кадровой программы – уровень образования и профессиональной подготовки работников на конец прогнозируемого периода и уровень обеспеченности кадровой потребности.

6. Определение структурной части разработки кадровой политики. Основу структурной части программы развития кадрового комплекса составляют определение перечня и содержания мероприятий по достижению цели, их взаимная увязка, установление сроков выполнения. В этом разделе отражаются следующие мероприятия: совершенствование демографической политики (материальная помощь многодетным семьям, организация дошкольных учреждений, детского досуга и т. д.); улучшение медицинского обслуживания, охраны труда и здоровья; повышение эффективности подготовки учащихся в общеобразовательных школах и усиление их профориентации; улучшение системы комплектования кадрами отраслей и регионов; развитие службы занятости; повышение эффективности подготовки квалифицированных рабочих и развитие системы подготовки,

переподготовки и повышения квалификации специалистов; совершенствование системы распределения и перераспределения квалифицированных кадров; повышение эффективности использования квалифицированных кадров; развитие системы управления человеческими ресурсами. Каждое из перечисленных направлений должно быть обосновано расчетами и привязано к конкретным исполнителям.

7. Обоснование ресурсной части кадровой политики. Обязательным условием разработки этой части программы является увязка конечных показателей развития кадрового комплекса со всеми видами производственных ресурсов (материальными, трудовыми, финансовыми), а также с мощностями строительно-монтажных и других производственных организаций.

Третий этап. На этом этапе выбирают оптимальный вариант кадровой программы с учетом исходных предпосылок. Эффективность есть свойство, присущее целенаправленным системам и проявляющееся в процессе их функционирования относительно поставленных целей. Критерием эффективности функционирования системы следует считать степень (меру, вероятность) достижения конкретной цели. При этом цель функции общественного производства можно выразить либо как производство максимальной потребительной стоимости при заданных затратах ресурсов, либо как производство заданной потребительной стоимости при минимальных затратах ресурсов. Степень достижения этой цели и будет определять эффективность производства.

Повышение (снижение) эффективности использования квалифицированных кадров приводит к соответствующему повышению (снижению) эффективности производства продукции там, где эти кадры используются, и в конечном счете к повышению (снижению) эффективности воспроизводства и функционирования хозяйства в целом. Такой подход к определению эффективности воспроизводства кадров обеспечивает взаимосвязь показателей хозяйственной эффективности и эффективности подготовки и использования кадров.

1.3 Зарубежный опыт в формировании системы кадрового обеспечения

Российская Федерация на современном этапе своего развития переживает процесс становления установления новой государственности, утверждение таких принципов и методов управления общественными процессами, кадровой политики, которые совместимы с социально-ориентированной рыночной экономикой. В отношении зарубежного опыта, российские ученые уже преодолели крайности, связанные как с полным отрицанием его применимости в условиях России, так и с попытками его полного копирования. Сам по себе зарубежный опыт неоднозначен. С одной стороны, каждый опыт несет на себе отпечаток национально-специфических условий тех стран, в которых он развивается. С другой стороны, в большинстве случаев можно выделить общезначимые, универсальные принципы, подходы в сфере кадровой политики, а в частности в системе кадрового обеспечения государственных и муниципальных учреждений.

При рассмотрении данного вопроса, в первую очередь, следует обратить внимание на опыт Японии. Реформы административно-государственного управления, проводимые в Японии, направлены на поиск новых форм и баланса в отношениях между государственными и общественными структурами. Характерные черты японского госаппарата - широкие властные полномочия, сильная кадровая политика, высокая организационная эффективность, внутренняя устойчивость, компетентность и т.п. Основным законом в области регулирования государственной службы, а в частности системы кадрового обеспечения учреждений – Закон о госслужащих (1947 г).

Сильная система кадрового обеспечения государственных и муниципальных учреждений, также, является характерной особенностью японской системы управления. Руководящим органом в данной сфере выступает Кадровое агентство, созданное в 40-х гг. XX века. Первоочередное внимание агентство уделяет вопросам найма на службу, при этом принята экзаменационная система поступления.

Высокая организационная эффективность госслужбы основывается на высоком уровне системы кадрового обеспечения учреждений. В целом же, аппарат управления Японии выполняет одну из важнейших задач – сохранение стабильности государства в период перемен. Опыт, в области формирования

системы кадрового обеспечения, муниципальных органов власти западноевропейских стран, показывает, что с начала 80-х гг. XX века госаппарат столкнулся с серьезными проблемами. Вышеуказанные проблемы привели к возникновению качественных и количественных требований к работе государственных и муниципальных служащих. В большинстве таких стран в результате децентрализации функций региональных и местных органов управления умножились и усложнились.

В некоторых странах, например, в Бельгии, на общенациональном уровне задача формирования системы кадрового обеспечения учреждений не ставится. Местные органы власти самостоятельно решают проблемы кадровой политики и обучения кадров. Преимущество такого варианта - невмешательства центра. Недостаток же в том, что система требований к подготовке кадров и ее качество различны в силу неодинакового финансового потенциала отдельных местных органов управления.

В Швейцарии, Великобритании система кадрового обеспечения организуется либо непосредственно национальными союзами местных органов управления, либо они интенсивно подключены к системе этой подготовки. Этот вариант позволяет местным органам оставаться в определенной самостоятельности, и в то же время, позволяет тем из них, которые находятся в трудном материальном положении воспользоваться помощью общенационального союза. При этом управление системой кадрового обеспечения остается в руках местных органов управления.

До 80-х XX века, в Голландии, система кадрового обеспечения учреждений ограничивалась рекрутированием рабочей силы и ее отбором. В настоящее время, в Голландии, система кадрового обеспечения подчиняется целям организации, становится инструментом их достижения. Важным моментом является то, что в странах Западной Европы в формировании системы кадрового обеспечения учреждений существуют проблемы, для решения которых Комиссия Европейского Союза (ЕС) приняла Декларацию основных принципов кадровой политики региональных и местных органов управления.

Декларация является важным инструментом при решении проблем в системе управления персоналом, ее принятие стало важным шагом на пути формирования кадровой политики, а в частности вопросов кадрового обеспечения учреждений.

Реформирование системы государственной и муниципальной службы в России и других странах переходного типа, требует пристального внимания к проблеме морали в деятельности руководителей и служащих.

Так, в США существует развитое законодательство в области административной этики. Основными направлениями деятельности, здесь, являются: введение запретов с установлением санкций; получение информации о финансовом положении госслужащих; гарантирование конфиденциальности; регулирование отдельных групп служащих. Важным средством, позволяющим выработать общее руководство для этического поведения госслужащих, является Кодекс этики, разработанный в 1924 г. Международной ассоциацией городского управления. Сегодня 36 штатов и большинство профессиональных ассоциаций США имеют свои Кодексы этики. Вопрос административной этики является одним из основных в формировании системы кадрового обеспечения учреждений в США. Этические проблемы остро стоят во многих странах мира, и Россия в этом не исключение.

Необходимо отметить, что анализ зарубежного опыта в системе кадрового обеспечения государственных и муниципальных учреждений позволяет утверждать, что можно использовать ряд положительных наработок, в процессе кадрового обеспечения учреждений России. Особое внимание нужно обратить на тот факт, что обращение к зарубежному опыту может быть уместным, и в научном плане корректным, лишь при всестороннем его рассмотрении, анализе не только чисто «управленческой» проблематики, но и особенностей социально-политического развития тех стран, которые выступают в роли носителей изучаемого опыта. Необходимо, также, учитывать, что Россия - многонациональная страна. Это значит, у системы кадрового обеспечения учреждений России должна быть внутренняя, только ей присущая функция: удовлетворять интересы страны в становлении, формировании нового общества. Очень важно, чтобы Россия на этом этапе умела воспользоваться тем потоком информации, который на нее обрушился

в сфере кадровой политики и, в частности, в ее основном элементе – системе кадрового обеспечения государственных и муниципальных учреждений, к коим относятся и учреждения образования.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ»

2.1 Общие сведения о предприятии

ООО «Торговая площадь» - одна из лидирующих компаний по производству высококачественных продуктов из мяса на Новосибирском рынке, была основана в 1997 году. Зарегистрировано по адресу 630049, г. Новосибирск, пр. Красный, д.220. Основным видом деятельности компании является производство продуктов из мяса и мяса птицы. Также ООО «Торговая Площадь» работает еще по 5 направлениям.

В настоящее время завод производит более 400 наименований мясных продуктов: колбасы, деликатесы, копчености, полуфабрикаты. Вся продукция завода производится только из охлажденного отечественного сырья, поставщиками которого являются сельхозпредприятия Новосибирской области и Алтайского края. Ассортимент завода постоянно расширяется за счет внедрения разработок технологов и специалистов. Высококвалифицированный персонал, отлаженная система контроля качества, современное оборудование, широкий ассортимент, надежные партнеры – таковы факторы успеха и роста спроса на продукцию мясоперерабатывающего завода «Торговая площадь». Завод оснащен современным высокотехнологичным оборудованием немецких и австрийских производителей.

[33]

Высокое качество колбасных изделий и полуфабрикатов достигается путем использования охлажденного сырья местного производства, высококачественных натуральных специй и ингредиентов, строгого соблюдения стандартов и контроля качества на выходе каждой партии. Продукция производится по оригинальным рецептурам и упаковывается в различные оболочки с помощью современных технологий. Каждый продуктовый шедевр представлен в достойном обрамлении.

«Вкус без фальши» - девиз компании. Это не просто обещание, это гарантия, которую дает производитель на свою продукцию. ООО «Торговая площадь» гарантирует:

1) высокое качество производства продукции. Высококвалифицированные специалисты строго соблюдают стандарты производства продукции, а собственная лаборатория создана специально для того, чтобы контролировать качество на всех этапах производства: от поступления сырья до готовой продукции.

2) натуральность продукции. В производстве используется охлажденное сырье фермерских хозяйств, лучшие специи и ингредиенты. Копчение всей продукции происходит на буковой щепе, что придает продукции под ТМ «Торговая площадь» ее неповторимый вкус и аромат.

3) широкий выбор на самый взыскательный вкус. Под ТМ «Торговая площадь» выпускается разнообразная колбасная продукция, деликатесы и полуфабрикаты, созданные как по традиционным, так и по оригинальным рецептам. Каждый третий продукт в ассортименте ТМ «Торговая площадь» производится по ГОСТу. Благодаря представленности в ассортименте различных видов фасовки: от целого изделия до порционных и сервировочных упаковок - каждый покупатель сможет сделать удобный для него выбор.

4) свежесть продукции. Чтобы дольше сохранить уникальный вкус колбас, они производятся в натуральных и высококачественных искусственных оболочках и упаковываются под вакуумом или в модифицированной газовой среде. ООО «Торговая площадь» работает напрямую с торговыми точками, ведь только так можно быть уверенными, что не произойдет нарушение сроков годности и будет выдержан требуемый температурный режим.

5) спрос на продукцию, которая заслужила уважение и любовь покупателей не только в Новосибирске, но и в других регионах Сибири и Севера. Выбор покупателей подтверждается и экспертными оценками. Так, по результатам исследования российского рынка, 30 марта 2013 года продукция ТМ «Торговая площадь» признана международными экспертами соответствующей мировым стандартам, что подтверждается высокой наградой Российской Ассамблеи Качества.

6) взаимовыгодное сотрудничество с партнерами. С компанией сотрудничают около 2000 торговых предприятий из различных регионов страны: от федеральных сетей гипермаркетов («Метро», «Ашан», «Лента» и др.) до

небольших торговых точек. Всем партнерам предприятия гарантирован индивидуальный подход, оперативное рассмотрение возникающих вопросов, а также широкая маркетинговая поддержка по различным направлениям.

С каждым годом ООО «Торговая площадь» ставит перед собой новые задачи и успешно решает их. Не останавливаясь на достигнутом, предприятие развивает все основные направления деятельности, всегда руководствуясь потребностями и предпочтениями своих покупателей. [33]

2.2 Правовой статус и структура предприятия

Руководство предприятием осуществляет генеральный директор - Макарова Валентина Ибрагимовна.. В 2014 году среднесписочная численность работающих на предприятии составила 673 человека.

Высшим органом управления ООО «Торговая Площадь» является Общее собрание его участников или назначаемых ими полномочных представителей. Общее собрание собирается не реже 1 раза в полугодие.

К исключительной компетенции собрания участников относится:

- 1) определение основных направлений деятельности Общества, утверждение его планов и отчетов об их выполнении;
- 2) внесение изменений и дополнений в Устав;
- 3) назначение и отзыв в установленном порядке ревизионной комиссии;
- 4) создание, реорганизация и ликвидация в установленном порядке филиалов, представительств, утверждение соответствующих Положений о них;
- 5) решение вопросов об изменении уставного капитала;
- 6) оценка вкладов участников, вносимых в натуральной форме (в том числе в форме передачи прав на интеллектуальную собственность);
- 7) установление размера, форм и порядка внесения участниками дополнительных взносов;
- 8) решение вопроса о приобретении Обществом доли участника в имуществе; ответственности членов директората Общества;
- 9) исключение и приём участников;

10) принятие решения о прекращении деятельности Общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационного баланса;

11) решение вопроса по поводу учреждения Обществом (или участия в учреждении) различных фондов, обществ, совместных предприятий и т.п.;

12) назначение и освобождение от должности директора общества;

13) утверждение годовых отчетов, балансов, распределение прибыли.

Предприятие самостоятельно определяет систему бухгалтерского учета, которая включает рабочий План счетов бухучета, регистры бухучета, состав и виды применяемых форм первичных учетных документов, систему документооборота и другие учетные процедуры, необходимые для ведения текущего бухгалтерского учета, которые утверждаются приказом об учетной политике предприятия. Бухгалтерский учет предприятия осуществляется на базе программного обеспечения «1С: Предприятие 8.2».

Организационная структура ООО «Торговая Площадь», отражающая распределение целей и задач управления между подразделениями и работниками предприятия, представлена в упрощенном виде на рисунке 2.1.

Общее руководство ООО «Торговая Площадь» осуществляет генеральный директор, который руководит службой охраны. Он является доверенным лицом коллектива предприятия и имеет право распоряжаться всеми средствами предприятия, его имуществом, заключать необходимые договора, издавать приказы и распоряжения.

Главный инженер является первым заместителем генерального директора и руководит работой основного и вспомогательного производств. Также в его обязанности входит работа над совершенствованием техники и технологии и научной организации труда.

У заместителя по коммерческим вопросам в подчинении служба снабжения; у заместителя по экономике и финансам - планово-экономический отдел и бухгалтерия; у заместителя по цеху - начальник цеха, главный механик и энергетик.

Бухгалтерия ведет учет хозяйственных операций и финансовых результатов деятельности предприятия, осуществляет контроль за

использованием материальных ресурсов и денежных средств. Планово-экономический отдел занимается разработкой перспективных и годовых планов для цеха. Отдел снабжения организует получение материальных ресурсов, их хранение, выдачу по цехам и участкам.

