

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СИБИРСКАЯ ВОДОЧНАЯ КОМПАНИЯ»,  
Г.МАРИИНСК)»**

Выполнил: студент гр. ЭУз-0111  
Субботовский В.И.

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

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 (специальность) \_\_\_\_\_ 080502 (060800) –  
(индекс, название)  
«Экономика и управление на предприятии»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа \_\_\_\_\_ ХЭЗ.ВКР.00.27.16

Тема «Совершенствование системы управления персоналом предприятия  
(на примере ООО «Сибирская Водочная Компания», г. Мариинск)»

Специальная часть «Анализ системы управления персоналом предприятия»

Студент \_\_\_\_\_ Субботовский Вадим Игоревич

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы \_\_\_\_\_ 20.06.2016 Е.Г.Першина  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

<b>Теоретический</b> краткое наименование раздела	20.06.2016 Е.Г.Першина Подпись, дата, инициалы, фамилия
<b>Аналитический</b> краткое наименование раздела	20.06.2016 Е.Г.Першина Подпись, дата, инициалы, фамилия
<b>Специальный</b> краткое наименование раздела	20.06.2016 Е.Г.Першина Подпись, дата, инициалы, фамилия
<b>Практический</b> краткое наименование раздела	20.06.2016 Е.Г.Першина Подпись, дата, инициалы, фамилия
_____	_____
_____	_____

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ 20.06.2016 А.В.Юдакова  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите  
Заведующий кафедрой

П.В. Масленников

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.



Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой  
Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы \_\_\_\_\_ ЭУз –0111 Субботовскому Вадиму Игоревичу \_\_\_\_\_  
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование системы управления персоналом предприятия

\_\_\_\_\_ (на примере ООО «Сибирская Водочная Компания», г. Мариинск)» \_\_\_\_\_

Специальная часть \_\_\_\_\_ «Анализ системы управления персоналом предприятия» \_\_\_\_\_

утверждена приказом по институту № \_\_\_\_\_ 321 \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 11.04.2016 \_\_\_\_\_  
дата

2. Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 23.06.2016 \_\_\_\_\_  
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: \_\_\_\_\_ данные отчета \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ о прохождении преддипломной практики \_\_\_\_\_

4. Содержание текстового документа:

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

4.1. Теоретический: \_\_\_\_\_ содержит теоретические и методологические аспекты \_\_\_\_\_  
наименование раздела анализа системы управления персоналом предприятия краткое содержание

4.2. Аналитический: \_\_\_\_\_ содержит организационно-экономическую характеристику \_\_\_\_\_  
наименование раздела организации, основные ТЭП ПХД и ФС организации за 2012-2014 годы краткое содержание

4.3. Специальный: \_\_\_\_\_ содержит анализ системы управления персоналом на \_\_\_\_\_  
наименование раздела предприятии за 2012-2014 годы краткое содержание

Практический: \_\_\_\_\_ содержит возможные мероприятия по совершенствованию \_\_\_\_\_

4.4. \_\_\_\_\_  
наименование раздела Системы управления персоналом на предприятии краткое содержание

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

#### 4.6. Список литературы

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные ТЭП ПХД и ФС ООО «СВК», г. Мариинск

5.2 Данные анализа персонала предприятия

5.3 Данные анализа системы управления персоналом на предприятии

5.4 Пути совершенствования системы управления персоналом предприятия

5.5

5.6

5.7

5.8

5.9

5.10

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

17.04.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

11.05.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

Специальный

22.05.2016 Е.Г.Першина

краткое наименование раздела

Практический

краткое наименование раздела

06.06.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

подпись, дата, инициалы,

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы

17.04.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания

17.04.2016

Задание принял к исполнению:

17.04.2016 В.И.Субботовский

подпись, дата, инициалы, фамилия

В выпускной квалификационной работе на тему: «Совершенствование системы управления персоналом предприятия. Объектом исследования выступает ООО «Сибирская Водочная Компания» г. Мариинск.

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

					<i>ВЭЗ. ВКР.00.27. 16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Субботовский</i>				«Совершенствование системы управления персоналом предприятия (на примере ООО «Сибирская Водочная Компания» г. Мариинск)»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>						4	
<i>Консульт.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>					КемТИППЭУз -0111		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>							
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	
1.1 Определение потребности в трудовых ресурсах, набор и подбор персонала в организацию.....	
1.2 Определение оценки кандидатов при приеме на работу.....	
1.3 Определение оценки персонала на предприятии.....	
1.4 Определение профессионального развития и обучения персонала.....	
1.5 Определение мотивации и эффективности управления.....	
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «СИБИРСКАЯ ВОДОЧНАЯ КОМПАНИЯ» Г.МАРИИНСК.....	
2.1 Общие сведения о предприятии.....	
2.2 Анализ производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «СВК».....	
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «СИБИРСКАЯ ВОДОЧНАЯ КОМПАНИЯ» Г.МАРИИНСК.....	
3.1 Анализ численности персонала в ООО «СВК».....	
3.2 Анализ заработной платы.....	
3.3 Анализ кадровой политики предприятия.....	
4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «СИБИРСКАЯ ВОДОЧНАЯ КОМПАНИЯ» Г.МАРИИНСК.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

## ВВЕДЕНИЕ

Международная организация труда (МОТ) неоднократно называла XX век веком труда и людей труда. Впервые за всю историю человечества в XX веке работа по найму стала основным источником дохода для большинства населения Земли. Наемные работники стали самой многочисленной, образованной и социально активной общественной группой.

Прежде всего их усилиями всего за 100 лет было создано богатство, превышающее накопленное человечеством за всю его предшествующую историю. Коренным образом изменилось и благосостояние людей труда, за последующие 100 лет их доля в совокупном национальном доходе Земли увеличилась с 30 до 60%, а в индустриально развитых странах - до 80%.

В социальном плане работа по найму превратилась в большинстве современных государств из «общественного проклятия» в одно из самых престижных занятий. Не случайно, лишь малая часть из более чем 2000 сотрудников «Микрософта», ставших благодаря операционным программам миллионерами, оставили свою работу.

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

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

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом и высокая текучесть. Усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. В течение 70-х

годов многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

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

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

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

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

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

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных



форм управления персоналом, позволяющих увеличить социально-экономическую эффективность любой организации. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме основными наиболее общими тенденциями являются такие как: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников.

В последнее десятилетие управление персоналом стало родом профессиональной деятельности.

Основными факторами конкурентоспособности организации стали:

1. Обеспеченность квалифицированной рабочей силой;

2. Степень ее мотивации;

3. Организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

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

В данной выпускной квалификационной работе проведен анализ системы управления персоналом в ООО «Сибирская Водочная Компания», г. Мариинск.

Целью настоящей работы является оценка деятельности и положения предприятия на данный момент и определение будущего потенциала предприятия.

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

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

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

В четвертой главе предлагается провести ряд следующих мероприятий по стабилизации в области управления персоналом анализируемого предприятия: организовать работу по обучению персонала, совершенствовать мотивационную политику, наладить сотрудничество с руководством учебных заведений с целью привлечения молодых специалистов. Каждое мероприятие разрабатывается на основе выявленных при анализе недостатков и причин их возникновения.

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

Объектом изучения является деятельность ООО «Сибирская Водочная Компания», г. Мариинск. в области управления персоналом.

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

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 1.4 Определение оценки кандидатов при приеме на работу

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Существует несколько основных типов беседы по найму:

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Наиболее популярные методы оценки персонала

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Нетрадиционные методы

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

18% применяют для кандидатов алкогольный и наркологический тесты.

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

Сравнительную эффективность методов оценки кандидатов представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов

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

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

Таблица 1.2 – Влияние на уровень затрат на метод отбора персонала

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

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

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

### 1.3 Определение оценки персонала на предприятии

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

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

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

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

*Исходными данными для оценки персонала являются:*

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

Методы оценки персонала показаны в таблице 1.3.

Таблица 3 - Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Результат
1	2	3
Биографический	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логическое заключение о семье, образовании, карьере, чертах характера
Собеседование	Беседа с работником в режиме «вопрос - ответ» по заранее составленной или произвольной схеме	Вопросник с ответами
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета «Вакансия»
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде и т.д.)	Отчет об инциденте и поведении человека
Деловая игра	Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям и оценка способности работы в малой группе	Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов	Ранжированный список работников (кандидатов)
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений

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

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

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

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

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

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

*Исходными данными для организации движения кадров являются:*

- модели служебной карьеры;
- решение аттестационной комиссии;

- штатное расписание предприятия;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- приказы директора по кадровой работе;
- контракты сотрудников, положение об оплате труда.

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором на малых предприятиях или его заместителем по персоналу на крупных и средних предприятиях. Проводится сотрудниками отдела кадров. Если движение кадров идет спонтанно - по результатам увольнения сотрудников, от случая к случаю, для выполнения желания директора, то эффект планомерной расстановки кадров невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный социальный эффект. [21]

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

В первые годы работы человек нуждается в росте, главным для него теперь является «попасть в цель». Может оказаться, что традиции будут сильно препятствовать этому, и человек будет действовать смело, почти нахально. ризвания.

