

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

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**« СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ПКФ АСТЕРИАС»,
Г. ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ)»**

Выполнила: студентка гр. ЭУз-061

Сяйдяшева Е.А.

Руководитель: к.т.н., доцент

Плешкова Н.А.

Работа защищена:

Кемерово 2016

						Лист
						5
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы управления персоналом современной организации. Объект исследования – ООО «ПКФ Астериас».

Представлены организационно-экономическая характеристика и основные экономические показатели работы организации за 2012 – 2014 годы.

В работе проведён анализ управления персоналом организации, который позволил выявить основные недостатки в этой области, разработаны мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «ПКФ Астериас».

						Лист
						6
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Персонал организации: понятие, структура, категории.....	10
1.2 Кадровые стратегии. Основы выработки кадровой стратегии.....	11
1.3 Разработка мероприятий в области управления персоналом.....	15
1.3.1 Планирование потребности в персонале.....	16
1.3.2 Подбор и адаптация на рабочем месте. Профессиональный рост.....	19
1.3.3 Поощрения и наказания при управлении персоналом.....	23
1.3.4 Соответствие кадровой политики организации общим целям организации.....	28
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПКФ АСТЕРИАС».....	36
2.1 История создания и организационно-экономическая характеристика ООО «ПКФ Астериас».....	36
2.1.1 Ассортимент выпускаемой продукции.....	38
2.1.2 Персонал предприятия.....	40
2.1.3 Поставщики и покупатели.....	41
2.2 Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности организации за 2012 – 2014 гг.....	42
2.3 Анализ финансовых показателей деятельности организации.....	53

3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ПКФ АСТЕРИАС».....	63
3.1 Динамика и эффективность использования трудовых ресурсов.....	63
3.2 Анализ движения персонала организации.....	68
3.3 Анализ технологии управления персоналом.....	70
4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ПКФ АСТЕРИАС».....	91
4.1 Внедрение системы аттестации персонала организации.....	91
4.2 Совершенствование процесса отбора персонала	93
4.3 Профессиональное развитие и обучение.....	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	107
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	112
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

Как известно, место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией. Сегодня лишь ленивый еще не понял, что сила его организации, прежде всего в

									Лист
									9
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

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

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

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

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

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

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

Традиционно, кадры (персонал) - наиболее сложный объект управления (управляемая подсистема) предприятия, поскольку (в отличие от вещественных

факторов производства) является «одушевленным» и обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенно.

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

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

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование управления персоналом организации ООО «ПКФ Астериас». Объект исследования – управления персоналом данной организации.

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

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Персонал организации: понятие, структура, категории

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

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

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

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

									Лист
									12
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

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

По степени механизации труда выделяются следующие группы:

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

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

Управление персоналом требует формирования определенной кадровой политики.

1.2 Кадровые стратегии. Основы выработки кадровой стратегии

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

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

									Лист
									13
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Метод экспертных оценок составляет основу нормативного подхода к прогнозированию, непосредственно дающего видение будущего, что служит исходным моментом для поиска возможных стратегий его достижения. Прогнозы дополняются определенными допущениями о том, что развитие ситуации будет происходить именно так, а не иначе. Допущения заполняют пробелы, оставленные прогнозами. В отличие от последних, они касаются более достоверных событий и явлений. Иногда, когда материала для определенных выводов недостаточно, допущения используются в качестве самостоятельного инструмента разработки кадровой стратегии.

Подробное описание последовательных событий, с определенной степенью вероятности ведущих к предсказанному состоянию объекта управления или возможным последствиям сделанного выбора, получило название сценария. Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (обычно 2 - 3), каждый из которых обычно разрабатывается в трех вариантах:

						Лист
						16
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

оптимистичном - в надежде на благоприятные условия; реалистичном, исходящем из нормальных, средних условий; пессимистичном, предполагающем, что дела у организации могут пойти совсем плохо. [32]

Наличие трех вариантов сценария задает рамки, в которых допустимы отклонения в ходе реализации стратегии, основывающейся на реалистичном сценарии. Кроме того, многовариантность создает основу для творческих дискуссий, позволяющих совершенствовать сам сценарий.

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по его развитию, повышению квалификации, решению социальных проблем, вознаграждение и мотивация. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

1.3 Разработка мероприятий в области управления персоналом

На сегодняшний день основные мероприятия в области формирования управления персоналом организации включают следующие направления:

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

1.3.1 Планирование потребности в персонале

С помощью кадрового планирования решаются следующие задачи:

- сколько работников (какой квалификации), когда и где будут необходимы;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей);
- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;
- как обеспечить кадровое развитие и повысить его квалификацию;
- как обеспечить справедливую плату труда и мотивацию персонала, разрешить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

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

Таблица 1.1 - Основные методы кадрового планирования

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

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

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

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

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

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

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

- объективных характеристиках (возраст, пол, общий стаж и др.) и структуре (распределение по уровню квалификации, стажу работы на фирме и др.);

- перечень задач, решаемых в процессе работы, и требованиях, предъявляемых к исполнителям (что, когда, почему, где и как делается);

- ответственности за людей, материальные и финансовые ресурсы (с кем осуществляется взаимодействие, необходимые опыт, навыки, специальная

подготовка, способности, физические данные, уровень результативности, мобильность);

- потерях времени (по каким причинам);
- характере занятости (полная или частичная, временная или постоянная);
- режиме работы (односменная, многосменная);
- основной и дополнительной заработной плате, премиях;
- социальных выплатах;
- рабочих местах (виды, количество, технические характеристики);
- физических, экономических, социальных условиях труда и проч.

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

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

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

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

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

									Лист
									20
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

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

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

- привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения персонала;
- замещения ключевых штатных должностей;
- введения в должность, адаптации, карьеры, развития, обучения, повышения квалификации персонала;
- действий на рынке труда;
- повышения заработной платы и иных выплат;
- изменения методов кадровой работы;
- финансирования вышеназванных мероприятий. [33]

1.3.2 Подбор и адаптация на рабочем месте. Профессиональный рост

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

К средствам внешнего подбора относятся: публикации объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по найму и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при учебных заведениях. Некоторые предприятия приглашают

местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакантные места.

Большинство предприятий предпочитают проводить подбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает мотивированность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно предполагать, что если работники верят в возможность служебного роста в зависимости от эффективности их работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. [20]

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

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

									Лист
									22
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

работающих в организации.

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

В современной управленческой литературе можно найти следующие рекомендации для эффективного проведения собеседования:

1) установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему чувствовать себя свободно;

2) в ходе собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе;

3) не оценивайте по первому впечатлению, подождите, пока не получите всю информацию;

4) подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться кандидатам; будьте, вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы. [7]

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

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

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

Предприятие может использовать целый арсенал способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу предприятие дает человеку информацию о

себе с тем, чтобы ожидания кандидата были реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работника на новом рабочем месте.

Вторым шагом в повышении эффективности труда работников является организация системы повышения квалификации работников. Данная система представляет собой программы обучения работников навыками, позволяющими поднять производительность труда. Конечная цель этого обучения заключается в обеспечении предприятия достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми предприятию.

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

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

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

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

4) обучаемые должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных

современных форм обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой. [3]

В развитие программ по переподготовке и повышению квалификации персонала многие современные предприятия разрабатывают программы по управлению карьерой, то есть продвижением по службе. Данные программы помогают предприятию использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности. Официальная программа управлением продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу как «серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию, как предприятия, так и личности». Это имеет большое значение, поскольку исследования говоря о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями.

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

1.3.3 Поощрения и наказания при управлении персоналом

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

- 1) объявление благодарности;
- 2) выдача премии;
- 3) награждение ценным подарком;
- 4) награждение почетной грамотой;
- 5) занесение в Книгу почета, на Доску почета;
- 6) прочие виды поощрений, установленные правилами внутреннего

распорядка и другими актами организации. [15]

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

В настоящее время практика показывает, что наиболее значимой мерой поощрения является премирование. Возможно применение нескольких мер поощрения, в том числе моральных и материальных. Поощрения объявляются в приказе (распоряжении), доводятся до сведения работника и трудового коллектива и заносятся в трудовую книжку работника. Меры поощрения не применяются к работникам в период действия дисциплинарного взыскания.

В качестве основных направлений совершенствования систем премирования можно назвать:

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

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

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

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

1) льгот, предусмотренных действующим законодательством о труде и социальном страховании;

2) наиболее типичного набора льгот, который предоставляют другие предприятия, действующие в данной производственной сфере;

3) особенностей налогообложения тех или иных выплат.