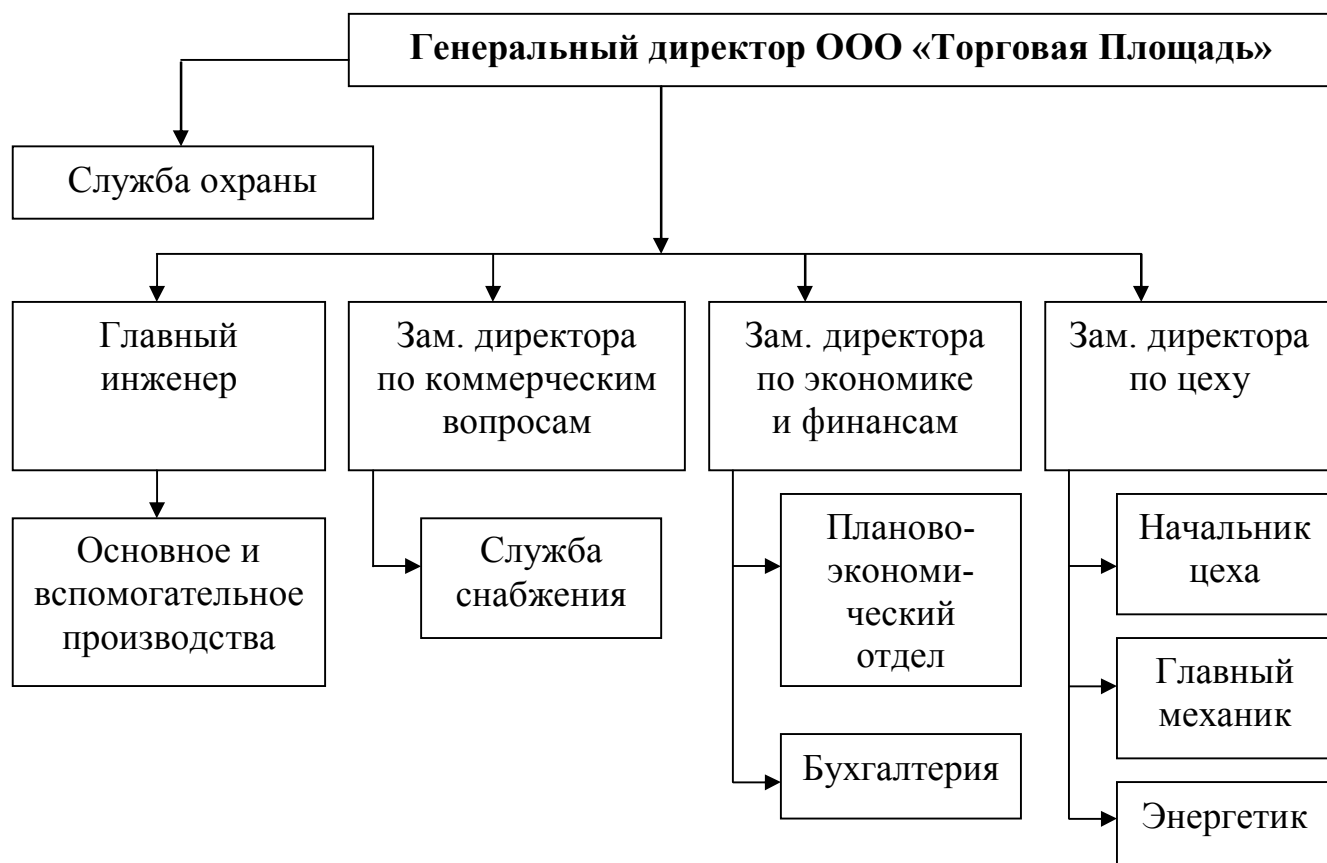


Рисунок 2.1 - Организационная структура предприятия

Начальник цеха организует выполнение плана, контролирует поступление сырья, анализирует производственную деятельность цеха, отвечает за качество выпускаемой продукции.

Мастер непосредственно руководит рабочими, выдает им задание, обеспечивает рабочие места всем необходимым для трудовой деятельности, несет ответственность за правильное и экономное расходование сырья и материалов.

В ООО «Торговая Площадь» установлена следующая классификация производства:

- 1) производственные подразделения (основное и вспомогательное);
- 2) непромышленные (обслуживающие) хозяйства (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 - Производственная структура предприятия

Производственные подразделения включают:

- основное производство, где осуществляются процессы непосредственного превращения сырья и материалов в полуфабрикаты и готовые изделия (приемка мяса, производственное помещение, низкотемпературная камера, отделение подготовки оболочки, комната мастеров);

- вспомогательные производства, которые предназначены для технического и материального обеспечения основного производства. К ним относят: холодильники, электроучасток, водоснабжение, газовую, канализацию, ремонтные мастерские, отдел мойки тары;

- непромышленные хозяйства обслуживают основное и вспомогательное производства по транспортировке и хранению материальных ресурсов и готовой продукции (прачечная, душевые, раздевалки, комната отдыха, сушилка, туалеты, столовая для рабочих, склад специй, реализация, лаборатория ветврачей и др.).

Основное и вспомогательное производства, в свою очередь, также делятся на составные части: цеха, участки и рабочие места. Главное производственное

подразделение на предприятии - это цех по производству колбасных изделий (здесь расположены: волчок, фаршемешалка, куттер, отделение формовки колбасы, варочные котлы, термическое отделение, камера душирования колбасы, камера осадки, камера хранения мяса, камера посола, камера осадки и охлаждения, низкотемпературная камера для полуфабрикатов, камера хранения для полукопченых колбас, камера хранения для вареных колбас, подвесные пути подачи мяса).

2.3 Ассортимент продукции и география продаж

ООО «Торговая Площадь» представляет широкий ассортимент колбасных изделий и деликатесов под торговой маркой «Торговая Площадь».

1. Вареные колбасы. Представлены четырьмя сериями:

- 1) вареные колбасы серии «Шедевры вкуса»;
- 2) вареные колбасы серии «Премиум» (в состав входят цельное молоко, яйцо и натуральные специи, а копчение колбас происходит на буковых стружках);
- 3) вареные колбасы серии «Классика» (нежные и сочные вареные колбасы приготовлены как по традиционным рецептурам ГОСТ, так и по новым оригинальным технологиям в современной оболочке Амифлекс, поэтому свежесть продукции гарантирована до 2х месяцев);
- 4) вареные колбасы в натуральной оболочке.

2. Ветчины. ТМ «Торговая Площадь» предлагает потребителям две серии ветчин:

- 1) ветчины серии «Премиум»;
- 2) ветчины серии «Классика»;
3. Сардельки и сосиски.
4. Варено-копченые колбасы.
5. Полукопченые колбасы.

Термообработка в австрийских термокамерах «Thermostar» придает колбасам особый аромат копчения.

6. Сырокопченые колбасы. Сырокопченые колбасы характеризуются высокой питательной ценностью и длительным сроком хранения, содержат наибольшее количество специй, имеют самый острый вкус по сравнению с другими колбасами.

7. Деликатесы. К деликатесной группе относятся копчено-вареные, копченые, соленые изделия из курицы в формовочных сетках и вакууме, а также целыми изделиями.

8. Полуфабрикаты и фарши.

ООО «Торговая Площадь» сотрудничает как с небольшими торговыми точками в лице индивидуальных предпринимателей, так и с крупными федеральными сетями. География продажи продукции ООО «Торговая Площадь» представлена на рисунке 2.3.

2.4 Участие в конкурсах и награды предприятия

Высокое качество продукции «Торговая Площадь» завоевало симпатии потребителей и неоднократно отмечалось наградами престижных специализированных выставок не только в России, но и за рубежом. Трижды становилось победителем Всероссийского конкурса «1000 лучших предприятий и организаций России» - в 2004, 2005, 2006 годах. А совсем недавно «Торговая Площадь» завоевала почетное 1 место за лучший результат в номинации «Экономические показатели среди предприятий перерабатывающей отрасли» в Заельцовском районе. Ежегодно продукция ТМ «Торговая Площадь» удостоивается высоких наград региональных и федеральных конкурсов и выставок (таблица 2.2). Так, в 2013 году по результатам заключения независимой экспертной комиссии конкурса «Лучшие товары и услуги Сибири - ГЕММА» наивысшую оценку (золотую медаль) получили сосиски «Молочные» и колбаса варёная «Докторская» серии «Шедевры вкуса». Серебряной медали была удостоена колбаса «Молочная» из этой же серии.

Лауреат конкурса сосиски «Молочные» упакованы в натуральную оболочку в модифицированной газовой среде.

На сегодняшний день упаковка в газовой среде - один из самых эффективных способов дольше сохранить продукцию свежей. Упакованные в газовой среде

сосиски длительное время не теряют своих вкусовых качеств, а натуральная оболочка – черева, обладает высокой прочностью и стойкостью к микроорганизмам, надёжно сберегая продукты свежими, привлекательными и вкусными.

Говоря о другом победителе независимого конкурса - колбасе «Докторская» серии «Шедевры вкуса» - стоит отметить натуральность ее ингредиентов. В состав входит цельное молоко и свежее яйцо, что на сегодняшний день редкость для пищевого производства. Упакована колбаса в экологически чистую целлофановую оболочку из растительной целлюлозы, которая разлагается без ущерба для окружающей среды. Но что самое главное - продукция в целлофановой оболочке прекрасно сохраняет удивительный аромат копчения. Чтобы его получить, в Сибирь специально везется щепка дуба из Австрии, ароматный дым которой наполняет и пропитывает продукцию ТМ «Торговая Площадь».

Таблица 2.2 - Награды компании

Товар-победитель	Наименование конкурса	Награда
1. Сосиски «Молочные», колбаса вареная «Докторская»	«Лучшие товары и услуги Сибири - ГЕММА – 2013»	Золотая медаль
2. Колбаса вареная «Молочная»	«Лучшие товары и услуги Сибири - ГЕММА -2013»	Серебряная медаль
3. Колбасы в/к «Казачья», Сервелат «Элитный»	«Лучший продукт 2013»	Серебряная медаль, диплом
4. Колбаса в/к «Голландская» серии «Шедевры вкуса»	«Инновационный продукт 2013»	Золотая медаль, диплом
5. Колбаски копченые «Испанские»	«Инновационный продукт 2013»	Серебряная медаль, диплом
	«Выбор сетей 2013»	Диплом
6. Колбасы в/к - салями «Турист», «Фортуна»	«100 лучших товаров России 2006 г.»	Диплом
7. Колбасы в/к - сервелат «Альпийский», «Итальянский»	«100 лучших товаров России 2007 г.»	Диплом
8. Колбаса п/к «Охотничья»	«100 лучших товаров России 2008 г.»	Диплом
9. Колбаса вареная «Молочная» 1/с, сардельки «Куринные» 1/с.	«100 лучших товаров России 2009 г.»	Диплом

ООО «Торговая Площадь» отмечено дипломами и благодарственными письмами от организаций различной сферы деятельности:

1) ООО «Метро Кэш энд Керри» - Ежегодная премия METRO Quality Award 2009 - благодарность за превосходное качество продукции и прогрессивный метод ведения бизнеса;

2) ООО «Метро Кэш энд Керри» - «Лучший поставщик 2011 года» - благодарность за высокие стандарты ведения бизнеса и плодотворное сотрудничество;

3) «Золотой сертификат качества» с правом использования символики Международной программы «Global Quality Promotion Program»;

4) Благодарственное письмо за стабильное обеспечение «Комбината школьного питания «Центральный» качественной продукцией на протяжении трех лет.

2.5 Основные технико-экономические показатели производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

В настоящее время экономический анализ занимает важное место среди экономических наук. Он является одной из функций управления, средством выявления внутри хозяйственных резервов, основой разработки научно обоснованных планов управленческих решений. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния имеет две главные цели: во-первых, выявить основные тенденции на предприятии в области производства и реализации продукции, использования основных фондов, труда и заработной платы, затрат на производство и реализацию продукции, прибыли и рентабельности, платежеспособности, ликвидности и деловой активности; во-вторых, предложить руководству возможные направления по улучшению производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Торговая Площадь» за период с 2012 по 2014 годы представлены в таблице 2.3, из которой видно, что за три года объем выпуска продукции на предприятии увеличился в натуральном выражении примерно на 32% или на 1626 тонн, и составил на конец 2014 года 6796 тонн колбасных изделий, мясных деликатесов и полуфабрикатов.

Положительная тенденция в работе компании обусловлена расширением рынков сбыта продукции.

Следствием высокой конкурентоспособности предприятия, улучшения условий выполнения договорных обязательств, умеренной ценовой политики и повышения покупательского спроса, стало открытие предприятием новых торговых точек сбыта своей продукции, что и привело к наращиванию объемов выпуска всех позиций товарной номенклатуры изделий (рисунок 2.4):

- на 34,4% - по колбасным изделиями (вареные, варено-копченые, полукопченые и сырокопченые колбасы, сосиски и сардельки);
- на 12% - по деликатесам и ветчинам;
- на 39% - по мясным полуфабрикатам и фаршу.

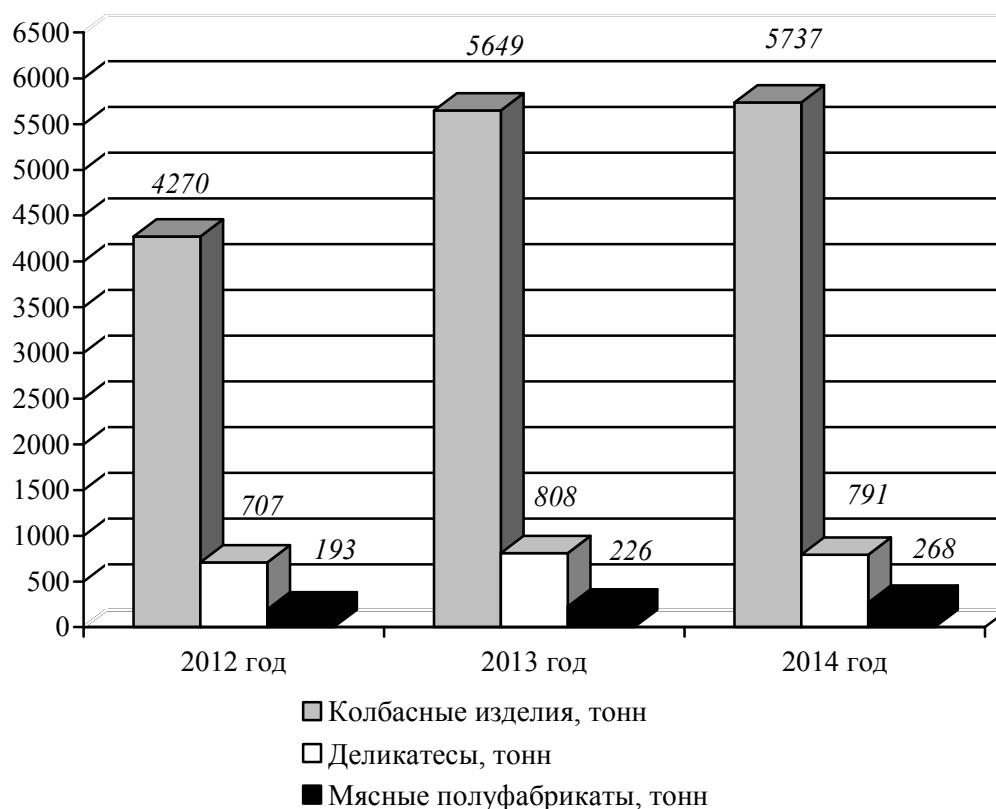


Рисунок 2.4 - Динамика объемов выпуска продукции (в разрезе товарной номенклатуры)

Соответственно и объем реализованной продукции в денежном выражении увеличивается, несмотря на постоянный рост цен на колбасные изделия и мясные деликатесы.