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

На протяжении всей управленческой жизни возникают ситуации, когда меняются виды деятельности. Важно, чтобы эти новые виды деятельности в тот момент соответствовали личным потребностям человека.



Работа, которая не позволяет Вам реализовать свой потенциал, ослабит Вас независимо от возможностей нового поста. [5]

### Профессиональное продвижение рабочих

Основными формами профессионального продвижения являются:

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

Обеспечивать указанные формы профессионального продвижения можно посредством обучения новой профессии квалифицированного и высококвалифицированного труда; обучения на курсах переподготовки или повышения квалификации, роста профессионального мастерства за счет овладения смежными операциями; повышения общеобразовательного и профессионального уровня за счет обучения в вузах, техникумах и т.д.

#### 1.4 Определение профессионального развития и обучения персонала

Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и фактом успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и

совершенствования психологических характеристик работников. [19] Это охватывает прежде всего:

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

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

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

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

Помимо внутрипроизводственного значения в развитии кадров, играют важную роль:

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

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие

своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности.

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

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

Профессиональное обучение - важнейший компонент развития персонала.

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

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

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

Существует несколько методов и видов обучения.

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

В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента:

**цели развития**, которые подразделяются по:

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

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

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

**меры**, необходимые для достижения названных целей, со стороны:

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

- *сотрудников*, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например, обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или прослушивание телевизионного курса лекций.

Различают два типа планов развития: стандартный и индивидуальный.

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

- одинаковы исходные условия;

- существуют работники, которые могут развиваться по сходным планам.

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

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

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

В план освоения специальности могут быть включены:

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

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

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

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продукции и оказываемых услуг, умение работать на установленном оборудовании и тому подобное. Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с

просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников. С учетом стратегии развития предприятия и собранных заявок формируются (разрабатываются) перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. [15] При этом в основу закладывается принцип непрерывности повышения квалификации каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме. Система непрерывного фирменного профессионального образования руководителей и специалистов предполагает следующие основные виды обучения:

- первичное обучение лиц, принятых на работу;
- ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности руководителей и специалистов;
- периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичности) по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания квалификации всего контингента руководителей и специалистов на уровне, достаточном для эффективного исполнения должностных обязанностей;
- обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям (назначение на более высокую должность или должность иного профиля). [1]

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

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

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

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

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

**3) Повышение квалификации** проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства. Организуется на протяжении всей трудовой деятельности работников по мере необходимости, в соответствии с установленной для

каждой категории лиц периодичностью. Оно включает следующие виды обучения:

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

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

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

**4) Стажировка** - форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой



должности. Стажировка может быть, как самостоятельным блоком дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке руководителя или специалиста. Организуется как в РФ, так и за рубежом на предприятиях, в компаниях, ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах.

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

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

Руководителям и специалистам, завершившим курс обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам,

образовательными учреждениями повышения квалификации выдаются следующие документы государственного образца:

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

### 1.5 Определение мотивации и эффективности управления

Эффективное управление предполагает максимально полное использование того широкого набора ресурсов, который имеется в распоряжении организации. Сегодня уже никому не надо доказывать, что из всех ресурсов главный ресурс - это люди. Но от людей можно получить высокую отдачу лишь при определенных условиях. Самоотдача персонала, готовность людей внести максимальный вклад в работу определяются их собственным желанием трудиться в полную силу, настроен на работу, в основе которого лежит трудовая мотивация. [7]

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

Представьте себе человека, которому необходимо переместить огромный камень. Чем выше его желание решить эту задачу как можно быстрее, тем с большей мобилизацией всех сил он берется за ее выполнение. Понимание того, как мотивация работников связана с их рабочими результатами, позволяет лучше понять возможные подходы к ее решению.

Особое внимание руководителей самых разных организаций к трудовой мотивации персонала обусловлено тем вкладом, который вносит мотивация в результаты труда работников организации. Готовность работника в полной мере реализовать в работе свой потенциал (профессиональные знания, лучшие деловые качества, способности) в огромной степени зависит от его трудовой мотивации. Трудовая мотивация персонала формируется в процессе работы в организации. Предлагаемая ниже модель (рисунок 1.1) демонстрирует связь между мотивацией и рабочими результатами.

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

*Мотивация выбора места работы.* Приходя в организацию, работник думает не только о зарплате, хотя часто именно размер зарплаты оказывает решающее влияние на решение работать именно в данной компании. Для работника важны и взаимоотношения в коллективе, и отношения с руководством, и условия труда, и перспективы карьерного и профессионального роста, и многое другое.

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

*Трудовая мотивация работника.* Формирующийся у работников настрой на работу в организации, определяющий готовность к работе с высокой отдачей в интересах организации, проявляется в степени их

заинтересованности в конечных результатах, в приверженности организации и в удовлетворенности выполняемой работой.



Рисунок 1.1 – Модель взаимосвязи между мотивацией и рабочими результатами

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

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

Приведенная выше модель показывает, что именно состояние рабочей среды оказывает основное влияние на трудовую мотивацию работников. От того, насколько важнейшие составляющие рабочей среды отвечают доминирующим потребностям, установкам и ценностям работника, преимущественно и зависит его трудовая мотивация. И здесь важно понять, что трудовая мотивация работника не определяется исключительно зарплатой и льготами. Для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации персонала невозможно ограничиться лишь рамками пусть даже самого богатого компенсационного пакета. По существу, комплексный подход к мотивации предполагает создание мотивирующей рабочей среды. Что за этим стоит? Трудовая мотивация персонала формируется под действием самого широкого набора факторов, постоянно действующих на работника в процессе его профессиональной деятельности в организации [11].

В дополнение к методам материального и морального стимулирования, мотивирующее действие на работников оказывают условия и организация труда, взаимоотношения в коллективе и отношения с

непосредственным руководителем, понимание работником своих карьерных перспектив, осведомленность о целях руководства и о положении дел в компании.

#### Содержание компенсационного пакета

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

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

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

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

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

односторонний подход там, где требуется комплексный, системный подход. [17]

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

Таблица 1.4 - Возможное содержание компенсационного пакета

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

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

Сегодня не меньшее значение, чем размер и содержание компенсационного пакета, предлагаемого персоналу, играет и целенаправленная работа администрации по информированию работников о том, как компания заботится об их интересах, насколько важны для руководства проблемы тех или иных профессиональных групп или отдельных работников. По сути дела, речь идет о внутрифирменной системе формирования общественного мнения, призванного способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсаций.

## **2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «СИБИРСКАЯ ВОДОЧНАЯ КОМПАНИЯ» Г.МАРИИНСК**

### **2.1 Общие сведения о предприятии**

ООО «Сибирская водочная компания» образовано на базе водочного производства ООО «Мариинский спиртовой комбинат». Объемы производства стабильно растут: с февраля 2006 г. по январь 2007 г. произведено 460, 6 тыс. далл., а с февраля 2007 г. по январь 2008 г. - 816 тыс. далл. В октябре 2007 года открыто представительство компании в Москве. Адрес: Россия Кемеровская область, г.Мариинск ул.Юбилейная 2А.

Продукция СВК (входит в ЗАО «ХК «СДС») получила высокие награды на выставке «Продэкспо 2008», которая проходила с 11 по 15 февраля в Москве: водка «Diamond ICE» удостоилась медали «Звезда Продэкспо», водка «Maks force» завоевала золотую медаль, а водка «Озеро Танай» получила сертификат «Отличное качество». Таким образом, лучшие специалисты страны высоко оценили уникальную рецептуру, оригинальный дизайн и качество водки, производимой «Сибирской водочной компанией». Награда «Звезда Продэкспо» уже третья по счету с момента вхождения СВК



в состав «Сибирского Делового Союза» (ноябрь 2005 года). С тех пор продукция СВК завоевала 23 золотых (из которых две Большие), 18 серебряных, две бронзовых медали и 13 почетных грамот. Напомним, что при изготовлении водки класса премиум «Diamond ICE» используется чистейший спирт класса «Люкс», производимый на Мариинском спиртовом комбинате, который тоже входит в состав «Сибирского Делового Союза». Другое важнейшее сырье - вода - добывается из артезианских источников на севере Кузбасса, где нет промышленных производств. Вода проходит через установку обратного осмоса, в результате чего избавляется от солей и других нежелательных примесей. Продукция проходит очистку путем угольной и серебряной фильтрации. После чего в водку добавляются натуральные ингредиенты, придающие ей особый вкус. Конечная стадия очистки - так называемая полирующая фильтрация, после которой водка становится более прозрачной и блестящей.