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

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

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

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

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

Для применения дисциплинарного взыскания работодатель должен

									Лист
									27
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

затребовать от работника объяснение в письменной форме. В случае отказа работника дать указанное объяснение составляется соответствующий акт. Отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. [12]

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

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

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

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

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

Работодатель обязан рассмотреть заявление представительного органа работников о нарушении руководителем организации, его заместителями законов и иных нормативных правовых актов о труде, условий коллективного договора,

									Лист
									28
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

соглашения и сообщить о результатах рассмотрения представительному органу работников. В случае, если факты нарушений подтвердились, работодатель обязан применить к руководителю организации, его заместителям дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения. [46]

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

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

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

Административное наказание в виде дисквалификации применяется в следующих случаях:

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

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

административного штрафа в размере от сорока до пятидесяти минимальных размеров оплаты труда или дисквалификацию на срок от одного года до трех лет;

3) за неправомерные действия при банкротстве предусматривает (сокрытие имущества или имущественных обязательств, неисполнение обязанности по подаче заявления о признании юридического лица банкротом в арбитражный суд и др.) и ответственность за них, в том числе в виде дисквалификации. [17]

Дисквалификация возможна также в случаях:

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

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

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

1.3.4 Соответствие кадровой политики организации общим целям организации

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

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

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

									Лист
									30
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

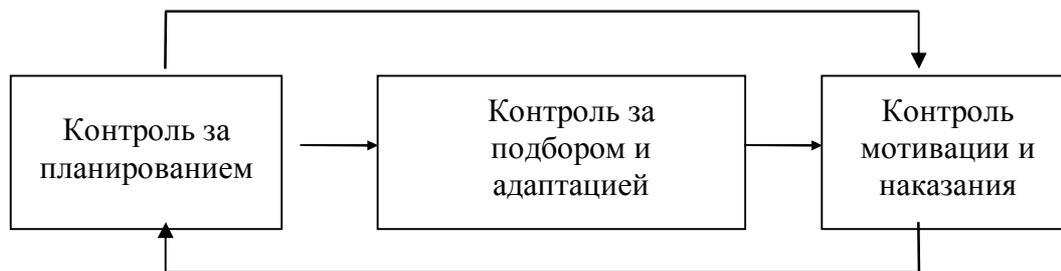


Рисунок 1.1 - Контроль кадровой политики предприятия

Таки компоненты кадровой политики предприятия, как планирование, подбор и мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля, поскольку фактически все они являются неотъемлемыми частями общей схемы контроля в организации. [34]

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

При осуществлении контроля кадровой политики оценивается и измеряется как ход выполнения принятых решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

Отсутствие надежной системы контроля и коррекции кадровой политики и, как следствие, эффективной обратной связи, может привести к кризисной ситуации.

Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля своевременно позволит это выявить и внести коррективы в действия организации.

Кадры являются частью кантроля (как и всех других стадий управления). Поэтому при разработке процедуры контроля необходимо принимать во внимание поведение людей.

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

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

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

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

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

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

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

– определение целей управления кадровым потенциалом, т.е. при принятии решений в этой сфере должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

– формирование идеологии и принципов работы с кадрами - идеология подобной работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с ее руководителя. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология работы с кадрами может уточняться;

– определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования кадров предприятия. Обеспечение экономической эффективности в области управления кадрами означает использование его для достижения целей предпринимательской деятельности (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов.

Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

При планировании потребности в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

									Лист
									33
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

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

– провести анализ наличия необходимого персонала;

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

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

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

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

– разработать критерии отбора персонала;

– распределить новых работников по рабочим местам.

Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:

– определить содержание работ на каждом рабочем месте;

– стремиться к созданию более благоприятных условий труда;

– определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;

– проводить оперативный контроль за работой персонала;

– осуществлять краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

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

– планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;

– выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от работы и т.д.);

– работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;

– планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;

– определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

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

– планирование затрат на персонал;

– разработка и внедрение систем заработной платы;

– определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на фирме.

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

– анализ причин высвобождения персонала;

– выбор вариантов высвобождения персонала;

– обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам.

Кадровая политика предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на ней работников, то есть рационализацию их численности.

При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

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

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

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

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

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

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

В случае если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии его развития, рекомендуется решить вопросы, связанные с повышением привлекательности рабочих мест (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т.д.). При этом следует иметь в виду, что отвлечение ресурсов на повышение конкурентоспособности будет меньше в трудоизбыточных (депрессивных) районах и больше - в трудонедостаточных районах (районах экономического роста).

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

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

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПКФ АСТЕРИАС»

2.1 История создания и организационно-экономическая характеристика ООО «ПКФ Астериас»

Начало Производственно-коммерческой фирмы «Астериас» было положено в 1995 году индивидуальным предпринимателем Бауэром Эдуардом Ивановичем. Первоначально производилось два-три наименования соленой и копченой рыбы в домашних условиях. Постепенно предприятие переходило на производственную основу. Задача стать лидером отрасли в Кузбассе диктовала необходимость иметь собственный мощный перерабатывающий завод и широко разветвленную, на уровне передовых современных технологий, филиальную сеть поставок.

В 2002 году было построено и запущено в эксплуатацию здание первого цеха площадью более 800 квадратных метров. На предприятие стали приходят квалифицированные специалисты. Фирма начала быстро наращивать объемы продаж, поставляя на рынок Кузбасса большой выбор выпускаемой продукции. География покупателей и филиальная сеть расширялась. Все больше становилось и ассортиментных позиций.

В 2005 году расширены производственные мощности, был веден и запущен цех по выпуску вяленой рыбы. В 2006 году введен в эксплуатацию морозильный склад, мощностью на 500 тонн свежемороженой рыбы. В 2007 году фирма приобрела новую организационно-правовую форму – из ИП Бауэр Э.И. в ООО «ПКФ Астериас». Ранее приобретенный опыт фирмы стал объективным залогом ее дальнейшего развития как надежного и сильного партнера, конкурентоустойчивого производителя.

Приоритетами развития Производственно-коммерческой фирмы являются жесткий контроль качества производственной и поставленной продукции,

									Лист
									38
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ориентированность на стабилизацию ассортимента, отличный сервис, динамичное развитие оптовых закупок и поставок, поиск новых, наиболее перспективных решений.

В настоящее время Производственно-коммерческая фирма «Астериас» является одной из самых стабильных фирм, относящихся к числу крупных компаний – производителей рыбо- и морепродуктов в Кузбассе.

Выгодные цены, налаженная и отработанная система сбыта, грамотная маркетинговая политика и постоянное стремление к поиску новых рыночных ниш оказывают положительное воздействие на расширение границ охвата рынка. Предприятие сотрудничает с различными системами магазинов Кемеровской области за ее пределами, с частными предпринимателями, а так же активно развивает собственную торговую сеть, торговлю на Губернских рынках и магазинах области, где продукция продается по ценам близким к себестоимости, и поэтому доступным различным слоям населения.

ПКФ «Астериас» ведет благотворительную деятельность, оказывая помощь противотуберкулезному диспансеру, учреждениям социальной сферы города, чемпионатам города по различным видам спорта.

С 2003 года производственно-коммерческая фирма «Астериас» регулярно принимает участие в различных конкурсах, на которых продукция получает высокие награды.

Фирма так же ежегодно участвует на Губернаторском приеме, посвященном окончанию сельскохозяйственного года и празднованию Дня работника сельскохозяйственной и перерабатывающей промышленности, где неоднократно была отмечена вниманием Губернатора Кемеровской области Тулеевым А.Г. и гостей выставки, а также денежной премией.

В 2006 году предприятие стало лауреатом конкурса «100 лучших товаров России». Коллектив гордится Благодарственными письмами и Почетными грамотами Губернатора, Администраций области и города Ленинска-Кузнецкого.

На сегодняшний день Производственно-коммерческая фирма «Астериас»

									Лист
									39
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

имеет все возможности отвечать требованиям, предъявляемым к безопасности и качеству выпускаемой продукции, к организации производства и освоению новых технологий, расширению ассортимента и ориентации на потребности, спрос и предложение рынка.

2.1.1 Ассортимент выпускаемой продукции

Под торговой маркой «Астериас» выпускается более трехсот видов качественной и вкусной рыбо-морепродукции, основными из них являются:

- рыба холодного копчения;
- пресервы из разделанной рыбы;
- рыба пряная;
- рыба соленая;
- рыба вяленая;
- рыбные масла;
- рыбные полуфабрикаты;
- салаты из морской капусты и др.

Лидером продаж являются пресервы сельди в различных заливках (более 25 наименований). Пользуется особой популярностью у покупателей линия выпускаемой продукции из лососевых рыб: деликатесная, малосоленая, копченая, в различных видах нарезки. А так же широко представлена сельдь в разнообразных соусах и маринадах.