Анализ реализованной продукции показал, что главным фактором ее увеличения за период является прирост натурального объема выпуска, что

свидетельствует о расширении масштабов производства и реализации продукции и повышении эффективности деятельности предприятия в перспективе.

Себестоимость продукции за три года увеличивается, что также обусловлено наращиванием объемов выпуска продукции. Рост коммерческих расходов предприятия на 75% за три года вызван увеличением затрат на продвижение продукции на рынок, а также расходами на участие в выставках - ярмарках, конкурсах. Управленческие расходы возросли в связи с приростом численности работающих в компании.

Отрицательная динамика прибыли от продаж за три года объясняется более быстрыми темпами прироста себестоимости продукции (64,4%) по сравнению с темпами прироста выручки от ее продажи (31,5%). Хотя в течение всего периода производство продукции и является рентабельным, однако значение этого показателя уменьшается с каждым годом, причиной чего является снижение прибыли от продаж. В связи с этим, одной из главных задач для руководства предприятия является снижение затрат на производство и реализацию продукции. Кроме этого мясоперерабатывающему заводу необходимо активизировать маркетинговую деятельность, что позволит повысить спрос на его продукцию, а, следовательно, и объемы продаж. Динамику ключевых показателей деятельности предприятия за анализируемый период отражает рисунок 2.5. Аналогичная тенденция прослеживается в динамике чистой прибыли предприятия.

При анализе среднесписочной численности за три года наблюдается ее стабильный прирост, как по работникам ППП, так и по рабочим. Так, на конец 2014 года на предприятии работало 653 человека, что на 47% больше, чем в 2012 году. Следует отметить, что на предприятии высокая текучесть кадров, вызванная невысоким размером оплаты труда. Прирост численности ППП произошел в основном за счет увеличения численности рабочих в основном производстве.

В течение всего периода происходило сокращение выработки, как на одного работника ППП, так и на одного рабочего, при этом общий фонд заработной платы

за три года увеличился на 56,5% и составил на конец анализируемого периода 196146 тыс. рублей, из которых 132948 тыс. рублей (примерно 68%) составляет фонд заработной платы рабочих, который также за три года увеличивается.

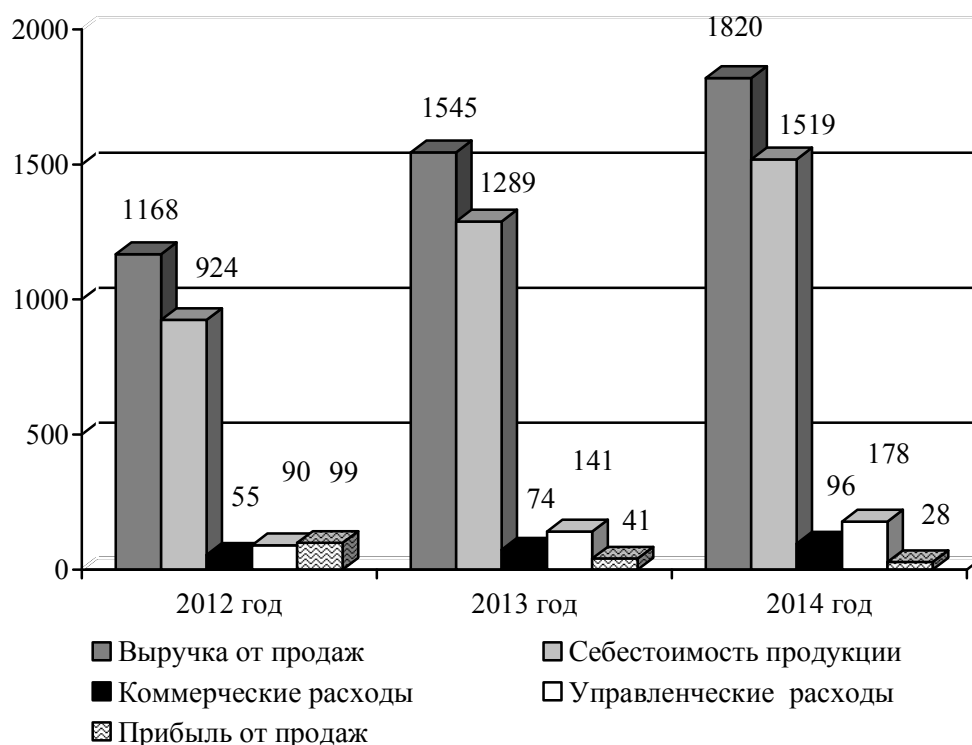


Рисунок 2.5 - Динамика основных показателей деятельности предприятия (млн. руб.)

Анализ соотношения между приростом средней заработной платы и производительностью труда (выработкой) свидетельствует о неэффективной политике в области труда и заработной платы на данном предприятии. Снижение производительности труда (выработки) сопровождается значительным увеличением средней заработной платы как работника ППП, так и рабочего. Это свидетельствуют о нерациональном соотношении между мерой труда и мерой потребления на предприятии, которое привело к увеличению затрат на производство продукции и снижению ее рентабельности.

На анализируемом предприятии величина собственного капитала увеличивается с каждым годом при одновременном увеличении внеоборотных активов. На конец 2014 года внеоборотные активы составили 117886 тыс. руб., что в 3 раза больше, чем их было в 2012 году. Увеличение стоимости внеоборотных активов предприятия вызвано приростом стоимости основных средств. Следует отметить, что собственного капитала на предприятии достаточно для полного

финансирования внеоборотных активов, т.е. заемные средства для этих целей предприятием не привлекаются. Стоимость основных фондов предприятия растет, как и их активной части. В динамике оборотных средств наблюдается значительный их прирост - на 54,5% за три года.

Прирост объемов выпуска продукции при значительном увеличении среднегодовой стоимости основных производственных фондов привел к стабильному снижению фондоотдачи за три года - на 66,4%, которая на конец анализируемого периода составила 16 рублей. Оборачиваемость оборотных средств за три года несколько ускорилась (особенно по сравнению с 2013 годом), что является положительным моментом в деятельности предприятия. Анализируя состав оборотных средств, следует отметить, что у предприятия на конец 2014 года имеют место значительные суммы дебиторской задолженности и запасов - порядка 90% от всей суммы оборотных активов.

Коэффициент независимости показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных, а какая за счет заемных средств. Рассчитанные значения коэффициента свидетельствуют, что предприятие в 2014 году имеет больше собственного капитала и становится все менее зависимым от внешних источников финансирования. Сложившаяся ситуация может быть оценена как положительная для предприятия, снижающая вероятность его банкротства (согласно общепринятым нормативным значениям собственных средств на предприятии должно быть не менее 60%, и следовательно заемных не более 40%). На предприятии же сложилось такое соотношение – «56 / 44».

Поскольку коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент текущей ликвидности удовлетворяют нормативному значению (они должны быть не менее 0,1 и 2 соответственно), это вызывает необходимость расчета коэффициента утраты платежеспособности за период, равный 3 месяцам. Расчет данного коэффициента показал, что предприятие в первые полгода 2015 года не было подвержено опасности утратить свою платежеспособность, поскольку значение коэффициента восстановления платежеспособности больше единицы. Однако, такая опасность имела место для предприятия в 2014 году.

В целом, финансовое состояние предприятия на конец анализируемого периода можно оценить как удовлетворительное, а его платежеспособность - обеспеченной. Предприятие занимает большую долю на рынке, что позволяет продукции свободно и легко конкурировать с продукцией других предприятий. Ориентируясь на работу с постоянными клиентами, завод наладил прочные коммерческие связи, что позволяет в настоящее время избегать лишних затрат на маркетинговую деятельность. Между тем, для дальнейшего развития предприятия существенное значение имеет снижение себестоимости выпускаемой продукции, увеличение производительности труда, прибыли и повышение рентабельности производства за счет освоения выпуска новых видов продукции, чего невозможно достичь без использования его кадрового потенциала, повышения эффективности системы управления персоналом и стимулирования производительности работы коллектива.

Таблица 2.3 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния завода

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год
1. Выпуск продукции, в том числе:		5170	6683
• колбасные изделия	тонн	4270	5649
• деликатесы		707	808
• мясные полуфабрикаты		193	226
2. Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	1168096	1545342
3. Себестоимость продукции	тыс. руб.	923981	1288753
4. Коммерческие расходы	тыс. руб.	54693	74461
5. Управленческие расходы	тыс. руб.	90162	141192
6. Прибыль от продаж	тыс. руб.	99260	40936
7. Рентабельность продукции	%	9,3	2,7
8. Чистая прибыль	тыс. руб.	62580	17102
9. Среднесписочная численность ППП	чел.	443	622
10. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	2637	2242
11. Фонд заработной платы ППП	тыс. руб.	125356	186018
12. Заработная плата работника ППП	руб./мес.	23580	24922
13. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	85444	125629
14. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	27114	73494

15. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	24620	70192
16. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	207732	287248
17. Фондоотдача основных фондов	руб.	47,4	22,0
18. Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	55,6	112,8
19. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	5,6	5,4
20. Коэффициент независимости	%	42,6	30,1
21. Коэффициент обеспеченности СОС	-	0,28	0,18
22. Коэффициент текущей ликвидности	-	5,4	2,2
23. Коэффициент утраты платежеспособности	-	3,2	0,7

1. Саратовская область
2. Ханты-Мансийский АО
3. Ямало-Ненецкий АО
4. Тюменская область
5. Омская область

6. Новосибирская область
7. Красноярский край
8. Иркутская область
9. Республика Саха (Якутия)



Рисунок 2.3 – География продаж продукции ООО «Торговая Площадь»

**3 ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ООО «ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ» И РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

Эффективное управление персоналом невозможно без адекватной информации. Поэтому отделы человеческих ресурсов регулярно собирают данные,

характеризующие различные аспекты состояния персонала организации, и проводят их детальный анализ. Часто такие данные называют статистикой человеческих ресурсов.

Статистика человеческих ресурсов предоставляет информацию о различных сторонах управления персоналом - производительности, издержках на рабочую силу, профессиональном обучении, динамике рабочей силы. Каждая организация использует собственные показатели, отражающие специфику ее деятельности и традиции.

Данная глава выпускной квалификационной работы выполнена по методике С.В. Шекшни. [28]

3.1 Анализ структуры и динамики персонала предприятия

3.1.1 Структура рабочей силы по категориям занятых

Структура численности занятых в ООО «Торговая Площадь» представлена в таблице 3.1. Рассматривая персонал предприятия по категориям занятых, видно, что за анализируемый период, количество производственных рабочих увеличилось на 173 человека или на 47,6%.

Таблица 3.1 - Динамика численности занятых на предприятии

Категории занятых	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонения (+,-), чел.		
				2013 от 2012	2014 от 2013	2014 от 2012
Производственный персонал	363	510	536	147	26	173
Непроизводственный персонал	19	32	35	13	3	16
Административный персонал	61	80	82	19	2	21
Итого	443	622	653	179	31	210

Вторая категория - непроизводственные рабочие – увеличилась практически в два раза – на 16 человек или на 84,2%, что можно объяснить развитием предприятия в целом и его отдельных сфер деятельности, например, таких как торговля. Численность административного персонала стабильно растет в течение трех анализируемых лет.

Изучая структуру персонала предприятия можно отметить, что преобладающий удельный вес в ней занимает производственный персонал (порядка 82%). Порядка 12,6% приходится на категорию административного персонала и 5,4% принадлежит непроизводственному персоналу (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1- Структура занятых на предприятии

В целом за период с 2012 по 2014 годы, наблюдается снижение удельного веса административного персонала в структуре занятых на предприятии, соответственно увеличивается доля производственного и непромышленного персонала. По данным таблицы 3.1 можно отследить следующие соотношения:

1. Число производственных работников на одного непроизводственного (рассчитывается как отношение производственных работников к непроизводственным).

$$2012 \text{ год: } 363 : 19 = 19 \text{ чел.};$$

$$2013 \text{ год: } 510 : 32 = 16 \text{ чел.};$$

$$2014 \text{ год: } 536 : 35 = 15 \text{ чел.}$$

2. Число производственных работников на одного административного (рассчитывается как отношение производственных работников к административным).

$$2012 \text{ год: } 363 : 61 = 6 \text{ чел.};$$

$$2013 \text{ год: } 510 : 80 = 6 \text{ чел.};$$

$$2014 \text{ год: } 536 : 82 = 6 \text{ чел.}$$

3. Доля административных работников в общей численности (рассчитывается как отношение административных работников к общей численности).

2012 год: 61 : 443 = 13,8%

2013 год: 80 : 622 = 12,9%;

2014 год: 82 : 653 = 12,6%.

Таблица 3.2 - Показатели структуры занятых на предприятии

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонения, %		
				<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
Производственный персонал на одного непроизводственного, чел	19	16	15	-15,8	-6,3	-21,1
Производственный персонал на одного административного, чел	6	6	6	-	-	-
Доля административного персонала, в %	13,8	12,9	12,6	-6,5	-2,3	-8,7

Первый показатель (соотношение производственных и непроизводственных работников) устойчиво снижается. Если в 2012 году он составлял 19 человек, то в 2014 году уже только 15, т.е. на 21,1% меньше. Второй показатель (соотношение производственного персонала на одного административного) остается стабильным в течение трех лет (6 человек). Доля административного персонала снизилась за три года на 8,7%, составив 12,6% на конец 2014 года.

3.1.2 Возрастная структура рабочей силы

Отслеживание динамики возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации. Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации. Однако этот показатель не является достаточно информативным, гораздо более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки (таблица 3.3).

Таблица 3.3- Возрастная структура персонала на предприятии

Возраст	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
Моложе 20 лет	21	4,7	37	6,0	47	7,2
20 - 30 лет	59	13,3	96	15,4	98	15,0
31 - 40 лет	123	27,8	150	24,1	158	24,2
41 - 50 лет	98	22,1	139	22,3	139	21,3
51 - 60 лет	91	20,5	119	19,1	131	20,0
Свыше 60 лет	51	11,6	81	13,0	80	12,3
Итого	443	100	622	100	653	100

Данные таблицы 3.3 свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа 31- 40 лет, хотя за три года данный показатель незначительно снизился.

Практически на одной позиции находятся две следующие категории 41 - 50 лет и 51 - 60 лет, удельный вес которых колеблется в пределах 20%. Такая же тенденция наблюдается у возрастных групп 20 - 30 лет и свыше 60 лет, т.е. удельный вес зрелой молодёжи и людей пенсионного возраста в среднем одинаков. На категорию моложе 20 лет приходится около 7%.