Основными видами деятельности Общества являются:

- производство, розлив, хранение и поставки (реализация) произведенной алкогольной продукции, в том числе водок и ликероводочных изделий;
- производство, хранение и поставки (реализация) кондитерских изделий и другой пищевой продукции;
- оптовая и розничная торговля;
- производство, хранение и поставки (реализация) слабоалкогольных и безалкогольных напитков;
- закупка, хранение и поставки (реализация) алкогольной продукции;
- производство, хранение и поставки (реализация) упаковочной тары и пробки;
- общественное питание и торгово-закупочная деятельность;
- экспорт и импорт алкогольной продукции.

Деятельность Общества не ограничивается перечнем, оговоренным в Уставе. Общество имеет гражданские права и несет обязанности,

необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством.

В настоящий момент активно реализуется программа по дизайну упаковки продукции и производству новых видов продуктов. На сегодняшний день ООО «СВК» является одним из крупнейших региональных производителей алкогольной продукции на рынке.

Розлив и оформление водок и другой продукции производится на трех зарубежных автоматизированных линиях производительностью от 6 000 до 12 000 бутылок в час. Современная итальянская линия позволяет осуществлять розлив продукции в различные емкости: 1 л, 0, 75 л, 0, 7 л, 0, 5 л, 0, 35 л, 0, 25 л, а также осуществлять оформление продукции в сувенирные емкости. В настоящее время на заводе продолжают работы по совершенствованию технологии производства, модернизации и закупке дополнительного оборудования, автоматизации производственного цикла.

В общем виде организационную структуру предприятия можно представить на рисунке 2.1:

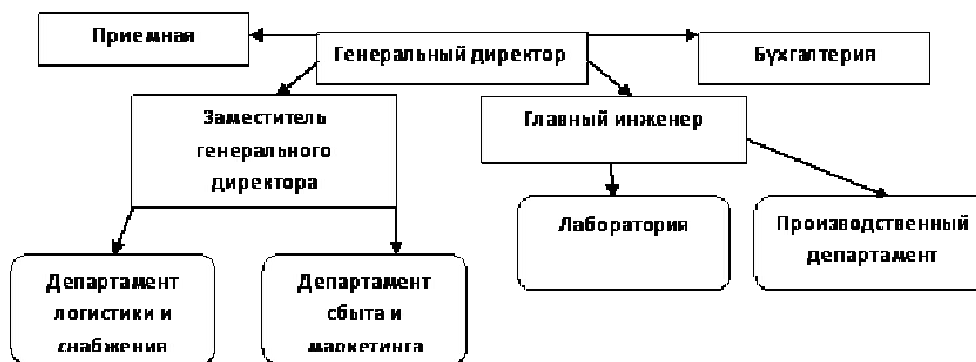


Рисунок 2.1 - Организационная структура предприятия

Как видно из рисунка, организационная структура ООО «СВК» – линейно-функциональная.

К преимуществам данного типа структуры можно отнести:

- Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников.

-Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем.

-Возможность привлечения консультантов и экспертов.

Однако существуют и недостатки, среди которых принято выделять:

Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями.

-Недостаточно четка ответственность, т. к. готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.

Органами управления Общества являются:

-Общее собрание акционеров;

-Совет директоров Общества;

-Генеральный директор.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества является ревизионная комиссия (ревизор). Совет директоров Общества, генеральный директор и ревизионная комиссия (ревизор) избираются Общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном настоящим Уставом и положениями о Совете директоров Общества, генеральном директоре и ревизионной комиссии (ревизоре).

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется генеральным директором. Генеральный директор подотчетен Совету директоров Общества и Общему собранию акционеров Общества. Права и обязанности, сроки полномочий и размеры оплаты услуг генерального директора определяются договором, заключаемым с Обществом. Договор от имени Общества подписывается Председателем Совета директоров Общества или лицом, уполномоченным Советом директоров Общества.

На отношения между Обществом и генеральным директором действие законодательства Российской Федерации о труде распространяется в части, не противоречащей положениям Федерального закона «Об акционерных обществах».

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

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

Задачи структурных подразделений, направления деятельности, которые они выполняют, и взаимодействия между собой определены Положениями о структурных подразделениях. Права, обязанности и полномочия работников, их статус, подчиненность, квалификационные требования, порядок замещения на всех уровнях управления определены Должностными Инструкциями, Рабочими Инструкциями на профессию, трудовыми договорами, Штатным расписанием предприятия.

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

ООО «Сибирская Водочная Компания» возглавляет генеральный директор, который выполняет функции общего линейного руководства и организации производства.

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

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

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

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

Технологический отдел, возглавляемый директором по производству, строго следит за соблюдением требований технологических инструкций ГОСТов, ОСТов, ТУ и другой НТД по производству изделий, осуществляет работу по внедрению новых технологических схем и режимов, по установлению оптимальных параметров технологического процесса, по разработке новых видов продукции. Организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсо- и природосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции, выполнением работ, обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и

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

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

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

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

Исполнительный директор занимается организацией производственно - хозяйственной деятельности предприятия, обеспечением рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов,



укреплением трудовой и производственной дисциплины, принимает меры по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятии.

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

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

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

На рисунке 2.2 представлена производственная структура предприятия.

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

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

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

Производственные участки возглавляют мастера, которые подчиняются начальнику цеха.



Рисунок 2.2 – Производственная структура предприятия

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

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

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

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

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

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

## 2.2 Анализ производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Сибирская Водочная Компания»

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

Таблица 2.1 - Основные показатели производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Сибирская Водочная Компания»

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2012-2011, %	2014-2013%	2014-2012,%
Объем товарной реализованной продукции	Тыс.дал.	823, 6	920	969, 3	111,7	105,4	117,7
Объем производства алкогольной продукции в оптовых ценах без НДС и акциза	тыс.руб	257617	356136	304310	138,2	85,4	118,1
Себестоимость производства и реализации продукции	тыс.руб	237513	321738	257639	135,5	80,1	108,5
Коммерческие расходы	тыс.руб	1002	1539	1504	153,6	97,7	150,1
Прибыль от продаж продукции	тыс.руб	19102	32859	45167	172,0	137,5	236,5
Рентабельность продукции	%	8,04	10,2	17,5	126,9	171,6	217,7
Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб	-9930	436	10808	-	в 24 раза	-
Среднесписочная численность ППП	чел.	245	244	233	99,6	95,5	95,1
В т.ч. рабочих	Чел.	185	184	170	99,6	92,4	91,2
Выработка одного работника ППП	тыс.руб	1051,5	1459,6	1306,1	138,8	89,5	124,2
Выработка одного рабочего	Тыс.руб	1392,5	1935,5	1790,1	139,0	92,5	128,6
ФЗП ППП	тыс.руб	40572	44300,6	49321,4	109,2	111,3	121,6
Средняя заработная плата ППП	тыс.руб	13,8	15,13	17,64	109,6	116,6	127,8
Средняя заработная плата рабочего	тыс.руб	14,54	16,81	18,56	115,6	110,4	127,6
Собственный капитал и резервы	тыс.руб	67596	68032	78840	100,6	115,9	116,6
Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб	46369	50810	77175	109,6	151,9	166,4
Среднегодовая стоимость ОПФ	тыс.руб	39664	45236	71287	114,0	157,6	179,7
В т.ч. активная часть	тыс.руб	15865,6	18808,6	22653,4	118,5	120,4	142,8
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб	327660	481052	295615	146,8	61,5	90,2
Фондоотдача	руб.	6,5	7,9	4,3	121,5	54,4	66,2
Фондовооруженность	тыс.руб	161,9	185,4	305,9	114,5	165,0	188,9
Оборачиваемость оборотных средств	оборот	0,78	0,74	1,03	94,9	139,2	132,1
Капиталоотдача	руб.	0,05	0,06	0,12	120,0	200,0	240,0
Рентабельность собственного капитала	%	-	0,01	0,14	-	в 14 раз	-
Коэф-т независимости	-	0,18	0,13	0,21	72,2	161,5	116,7

Коэф-т обеспеченности собст. средствами	-	0,06	0,04	0,01	66,7	25,0	16,7
Коэффициент текущей ликвидности	-	0,44	0,1	0,11	22,7	110,0	25,0
Коэффициент восстановления плетежеспособности	-	0,2	0,14	0,05	70,0	35,7	25,0

Численность ППП из года в год практически не меняется. В 2013 году она снизилась на 1 человека и составила 244 человека, в 2014 на 4,5 % и составила 233 человека. Выработка на одного работника в 2012 году составила 1051,5 тыс. руб., в 2013 году выработка увеличилась на 38,8 % и составила 1459,6 тыс. руб., в 2014 году выработка снизилась на 11,5 % и составила 1306,1 тыс. руб., что связано с ростом объемов производства. Фонд заработной платы так же увеличивается, что связано с увеличением объемов реализации.

Собственный капитал и резервы незначительно увеличиваются - в 2013 году на 0,6 % в 2014 году на 15,9%, в основном за счет добавочного капитала. Внеоборотные активы в 2013 году возросли на 9,6 %, в 2014 году на 51,9 %.