Под торговой маркой «Астериас» так же производится большой ассортимент изделий из морепродуктов. Основными продуктами здесь выступают салаты на основе морской капусты, кальмаров, папоротника и овощей. Разнообразие рецептур и используемых ингредиентов позволяет обновить привычный рацион, наполнить его новыми, полезными, сытными и очень аппетитными вкусами. Особое место в ассортименте ПКФ «Астериас» занимает продукция к пиву: рыбные палочки, вяленые и копченые окунь, лещ, щука и другая рыба.

									Лист
									40
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Так же большой популярностью пользуются полуфабрикаты из лососевых, в частности шашлыки.

Основными конкурентными преимуществами рыбо- и морепродукции «Астериас» являются: отсутствие красителей и минимальное содержание консервантов; удобная для конечного потребителя упаковка и вес продукта; запоминающийся фирменный стиль упаковки; стремление к постоянному отслеживанию новых тенденций рынка, а так же изменение конкурентной среды, своевременному обновлению ассортимента и разработке новых видов продукции, отвечающих самым высоким стандартам качества; оперативность осуществления отгрузок и бесплатная доставка товара в пределах Кемеровской области. Технология используемая на предприятии, позволяет выпускать продукцию высокого качества, с сохранением всех полезных целебных свойств. Вся выпускаемая продукция упаковывается в современные виды упаковок, используется различные виды специальных разделок. Применение особых методов посола и копчения рыбы позволяют сохранить все полезные свойства продукции.

В настоящее время разработаны и внедрены в производство такие виды новой продукции как рыбоовощное ассорти «Загадка Атлантиды», рыбное ассорти «Рапсодия». Ряд новинок вскоре пополнится рыбными чипсами и соломкой.

Весь ассортимент продукции выпускаемой ПКФ «Астериас» отвечает стандартам качества, а так же имеет коды соответствия UNISCAN. С 2010 года на предприятии внедряется система ХАССП, система контроля на пищевых производствах, при которой полностью исключено влияние факторов, опасных для здоровья человека. Продукция отвечает самым высоким требованиям к уровню качества герметичности упаковки составу продукта на всех этапах технологической цепочки. Применение специальных технологий производства стало возможным благодаря привлечению ведущих специалистов в области рыбообработки и упаковки рыбной продукции, а так же использованию современного оборудования.

									Лист
									41
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2.1.2 Персонал предприятия

Работа в условиях сильной конкуренции на рынке требует высокой квалификации и сплоченности команды, что позволяет эффективно решать тактические и стратегические задачи, стоящие перед Производственно-коммерческой фирмой «Астериас». Поэтому руководство и собственники фирмы «Астериас» уделяют особое внимание качеству подготовки и профессиональному росту производственного, торгового и управленческого персонала фирмы.

Несмотря на небольшую численность, основу фирмы составляют высококвалифицированные специалисты в области производства, учета, продаж и маркетинга, организация складской и транспортной логистики, специалисты по управлению торговым бизнесом. Часть персонала фирмы прошла все эти этапы развития – от индивидуального предпринимателя Бауэр Э.И. до настоящего времени. Часть персонала были приглашены и сами перешли в динамично развивающуюся фирму из крупных производственно-торговых компаний. Все это позволило создать организованный, творческий коллектив, способный поддержать динамичное развитие компании и стимулировать внутрифирменный обмен опытом и профессиональными знаниями и навыками.

Наряду с задачей профессионального роста персонала, руководство фирмы внедрило гибкую систему распределения функциональных обязанностей и полномочий при организации работы с клиентами. Это позволило существенно увеличить эффективность работы персонала, повысить оперативность принятия и выполнения управленческих решений. Обеспечение предприятий квалифицированными кадрами – одна из задач дирекции по персоналу. В рамках кадровой политики разрабатываются программы привлечения, удержания, оценки обучения и развития специалистов.

Одна из важнейших задач – эффективно взаимодействовать между подразделениями, обмениваться информацией, строить уважительные отношения руководителей и подчиненных.

									Лист
									42
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2.1.3 Поставщики и покупатели

Являясь одним из крупных производителей рыбо- и морепродуктов ПКФ «Астериас» строит свою работу на долгосрочном и взаимовыгодном сотрудничестве с поставщиками и покупателями. Индивидуальный подход к каждому партнеру позволяет находить наиболее эффективные схемы сотрудничества. Основными поставщиками ПКФ «Астериас» являются:

1. ООО Торговая компания «Два капитана», г. Кемерово;
2. ООО «Стиль», г. Кемерово;
3. ООО «Фишка», г. Новосибирск
4. ЗАО «Русская рыбная компания», г. Новосибирск;
5. ООО Научно-производственная фирма «Сибирская тема», г. Курган;
6. ООО «Сибмир Групп», г. Новосибирск.

Слагаемыми успеха фирмы ПКФ «Астериас» являются высокопрофессиональное сотрудничество, выполнение договорных обязательств перед партнерами, своевременная оплата за большие поставки сырья и материалов.

Индивидуальный подход к каждому покупателю, основанный на формировании пакета услуг максимально удовлетворяющего потребности покупателя, предложение позиций с наибольшей оборачиваемостью, гибкая ценовая политика и услуги доставки продукции сформировали список надежных покупателей ПКФ «Астериас», таких как:

- ООО ПКФ «Оникс», г. Ленинск-Кузнецкий;
- ООО «Универсам», г. Ленинск-Кузнецкий;
- ООО «ТоргСити», г. Новокузнецк;
- ООО «Компания Флорин», г. Кемерово;
- ООО «Волна», г. Ленинск-Кузнецкий;
- ООО «СнабПром», г. Кемерово;
- ООО «Акварин», г. Новосибирск и др.

ПКФ «Астериас» всегда рада поддерживать качественное, долгосрочное, а главное честное сотрудничество.

									Лист
									43
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2.2 Анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия за 2012 - 2014 гг

Прибыль предприятия – является одним из важнейших объектов экономического анализа, т.к. ее наличие или отсутствие отражает степень использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, качество работы отдельных работников и руководства в целом.

Следовательно, для определения прибыли предприятия и изучения факторов влияющих на ее изменение прежде всего следует провести анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

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

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

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

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

Ряд показателей переведен в сопоставимых ценах к уровню цен 2014 года с помощью индексов для промышленного производства размещенных на сайте Росстата.

$$I_{\text{цен}} (2014/2013) = 1,065$$

$$I_{\text{цен}} (2013/2012) = 1,066$$

$$I_{\text{цен}} (2014/2012) = 1,131$$

Данные для анализа основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «ПКФ Астериас» представлены в таблице 2.1.

									Лист
									44
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

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

Показатель	Ед. изм.	Абсолютное значение, тыс. руб.			Отклонение, %		
		2012	2013	2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка от продажи продукции	тыс.руб.	38605	50907	65100	132	128	169
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	43662	54216	65100	124	120	149
2.С/с продукции	тыс.руб.	33638	43271	48654	129	112	145
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	38045	46084	48654	121	106	128
3.Коммерческие расходы	тыс.руб.	808	1035	4321	128	417	535
4.Управленческие расходы	тыс.руб.	1212	0	4572	0	-	377
5.Прибыль(убыток) от продаж	тыс.руб.	2947	6601	7553	224	114	256
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	3333	7030	7553	211	107	227
6.Рентабельность продукции по прибыли от продаж	%	9%	15%	16%	174	102	177
7.Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	1835	2627	4677	143	178	255
8.Среднесписочная численность ППП	чел	69	71	62	103	87	90
9.Выработка одного работника ППП	тыс.руб./чел.	559	717	1050	128	146	188
10.Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	9846	10534	9739	107	92	99
11.Среднемесячная з/плата одного работника ППП	руб.	11891	12364	13090	104	106	110
12.Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб.	24528	25842	29494	105	114	120

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
13.Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	706	994	1221	141	123	173
14.Среднегодовая стоимость основных средств	тыс.руб.	706	994	1221	141	123	173
15.Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	30076	32722	36546	109	112	122
16.Фондоотдача основных фондов	руб./руб	54,68	51,21	53,32	94	104	98
17.Фондовооруженность работника ППП	тыс.руб.	10,23	14,00	19,69	137	141	192
18. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	1,28	1,56	1,78	121	114	139
19. Капиталоотдача	руб.	0,06	0,08	0,12	131	159	208
20.Рентабельность собственного капитала	%	7%	10%	16%	136	156	212
21.Коэффициент независимости	-	0,80	0,77	0,78	96	102	98
22.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,79	0,76	0,77	96	102	98
23.Коэффициент текущей ликвидности	-	4,81	3,73	5,35	77	144	111

Сравнительный анализ технико-экономических показателей за три года показал, что выручка от продажи продукции в фактических ценах увеличилась на 69%. В 2013 году увеличение этого показателя составило 32% (+12302 тыс. руб.), а в 2014 году произошло увеличение выручки еще на 28% (+14193 тыс. руб.). Таким образом, к концу анализируемого периода выручка от продаж составила 65100 тыс. руб. Причиной такого изменения является увеличение выпуска и расширение

ассортимента продукции ООО «ПКФ Астериас».