Результаты проведенного анализа говорят о том, что по возрастному признаку прослеживается наличие большой доли людей среднего возраста и старше. В целом, успешно справляясь со своей работой сегодня, они являются гарантом эффективной деятельности предприятия через несколько лет. С одной стороны, эта категория людей достаточно мобильна и имеет большой опыт работы, но с другой стороны она привержена к устаревшим стереотипам работы, испытывает больше трудностей в обучении и усвоении нового.

3.1.3 Образовательная структура рабочей силы

Аналогично возрастной структуре предприятия необходимо проанализировать состав рабочей силы по уровню полученного образования (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Образовательная структура персонала на предприятии

Уровень	2012 год	2013 год	2014 год
---------	----------	----------	----------

образования	Уд вес в % к		Уд вес в %		Уд вес в % к	
	Чел.	общ. числ.	Чел.	к общ. числ.	Чел.	общ. числ.
Среднее	22	4,9	37	6,0	43	6,6
Среднетехническое	269	60,8	373	60,0	400	61,2
Незаконченное высшее	44	9,9	47	7,5	27	4,2
Высшее	108	24,4	165	26,5	183	28,0
Итого	443	100	622	100	653	100

Данные таблицы 3.4 свидетельствуют о том, что на предприятии уровень среднетехнического образования колеблется в пределах 60% и занимает первую позицию, вторую позицию занимает высшее образование, удельный вес которого за анализируемый период возрос на 3,6% п. Это хорошая тенденция в деятельности колбасного завода.

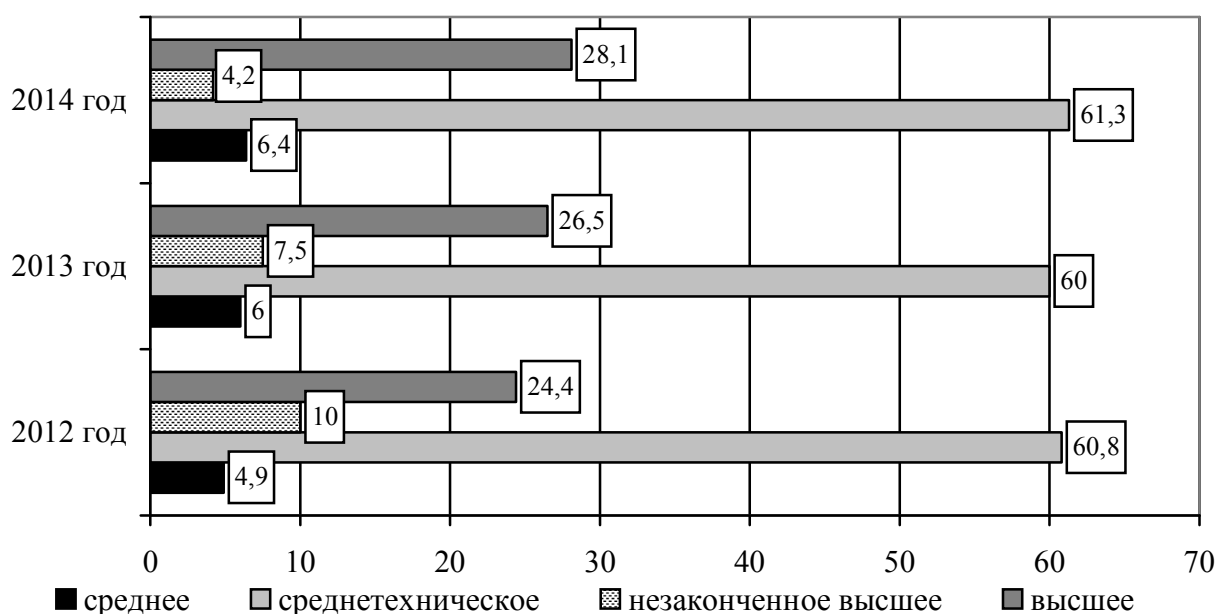


Рисунок 3.2 – Образовательная структура персонала предприятия

Также положительным моментом в образовательной структуре предприятия является сокращение количества работников с незаконченным высшим образованием (с 9,9% до 4,2%) в результате получения ими высшего образования, частично оплачиваемого за счёт предприятия (рисунок 3.2). Однако печальным фактом является то, что на предприятии имеются работники со средним образованием, т.е. только окончившие школу и не имеющие никакого специального образования. Их удельный вес в общей численности колеблется в пределах 5-6% (младший обслуживающий персонал на предприятии).

3.1.4 Структура рабочей силы по стажу работы на предприятии

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель стажа работы на предприятии. Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной структуры. Однако и в этом случае лучше использовать метод группировки, приведенный в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.
До 1 года	62	13,9	78	12,6	36	5,5
От 1 до 5 лет	93	21,0	139	22,3	150	23,0
От 6 до 10 лет	202	45,5	284	45,6	311	47,7
Свыше 10 лет	86	19,6	121	19,5	156	23,8
Итого	443	100	622	100	653	100

Первое место по продолжительности работы в организации занимает позиция от 6 до 10 лет, удельный вес которой в среднем колеблется в пределах 45-47%. По годам анализируемого периода он постоянно растёт - за три года удельный вес этой позиции увеличился на 2,2%п. (с 45,5% до 47,7%).

На втором месте позиция от 1 до 5 лет. Эта позиция имеет такую же динамику, как и предыдущая - с 2012 по 2014 годы увеличение составило 2%п. (с 21% до 23%). Далее идёт позиция работников, проработавших на предприятии свыше 10 лет (23,8% на конец отчетного года), а последнее место занимают работники, проработавшие не более одного года (5,5%).

3.1.5 Структура персонала по половому признаку

Процентное соотношение мужчин и женщин является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами, например дополнительной компенсацией или укороченным рабочим днем (таблица 3.6).

Таблица 3.6 - Структура персонала по половому признаку

Пол	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.
Мужчины	102	23,0	131	21,0	148	22,6
Женщины	341	77,0	491	79,0	505	77,4
Итого	443	100	622	100	653	100

Анализируя работников предприятия по половому признаку можно сделать вывод о том, что основную массу составляют женщины, что является характерной особенностью пищевой отрасли в нашей стране (рисунок 3.3).

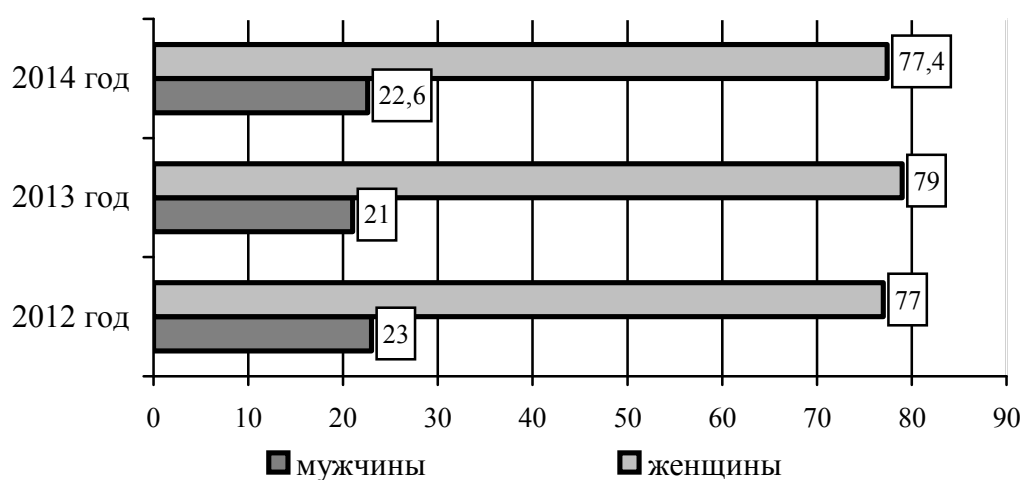


Рисунок 3.3 - Структура персонала на предприятии по половому признаку

3.2 Анализ движения трудовых ресурсов на предприятии

На производительность труда влияет постоянство кадров на предприятии, поэтому важным вопросом анализа является изучение движения персонала за анализируемый период. Сводные показатели движения рабочих в ООО «Торговая Площадь» характеризуются коэффициентом оборота по приему и увольнению и коэффициентом текучести (таблица 3.7).

Движение трудовых ресурсов на предприятии можно охарактеризовать как очень интенсивное. Максимальный оборот рабочей силы, т.е. общая сумма принятых и выбывших с предприятия работников за период, наблюдался в 2012 году - 299 человек, что на 154 человека больше, чем в 2013 году и на 187 человек -

чем в 2014 году. Следует отметить, что в 2014 году значения всех рассчитанных коэффициентов значительно ниже их значений в 2012 году.

Таблица 3.7 – Показатели движения рабочих на предприятии

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Темп прироста, %		
				<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
1. Среднесписочная численность рабочих	443	622	653	40,4	5,0	47,4
2. Принято на предприятие	239	88	54	86,0	145,9	125,6
3. Выбыло с предприятия, в том числе излишний оборот	60 36	57 18	58 52	52,3 50,0	101,8 288,9	53,2 144,4
4. Коэффициент оборота, %						
• по приему	54,0	14,1	8,3	-73,9	-41,1	-84,6
• по выбытию	13,5	9,2	8,9	-31,9	-3,3	-34,1
5. Необходимый оборот, %	5,4	6,3	0,9	16,7	-85,7	-83,3
6. Коэффициент текучести, %	8,1	2,9	8,0	-64,2	175,9	-1,2

Коэффициент оборота по приему - это отношение числа принятых к среднесписочной численности работников.

$$2012: K_{\text{прием}} = 239 \text{ чел.} : 443 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 54,0\%;$$

$$2013: K_{\text{прием}} = 88 \text{ чел.} : 622 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 14,1\%;$$

$$2014: K_{\text{прием}} = 54 \text{ чел.} : 653 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 8,3\%.$$

Коэффициент оборота по выбытию - это отношение числа выбывших к среднесписочной численности работников.

$$2012: K_{\text{выб.}} = 60 \text{ чел.} : 443 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 13,5\%;$$

$$2013: K_{\text{выб.}} = 57 \text{ чел.} : 622 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 9,2\%;$$

$$2014: K_{\text{выб.}} = 58 \text{ чел.} : 653 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 8,9\%.$$

В течение 2012 - 2013 года коэффициент оборота рабочей силы по приему превышал значения коэффициента оборота по выбытию, что свидетельствует о достаточности обновления трудовых ресурсов на предприятии в этот период времени. В 2014 году значения коэффициентов примерно одинаковые.

Необходимый оборот работников обусловлен причинами производственного или общегосударственного характера (увеличение или уменьшение объема производства, призыв в армию, поступление в учебные заведения, уход на пенсию, перевод на другие предприятия и т.п.). В целом, за анализируемый период необходимый оборот рабочей силы увеличивается.

$$2012: K_{\text{н.об.}} = (60 \text{ чел.} - 36 \text{ чел.}) : 443 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 5,4\%;$$

$$2013: K_{\text{н.об.}} = (57 \text{ чел.} - 18 \text{ чел.}) : 622 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 6,3\%;$$

$$2014: K_{\text{н.об.}} = (58 \text{ чел.} - 52 \text{ чел.}) : 653 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 0,9\%.$$

Излишний оборот (текучесть) – это увольнение работников с предприятия, не вызванное производственными и общегосударственными причинами (по личному желанию, самовольный уход с работы, за нарушение правил внутреннего порядка или из-за несоответствия квалификации и т.д.). Текучесть кадров – важнейший показатель динамики рабочей силы организации.

Наиболее распространенный метод расчета текучести – отношение числа лиц уволенных с предприятия в порядке излишнего оборота к среднесписочной численности персонала.

$$2012: K_{\text{тек.}} = 36 \text{ чел.} : 443 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 8,1\%;$$

$$2013: K_{\text{тек.}} = 18 \text{ чел.} : 622 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 2,9\%;$$

$$2014: K_{\text{тек.}} = 52 \text{ чел.} : 653 \text{ чел.} \cdot 100 \% = 8,0\%.$$

Динамика коэффициента текучести такова, что в 2013 году по сравнению с 2012 годом он снизился на 5,2%п. Однако к концу 2014 года он возрос более, чем в 2,7 раза - на 5,2%п., что является отрицательным моментом в деятельности предприятия. Чем выше показатель текучести кадров, тем ниже стабильность персонала организации

Поскольку коэффициент текучести на начало и конец анализируемого периода не превышает установленное нормативное значение (норма 9% в год), это свидетельствует об эффективной политике управления персоналом на предприятии, высокой трудовой мотивации рабочих, соблюдении трудовой дисциплины.

В целом, динамика коэффициентов, характеризующих движение рабочих в 2012 - 2014 гг. в ООО «Торговая Площадь» является положительной (рисунок 3.4), наиболее благоприятные значения показатели имели в 2014 году. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Поэтому необходимо провести анализ причин текучести персонала и выявлять наиболее серьезные из них (таблица 3.8).

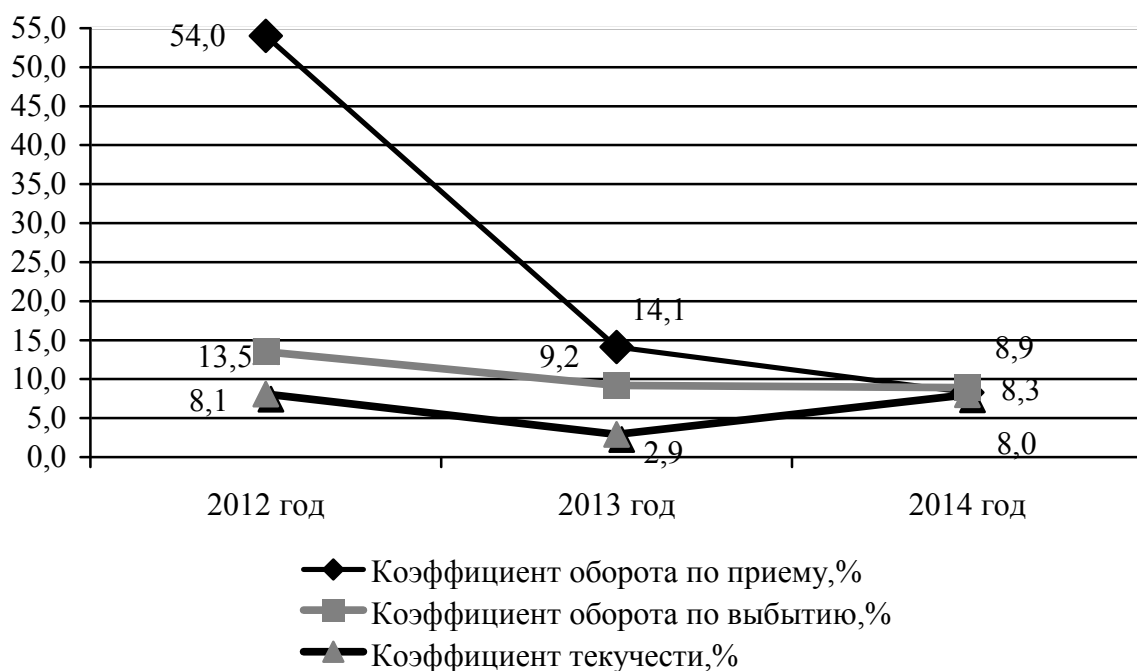


Рисунок 3.4 – Показатели движения рабочих на предприятии

Таблица 3.8 - Причины текучести кадров на предприятии

Причины увольнения	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел	Уд вес в % к общ.числ.	Чел	Уд вес в % к общ.числ.	Чел	Уд вес в % к общ.числ.
Собственное желание	36	100	14	77,8	41	78,9
Перевод на другую работу	-	-	-	-	-	-
Переезд в другое место	-	-	-	-	11	21,1
Нарушение дисциплины	-	-	4	22,2	-	-
Призыв на военную службу	-	-	-	-	-	-
Всего	36	100	18	100	52	100

Основной причиной, по которой работники увольняются с предприятия, является собственное желание. Причем, в 2013 году по сравнению с 2012 годом число уволившихся по этой причине снизилось на 22 человека или в 2,6 раза, однако в 2014 году по сравнению с 2013 годом их число вновь возросло на 27 человек или 192,8%. Переезд в другое место как причина увольнения имела место у 11 работников в 2014 году. Из-за нарушения трудовой дисциплины с предприятия были уволены 4 сотрудника в 2013 году.