Что касается стоимости оборотных средств, то по данным таблицы видно, что за 3 анализируемых года их стоимость снизилась на 9,8 %, в то время как за период 2012-2013 гг. стоимость оборотных средств возрастает на 46,8 %, за период 2013-2014 гг. стоимость снижается на 39,5 %. Количество оборотов за период 2012-2013 гг. снижается на 5,1 %, а за период 2013-2014 гг. количество оборотов растет на 39,2 %, рост оборачиваемости связано с снижением суммы дебиторской задолженности.

Производительность труда на предприятии и эффективность производства зависят от эффективности использования основных фондов. Эффективность использования основных фондов отражают два показателя: фондоотдача и фондовооруженность. Из таблицы видно, что за период 2012 – 2014 гг. фондоотдача уменьшилась на 33,8. Фондовооруженность 1 работника увеличилась на 14,5 % в 2013 и в 2014 году на 65 % году в основном за счет роста активной части основных фондов.

Капиталоотдача показывает, сколько реализованной продукции приходится на 1 рубль собственного капитала. В 2013 году капиталоотдача повысилась на 200 % , в 2014 году капиталоотдача повысилась на 240 % увеличение произошло за счет увеличения объема реализации продукции.

Рентабельность капитала характеризует прибыльность собственного капитала. В 2012 году рентабельность капитала не рассчитывалась, в 2013 году ее уровень вырос в 14 раз и в 2014 году рентабельность капитала не рассчитывалась. За анализируемый период рентабельность капитала остается не высокой из-за низкого уровня прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

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

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

### 3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «СИБИРСКАЯ ВОДОЧНАЯ КОМПАНИЯ» Г.МАРИИНСК

#### 3.1 Анализ численности персонала в ООО «СВК»

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

Таблица 3.1 - Обеспеченность трудовыми ресурсами и их структура

Показатели	2012 год		2013 год		2014 год		Отклонение 13/12		Отклонение 14/13	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	8	9	6	7	10	11
Всего ППП	245	100	244	100	233	100	-1	99,6	-11	95,5
- - рабочие	185	75,5	184	75,4	170	73,0	-1	99,6	-14	92,4

По данным таблицы 3.1. видно, что в 2013 году по сравнению с 2012 г., численность рабочих на предприятии снизилась на 1 человека. В 2014 году по сравнению с 2013 г. численность рабочих снизилась на 14 человек, в том числе численность промышленно – производственного персонала снизилась на 11 человек.

Важнейший объект анализа – движение кадров, которое характеризует динамику численности рабочей силы. Необходимый оборот вызван государственной и производственной необходимостью, тогда как излишний оборот возникает под воздействием неважных причин и является

устранимым. Увольнение по неуважительным причинам – это увольнение за нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию, за несоответствие занимаемой должности, по решению судебных органов.

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

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

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

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

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

$Ч$  – среднесписочная численность работников, чел.

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

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

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

- коэффициент текучести:

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

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



Таблица 3.2 - Анализ движения трудовых ресурсов

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	Откл. (+;-)	Темп роста, %
1	2	3	6	4	5	7	8
1. Численность персонала, чел.	245	244	233	-1	99,6	11	95,6
2. Принято, чел.	37	34	22	-3	92	-12	65
3. Уволено, всего, чел.	38	45	17	-9	55	6	154,5
в т.ч.							
- по неуважительным причинам, чел.	6	3	4	-3	50,00	1	133,3
- по собственному желанию, чел.	14	9	13	-5	64,3	4	144,4
4. Численность на конец года, чел.	244	233	238	9	102,6	-2	99,4
Коэффициент по приему, %	0,15	0,14	0,1	-0,01	93,3	-0,05	71,4
Коэффициент по выбытию, %	0,16	0,18	0,07	0,02	112,52	-0,11	38,9
Коэффициент текучести, %	0,02	0,012	0,02	-0,008	60,0	0,008	166,7

По данным таблицы 3.2. видно, что в 2013 году по сравнению с 2012 г. оборот рабочей силы снизился на 1 человека. Движение трудовых ресурсов можно охарактеризовать как пассивное. Коэффициент по приему за весь период снижается на 29,6 %; коэффициент по выбытию снижается на 61,1 %, коэффициент текучести вырос на 66,7%.

Коэффициент текучести на начало и на конец низкий, снижение данного показателя свидетельствует об эффективном управлении персоналом и социальной политикой предприятия.

Показатели производительности труда рассчитываются по формулам:

$$ГП = \frac{ТП}{КР} , \quad (3.4)$$

где ТП – товарная продукция, тыс. руб.

КР – численность работников, чел.

ГВ – среднегодовая выработка ППП, тыс. руб.

$$СВ = \frac{ТП}{ЧР} , \quad (3.5)$$

где СВ - среднегодовая выработка рабочего, тыс.руб.

ЧР - численность рабочих, чел.

$$СЧ = \frac{СВ}{Д * П}, \quad (3.6)$$

где СЧ - среднечасовая выработка рабочего, тыс.руб.

Д – число дней работы, дни.

П – средняя продолжительность рабочего дня, час.

Таблица 3.3 - Динамика производительности труда

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение (+;-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
1. Объем товарной продукции реализованной, тыс. руб.	257617	356136	304310	46693	117,7
2. Среднесписочная численность ППП, чел.	245	244	233	-12	95,1
3. Среднесписочная численность рабочих, чел.	185	184	170	-15	91,2
4. Доля рабочих в ППП	75,5	75,4	72,3	-0,1	99,6
5. Число дней работы	263	262	263	0	100,0
6. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,8	7,8	7,7	-0,1	98,7
7. Среднегодовая выработка ППП, тыс.руб.	1051,5	1459,6	1306,1	254,6	124,2
8. Среднегодовая выработка рабочего, тыс.руб.	1392,5	1935,5	1790,1	397,6	128,6
9. Среднечасовая выработка рабочего, тыс.руб.	0,679	0,947	0,884	0,205	130,2

По данным таблицы 3.3 видно, что в 2014 году по сравнению с 2012 годом, среднегодовая выработка ППП увеличилась на 24,2 %, или 254,6 тыс.руб., что свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов.

По приведенным данным сразу можно выявить ряд тенденций и закономерностей, характерных для всех подразделений предприятия, снижение среднесписочной численности персонала и увеличение производительность труда.

Среднегодовая выработка рабочего повысилась на 28,6 %, или 397,6 тыс.руб. за счет темпов роста товарной продукции (17,7%) и снижения среднесписочной численности рабочих (8,2%).

Рост среднечасовой выработки составил 30,2 % или 0,205 тыс. руб.

Далее в таблице 3.4 представлен качественный состав персонала ООО «СВК».

Таблица 3.4 - Качественный состав персонала на 2014 г.

Показатели	Численность, чел.
1	2
Всего работников, чел.	233
1. Образование (чел.)	
- высшее	74
- среднее (11 кл.)	24
- н/среднее (9 кл.)	3
- ср./технич. (техникум, колледж)	93
- ср./спец. (училище)	39
2. Возраст (чел.)	
- до 20 лет	34
- 21 – 30 лет	39
- 31 – 40 лет	70
- 41 – 50 лет	50
- 51 – 55 лет	22
- старше 55 лет	18
3. Пол (чел.)	
Мужчины	122
Женщины	111

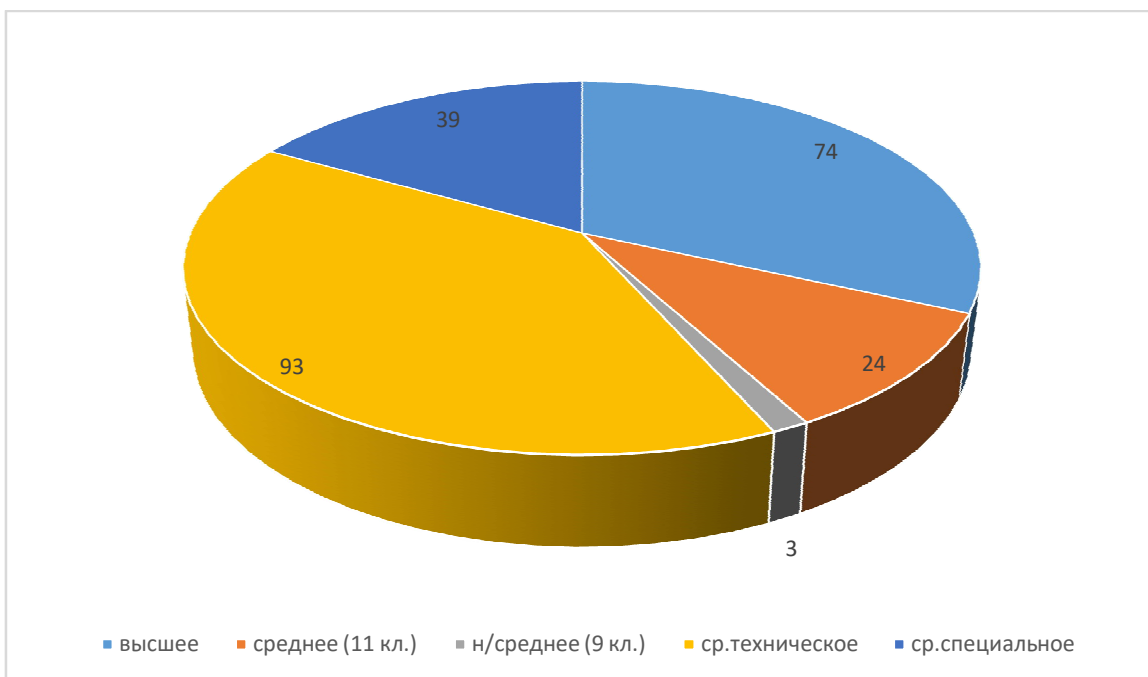


Рисунок 3.1 – Состав численности по образованию

На предприятии большая часть работников имеют среднее техническое и высшее образование, что говорит о качественном подборе персонала.