В сопоставимых ценах так же наблюдается увеличение выручки от продаж и в период с 2012 года по 2013 год, и в 2014 году по сравнению с 2013 годом (в целом за три года на 49%).

Выпуск продукции в натуральном выражении за период с 2012 года по 2014 год имеет положительную тенденцию.

Динамику выручки от продаж в фактических и сопоставимых ценах можно увидеть на рисунке 2.2.

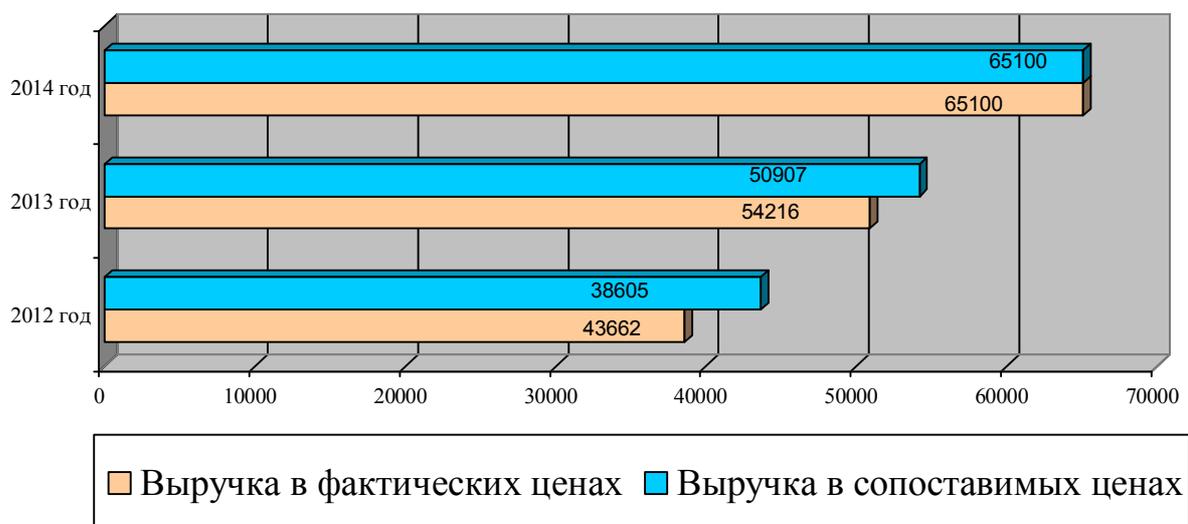


Рисунок 2.2 – Динамика выручки от продажи в фактических и сопоставимых ценах

В фактических ценах показатель себестоимости увеличился. В 2013 году произошло его увеличение по сравнению с 2012 годом на 29% (+9633 тыс. руб.), а в 2014 году данный показатель увеличился еще на 12% и составил 48654 тыс. руб. На увеличение себестоимости так же повлияло увеличение выпуска продукции, в последующим увеличением материальных затрат.

Себестоимость продукции в сопоставимых ценах за три года имеет тенденцию к увеличению. В общем, в 2014 году по сравнению с 2012 годом произошло увеличение этого показателя с 38045 тыс. руб. до 48654 тыс. руб. (на 28%).

Один из важнейших факторов роста объема продаж и снижения себестоимости продукции, а, следовательно, и роста прибыли предприятия – рациональное использование материальных ресурсов.

К материальным ресурсам относятся различные виды сырья, материалов, топлива, энергии, комплектующих и полуфабрикатов, которые организации приобретают для использования в своей хозяйственной деятельности с целью выпуска продукции, выполнения работ, оказания услуг.

Оценка эффективности использования материальных ресурсов осуществляется при помощи различных показателей и их систем. Наибольшее распространение получили показатели, в расчете которых используется сумма материальных затрат, а не материальных ресурсов. Это обусловлено тем, что в процессе потребления материальных ресурсов происходит их трансформация в материальные затраты или, другими словами, в широком смысле стоимость использованных, израсходованных материальных ресурсов выражается материальными затратами, а уровень их расходования в производстве - показателями, исчисленными исходя из суммы материальных затрат. Такими показателями являются: материалоемкость и материалоотдача.

В таблице 2.2 проведен анализ использования материальных ресурсов ООО «ПКФ Астериас», г. Ленинск-Кузнецкий за период с 2012 года по 2014 год.

Таблица 2.2 - Использование материальных ресурсов предприятия

Показатели	Значение, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.			Отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Товарная продукция	40248	52439	66872	12191	14433	26624	130	128	166
Материальные затраты	23792	32737	38915	8945	6178	15123	138	119	164
Материалоемкость, руб./руб.	0,59	0,62	0,58	0,03	-0,04	-0,01	106	93	98
Материалоотдача, руб./руб.	1,69	1,60	1,72	-0,09	0,12	0,03	95	107	102

Материалоемкость продукции в общем виде определяется как отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции, и показывает сколько материальных затрат приходится на каждый рубль материальной продукции. В свою очередь материалоотдача рассчитывается отношением стоимости продукции к сумме материальных затрат и характеризует выход продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов.

Из таблицы 2.2 следует, что материалоотдача имеет наибольшую величину 1,72 руб./руб. в 2014 году, что на 0,12 руб./руб. больше по сравнению с уровнем 2013 года и на 0,03 больше чем 2012 году.

Рост данного показателя положительно характеризует деятельность предприятия. Материалоемкость в свою очередь за анализируемый период снижается с 0,59 руб./руб. до 0,58 руб./руб., таким образом, можно сказать, что наиболее оптимально материальные ресурсы использовались в 2014 году.

О рациональности использования материальных ресурсов так же свидетельствует тот факт, что объем товарной продукции увеличивается с большим темпом роста, чем происходит увеличение материальных затрат.

Основным, обобщающим показателем, характеризующим себестоимость и уровень рентабельности продукции, являются затраты на 1 руб. производимой продукции. Анализ динамики затрат на 1 рубль произведенной продукции представлен в таблице 2.3 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика затрат на 1 рубль товарной продукции

Показатели	Значение, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.			Отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Товарная продукция	40248	52439	66872	12191	14433	26624	130	128	166
Себестоимость	33638	43271	48654	9633	5383	15016	129	112	145
Затраты на 1 рубль товарной продукции	0,84	0,83	0,73	-0,01	-0,10	-0,11	99	88	87

Из приведённых данных видно, что в период с 2012 года по 2014 год происходит увеличение объёма товарной продукции на 26624 тыс. руб. (66%) и, соответственно, увеличение себестоимости товарной продукции на 15016 тыс. руб. (45%).

Однако, объем товарной продукции увеличивается быстрее, чем себестоимость продукции. В результате этого на 13% снижаются и затраты на 1 руб. товарной продукции. К концу анализируемого периода они составили 0,73 руб., хотя в 2012 году уровень этих затрат достигал 0,84 руб.

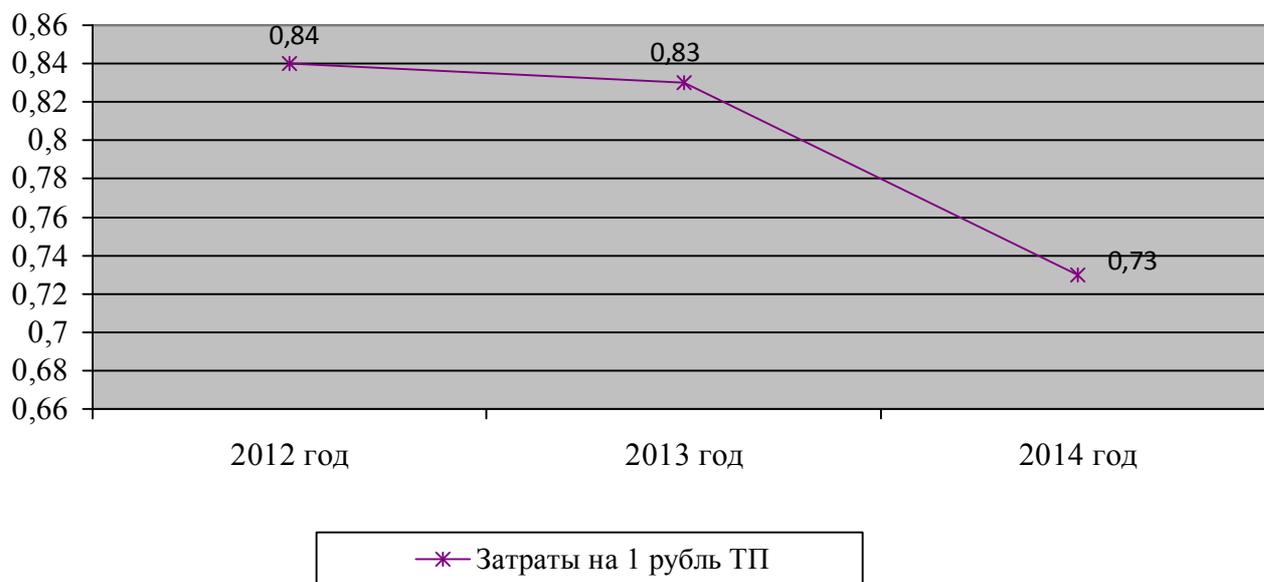


Рисунок 2.3. – Динамика затрат на 1 рубль товарной продукции

Учитывая то, что данная величина имеет значение меньше 1, можно сделать вывод, что производство ООО «ПКФ Астериас», г. Ленинск-Кузнецкий является рентабельным.