3.3 Анализ производительности труда и заработной платы

Производительность труда является источником процветания любой организации и ее сотрудников, поэтому руководство должно уделять повышенное внимание измерению и контролю за динамикой производительности. Используемые для анализа показатели производительности труда отражают специфику производственной деятельности организации, однако существует несколько наиболее общих показателей, которые применяются на многих предприятиях.

Объём реализации на одного работника ($V_{\text{реал. на работника}}$) рассчитывается как отношение объема реализации предприятия за период (в сопоставимых ценах) к численности работников. Показатель реализации на одного работника является наиболее общим показателем производительности труда на предприятии.

$$2012: V_{\text{реал. на работника}} = 1168096 : 443 = 2637 \text{ тыс. руб.};$$

$$2013: V_{\text{реал. на работника}} = 1394713 : 622 = 2242 \text{ тыс. руб.};$$

$$2014: V_{\text{реал. на работника}} = 1564508 : 653 = 2396 \text{ тыс. руб.}$$

Аналогично рассчитывается объем реализации на одного рабочего.

$$2012: V_{\text{реал. на рабочего}} = 1168096 : 363 = 3218 \text{ тыс. руб.};$$

$$2013: V_{\text{реал. на рабочего}} = 1394713 : 510 = 2735 \text{ тыс. руб.};$$

$$2014: V_{\text{реал. на рабочего}} = 1564508 : 536 = 2919 \text{ тыс. руб.}$$

Динамика рассчитанных показателей представлена на рисунке 3.7.

За три года выработка на одного работника и одного рабочего уменьшилась по сравнению с началом анализируемого периода на 9,1% и 9,3% (или на 241 тыс. руб. и 299 тыс. руб.) соответственно, что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Торговая Площадь».

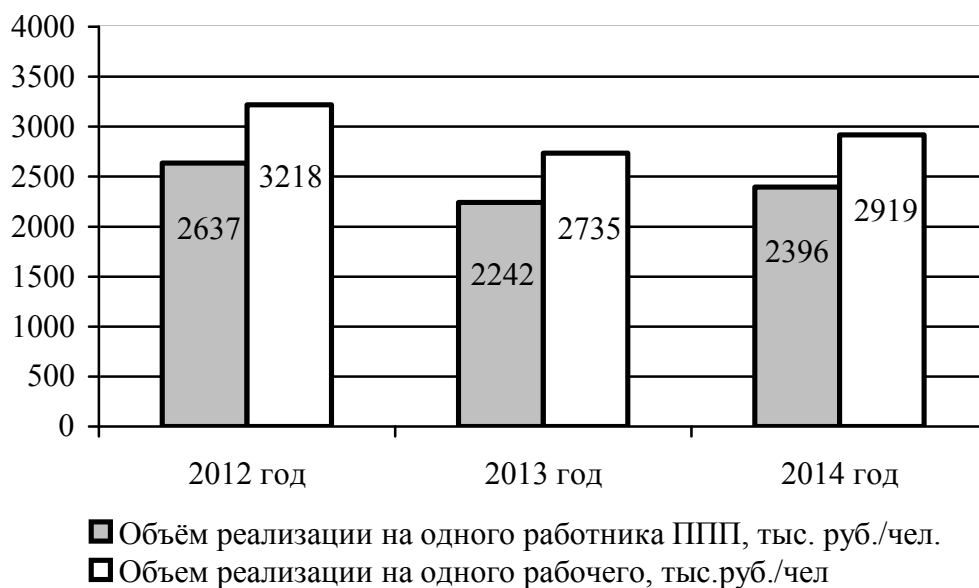


Рисунок 3.5 - Динамика объема реализации на одного работника

Сокращение производительности труда на предприятии было обусловлено превышением темпов прироста численности как работников ППП, так и рабочих над темпами прироста выручки от продажи продукции (таблица 3.9).

Таблица 3.9 - Сравнительный анализ темпов прироста объема реализации (в сопоставимых ценах) и численности работников

Показатели	Темп прироста, %		
	2013/2012 гг.	2014/2013 гг.	2014/2012 гг.
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	19,4	12,2	33,9
2. Численность ППП, чел.	40,4	5,0	47,4
3. Численность рабочих, чел	40,5	5,1	47,7

Заработная плата рабочих предприятия является главным мотивирующим фактором их деятельности. Данные для анализа заработной платы рабочих ООО «Торговая Площадь» представлены в таблице 3.10.

За анализируемый период сумма средств, направляемых на оплату труда рабочих, увеличилась в сопоставимых ценах на 36,4% и составила на конец отчетного года 114275 тыс. руб. В сопоставимых ценах среднемесячная заработная плата рабочих снижается за три года на 7,6%. На конец 2014 года на предприятии рабочий получал в среднем 20670 руб., что в ценах 2012 года составляло только 17767 руб.

Таблица 3.10 - Динамика заработной платы рабочих

Показатели	2012	2013	2014	Темп роста, %		
				<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
1. Среднесписочная численность рабочих, чел.	363	510	536	140,5	105,1	147,7
2. Фонд заработной платы рабочих, тыс. руб. <i>в сопоставимых ценах</i>	83758	124576	132948	148,7	106,7	158,7
	83758	112433	114275	134,2	101,6	136,4
3. Среднемесячная зарплата рабочего, руб. <i>в сопоставимых ценах</i>	19228	20356	20670	105,9	101,5	107,5
	19228	18371	17767	95,5	96,7	92,4

Чтобы оценить эффективность работы предприятия наряду с другими оценочными показателями необходимо определить соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Оценка темпов роста производительности труда и средней заработной платы осуществляется в процентах путем их сопоставления (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы рабочих

Показатели	2012	2013	2014	Темп роста, %		
				<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
Выработка одного рабочего в сопоставимых ценах	3218	2735	2919	85,0	106,7	90,7
Среднемесячная заработная плата рабочих в сопоставимых ценах	19228	18371	17767	95,5	96,7	92,4
Соотношение между приростом производительности труда и средней заработной платой	-	-	-	-	-	-

Производительность труда рабочих в ООО «Торговая Площадь» за три года снижается большими темпами, чем их средняя заработная плата (за исключением 2013 года, где прослеживается обратная тенденция), однако к концу анализируемого периода их темпы снижения примерно выравниваются.

Все это приводит к увеличению себестоимости продукции и снижению рентабельности производства, т.е. к нерациональному соотношению между мерой труда и мерой потребления.

3.4 Анализ издержек на рабочую силу

Показатели производительности дают представление о вкладе, который сотрудники организации вносят в достижение стоящих перед ней целей. Не менее важно детально знать и контролировать другую сторону процесса – во что обходятся организации ее сотрудники. Существует несколько широко используемых сегодня показателей анализа издержек на рабочую силу.

1. Анализ общих издержек предприятия на рабочую силу за период.

Каждая организация должна с максимальной точностью знать размер своих расходов на рабочую силу. Как это ни парадоксально, определение общей величины издержек является достаточно сложным делом. Они складываются из множества статей, которые не всегда на первый взгляд связаны с наймом рабочей силы. Основными составляющими издержек на рабочую силу являются:

1) базовая заработная плата - эта категория включает должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;

2) переменная заработная плата - к этой категории относятся выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;

3) все виды премиальных выплат, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;

4) выплаты по участию в прибыли и сокращению издержек, издержки организации на предоставление сотрудникам права приобретения акций;

5) стоимость социальных льгот, включая взносы организации в страховые фонды, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг работникам и т.д. К данной категории относятся издержки на все льготы как установленные законодательством, так и предоставляемые организацией в дополнение к требованиям закона;

6) издержки на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;

7) взносы организации в фонды государственного социального страхования;

8) издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость.

Общие издержки ООО «Торговая Площадь» на рабочую силу отражены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Динамика общих издержек на рабочую силу

Показатели	2012	2013	2014	Темп роста, %		
				2013 2012	2014 2013	2014 2012
1. Расходы на оплату труда	125356	186018	196146	148,4	105,4	156,5
2. Отчисления на социальные нужды	32592	63246	58844	194,1	93,0	180,5
3. Прочие расходы	6268	9300	9807	148,4	105,4	156,5
Итого	164216	258564	264797	157,5	102,4	161,2

Больше всего средств на персонал было потрачено в 2014 году. В 2013 году по отношению к 2012 году они увеличились на 94348 тыс. руб. или 57,5%; в 2014 году по отношению к 2013 году общие издержки на рабочую силу возросли на 6233 тыс. руб. или 2,4%. В целом же за период они выросли на 100581 тыс. руб. или 61,2%.

2. Анализ доли издержек на рабочую силу в объеме реализации.

Показатель величины издержек на рабочую силу является абсолютным, поэтому его использование в управленческом анализе и при принятии решений достаточно ограничено. Более информативным является показатель доли издержек на рабочую силу в объеме реализации предприятия, дающий представление о том, какая часть валовой выручки расходуется на персонал. Этот показатель ($I_{\text{раб в реал}}$) рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период.

Расчет доли издержек на рабочую силу в объеме реализации приведен ниже:

$$2012: I_{\text{раб в реал}}: 164216 / 1168096 \cdot 100\% = 14,0\%;$$

$$2013: I_{\text{раб в реал}}: 258564 / 1394713 \cdot 100\% = 18,5\%;$$

$$2014: I_{\text{раб в реал}}: 264797 / 1564508 \cdot 100\% = 16,9\%.$$

За анализируемый период значение показателя доли издержек на рабочую силу в объеме реализации увеличилось и составило 17% на конец 2014 года. Другими словами, из каждого заработанного предприятием рубля в отчетном году приблизительно 17 копеек расходовалось на рабочую силу, что, однако, на 1,5 копейки меньше, чем в 2013 году.

3. Анализ издержек на одного сотрудника. Этот показатель ($I_{\text{сотр}}$) рассчитывается путем деления общей величины издержек на рабочую силу за период на численность сотрудников организации. Таким образом, получим:

$$2012: I_{\text{сотр}}: 164216 / 443 = 371 \text{ тыс. руб./чел.};$$

$$2013: I_{\text{сотр}}: 258564 / 622 = 416 \text{ тыс. руб./чел.};$$

$$2014: I_{\text{сотр}}: 264797 / 653 = 406 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Показатель издержек на одного сотрудника дает представление о том, во сколько в среднем обходится организации один работник в течение периода. Так, в 2014 году предприятие потратило на одного работника 406 тыс. руб., что на 10 тыс. руб. или 2,4% меньше, чем в 2013 году, однако на 35 тыс. руб. или 9,4% больше, чем в 2012 году.

Обобщающие показатели издержек на рабочую силу в ООО «Торговая Площадь» представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 - Показатели издержек на персонал

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
				$\frac{2013}{2012}$	$\frac{2014}{2013}$	$\frac{2014}{2012}$
1. Издержки на персонал, тыс. руб.	164216	258564	264797	157,5	102,4	161,2
2. Доля издержек на персонал в объеме реализации, %	14	18,5	16,9	132,1	91,4	120,7
3. Издержки на одного сотрудника, тыс. руб.	371	416	406	112,1	97,6	109,4

3.5 Подбор, отбор и адаптация персонала в компании

В ООО «Торговая Площадь» работники отдела кадров определяют круг источников для поиска кандидатов на должность и предпринимает меры, чтобы ранее сформулированные требования к претендентам были доступны потенциальным кандидатам. При проведении данного анализа преследуется цель: выяснить, какие способы поиска используются в данной организации для подбора персонала.

Основные способы поиска персонала, применяемые в ООО «Торговая Площадь», приведены в таблице 3.14.

Как видно из таблицы, самым популярным источником привлечения персонала на вакантную должность является поиск через Интернет, потому что это

менее затратный и более быстрый способ поиска кандидата. Далее по популярности идет обращение в государственную службу занятости населения. Этот способ поиска довольно дешевый, хотя малоэффективен, поскольку в государственную службу занятости обращаются люди в надежде найти любую работу.

Затем идет поиск среди выпускников учебных заведений, где равное количество опрошенных оценивают данный метод как эффективный, так и малоэффективный. При обращении в агентства предпочтение отдается агентству по трудоустройству, нежели агентству по подбору персонала, так как при одинаковой скорости

подбора персонала, в первом агентстве это обходится дешевле.

Как следует из таблицы 3.15, самым популярным методом отбора в анализируемой организации является собеседование, так как этот метод считают довольно эффективным. Часто предпочтение отдается формальным подтверждениям квалификации и опыта работы кандидатов, которые они черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании. Необходимо отметить, что таким неформальным методам оценки при отборе персонала как тестирование личностных психологических характеристик и экспертиза почерка на данном предприятии вообще не уделяется внимания.

Таблица 3.16 - Виды собеседований при отборе персонала (%)

Вид собеседования	Ответ	Оценка		
		эффективно	неэффективно	затрудняюсь ответить
«один на один»	55	25	64	11
«один представитель организации - несколько кандидатов»	13	58	29	13
«один кандидат - несколько представителей организации»	67	55	37	8

Данные таблицы свидетельствуют о том, что самым распространенным видом собеседования является такой, при котором один кандидат беседует с несколькими представителями организации. При этом данный вид собеседования более эффективен, так как при нем повышается объективность оценки и качество самого

собеседования. Однако, здесь создаётся дополнительный стресс для кандидата и увеличиваются издержки организации. На втором месте по популярности в анализируемой организации стоит такой вид собеседования как «один – на один», во время которого один представитель компании встречается с одним кандидатом. Таким образом, анализ показал, что, как правило, в собеседовании со стороны предприятия участвуют несколько человек. В анализируемой организации чаще всего собеседование проводит руководитель кадровой службы. В ряде структурных подразделений в собеседовании принимает участие руководитель отдела, в котором будет работать сотрудник. Наиболее распространенные причины отказа кандидатам на должность представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 - Причины отказа в предоставлении работы кандидатам (%)

Причины отказа	Ответ
Завышенный уровень ожидаемой зарплаты	88
Просто не понравился (внешний вид) и т.п.	80
Некорректное поведение на собеседовании	76
Непрофильное образование	14
Возраст	12
Отсутствие необходимых знаний и опыта	10
Обвинения руководства по прежней работе	7
Отсутствие рекомендаций	4

Данные таблицы свидетельствуют о том, что главными причинами отказа кандидатам в работе являются завышенный уровень ожидаемой зарплаты и личное отношение респондента к кандидату по принципу «понравился – не понравился». Непрофильное образование, возраст, отсутствие необходимых знаний и опыта также являются причинами отказа в работе. Однако, характерной особенностью данной организации является то, что по этим причинам респонденты отказывают кандидатам крайне редко.