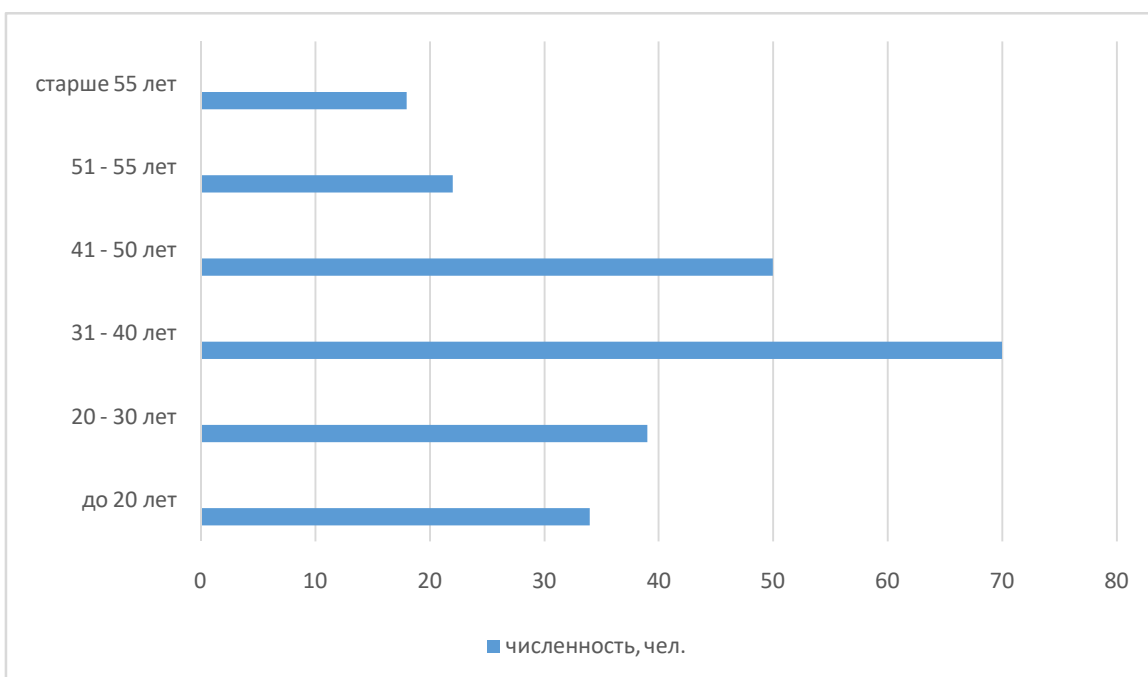


Рисунок 3.2 – Состав численности по возрасту

Средний возраст работающих на предприятии 42 лет.

Из числа работающих в ООО «СВК» 74 человек имеет высшее и 24 человека - среднее образование, в том числе 68 человек трудятся на рабочих должностях. Это обеспечивает внутренний резерв для выдвижения на должности специалистов и руководителей.

Среди руководителей и специалистов со средним специальным и высшим образованием лица от 20 до 40 лет составляют 36,6 %.

Удельный вес дипломированных работников в общей численности трудящихся составляет 17,4%.

Удельный вес дипломированных специалистов от общей численности руководителей и специалистов составляет 57,9%.

На предприятии ООО «СВК» мужской и женский труд практически в равных пропорциях.

Таблица 3.5 - Статистические данные по стажу работы за 2014 год

Интервал по стажу работы	Численность
До 1 года	31
От 1 года до 2 лет	29
От 3 лет до 4 лет	40
От 4 лет до 5 лет	29
От 6 лет до 10 лет	73
От 11 лет до 20 лет	21
От 21 до 30 лет	10
Итого	233

Представленные данные свидетельствуют о том, что на предприятии в общей численности персонала преобладают работники со стажем от 6 лет до 10 лет. На предприятии также имеются работники со стажем от 10 до 30 лет.

Это свидетельствует о том, что на предприятии проводится кадровая политика, и работники желают трудиться на данном предприятии.

### 3.2 Анализ заработной платы

Потребность предприятия в денежных средствах, используемых на оплату труда персонала, регулируется планом по фонду заработной платы.

Фонд заработной платы планируется исходя из планового числа штатных должностей и среднего размера должностных окладов, а также надбавок, доплат и прочих денежных выплат персоналу. При изменении условий оплаты труда в течение года сметные назначения по фонду заработной платы корректируются.

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

### 3.3 Анализ кадровой политики предприятия

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

Усиление интенсивности труда персонала любого предприятия, а тем более такого большого, как спиртовой комбинат, требует высокой квалификации работников. В связи с этим возрастает ответственность кадровой службы в выборе направления квалификационного роста

работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.

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

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

- 1 – прием и увольнение работников;
- 2 – ведение учета персонала на предприятии;
- 3 – оформление перевода работников на другие работы;
- 4 – оформление отпусков, больничных, пенсий работников предприятия;
- 5 – учет и корректировка анкетных и биографических данных;
- 6 – учет военнообязанных.

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

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

персоналом используются административные, экономические и социально-психологические методы.

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

Таблица 3.7 – Материальное и моральное стимулирование сотрудников ООО «СВК»

Стаж работы	Размеры выплат в отношении к среднемесячному заработку
От 5 лет до 10 лет	1
От 10 лет до 20 лет	1,3
Свыше 20 лет	2
Свыше 30 лет	2,5

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

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

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

1 - технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;



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

Так, в январе 2008 г. комбинат приобрел новую бараночную машину.

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

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

Планируется прохождение курсов целевого назначения для работников лабораторий всех цехов.

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

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

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

Теперь рассмотрим непосредственно роль отдела кадров в организационной структуре предприятия, а также его цели и задачи. Согласно организационной структуре предприятия отдел кадров подчиняется непосредственно директору. Хотя основным структурным подразделением по управлению персоналом рассматриваемого предприятия является отдел кадров, но некоторые функции управления персоналом на данный момент

выполняют и другие отделы, такие как плановый отдел, юрисконсульт, бухгалтерия и другие, поэтому недопустимо, что отдел кадров структурно разобщен с этими отделами.

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

- 1 – социально – психологическая диагностика;
- 2 – анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
- 3 – управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- 4 – управление занятостью;
- 5 – оценка кандидатов на вакантные должности;
- 6 – анализ кадрового потенциала и потребности в ресурсах;
- 7 – маркетинг кадров;
- 8 – планирование и контроль деловой карьеры;
- 9 – профессиональная и социально – психологическая адаптация работников;
- 10 – управление трудовой мотивацией;
- 11 – правовые вопросы трудовых отношений;
- 12 – психофизиология;
- 13 – экономика и эстетика труда.

В ООО «СВК» не применяются новые разработки для более эффективной управленческой деятельности. Поскольку в отделе кадров техническая оснащенность соответствует современным требованиям, невыполнение отделом кадров своих непосредственных функций объясняется некомпетентностью руководства предприятия в кадровых вопросах. Информационные показатели недостаточно отражаются в комплексах документов, создаваемых и обрабатываемых в отделе кадров. Огромным недостатком кадровой работы является внесение в компьютер

минимума данных о работниках. Фамилия, имя, отчество, год рождения, домашний адрес, профессия, разряд, и дата приема, все это вносится в виде таблицы, а более полная информация фиксируется в книге личного состава, в личных карточках, в трудовых книжках.

Для того чтобы определить, насколько эффективно работает отдел кадров, на практике был проведен анализ использования фонда рабочего времени данного отдела. Результаты расчетов представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Годовой фонд рабочего времени отдела кадров

Использование рабочего времени	Часы	%
1	2	3
Затраты времени на выполнение прямых обязанностей - всего	1400	70
В т.ч.- работа с персоналом	600	30
- оформление пенсий	300	15
- работа с другими подразделениями	100	5
- совещания	100	5
- работа с информацией	300	15
Затраты времени на отдых и личные надобности	200	10
Потери времени - всего	400	20
В т.ч.- выполнение работ, не входящих в должностные инструкции	160	8
- потери времени, связанные с поиском нужной информации	240	12
<b>ИТОГО</b>	<b>2000</b>	<b>100</b>

Эффективность работы отдела кадров:

$$\text{ЭФ} = \text{ФРВ} - \text{Потери времени} / \text{ФРВ} * 100\% \quad (3.7)$$

$$\text{ЭФ} = 2000 - 400 / 2000 * 100\% = 80\%$$

Таким образом, результат показывает, что работа отдела кадров построена не рационально и необходимы поиски направлений по ее совершенствованию.