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

Возвращая к анализу показателей представленных в таблице 2.1 можно увидеть увеличение коммерческих расходов. В период с 2012 года по 2013 год их сумма выросла на 227 тыс. руб. (28 %) и составила 1035 тыс. руб., а в 2014 году

произошло их резкое увеличение почти в 4 раза (на 3286 тыс. руб.).

Таким образом, к концу 2014 года коммерческие расходы составили 4321 тыс. руб., что на 3513 тыс. руб. больше чем в 2012 году.

Управленческие расходы имели неодинаковую тенденцию. В 2012 году они составляли 1212 тыс. руб., в 2013 году снизились до нуля, а в 2014 году произошло их резкое увеличение до 4572 тыс. руб.

Анализируя динамику прибыли, можно сказать, что за весь период величина прибыли от продаж в фактических ценах увеличилась на 156%. В 2014 году по сравнению с 2012 годом с 2947 тыс. руб. до 7553 тыс. руб. В ценах, сопоставимых с ценами 2014 года, так же наблюдается резкое увеличение прибыли от продаж с 3333 тыс. руб. в 2012 году до 7553 тыс. руб. в 2014 году.

На протяжении анализируемого периода ООО «ПКФ Астериас», г. Ленинск-Кузнецкий является прибыльным предприятием. Величина чистой прибыли, имеет положительную тенденцию, и в целом за 3 года чистая прибыль увеличилась на 2842 тыс. руб. (156%).

На увеличение чистой прибыли в большей степени повлияло большее увеличение выручки от продаж относительно себестоимости.

Более подробно динамика показателей прибыли и факторы, повлиявшие на их изменение будут рассмотрены в следующем разделе выпускной квалификационной работы.

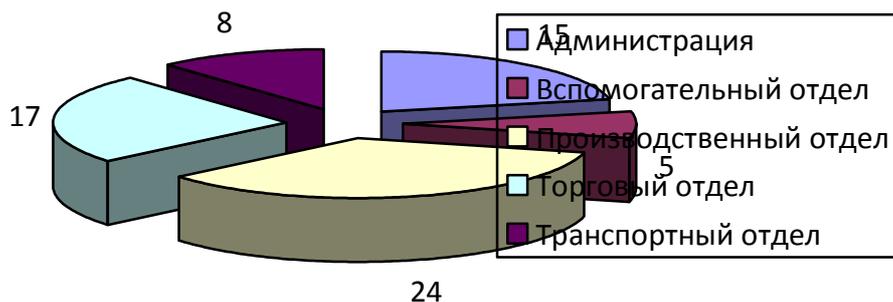
Человеческие ресурсы предприятия являются главным ресурсом, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Из таблицы 2.1 видно, что среднесписочная численность промышленно-производственного персонала имеет неодинаковую динамику. В 2013 году произошло увеличение численности ППП на 2 человека (3%).

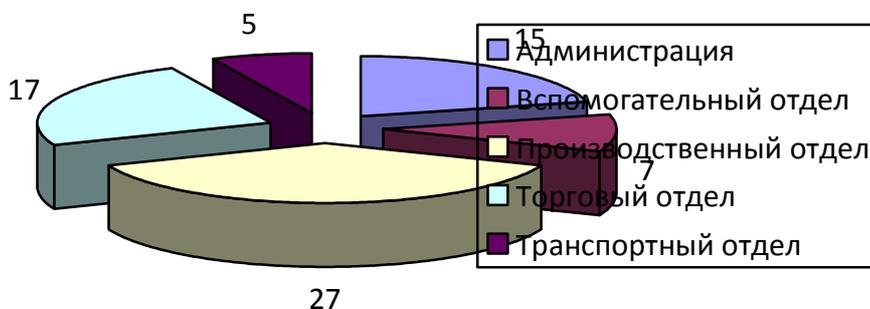
А в 2014 году после численность производственно-промышленного персонала сократилась на 9 человек (13%). Таким образом, в конце 2014 года среднесписочная численность производственно-промышленного персонала ООО «ПКФ Астериас» составила 62 человека, против 69 человек в 2012 году.

									Лист
									51
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

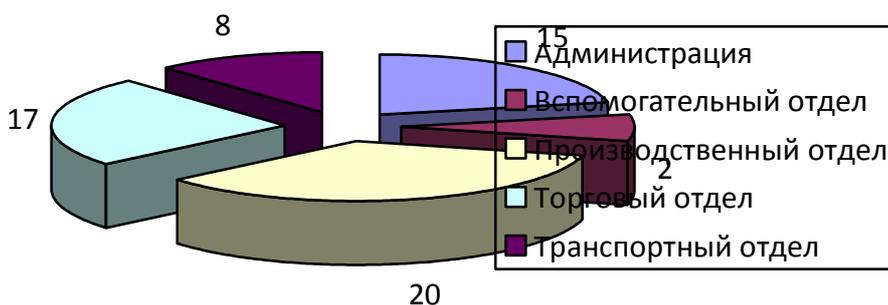
Динамика численности по категориям представлена на рисунке 2.4.



2012 год



2013 год



2014 год

Рисунок 2.4 – Динамика численности по категориям

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

Как видно из рисунка 2.4, производственный отдел имеет наибольшую численность персонала. Хотя максимальное количество человек работающих в производственном отделе составляло 27 человек (в 2013 году) в 2014 году численность этого отдела снизилась до 20 человек.

Численность административно-управленческого персонала на протяжении всех трех анализируемых лет составляет 15 человек и не изменяется.

Численность вспомогательного отдела так же снижается с 5 в 2012 году до 2 в 2014 году.

Торговый и транспортный отделы с период с 2012 года по 2014 год в целом не меняются, и численность этих отделов составляет 17 человек и 8 человек соответственно.

Наряду со снижением численности, в целом за весь период произошло и снижение фонда оплаты труда производственно-промышленного персонала. Если в 2012 году наблюдалось небольшое увеличение на 688 тыс. руб. (+7%) фонда оплаты труда ППП, то в 2014 году данный показатель снизился на 795 тыс. руб. (-8%) и составил 9739 тыс. руб.

Что касается показателей оплаты труда, то здесь наблюдается увеличение. Среднемесячная заработная плата работника ППП увеличилась в 2013 году по сравнению с 2012 годом на 4% (+473 руб.). В 2014 году по отношению к 2013 году размер среднемесячной заработной платы так же увеличился на 6% (726 руб.).

Таким образом, к концу анализируемого периода среднемесячная заработная плата одного работника ППП составила 13090 руб.

Положительный результат в процессе производства может быть достигнут с различной степенью эффективности труда. Основным показателем, характеризующим степень эффективности труда является производительность труда (выработка). При одновременном увеличении объема производства и снижении уровня численности с 2012 года по 2013 год произошло увеличение выработки одного работника ППП на 28%. В 2014 году выработка резко возросла на 333 тыс. руб./чел. (46%). К концу анализируемого периода выработка одного работника производственно-промышленного персонала составила 1050 тыс.

руб./чел. такое резкое увеличение выработки связано с резким сокращением численности.

Изменение численности персонала может быть связано с увеличением основных производственных фондов. ООО «ПКФ Астериас» наращивает собственный капитал, расширяет свою материально-техническую базу, вводя в эксплуатацию новые основные средства, высокопроизводительное оборудование которое не требует большого количества персонала работающего на нем.

Как видно из таблицы 2.1 среднегодовая стоимость основных средств увеличивается. В 2012 году этот показатель составлял 706 тыс. руб. В 2013 году произошел рост среднегодовой стоимости основных средств на 288 тыс. руб. (41%). К концу анализируемого периода величина среднегодовой стоимости основных средств увеличилась на 227 тыс. руб. (23%) и составила 1221 тыс. руб.