Программами адаптации персонала в ООО «Торговая Площадь» являются формализованные программы, т.е. специально разработанные для конкретных должностей и обязательные к выполнению, а также наставничество опытных сотрудников. Неформализованным программам адаптации внимание не уделяется.

За адаптацию новичка в организации отвечает руководитель отдела, в котором будет работать работник.

3.6 Анализ издержек на подготовку и переподготовку кадров

Важным элементом управления персоналом в ООО «Торговая Площадь» является система подготовки и переподготовки рабочих кадров.

Система подготовки, переподготовки рабочих кадров, действующая в ООО «Торговая Площадь» осуществляется на основании стандарта предприятия, составленного на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении». Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки рабочих кадров, формирование у них высокого профессионализма, современного экономического мышления, умения работать в новых экономических условиях. Настоящий стандарт распространяется на весь персонал предприятия, занятый непосредственно управлением, организацией и выполнением работ по созданию, производству и реализации продукции на всех этапах ее жизненного цикла. Стандарт подлежит исполнению руководителями всех уровней и во всех подразделениях предприятия. На предприятии организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

- 1) подготовка новых рабочих;
- 2) переподготовка рабочих;
- 3) обучение рабочих вторым профессиям;
- 4) повышение квалификации рабочих;
- 5) повышение квалификации специалистов.

В условиях рыночной экономики потребности предприятий в квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счет их подготовки и переподготовки непосредственно на производстве. В ООО «Торговая Площадь» отдел кадров ведет учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели. Общее число сотрудников, прошедших

профессиональное обучение в течение периода, общее число часов, затраченных на профессиональное обучение, и число программ по профессиональному обучению являются абсолютными показателями и не несут в себе содержательной информации. Тем не менее, эти данные важны, поскольку на их основе рассчитываются другие, более информативные показатели. Представим сведения о прохождении обучения сотрудников в ООО «Торговая Площадь» в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Сведения о прохождении профессионального обучения

Сведения об обучении сотрудников	2012 год	2013 год	2014 год
Количество сотрудников, прошедших обучение в течение периода, чел	52	62	62
Общее число часов, затраченных на обучение, час.	9543	9275	9004
Общие издержки на профессиональное обучение, тыс. руб.	1909	2040	2251

1. Анализ доли сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение периода. Этот показатель ($C_{\text{обуч}}$) рассчитывается как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение периода, к численности организации. Это важный показатель, демонстрирующий, какая часть сотрудников повысила квалификацию в течение года, т.е. характеризующий масштабы профессионального обучения. С помощью этого показателя можно также определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию с отрывом от производства. Так,

$$2012: C_{\text{обуч}}: 52 \text{ чел.} / 443 \text{ чел.} \cdot 100\% = 11,7\%;$$

$$2013: C_{\text{обуч}}: 62 \text{ чел.} / 622 \text{ чел.} \cdot 100\% = 10\%;$$

$$2014: C_{\text{обуч}}: 62 \text{ чел.} / 653 \text{ чел.} \cdot 100\% = 9,5\%.$$

Приведённые расчёты демонстрируют динамику снижения доли сотрудников, прошедших обучение, за анализируемый период (с 11,7% до 9,5%).

2. Анализ среднего числа часов профессионального обучения на одного обученного. Этот показатель ($Ч_{\text{ср. обуч. сотр.}}$) рассчитывается как отношение всех затраченных на профессиональное обучение часов к числу прошедших обучение

сотрудников. Показатель среднего числа часов дает косвенное представление о средних масштабах обучения сотрудника предприятия.

Расчет этих часов представлен ниже:

2012: $Ч_{\text{ср обуч сотр.}}: 9543 \text{ час.} / 52 \text{ чел.} = 183,5 \text{ час.};$

2013: $Ч_{\text{ср обуч сотр.}}: 9275 \text{ час.} / 62 \text{ чел.} = 149,6 \text{ час.};$

2014: $Ч_{\text{ср обуч сотр.}}: 9004 \text{ час.} / 62 \text{ чел.} = 145,2 \text{ час.}$

По годам анализируемого периода прослеживается уменьшение среднего числа часов профессионального обучения на одного обученного.

3. Анализ доли издержек на профессиональное обучение в объеме реализации. Эта доля ($I_{\text{обуч в реал}}$) показывает, какая часть валового дохода предприятия расходуется на профессиональное обучение или сколько копеек от одного рубля реализации тратится на обучение персонала. Расчет доли издержек в объеме реализации по годам представлены ниже:

2012: $I_{\text{обуч в реал}}: 1909 / 1168096 \cdot 100\% = 0,16\%;$

2013: $I_{\text{обуч в реал}}: 2040 / 1394713 \cdot 100\% = 0,15\%;$

2014: $I_{\text{обуч в реал}}: 2251 / 1564508 \cdot 100\% = 0,14\%.$

Таким образом, как показывают полученные расчетные данные, с 1 рубля реализации на профессиональное обучение персонала предприятием не тратится даже одной копейки.

4. Анализ величины издержек по обучению на одного работника. Она рассчитывается как отношение общей суммы издержек на обучение к численности сотрудников, прошедших обучение. Данный показатель ($I_{\text{обуч 1 раб}}$) дает представление о том, сколько предприятие тратит средств на обучение одного сотрудника, и может широко использоваться при сравнении предприятия с конкурентами.

2012: $I_{\text{обуч 1 раб}}: 1909 / 52 \text{ чел.} = 36,7 \text{ тыс. руб.};$

2013: $I_{\text{обуч 1 раб}}: 2040 / 62 \text{ чел.} = 32,9 \text{ тыс. руб.};$

2014: $I_{\text{обуч 1 раб}}: 2251 / 62 \text{ чел.} = 36,3 \text{ тыс. руб.}$

Полученные расчёты свидетельствуют о том, что по годам анализируемого периода происходит снижение издержек по обучению на одного работника.

5. Анализ величины издержек на один час профессионального обучения.

Они определяются как отношение общих издержек на обучение к числу часов, потраченных на профессиональное обучение в течение периода. Издержки на один час обучения ($I_{\text{час обуч.}}$) важны для оценки эффективности затрат на профессиональное обучение и его планирование (подготовки бюджета на следующий год).

$$2012: I_{\text{час обуч.}}: 1909 / 9543 = 200 \text{ руб.};$$

$$2013: I_{\text{час обуч.}}: 2040 / 9275 = 220 \text{ руб.};$$

$$2014: I_{\text{час обуч.}}: 2251 / 9004 = 250 \text{ руб.}$$

За анализируемый период затраты на один час профессионального обучения увеличились на 50 руб. или на 25%, в связи с ростом цен на такого рода услуги. В течение анализируемого периода в ООО «Торговая Площадь» обучение проводилось по следующим направлениям:

- 1) изучение новой техники и нового оборудования;
- 2) изучение прогрессивных технологических процессов;
- 3) изучение новых способов обработки сырья и их применение;
- 4) изучение системы качества.

Таблица 3.19 - Издержки на профессиональное обучение

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
				$\frac{2013}{2012}$	$\frac{2014}{2013}$	$\frac{2014}{2012}$
1. Доля обученных работников, %	11,7	10,0	9,5	85,5	95	81,2
2. Среднее число часов обучения на одного сотрудника, часов	183,5	149,6	145,2	81,5	97,1	79,1
3. Доля издержек на обучение в объеме реализации, %	0,16	0,15	0,14	93,8	93,3	87,5
4. Издержки на одного сотрудника, тыс. руб.	36,7	32,9	36,3	89,6	110,3	98,9
5. Издержки на час обучения, руб.	200	220	250	110,0	113,6	125,0

Итак, проведенный анализ системы управления персоналом в ООО «Торговая Площадь» позволил сформулировать следующие основные выводы. Общая численность персонала компании за три года увеличилась на 47,4%. По возрастному признаку прослеживается наличие большой доли людей в возрасте 31-

40 лет. В образовательной структуре предприятия положительным моментом является сокращение количества работников с незаконченным высшим образованием в результате получения ими высшего образования за счёт предприятия. Уровень среднетехнического образования колеблется в пределах 60%. Коэффициент текучести в пределах нормы.

Производительность труда рабочих в ООО «Торговая Площадь» за три года снижается большими темпами, чем их средняя заработная плата, что приводит к увеличению себестоимости продукции и снижению рентабельности производства, т.е. приводит к нерациональному соотношению между мерой труда и мерой потребления.

Из каждого заработанного предприятием рубля приблизительно 17 копеек расходовалось на рабочую силу. За три года произошло снижение доли сотрудников, прошедших обучение. В настоящее время большинство специалистов и руководителей ООО «Торговая Площадь» убеждены в том, что заработная плата не стимулирует сотрудников к достижению успеха, как это было в недавнем прошлом. В списке предпочтений работников компании материальные выгоды стоят далеко не на первом месте и все чаще уступают первенство социальным льготам.

3.7 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Торговая Площадь»

Результаты анализа управления персоналом на предприятии послужили информационной базой для разработки предложений по ее совершенствованию. С учетом выявленных недостатков в ООО «Торговая Площадь» предлагается руководствоваться следующей схемой при совершенствовании системы управления персоналом (рисунок 3.6).

Кроме вышеперечисленных рекомендаций в ООО «Торговая Площадь» предлагается использовать меры по совершенствованию методов морально-психологического стимулирования персонала, а именно:

- 1) проведение ежегодной аттестации персонала;

- 2) установление системы «обратной связи»;
- 3) поощрение трудового соперничества;
- 4) поощрение работников, не имеющих нарушений трудовой дисциплины;
- 5) развитие неформальных коммуникаций в коллективе.

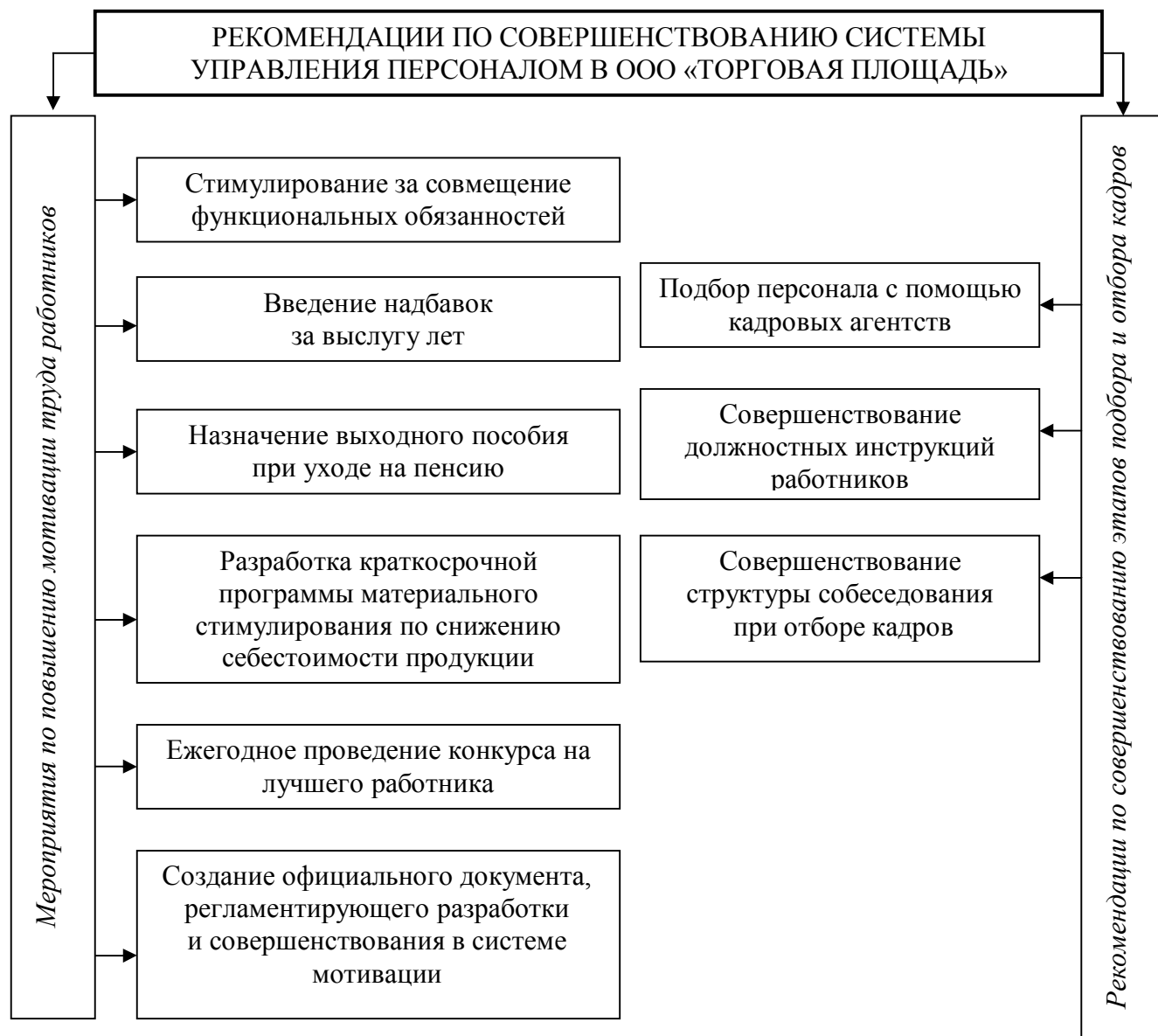


Рисунок 3.6 - Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии

1. Разработка системы управления деловой карьерой. Карьерное стимулирование сегодня все больше привлекает внимание менеджеров серьезных фирм. Оно позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования их эффективного труда и развития профессионального потенциала. Краткое описание этапов карьеры отражено в

таблице 3.20, а изменение основных мотивационных стимулов по мере пребывания человека в организации на одной должности - на рисунке 3.7.