Ведение и оформление документов на предприятии представляет собой в основном бумажную работу. Отсюда высокая трудоемкость, большие потери времени на поиск нужных документов и их изменение.

Таким образом, отдел кадров на предприятии в настоящее время не является ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы, так как инспектор по кадрам спиртового

комбината не выполняет функций, возложенных на него Должностной инструкцией инспектора по кадрам.

Система управления ООО «СВК» имеет функциональную подсистему управления кадрами, и большую часть объема работ по управлению персоналом выполняли руководители подразделений.

## **4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «СИБИРСКАЯ ВОДОЧНАЯ КОМПАНИЯ»**

### **4.1 Повышение квалификации сотрудников ООО «СВК»**

В третьей главе было выявлено, что на предприятии ООО «СВК» редко проводятся курсы по повышению квалификации.

Повышение квалификации - это обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для определенного вида деятельности.

Предлагаем отправить на курсы по повышению квалификации на 7 дней двух технологов в г. Новосибирск, и восемь мастеров, из них 4 мастера цеха ферментных препаратов и 4 мастера цеха розлива, в г. Кемерово.

Рассчитаем расходы для технологов:

- затраты на дорогу: 1002 руб/чел.
- проживание: 1700 руб/сутки\* 7 дней = 11900 руб/чел
- суточные расходы: 500 руб/чел\* 7 дней = 3500 руб/чел
- обучение: 23 тыс. руб/чел

Итого на одного технолога необходимо 39402 рубля для того чтобы пройти курсы по повышению квалификации. А т.к. на курсы отправляются 2 технолога, то сумма общих затрат составляет 78804 рубля.

Рассчитаем расходы для мастеров цеха розлива и цеха ферментных препаратов. Т.к. сотрудники направляются на повышение квалификации в город Кемерово, то затраты необходимы на обучение: 19 тысяч рублей и на дорогу 500 рублей на человека. На курсы отправлено 8 мастеров, следовательно, сумма затрат составит 156000 рублей.

Общая сумма затрат на мероприятие по повышению квалификации технологов и мастеров составит 234804 рубля.

После повышения квалификации работники предприятия обретут знания, ознакомятся с новыми технологиями и методиками, которые

позволят улучшить работу по производству продукции, следовательно, производительность труда увеличится на 8 %.

Рассчитаем экономическую эффективность от данного мероприятия.

Выработка 1 рабочего после мероприятия = выработка 1 рабочего в 2014 году + 8 % = 1790,1 + 8 % = 1933,3 тысяч рублей.

Выручка продукции после мероприятия = Выработка 1 рабочего после мероприятия \* Чппп = 1933,3 \* 170 = 328662,4 тысяч рублей.

Прибыль = Выручка от продажи продукции после мероприятия – выручка за 2014 год = 328662,4 – 304310 = 24352,4 тысяч рублей.

Экономический эффект от мероприятия = прибыль – расходы =  
= 24352,4 – 234,804 = 24117,6 тысяч рублей.

#### **4.2 Совершенствование работы по адаптации новых сотрудников**

В третьей главе в результате анализа, было выявлено, что на предприятии достаточно плохо проводится адаптация новых сотрудников. На предприятии наблюдается высокая текучесть кадров и не стабильная численность работников предприятия. Поэтому предлагаем внедрить на предприятие программу адаптации новых сотрудников с назначением наставника.

В условиях кадрового дефицита на предприятии становятся необходимыми программы адаптации новых сотрудников. Ключевую роль в этом процессе играют наставники. Наставники — это высокопрофессиональные сотрудники в своей области, обладающие способностью передавать информацию другим людям.

Наставничество позволяет положительно влиять на:

- профессиональное развитие
- закрепление и самореализацию
- состояние трудовой дисциплины
- формирование позитивных целей

Затраты необходимые для того, чтобы на предприятие принять наставника, составят 25 тысяч рублей. После завершения этапа обучения производительность труда увеличится на 4 %.

Рассчитаем экономический эффект после мероприятия.

Выработка 1 рабочего после мероприятия = выработка 1 рабочего в 2014 году + 4 % = 1790,1 + 4 % = 1861,7 тысяч рублей.

Выручка продукции после мероприятия = Выработка 1 рабочего после мероприятия \* Чппп = 1861,7 \* 170 = 316489,7 тысяч рублей.

Прибыль = Выручка от продажи продукции после мероприятия – выручка за 2014 год = 316489,7 – 304310 = 12179,7 тысяч рублей.

Экономический эффект от мероприятия = прибыль – расходы =  
= 12179,7 – 25 = 12154,7 тысяч рублей.

### **4.3 Проведение семинаров, тренингов для развития персонала**

На сегодняшний день существует несколько форм обучения, такие как семинары, тренинги, мастер – классы. Как известно, более профессиональными работниками, которые легче преодолевают пути карьерной лестницы, являются люди, регулярно совершенствующие свои знания. Эти сотрудники посещают специальные тренинги, семинары, мастер – классы.

Семинар – это учебно-практическое занятие целью, которого является передача сведений и знаний.

Бизнес-тренинг дает сотрудникам возможность "пережить" ту или иную часто возникающую в работе ситуацию на практике. При этом весь процесс ненавязчиво контролирует тренер, помогая человеку зафиксировать "полезную" модель поведения. Плюс тренингов в том, что тренер рассматривает проблему фирмы с позиции стороннего наблюдателя, а не

члена коллектива. Кроме того, тренинг - это очень сжатая по срокам форма обучения.

Мастер – класс – это особая форма учебного занятия, которая основана на «практических» действиях показа и демонстрации творческого решения определенной познавательной и проблемной педагогической задачи.

#### **4.4 Стимулирование работников с целью сокращения текучести кадров как основной причины неэффективной системы подбора персонала**

Текучесть персонала - это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Для большинства компаний текучесть кадров обходится достаточно дорого. Издержки, возникающие в результате этого процесса, включают целый ряд затрат:

- потери рабочего времени (временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию);
- потери, вызванные проведением процедуры увольнения (выплаты выходных пособий увольняющимся, затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение);
- потери, связанные с судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула.
- потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место (затраты на поиск кандидатов, затраты на отбор кандидатов, затраты, вызванные оформлением принятых на работу кандидатов).
- затраты на обучение принятого на работу сотрудника



Рассматриваемая ниже методика, поэтапного приведения уровня текучести к приемлемому значению предполагает упорядоченную деятельность, осуществление которой следует возложить непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий, представленных на рисунке 4.1



Рисунок 4.1 – Этапы управления текучестью кадров

В 3 главе в результате анализа было выявлено, что на предприятии высокий уровень текучести кадров. Основной причиной увольнения у опрошенных увольняющихся сотрудников была названа неудовлетворенность заработной платой.

В связи с этим, руководству ООО «СВК» предлагаем мероприятие по совершенствованию системы материального стимулирования работников предприятия, с целью нормализации процесса высвобождения рабочей силы.

Стимулирование труда - довольно сложная процедура, требующая тщательного подхода к его организации.

Необходимо использовать принципиально новые механизмы стимулирования. При этом следует исходить из того, что наряду с повышением интереса к труду правильно выстроенная система стимулирования имеет, в том числе и нематериальную нагрузку. Она позволяет работнику реализовать себя и как работника, и как личность одновременно, что, в свою очередь, делает его еще более восприимчивым к методам стимулирующего воздействия.

Заработная плата на предприятие не оказывает стимулирующего воздействия на работников, так как начисляется пропорционально отработанному времени, не существует никакой связи между результатами работы и размером вознаграждения. Поэтому предполагается пересмотреть систему организации заработной платы, замены повременной системы на бестарифную систему.

Предположим, что с переходом на бестарифную систему заработная плата для рабочего персонала станет более весомым фактором для продолжения работы на данном предприятии, соответственно текучесть кадров сократится, а также сократится и потребность в подборе персонала.

Внедрение бестарифной системы дает следующие положительные результаты.

- Создается основа для самостоятельности и самоуправления цехов предприятия.

- Руководитель перестает быть главным распорядителем фонда оплаты труда, увеличение которого возможно только за счет роста валового дохода подразделения.

- Появляется возможность воздействовать на оплату труда руководителей всех уровней путем установления им соответствующих КТУ (коэффициент трудового участия).

Категории специалистов, создают больше возможностей для оценки квалификации работников, так как квалификационный уровень может повышаться в течение всего времени работы. Суть данной системы в том, что заработная плата работников зависит от трех элементов: квалификационного уровня работника, коэффициента трудового участия и отработанного времени.