Одним из показателей эффективности использования основных фондов предприятия является фондоотдача – выпуск продукции, приходящийся на 1 рубль среднегодовой стоимости основных производственных фондов предприятия.

Анализ показателей эффективности использования основных фондов представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ показателей эффективности использования основных средств предприятия

Показатели	Значение, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.			Отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Выручка от продажи	38605	50907	65100	12302	14193	26495	132	128	169
Среднегодовая стоимость ОПФ	706	994	1221	288	227	515	141	123	173
Фондоотдача ОПФ, руб./руб.	54,68	51,21	53,32	-3,47	2,10	-1,36	94	104	98
Фондоёмкость, руб./руб.	0,018	0,020	0,019	0,002	-0,001	0,001	107	96	103

На протяжении всего анализируемого периода показатель фондоотдачи снизился с 54,68 руб./руб. в 2012 году 53,32 руб./руб. в 2014 году. Минимальное значение фондоотдача имела в 2013 году и составляла 51,21 руб./руб. Снижение обусловлено более быстрым темпом роста стоимости основных средств, относительно выручки от продаж.

Показатель фондоемкости, обратный показателю фондоотдачи, имеет тенденцию к увеличению в целом за весь анализируемый период, но его значение очень мало. В 2012 году он был равен 0,018 руб./руб., а в 2014 году фондоемкость составила 0,019 руб./руб.

На балансе предприятия основные средства имеют очень маленькое значение, поскольку большая их часть взята в аренду.

Показатель фондовооруженность свидетельствует о том, что на среднесписочного рабочего приходится в 2012 году 10,23 тыс. руб. среднегодовой стоимости основных фондов. К 2014 году этот показатель вырос на 92% и составил 19,69 тыс. руб./чел. Это произошло в результате того что среднегодовая стоимость основных фондов немного увеличилась при одновременном снижении численности производственно-промышленного персонала.

2.3 Анализ финансовых показателей деятельности предприятия

Способность предприятия финансировать свою деятельность характеризуется финансовым состоянием этого предприятия. Обеспеченность финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразность их размещения и эффективность использования, финансовые взаимоотношения с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособность и финансовая устойчивость – основные показатели финансового состояния предприятия.

Существуют следующие разновидности финансового состояния:

- устойчивое;
- неустойчивое;

									Лист
									55
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- кризисное.

Возможность предприятия своевременно производить платежи по договорам, финансировать свою деятельность и расширять производство, говорит о его устойчивом финансовом состоянии. Так же устойчивое финансовое состояние оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами.

Поэтому финансовая деятельность любого предприятия обычно направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, достижение рациональных пропорций между собственным и заемным капиталом и наиболее эффективное использование капитала.

В таблице 2.5 приведены данные для анализа состава имущества предприятия (актив бухгалтерского баланса).

Таблица 2.5 – Актив баланса ООО «ПКФ «Астериас»

Показатели	Значение, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Внеоборотные активы	706	1282	1160	576	-122	454
Основные средства	706	1282	1160	576	-122	454
Оборотные активы	30076	35367	37724	5291	2357	7648
Запасы	18402	20242	28430	1840	8188	10028
Дебиторская задолженность	0	11410	4507	11410	-6903	4507
Денежные средства	3930	3609	4739	-321	1130	809
Прочие оборотные активы	7744	106	48	-7638	-58	-7696
Итого актив баланса	30782	36649	38884	5867	2235	8102

В период с 2012 года по 2013 год наблюдается увеличение стоимости имущества (актива баланса) на 5867 тыс. руб. (19%). В 2014 году сумма актива еще увеличилась на 2235 тыс. руб. (+6%).

В целом за анализируемый период произошло увеличение стоимости имущества на 8102 тыс. руб. (26%), до уровня 38884 тыс. руб.

Увеличение стоимости имущества в 2014 году обусловлено ростом стоимости оборотных активов на 7648 тыс. руб.

Оборотные активы увеличились по всем статьям, за исключением статьи «прочие оборотные активы». Основной причиной увеличения стоимости оборотных активов явился рост дебиторской задолженности и запасов.

Величина запасов в 2012 году составляла 18402 тыс. руб. В 2013 году произошло увеличение запасов на 1840 тыс. руб., а в 2014 году стоимость запасов резко возросла на 8188 тыс. руб. Таким образом, за весь период увеличение запасов составило 10028 тыс. руб. (+54%).

Стоимость дебиторской задолженности в 2013 году увеличилась с нулевого значения до 11410 тыс. руб. В 2014 году произошло достаточно ощутимое снижение этой статьи на 6903 тыс. руб. до уровня 4507 тыс. руб.

Наиболее ликвидные активы, такие как денежные средства, в 2013 году по сравнению с 2012 годом снизились на 321 тыс. руб., а в 2014 году произошло их увеличение на 1130 тыс. руб. и соответственно они достигли значения 4739 тыс. руб.

Прочие оборотные активы значительно снизились с 7744 тыс. руб. в 2012 году до 48 тыс. руб. в 2014 году.

Внеоборотные активы состоящие только из основных средств увеличились на 454 тыс. руб., при этом в 2013 году их сумма увеличилась на 576 тыс. руб., а в 2014 году снижение составило 122 тыс. руб.

На ряду с составом имущества, рассмотрим так же динамику источников средств (пассив баланса).

В таблице 2.6. представлена динамика пассива баланса (анализ источников средств).

На протяжении исследуемого периода стоимость пассива так же как и актива увеличилась на 8102 тыс. руб. Основное влияние на увеличение пассива оказал рост собственного капитала. Если в 2012 году собственный капитал составлял

24528 тыс. руб., то к 2014 году произошло его увеличение на 7304 тыс. руб. (+30%) до уровня 31832 тыс. руб.

Заемный капитал состоит только из краткосрочных займов. Долгосрочные обязательства на протяжении всего анализируемого периода равны нулю.

Таблица 2.6 – Динамика пассива баланса

Показатели	Значение, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Собственный капитал	24528	27155	31832	2627	4677	7304
Заемный капитал	6254	9494	7052	3240	-2442	798
Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные займы	6254	9494	7052	3240	-2442	798
- в т.ч. займы и кредиты	3600	3400	3400	-200	0	-200
- кредиторская задолженность	2654	6094	3652	3440	-2442	998
Итого пассив баланса	30782	36649	38884	5867	2235	8102

Изменение заемного капитала было неодинаковым. В 2013 году заемный капитал увеличился на 3240 тыс. руб. Это произошло из-за увеличения суммы кредиторской задолженности на 3440 тыс. руб., сумма займов и кредитов в этот период снизилась на 200 тыс. руб.

В 2014 году Заемный капитал снизился на 2442 тыс. руб. Причиной такого снижения стало сокращение уровня кредиторской задолженности на 2442 тыс. руб.

Таким образом, за весь анализируемый период величина заемного капитала увеличилась на 798 тыс. руб. и составила 7052 тыс. руб. Увеличение кредиторской задолженности составило 998 тыс. руб, а уровень запасов снизился на 200 тыс. руб.

На протяжении всего анализируемого периода более половины стоимости имущества предприятия сформировано за счёт собственного капитала.

В 2012 году соотношение доли собственного и заемного капитала составляет 80% к 20%, а в 2014 году соотношение составило 82% к 18% соответственно.

Таким образом, можно сказать, что к концу анализируемого периода предприятие относительно независимо от внешних источников средств и кредиторов.

Динамика кредиторской и дебиторской задолженности ООО «ПКФ Астериас» г. Ленинск-Кузнецкий за период с 2012 года по 2014 год представлен на рисунке 2.5.