Таблица 3.20 - Основные этапы карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	до 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	до 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	до 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	после 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	после 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Планирование карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

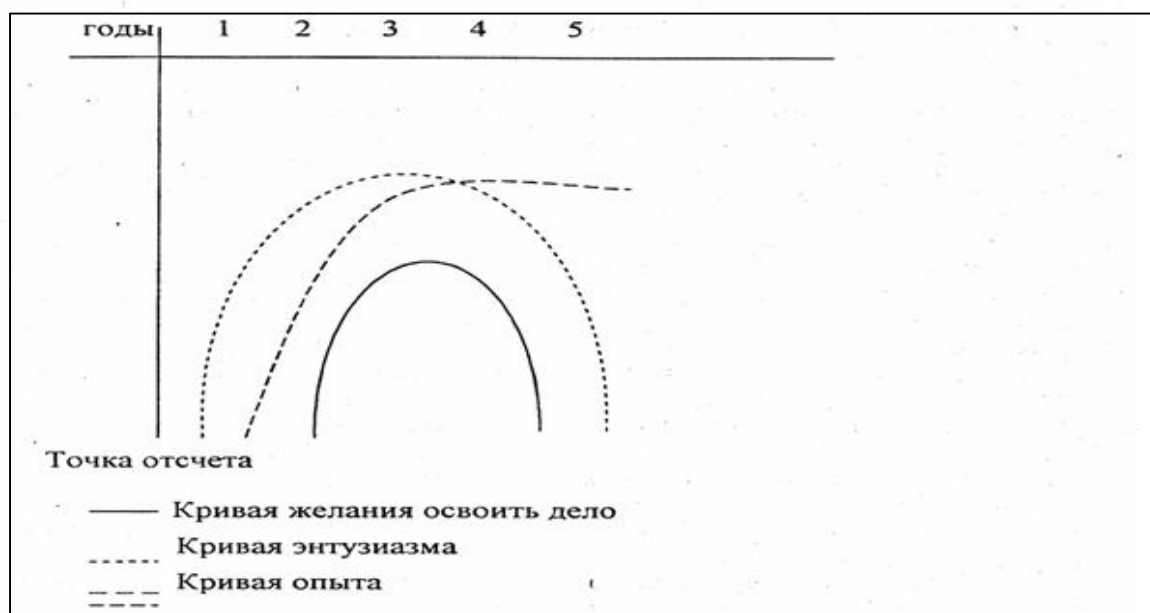


Рисунок 3.7 - Психологическое отношение к работе в зависимости

от пребывания в должности

Цели системы управления карьерным процессом в ООО «Торговая Площадь» могут включать:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого работника и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями системы управления карьерным процессом в ООО «Торговая Площадь» соответственно целям будут:

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленчес-ких кадрах, с их развитием и продвижением;
- прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов - построение квалификационной сетки, статусной лестницы);
- организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
- активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;

- регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

- координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

- контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций системы управления карьерным процессом в ООО «Торговая Площадь» может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал-технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.

Управление по целям как технология предполагает наличие системы регулярных (например, ежеквартальных) отчетов менеджеров на всех уровнях иерархии системы управления перед своими руководителями о проделанной работе. Помимо прочих достоинств (повышение эффективности мотивации, контроля за результатами, своевременность корректировки целей) этот метод способствует еще и созданию атмосферы диалога между руководителями, преемственности профессионального управленческого опыта в организации, принятию более адекватных решений по карьере.

Достижение целей, реализация функций и технологий управления карьерным процессом в ООО «Торговая Площадь» должны происходить на основе определенных принципов, основными из которых могут быть:

- коллегиальность в принятии решений по карьере;
- совмещение целей организации и индивидуальных интересов менеджера;
- непрерывность развития и продвижения менеджеров;

- прозрачность процедур и технологий оценки, механизма должностных перемещений (информирование персонала о вакансиях, об условиях их замещения, критериях отбора);

- экономичность развития, отбора и продвижения (например, обучение в деятельности, «новые знания – под новую должность»).

Таким образом, управление карьерным процессом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность. Принципиальная схема взаимодействия организации и сотрудника в процессе управления его карьерой представлена на рисунке 3.8. Создаваемая программа по возможностям продвижений в ООО «Торговая Площадь» должна включать в себя следующие услуги:

- 1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;
- 2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
- 3) помогать работникам установить цели карьеры;
- 4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

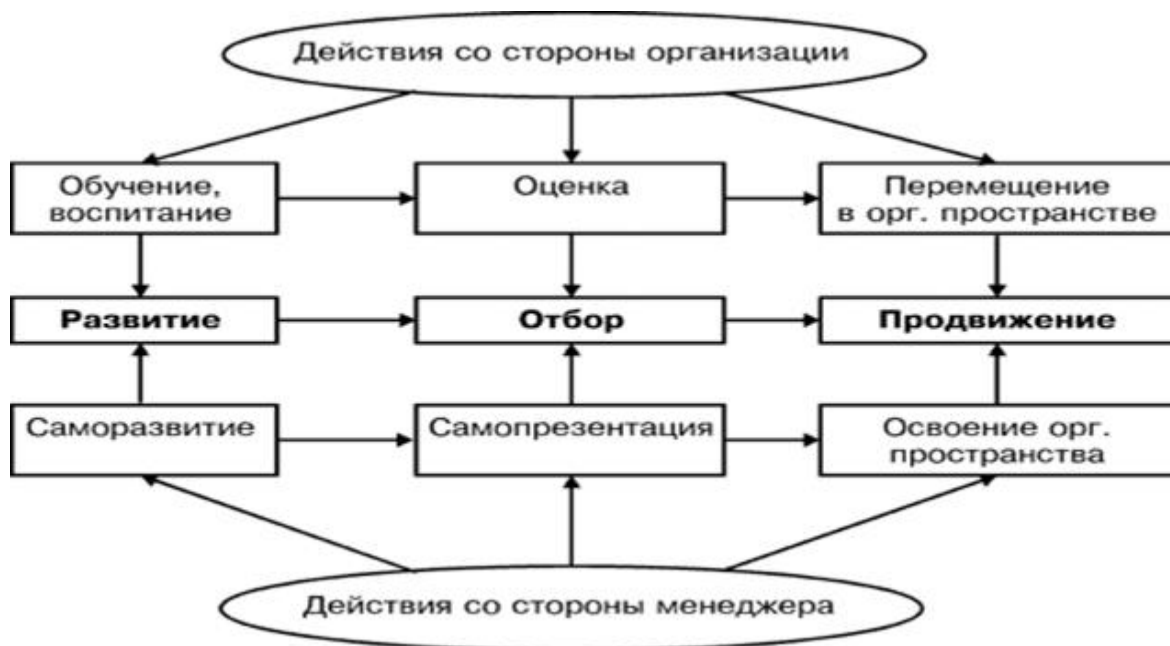


Рисунок 3.8 - Принципиальная схема взаимодействия организации и сотрудника в процессе управления его карьерой

Итак, для формирования системы управления карьерой в ООО «Торговая Площадь» необходимо осуществить следующие мероприятия:

1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе:

- внедрения управления по целям;
- обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией;
- работы с резервом на выдвижение;
- индивидуального психологического консультирования по карьере;
- формирования хорошей коммуникационной системы на предприятии;
- публичного систематического информирования о вакансиях в компании.

2) на основе изучения потребностей и интересов работников провести развитие карьерной системы предприятия.

Программы развития карьеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны:

- регулярно предлагаться;
- быть открытыми для всех работников;
- модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые дорого обходятся предприятию. Кроме того, система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации. [17]

2. Разработка краткосрочной программы материального стимулирования по снижению себестоимости продукции. Анализ основных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия показал, что одной из самых значительных проблем на предприятии является очень высокая себестоимость продукции. В каждом году анализируемого

периода себестоимость продукции превышает сумму выручки от ее продажи. Это приводит к появлению убытка от продаж и как следствие, нерентабельности продаж. В то же время при адекватном стимулировании данная проблема может быть решена внутренними средствами, так как потенциал персонала предприятия достаточно высок.

В связи с этим в ООО «Торговая Площадь» предлагается разработать краткосрочную программу материального стимулирования, связанную со снижением себестоимости продукции. Программа должна заключаться в том, чтобы каждому отделу было предложено найти пути снижения себестоимости производимой продукции и выделить часть сэкономленных средств на премирование по итогам проведенной работы. Данное мероприятие будет полезно во всех отношениях. Работники предприятия получают возможность не только заработать дополнительные деньги, но и проявить себя в поиске путей повышения эффективности производства.

Руководству предприятия необходимо разработать программу, согласно которой на оплату труда будет идти определенный процент себестоимости производимой продукции. Естественно, что при организации производства должна достигаться экономия масштаба, поэтому этот процент будет снижаться с увеличением объема выпуска. Но в любом случае работники должны видеть эффективность своего труда в материальном выражении.

Существующая в настоящее время система связывает заработную плату и выработку, однако связь очень низкая, рост объемов производства не соответствует росту заработной платы.

3. Ранжирование работников по категориям с целью усиления их мотивации. Повысить эффективность управления персоналом в ООО «Торговая Площадь» можно с помощью ранжирования работающих на три категории - А, Б и С.

К категории А относится ключевой персонал, то есть люди, которые создают основную ценность для организации. В их развитие и вознаграждение инвестируются значительные средства (60%), им уделяется особое внимание высшего руководства, создаются наиболее благоприятные условия работы.

К работникам группы Б относят работников-профессионалов (людей, обладающих средними для рынка профессиональными компетенциями и создающих среднюю ценность). К ним относятся с уважением, но без приоритета - поощряют их на переход в категорию А и создают обыкновенные условия работы, вознаграждения и развития (30%).

К категории С относят вспомогательный персонал, доля которого в создаваемой ценности очень низка. Предприятие вкладывает около 10% денежных средств в их развитие, так как данная категория неохотно стремится к профессиональному росту.

Важно, что как в первой группе могут быть сотрудники не самых высоких управленческих уровней, так и в третьей - менеджеры высокого уровня, следовательно, одни и те же должности могут играть разную роль в ценностной цепочке организации в разные периоды ее развития. Внедрение данного мероприятия не требуют никаких материальных затрат, однако усиливает мотивацию работников предприятия. Организация ожидает от этого получение отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности. Повышение культурного уровня оказывает большое влияние на рост производительности труда, что в конечном итоге приведет к увеличению объема производства товарной продукции, а, следовательно, и прибыли от ее реализации.

4. Повышение квалификации сотрудников и их обучение. Проведенный анализ доли сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение периода показал, что в 2014 году в ООО «Торговая Площадь» обучилось всего 9,5% работников (62 человека). В основном, это были руководящие работники. В этой связи предлагается обучить рабочих, так как с повышением уровня образования растет и их квалификация. От квалификации работников, их производственной культуры и опыта, в свою очередь, зависит и качество труда, что обеспечивает выход качественной продукции и снижение производственного брака.

От обучения, как показывает практика, ведущие организации ожидают дополнительной прибыли в желаемом размере 10%, утверждает автор книги по управлению персоналом С.В. Шекшня. [30] Если провести обучение хотя бы

небольшой части рабочих (тех же 10%, то составит 54 человека), то затраты на их обучение будут рассматриваться как капиталовложения в повышение их квалификации, что, в свою очередь, принесёт предприятию отдачу в виде повышения производительности труда. Практика показывает, что у рабочих, окончивших курсы повышения квалификации, выработка в среднем увеличивается на 15-20%.

Внедрение в ООО «Торговая Площадь» рассмотренных мероприятий (таблица 3.21), направленных на совершенствование управления персоналом принесёт ему дополнительную прибыль за счет увеличения выработки.

Таблица 3.21 - Экономический эффект от предложенных мероприятий

Мероприятие	<i>Эффект, тыс. руб.</i>
1. Разработка системы управления деловой карьерой	Повышение эффективности системы мотивации, передачи профессионального управленческого опыта в организации, принятия решений
2. Разработка краткосрочной программы материального стимулирования по снижению себестоимости продукции	Развитие творческого потенциала работников, экономия фонда оплаты труда за счет снижения себестоимости
3. Ранжирование персонала по категориям с целью усиления их мотивации	Позволит предприятию сегментировать персонал, учитывая ценность каждого работника, и вкладывать денежные средства в развитие и обучение персонала в зависимости от сегментированных категорий
4. Повышение квалификации сотрудников и их обучение	С повышением уровня образования рабочих растет их квалификация и производительность труда

Предложенные рекомендации будут способствовать сокращению потерь рабочего времени, непроизводительных затрат труда и снижению текучести кадров в ООО «Торговая Площадь».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Торговая Площадь» является одним из крупнейших мясоперерабатывающих предприятий Сибири. Компания занимается производством колбасных изделий, деликатесов и полуфабрикатов под ТМ «Торговая Площадь» уже на протяжении 18 лет и занимает прочное место в г. Новосибирске по объемам производства и реализации продукции.

Для всестороннего изучения состояния системы управления персоналом в ООО «Торговая Площадь», в первой главе дипломной работы были детально изучены теоретические вопросы данной темы. Во второй главе данной работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Торговая Площадь», а именно, приведены основные этапы развития предприятия, его производственная и организационная структуры, ассортимент выпускаемой продукции и рынки ее сбыта. Кроме этого, рассчитаны и проанализированы технико-экономические показатели производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Торговая Площадь» за период с 2012 по 2014 годы.

В специальной части работы был проведён полный анализ состава, структуры и движения кадров на предприятии, рассчитана производительность труда рабочих и средний уровень их оплаты труда, проведены соответствующие сравнения этих показателей. Средняя заработная плата рабочих в ООО «Торговая Площадь» за три года снижается, однако их производительность труда сокращается более значительными темпами, что приводит к увеличению себестоимости продукции и снижению рентабельности производства, т.е. к нерациональному соотношению между мерой труда и мерой потребления на предприятии.

Из каждого заработанного предприятием рубля приблизительно 17 копеек расходовалось на рабочую силу. За три года произошло снижение доли сотрудников, прошедших обучение. В настоящее время большинство специалистов и руководителей ООО «Торговая Площадь» убеждены в том, что заработная плата не стимулирует сотрудников к достижению успеха, как это было в недавнем прошлом. В списке предпочтений работников компании материальные выгоды

стоят далеко не на первом месте и все чаще уступают первенство социальным льготам.

Результаты анализа управления персоналом на предприятии послужили информационной базой для разработки предложений по ее совершенствованию в заключительной главе данной работы. Предлагается:

1) разработать и внедрить систему управления деловой карьерой, что повысит эффективность системы мотивации, передачи профессионального управленческого опыта в организации, принятия решений;

2) разработать краткосрочную программу материального стимулирования по снижению себестоимости продукции, что приведет к развитию творческого потенциала работников, экономии ФОТ за счет снижения себестоимости;

3) ранжировать работников по категориям с целью усиления их мотивации – это позволит предприятию сегментировать персонал, учитывая ценность каждого работника, и вкладывать денежные средства в развитие и обучение персонала в зависимости от сегментированных категорий;

4) организовать повышение квалификации работников и их обучение, что положительно отразится на производительности их труда.