Таким образом, эта система оплаты труда позволяет работникам увидеть прямую связь между личным доходом и выполненной работой, конкретно, что повышение производительности и качества выполненной работы напрямую сказывается на уровне заработной платы.

Для успешного процветания компании должна быть выстроена система оплаты труда и вознаграждения, соответствующая корпоративной культуре и основанная на значимых человеческих ценностях: полезности выполняемой работы для других людей, уважение и признание, гордости за свою организацию, аутентичности руководителя и т.д. Если человек недоволен отношением к нему, признанием его вклада, значит, он отдает больше, чем получает, и свою удовлетворенность стремится компенсировать материально – увеличением заработной платы. Если же такой возможности нет, то через некоторое время человек уходит из компании. И чем профессиональнее сотрудник, тем значимее для него перечисленные ценности. [13]

Общий результат от предлагаемых мероприятий представлен в таблице 4.1

Таблица 4.1 – Общий результат от предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Эффект
1 Повышение квалификации сотрудников 2 Наставничество 3 Проведение семинаров, тренингов для развития персонала  4 Стимулирование работников с целью сокращения текучести кадров как основной причины неэффективной системы подбора персонала	24117,6 тыс.руб. 12154,7 тыс.руб. - овладение новыми знаниями, технологиями; - совершенствование навыков, умений. - уменьшение количества уволенных сотрудников; - снижение затрат на обучение принятого на работу сотрудника; - снижение затрат, вызванных проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место.
Итого, тыс. руб.	36272,3 тыс.руб.

Таким образом, после предложенных мероприятий, общий экономический эффект составит 36272,3 тысяч рублей. Основные технико – экономические показатели деятельности предприятия после предложенных мероприятий представлены в таблице 4.2

Таблица 4.2 – Основные технико – экономические показатели деятельности предприятия до и после предложенных мероприятий.

Показатель	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение +/_
Выручка, тыс. руб.	304310	340850	36540
Себестоимость, тыс. руб	257639	257906,7	267,7
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1504	-	-
Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-
Прибыль от	45167	81439,3	36272,3

продаж, тыс. руб.			
Численность рабочих, чел.	170	170	-
Выработка одного рабочего, тыс. руб.	1790,1	2005	214,9

Как видно из таблицы 4.2, за счёт предложенных мероприятий, выручка от продажи продукции от мероприятия увеличится на 36540 тыс. руб. Прибыль от продаж после мероприятия увеличится на 36272,3 тыс. руб. Выработка одного работника ППП после мероприятий увеличится на 214,9 тыс. руб, что составит 2005 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Проведен анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «СВК».

Анализ показал, что численность ППП из года в год практически не меняется. В 2013 году она снизилась на 1 человека и составила 244 человека, в 2014 на 4,5 % и составила 233 человека. Выработка на одного работника в 2012 году составила 1051,5 тыс. руб., в 2013 году выработка увеличилась на 38,8 % и составила 1459,6 тыс. руб., в 2014 году выработка снизилась на 11,5 % и составила 1306,1 тыс. руб., что связано с ростом объемов производства. Фонд заработной платы так же увеличивается, что связано с увеличением объемов реализации.

Собственный капитал и резервы незначительно увеличиваются - в 2013 году на 0,6 % в 2014 году на 15,9%, в основном за счет добавочного капитала. Внеоборотные активы в 2013 году возросли на 9,6 %, в 2014 году на 51,9 %.

Что касается стоимости оборотных средств, то по данным таблицы видно, что за 3 анализируемых года их стоимость снизилась на 9,8 %, в то время как за период 2012-2013 гг. стоимость оборотных средств возрастает на 46,8 %, за период 2013-2014 гг. стоимость снижается на 39,5 %. Количество оборотов за период 2012-2013 гг. снижается на 5,1 %, а за период 2013-2014 гг. количество оборотов растет на 39,2 %, рост оборачиваемости связано с снижением суммы дебиторской задолженности.

Производительность труда на предприятии и эффективность производства зависят от эффективности использования основных фондов. Эффективность использования основных фондов отражают два показателя: фондоотдача и фондовооруженность. Из таблицы видно, что за период 2012

– 2014 г. фондоотдача уменьшилась на 33,8. Фондовооруженность 1 работника увеличилась на 14,5 % в 2013 и в 2014 году на 65 % году в основном за счет роста активной части основных фондов.

Капиталоотдача показывает, сколько реализованной продукции приходится на 1 рубль собственного капитала. В 2013 году капиталоотдача повысилась на 200 % , в 2014 году капиталоотдача повысилась на 240 % увеличение произошло за счет увеличения объема реализации продукции.

Рентабельность капитала характеризует прибыльность собственного капитала. В 2012 году рентабельность капитала не рассчитывалась, в 2013 году ее уровень вырос в 14 раз и в 2014 году рентабельность капитала не рассчитывалась. За анализируемый период рентабельность капитала остается не высокой из-за низкого уровня прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

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

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

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

Коэффициент восстановления платёжеспособности находится ниже необходимого ограничения и на протяжении всего анализируемого периода подвержен снижению. Это свидетельствует о том, что предприятие неплатёжеспособно и нет реальной возможности в ближайшие шесть месяцев восстановить платёжеспособность.

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

Исходя из этого, были предложены мероприятия по совершенствованию управления персоналом на предприятии. Предположительно после внедрения данных мероприятий выработка на одного работника увеличится в среднем на 12%. Соответственно увеличится объем выпускаемой продукции, прибыль от производства и реализации продукции, рентабельность производства.

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



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М., ИПК ГС, 2011.-436с.
- 2 Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса / Теория и практика антикризисного управления. — М., ЮНИТИ, 2010. - 386 с.
- 3 Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М., МГУ, 2012. - 514 с.
- 4 Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2003. - 283 с.
- 5 Грачев М.В. Суперкадры. - М., Дело, 2003. - 114 с.
- 6 Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М., Экономика, 2003. - 344 с.
- 7 Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. - М., 2000. - 312 с.
- 8 Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М., Дело, 2003. - 520 с.
- 9 Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум. - 2-е изд. - М., ИНФРА-М, 2002. - 544 с.
- 10 Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. - Москва, Гардарики, 1999. - 584 с.
- 11 Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Уч. пособие, Москва, 2000. - 466с.
- 12 Лукашевич В.В. Основы менеджмента. - М., 2003. - 285 с.
- 13 Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М., 2012.-558 с.
- 14 Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. - Казань, 2013. - 342 с.
- 15 Основы менеджмента / Под ред. Радугина. - Москва, 2011 - 442 с.
- 16 Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др. - М.,

ИНФРА-М, 2013. - 622 с.

17 Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник / под общей ред. Проф. М.П. Переверзева. - М., 2012. - 288 стр.

18 Румянцева З.П. Общее управление организацией. - М., ИНФРА-М, 2011. -304 с.

19 Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. - М., ИНФРА-М, 2014. - 608 стр.

20 Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М., ИНФРА-М, 2012. - 240 с.

21 Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. - М., Дело, 2011. - 580с.

22 Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы/Под ред. Ю.М. Забродина и Н. А. Носова. - М., ИНФРА-М, 1999. - 434с.

23 Управление персоналом. Практикум. / под ред. М.Н. Кулапова. - М., Издательство «Экзамен», 2013. - 192 с.

24 Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы / Под ред. Ю.М. Забродина и Н. А. Носова. - М., 2013.

25 Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. - М., ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 439 с.

26 Шекина С. Управление персоналом современной организации // Управление персоналом. - 2015. - №2. - С. 102-114.

27 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М ИНФРА-М, 2012.-512 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**(обязательное)**

Таблица А.1 - Основные показатели производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Сибирская Водочная Компания»

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2012-2011, %	2014-2013%	2014-2012,%
Объем товарной реализованной продукции	Тыс.дал.	823, 6	920	969, 3	111,7	105,4	117,7
Объем производства алкогольной продукции в оптовых ценах без НДС и акциза	тыс.руб	257617	356136	304310	138,2	85,4	118,1
Себестоимость производства и реализации продукции	тыс.руб	237513	321738	257639	135,5	80,1	108,5
Коммерческие расходы	тыс.руб	1002	1539	1504	153,6	97,7	150,1
Прибыль от продаж продукции	тыс.руб	19102	32859	45167	172,0	137,5	236,5
Рентабельность продукции	%	8,04	10,2	17,5	126,9	171,6	217,7
Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб	-9930	436	10808	-	в 24 раза	-
Среднесписочная численность ППП	чел.	245	244	233	99,6	95,5	95,1
В т.ч. рабочих	Чел.	185	184	170	99,6	92,4	91,2
Выработка одного работника ППП	тыс.руб	1051,5	1459,6	1306,1	138,8	89,5	124,2
Выработка одного рабочего	тыс.руб	1392,5	1935,5	1790,1	139,0	92,5	128,6
ФЗП ППП	тыс.руб	40572	44300,6	49321,4	109,2	111,3	121,6
Средняя заработная плата ППП	тыс.руб	13,8	15,13	17,64	109,6	116,6	127,8
Средняя заработная плата рабочего	тыс.руб	14,54	16,81	18,56	115,6	110,4	127,6
Собственный капитал и резервы	тыс.руб	67596	68032	78840	100,6	115,9	116,6
Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб	46369	50810	77175	109,6	151,9	166,4
Среднегодовая стоимость ОПФ	тыс.руб	39664	45236	71287	114,0	157,6	179,7
В т.ч. активная часть	тыс.руб	15865,6	18808,6	22653,4	118,5	120,4	142,8