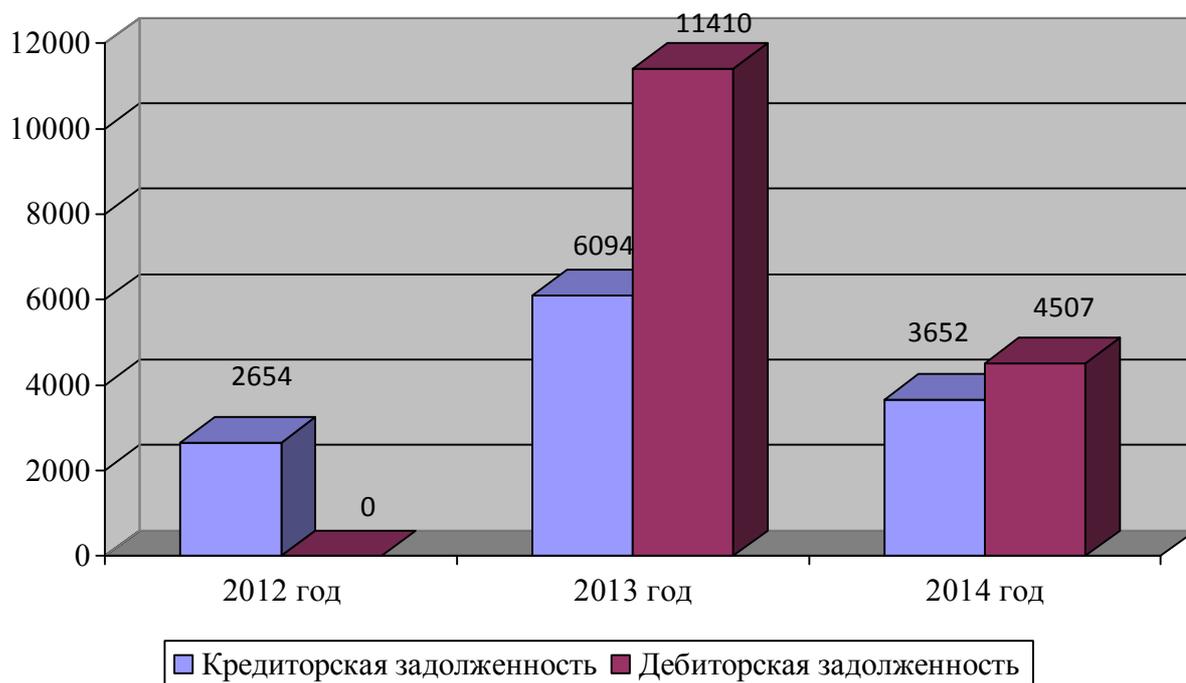


Рисунок 2.5 – Динамика кредиторской и дебиторской задолженности

Финансовое положение предприятия можно оценивать с точки зрения ликвидности и платежеспособности, т.е. способности своевременно и в полном объеме производить расчеты по краткосрочным обязательствам. Под ликвидностью понимают способность трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов.

Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их

эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Таким образом, основными признаками платежеспособности являются:

- а) наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете;
- б) отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Для оценки актива баланса делятся на 4 группы (в зависимости от их скорости превращения в денежные средства), и пассивы также делятся на 4 группы (в зависимости от срочности их оплаты). При этом наиболее ликвидные активы должны покрывать сумму наиболее срочных обязательств.

Баланс ликвиден, если сохраняются следующие неравенства:

$$A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4$$

Группировка актива и пассива баланса ООО «ПКФ Астериас» для анализа представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Группировка актива и пассива баланса

Актив	2012	2013	2014	Пассив	2012	2013	2014
А1-наиболее ликвидные активы	3930	3609	4739	П1-наиболее срочные обязательства	2654	6094	3652
А2-быстро реализуемые активы	0	11410	4507	П2-кратко-срочные пассивы	3600	3400	3400
А3-медленно реализуемые активы	26146	20348	28478	П3-долго-срочные пассивы	0	0	0
А4-трудно реализуемые активы	706	1282	1160	П4-постоянные пассивы	24528	27155	31832
Баланс	30782	36649	38884	Баланс	30782	36649	38884

На основании данных таблицы 2.7 можно сделать вывод, что в динамике валюта баланса повышается. Происходит увеличение групп актива, за исключением быстро реализуемых активов. Сопоставив актив и пассив, видно, что бухгалтерский баланс является неликвидным в 2012 году и в 2013 году, так как не

соблюдается первое неравенство. В 2014 году баланс является ликвидным.

Независимость предприятия от внешних источников финансирования характеризует финансовую устойчивость.

В таблице 2.8 представлены коэффициенты для анализа финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 2.8 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатели	Значение, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Коэффициент независимости	0,80	0,74	0,82	-0,06	0,08	0,02
Коэффициент соотношения заемного капитала и собственного капитала	0,25	0,35	0,22	0,09	-0,13	-0,03
Коэффициент долгосрочного привлечения средств	0,80	0,74	0,82	-0,06	0,08	0,02
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,77	0,71	0,79	-0,07	0,08	0,01
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,79	0,73	0,81	-0,06	0,08	0,02
Коэффициент реальной стоимости ОПФ	0,02	0,03	0,03	0,01	-0,01	0,01

По данным таблицы 2.8 в 2014 году сформировано за счёт собственных источников 82% имущества, что на 2% больше, чем в 2012 году.

Коэффициент капитализации (соотношения заемного и собственного капитала) в 2014 году меньше единицы и составляет 0,22, и это говорит о меньшем привлечении заёмных средств на 1 рубль собственного капитала. В общем, произошло снижение этого показателя на 0,03. Максимальное значение данный показатель имел в 2013 году и составлял 0,35.

На протяжении всего анализируемого периода предприятие привлекало долгосрочные средства для покрытия своих обязательств, и, следовательно,

коэффициент долгосрочного привлечения средств в период с 2012 года по 2014 год увеличился на 0,02 и составил 0,82.

На основании положительных коэффициента маневренности собственного капитала и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами можно сделать вывод, что на протяжении всего анализируемого периода у предприятия достаточно собственных оборотных средств на покрытие активов.

Для анализа ликвидности так же применяют расчет коэффициентов ликвидности. Динамика коэффициентов ликвидности представлена на рисунке 2.6.

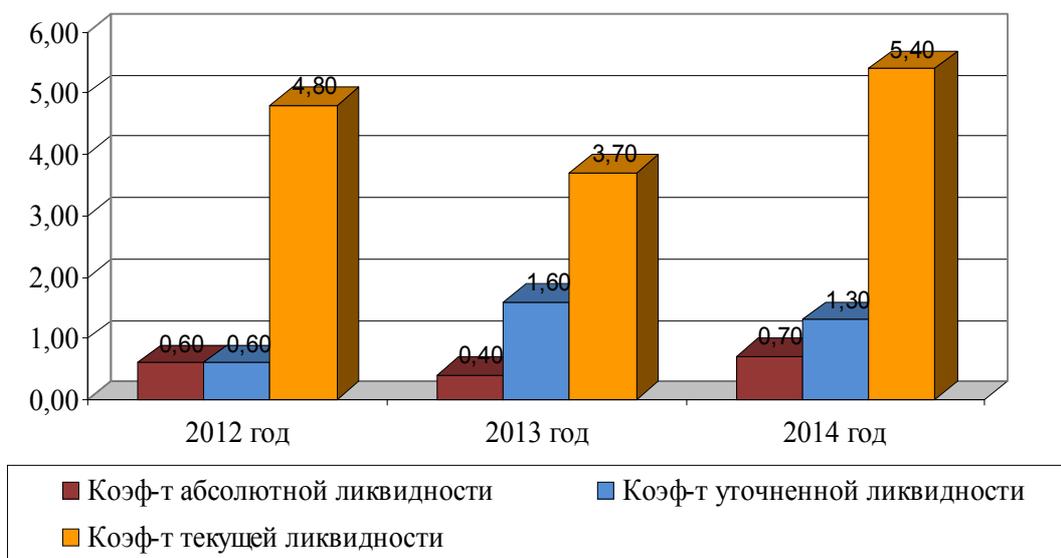


Рисунок 2.6 –Коэффициенты ликвидности ООО «ПКФ Астериас»

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов приходится на один рубль текущих обязательств. Предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов, следовательно, если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее.

На ООО «ПКФ Астериас» г. Ленинск-Кузнецкий наблюдается снижение данного показателя в 2013 году на 1,1, и увеличение в 2014 году на 1,6 до уровня 5,4. При этом на протяжении всего анализируемого периода коэффициент

превышал нормативное значение 2.

Таким образом, можно сказать, что предприятие в достаточном количестве располагает свободными ресурсами, сформированными за счет собственных источников.

Коэффициент уточненной (быстрой) ликвидности. Показатель аналогичен коэффициенту текущей ликвидности, но его исчисление производится по более узкому кругу текущих активов. Коэффициент уточненной ликвидности в 2012 году составлял 0,6. В 2013 году произошло его увеличение на 1, а к концу 2014 года этот показатель снизился на 0,3 и составил 1,3. Ориентировочное нижнее значение показателя – 1, таким образом, нормативное значение данного коэффициента не достигнуто только в 2012 году.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия и показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Рекомендуемая нижняя граница показателя – 0,2.

Как видно из рисунка, на протяжении всех трех анализируемых лет данный коэффициент, несмотря на неодинаковое изменение, выше нормативного значения. В 2012 году он равнялся 0,6, в 2013 году произошло снижение показателя на 0,2 до уровня 0,4, а в 2014 году коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,3 и составил 0,7.

Оценив технико-экономические и финансовые показатели ООО «ПКФ Астериас» г. Ленинск-Кузнецкий нельзя не сказать о финансовых результатах деятельности предприятия.

Основным показателем анализа финансовых результатов является рентабельность. С помощью показателей рентабельности производят окончательную оценку эффективности работы предприятия в условиях переменных цен и инфляции.