Разработанные рекомендации позволят предприятию получить экономический эффект в виде дополнительных средств поступающих в оборот предприятия в результате повышения производительности труда и экономии за счет фонда оплаты труда, а также помогут закрепить персонал на предприятии, т.е. позволят сократить текучесть кадров, приведут к эффективному и оптимальному использованию человеческих ресурсов и к качественному их формированию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Закон РФ от 27.11.92 №4015-1 «Об организации страхового дела в РФ» (в ред. от 29.11.2010 N 313-ФЗ)
- 2 Правила формирования резервов по страхованию иному, чем страхование жизни (утв. Приказом Министерства финансов РФ от 11.06.2012 №51н.)
- 3 Правила размещения страховщиками средств страховых резервов. (утв. Приказом Министерства финансов РФ от 08.08.2015 №100н.)
- 4 Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 июня 2010 года). - Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2011. - 203 с.
- 5 Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие. – Изд. 2-е. – М.: РАГС, 2011. – 224 с.
- 6 Антикризисное управление персоналом организации: учеб. пособие/ А.Н. Митин, А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева и др. – СПб.: Питер, 2009. - 272с.
- 7 Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 512 с.
- 8 Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие для учащ. сред. спец. учеб. заведений. – 3-е изд. – М.: Элит-2000, 2009. – 304 с.
- 9 Дашан М.О. Нетрадиционные формы оценки кандидатов при приеме на работу. - Мн.: ООО «Профит», 2011 – 156 с.
- 10 Елизаров Ю.Ф. Экономика предприятия: учебник. - М.: Экзамен, 2012. - 496 с.
- 11 Ермасов С.В., Ермасова Н.Б. Страхование: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 462 с.
- 12 Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / Под ред. В.А. Швандара, В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовск. учебник, 2015. – 382 с.
- 13 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2015. - 456 с.
- 14 Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. – М.: ИНФРА – М. 2013. – 438 с.
- 15 Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. – М.: ТОО «Люск-арт», 2012. – 263 с.
- 16 Лукичева Л.И. Управление персоналом: Курс лекций; учеб. пособие/ Л.И.

Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2011. - 264 с.

17 Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – 7-е изд. - М.: ИНФРА – М. 2014. – 379 с.

18 Макашева З.М. Основы менеджмента: учеб. пособ. для вузов / Гос. ун-т управления. - М.: КноРус, 2009. – 272 с.

19 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / М-во общ. и проф. образования РФ. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 312с.

20 Никифорова Н. А., Донцова Л. В. Комплексный анализ бухгалтерской отчётности. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2009. – 304 с.

21 Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Оценка эффективности; Учеб. пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: экзамен, 2009. - 256 с.

22 Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учеб. пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. -2-е изд., - М.: Экзамен, 2009. - 544 с.

23 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2009 – 336 с.

24 Управление персоналом на производстве: учеб. пособ. для вузов / Под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 381с.

25 Холостова Е.С. Социальная политика: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2011.

26 Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. –СПб.: Питер, 2015. - 318 с.

27 Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов ВУЗов, обуч. по экон. спец.- М.: ЮНИТИ, 2011. – 416 с.

28 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие – 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2011. – 518 с.

29 Шекшня С.В. Привлечение персонала в организацию. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2010. – 126 с.

30 Шекшня С.В. Профессиональное развитие.- М.: ЮНИТИ, 2013. - 85 с.

31 Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2012. – 736 с.

32 Экономика труда: учеб. для вузов / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. – М.: Инфра-М, 2012. – 352с.

33 <http://www.торговаяплощадь.рф.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А (обязательное)

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ»



- одно из крупнейших мясоперерабатывающих предприятий Сибири;
- производитель колбасных изделий, деликатесов и полуфабрикатов под ТМ «Торговая Площадь»;
- занимает второе место в г. Новосибирске по объемам производства и реализации продукции.

Рисунок А.1 – Общие сведения о компании



Рисунок А.2 – География продаж продукции компании

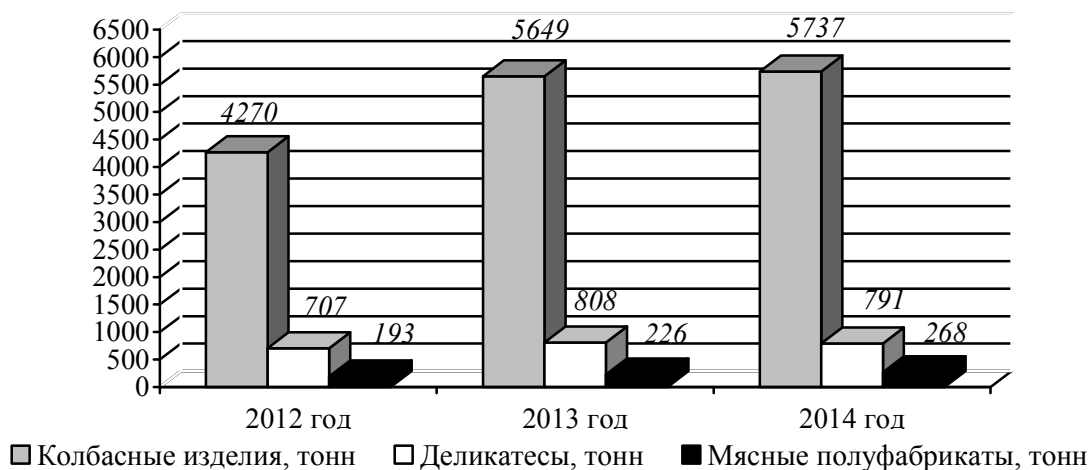


Рисунок А.3 - Динамика объемов выпуска продукции

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

ДИНАМИКА, СТРУКТУРА И ДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
В ООО «ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ»

Таблица Б.1 - Возрастная структура персонала

Возраст	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
Моложе 20 лет	21	4,7	37	6,0	47	7,2
20 - 30 лет	59	13,3	96	15,4	98	15,0
31 - 40 лет	123	27,8	150	24,1	158	24,2
41 - 50 лет	98	22,1	139	22,3	139	21,3
51 - 60 лет	91	20,5	119	19,1	131	20,0
Свыше 60 лет	51	11,6	81	13,0	80	12,3
Итого	443	100	622	100	653	100

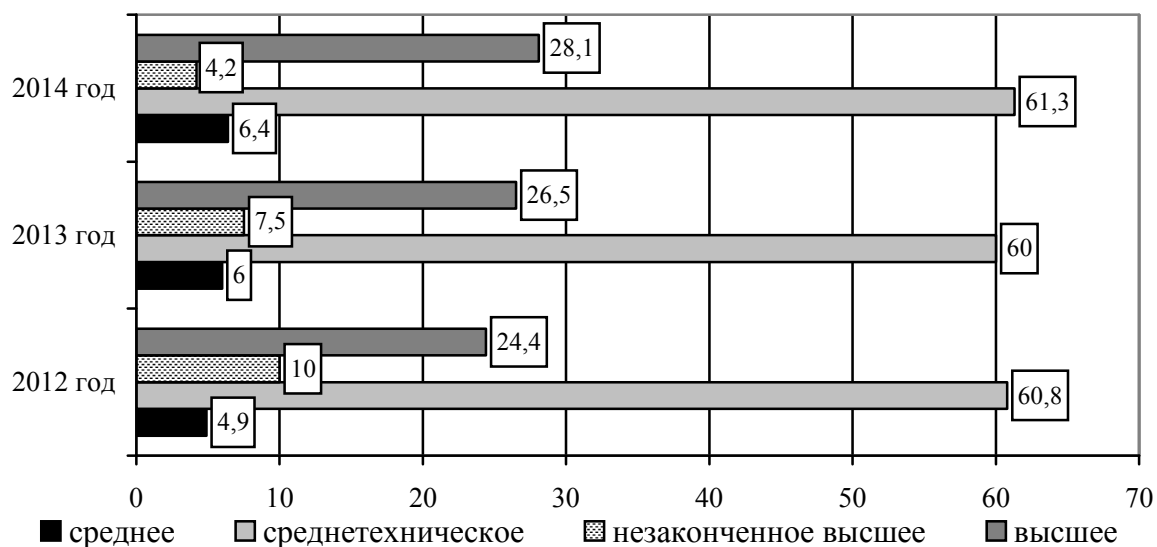


Рисунок Б.1 – Образовательная структура персонала

Таблица Б.2 – Показатели движения персонала на предприятии

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Темп прироста, %		
				2013 / 2012	2014 / 2013	2014 / 2012
1. Среднесписочная численность рабочих	443	622	653	40,4	5,0	47,4
2. Принято на предприятие	239	88	54	86,0	145,9	125,6
3. Выбыло с предприятия, в том числе излишний оборот	60 36	57 18	58 52	52,3 50,0	101,8 288,9	53,2 144,4
4. Коэффициент оборота, %						
• по приему	54,0	14,1	8,3	-73,9	-41,1	-84,6
• по выбытию	13,5	9,2	8,9	-31,9	-3,3	-34,1
6. Коэффициент текучести, %	8,1	2,9	8,0	-64,2	175,9	-1,2

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)

**ДИНАМИКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА
И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ООО «ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ»**

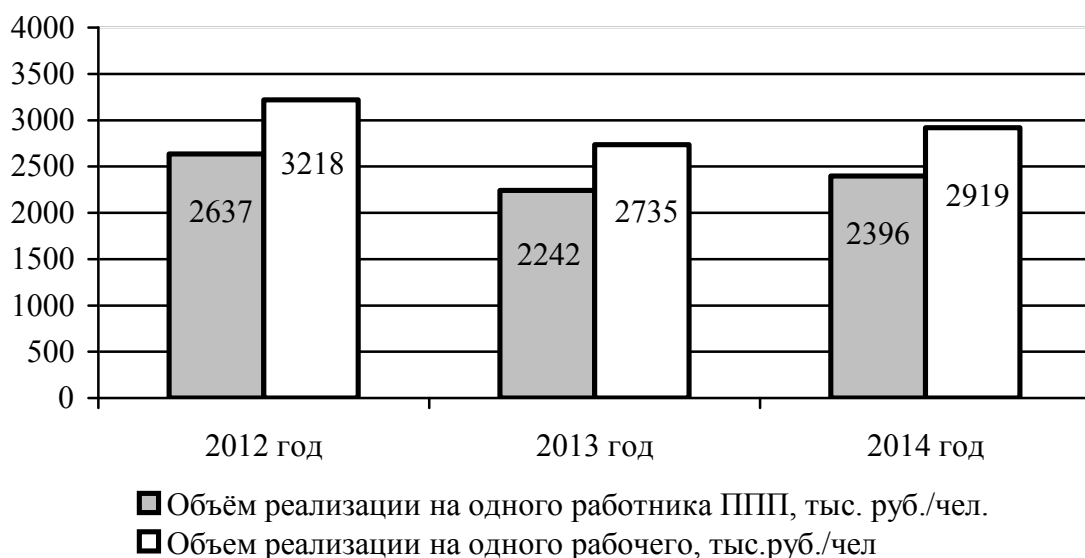


Рисунок В.1 - Динамика производительности труда (в сопоставимых ценах)

Таблица В.1 - Динамика заработной платы рабочих

Показатели	2012	2013	2014	Темп роста, %		
				<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
1. Численность рабочих, чел.	363	510	536	140,5	105,1	147,7
2. Фонд заработной платы рабочих, тыс. руб.	83758	124576	132948	148,7	106,7	158,7
<i>в сопоставимых ценах</i>	83758	112433	114275	134,2	101,6	136,4
3. Среднемесячная зарплата рабочего, руб.	19228	20356	20670	105,9	101,5	107,5
<i>в сопоставимых ценах</i>	19228	18371	17767	95,5	96,7	92,4

Таблица В.2 - Показатели издержек на персонал

Показатели	2012	2013	2014	Темп роста, %		
				<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
1. Издержки на персонал, тыс. руб.	164216	258564	264797	157,5	102,4	161,2
2. Доля издержек на персонал в объеме реализации, %	14	18,5	16,9	132,1	91,4	120,7
3. Издержки на работника, тыс. руб.	371	416	406	112,1	97,6	109,4
4. Доля обученных работников, %	11,7	10,0	9,5	85,5	95	81,2
5. Доля издержек на обучение в объеме реализации, %	0,16	0,15	0,14	93,8	93,3	87,5

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
(обязательное)

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ»**



Рисунок Г.1 - Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии

Таблица Г.1 - Экономический эффект от предложенных рекомендаций

Предложение	<i>Эффект</i>
1. Разработка системы управления деловой карьерой	Повышение эффективности системы мотивации, передачи профессионального управленческого опыта в организации, принятия решений
2. Краткосрочная программа стимулирования по снижению себестоимости продукции	Развитие творческого потенциала работников, экономия фонда оплаты труда за счет снижения себестоимости
3. Ранжирование персонала по категориям с целью усиления их мотивации	Позволит предприятию учитывать ценность каждого работника, и вкладывать денежные средства в развитие и обучение персонала в зависимости от сегментированных категорий
4. Повышение квалификации сотрудников и их обучение	С повышением уровня образования рабочих растут их квалификация и производительность труда

**Таблица 1 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности
финансового состояния завода**

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2014 г. к 2012 г.
1. Выпуск продукции, в том числе:		5170	6683	6796	129,3	101,7	131,5
• колбасные изделия	тонн	4270	5649	5737	132,3	101,6	134,4
• деликатесы		707	808	791	114,3	97,9	111,9
• мясные полуфабрикаты		193	226	268	117,1	118,6	138,9
2. Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	1168096	1545342	1820149	132,3	117,8	155,8
3. Себестоимость продукции	тыс. руб.	923981	1288753	1518778	139,5	117,8	164,4
4. Коммерческие расходы	тыс. руб.	54693	74461	95700	136,1	128,5	175,0
5. Управленческие расходы	тыс. руб.	90162	141192	177943	156,6	126,0	197,4
6. Прибыль от продаж	тыс. руб.	99260	40936	27728	41,2	67,7	27,9
7. Рентабельность продукции	%	9,3	2,7	1,5	29,3	56,9	16,7
8. Чистая прибыль	тыс. руб.	62580	17102	8013	27,3	46,9	12,8
9. Среднесписочная численность ППП	чел.	443	622	653	140,4	105,0	147,4
10. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	2637	2242	2396	85,0	106,8	90,9
11. Фонд заработной платы ППП	тыс. руб.	125356	186018	196146	148,4	105,4	156,5
12. Заработная плата работника ППП	руб./мес.	23580	24922	25030	105,7	100,4	106,2
13. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	85444	125629	188682	147,0	150,2	220,8
14. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	27114	73494	117886	271,1	160,4	434,8
15. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	24620	70192	114066	285,1	162,5	463,3
16. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	207732	287248	320852	138,3	111,7	154,5
17. Фондоотдача основных фондов	руб.	47,4	22,0	16,0	46,4	72,5	33,6
18. Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	55,6	112,8	174,7	203,1	154,8	314,3
19. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	5,6	5,4	5,7	95,7	105,4	100,9
20. Коэффициент независимости	%	42,6	30,1	56,4	70,7	187,4	132,4
21. Коэффициент обеспеченности СОС	-	0,28	0,18	0,22	64,6	121,6	78,6
22. Коэффициент текущей ликвидности	-	5,4	2,2	3,2	40,7	145,5	59,3
23. Коэффициент утраты платежеспособности	-	3,2	0,7	1,7	21,9	242,8	53,1