Продолжение таблицы А.1

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2012-2011, %	2014-2013%	2014-2012,%
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб	327660	481052	295615	146,8	61,5	90,2
Фондоотдача	руб.	6,5	7,9	4,3	121,5	54,4	66,2
Фондовооруженность	тыс.руб	161,9	185,4	305,9	114,5	165,0	188,9
Оборачиваемость оборотных средств	оборот	0,78	0,74	1,03	94,9	139,2	132,1
Капиталоотдача	руб.	0,05	0,06	0,12	120,0	200,0	240,0
Рентабельность собственного капитала	%	-	0,01	0,14	-	в 14 раз	-
Коэф-т независимости	-	0,18	0,13	0,21	72,2	161,5	116,7
Коэф-т обеспеченности собст. средствами	-	0,06	0,04	0,01	66,7	25,0	16,7
Коэффициент текущей ликвидности	-	0,44	0,1	0,11	22,7	110,0	25,0
Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,2	0,14	0,05	70,0	35,7	25,0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б (обязательное)

Таблица Б.1 - Качественный состав персонала на 2014 г.

Показатели	Численность, чел.
1	2
Всего работников, чел.	233
1. Образование (чел.)	
- высшее	74
- среднее (11 кл.)	24
- н/среднее (9 кл.)	3
- ср./технич. (техникум, колледж)	93
- ср./спец. (училище)	39
2. Возраст (чел.)	
- до 20 лет	34
- 21 – 30 лет	39
- 31 – 40 лет	70
- 41 – 50 лет	50
- 51 – 55 лет	22
- старше 55 лет	18
3. Пол (чел.)	
Мужчины	122
Женщины	111

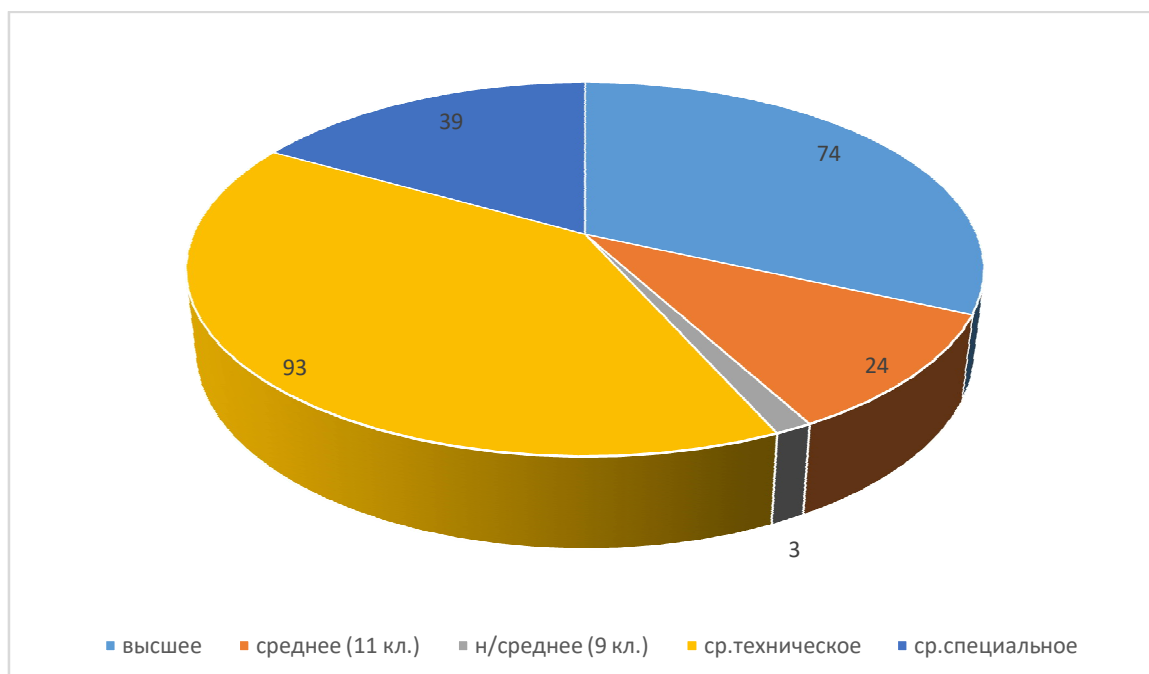


Рисунок Б.1 – Состав численности по образованию

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б (продолжение)

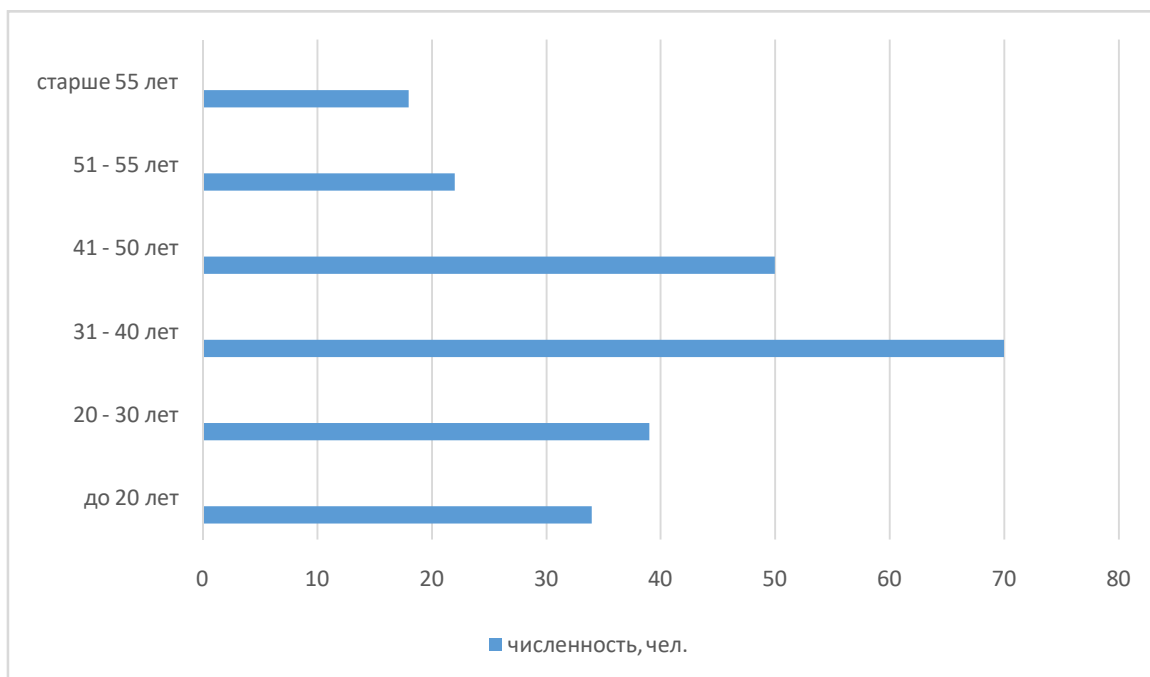


Рисунок Б.2 – Состав численности по возрасту

Таблица Б.2 – Материальное и моральное стимулирование сотрудников  
ООО «СВК»

Стаж работы	Размеры выплат в отношении к среднемесячному заработку
От 5 лет до 10 лет	1
От 10 лет до 20 лет	1,3
Свыше 20 лет	2
Свыше 30 лет	2,5

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**(обязательное)**

Таблица В.1 – Общий результат от предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Эффект
1 Повышение квалификации сотрудников 2 Наставничество 3 Проведение семинаров, тренингов для развития персонала  4 Стимулирование работников с целью сокращения текучести кадров как основной причины неэффективной системы подбора персонала	24117,6 тыс.руб. 12154,7 тыс.руб. - овладение новыми знаниями, технологиями; - совершенствование навыков, умений. - уменьшение количества уволенных сотрудников; - снижение затрат на обучение принятого на работу сотрудника; - снижение затрат, вызванных проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место.
Итого, тыс. руб.	36272,3 тыс.руб.

Таблица В.2 – Основные технико – экономические показатели деятельности предприятия до и после предложенных мероприятий.

Показатель	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение +/-
Выручка, тыс. руб.	304310	340850	36540
Себестоимость, тыс. руб	257639	257906,7	267,7
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1504	-	-
Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	45167	81439,3	36272,3
Численность рабочих, чел.	170	170	-
Выработка одного рабочего, тыс. руб.	1790,1	2005	214,9