Основные показатели рентабельности предприятия представлены на рисунке 2.6. Анализ данных показал, что наиболее эффективно предприятие работало в 2014 году. Все показатели рентабельности имеют наибольшие значения.

									Лист
									63
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

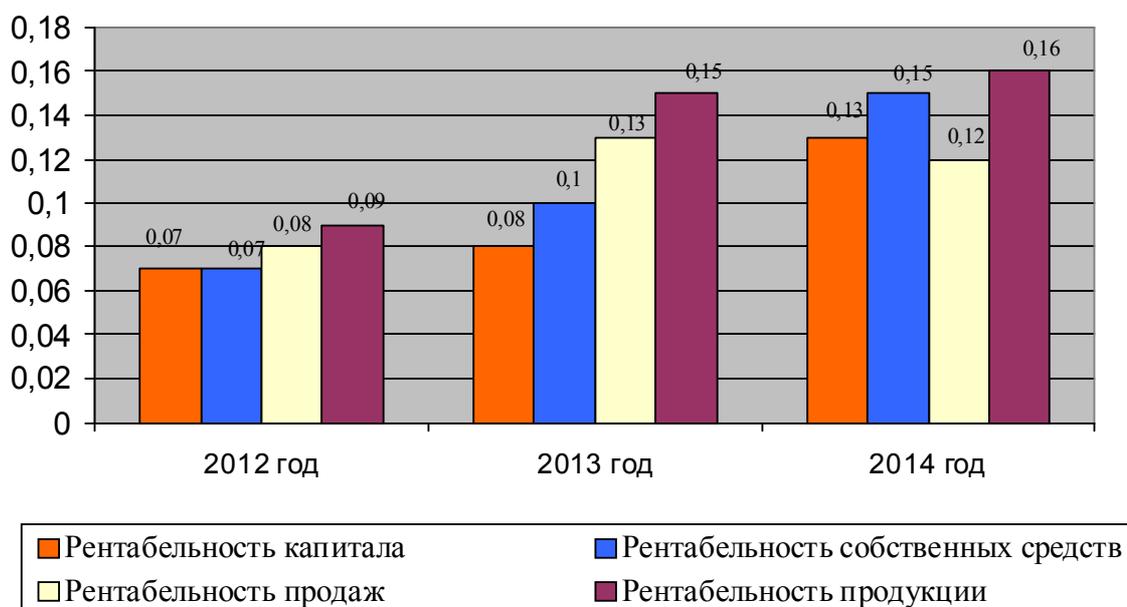


Рисунок 2.9 - Показатели рентабельности предприятия

В 2012 году доля прибыли от продаж в выручке составила 8 коп, в 2014 году этот показатель увеличился на 0,04 и составил 12 коп.

В 2014 году увеличилась рентабельность капитала с 7% до 13%. Данный коэффициент показывает, сколько балансовой или чистой прибыли получено с 1 рубля стоимости имущества.

Рентабельность собственных средств и рентабельность основных фондов так же увеличиваются до уровня 0,15 и 0,17 соответственно.

Рентабельность продукции также имеет положительную динамику. Если в 2012 году этот показатель составлял 0,09, то к концу анализируемого периода, т.е. в 2014 году произошло его увеличение на 0,07 до уровня 0,16.

Это свидетельствует об увеличении полученной прибыли на 1 рубль затрат.

В целом анализ технико-экономических и финансовых показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «ПКФ Астериас» показал, что фирма за анализируемые три года расширило производство, улучшило свое финансовое состояние и соответственно позиции на рынке.

В следующей главе выпускной квалификационной работы будет проведен анализ прибыли предприятия и факторов, влияющих на ее изменение.

3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ООО «ПКФ АСТЕРИАС»

Улучшение использования трудовых ресурсов имеет важное значение для разработки комплекса мер, направленных на повышение эффективности организации в целом. Поэтому необходимо проводить анализ использования персонала предприятия. Основной целью анализа является поиск резервов повышения эффективности труда на предприятии. В задачи анализа использования трудовых ресурсов входит: исследование численности, состава и структуры, уровня квалификации персонала; анализ динамики и состава фонда оплаты труда, заработной платы отдельных категорий трудящихся, исследование темпов роста производительности труда и заработной платы.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят выручка и своевременность выполнения всех работ, степень использования торговых площадей, прибыль и другие экономических показатели.

3.1 Динамика и эффективность использования трудовых ресурсов

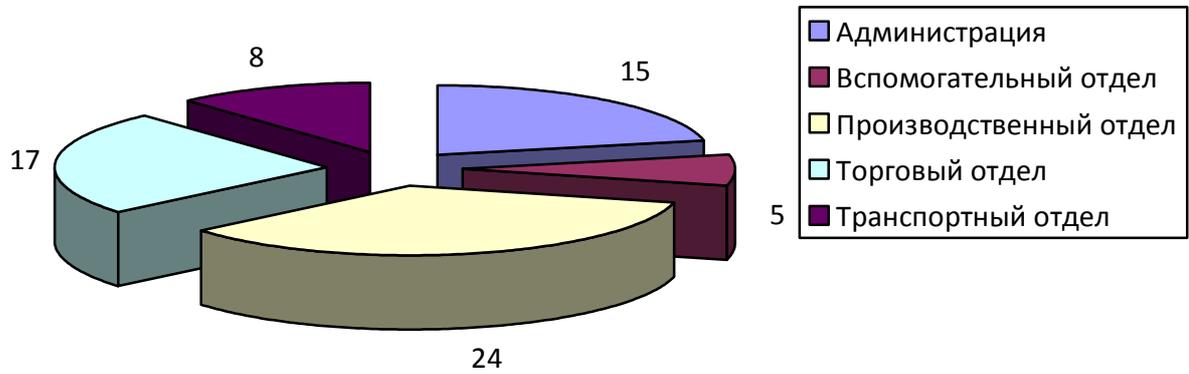
Человеческие ресурсы предприятия являются главным ресурсом, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала имеет неодинаковую динамику. В 2013 году произошло увеличение численности ППП на 2 человека (3%).

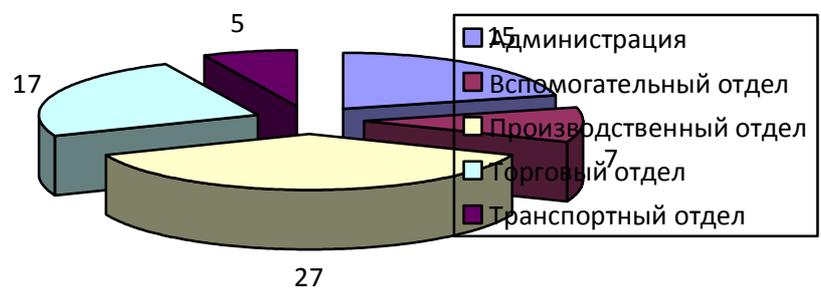
А в 2014 году численность производственно-промышленного персонала сократилась на 9 человек (13%). Таким образом, в конце 2014 года среднесписочная численность производственно-промышленного персонала ООО «ПКФ Астериас» составила 62 человека, против 69 человек в 2012 году.

Динамика численности по категориям представлена на рисунке 3.1.

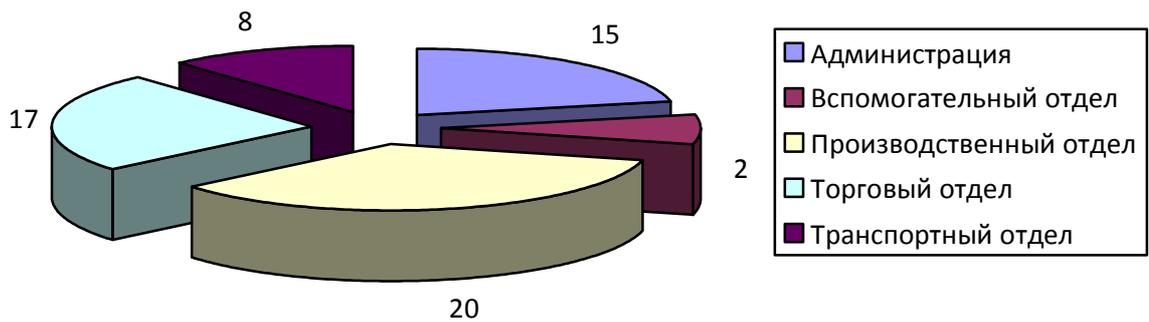
									Лист
									65
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					



2012 год



2013 год



2014 год

Рисунок 3.1 – Динамика численности по категориям

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

Как видно из рисунка 3.1, производственный отдел имеет наибольшую численность персонала. Хотя максимальное количество человек работающих в производственном отделе составляло 27 человек (в 2013 году) в 2014 году численность этого отдела снизилась до 20 человек.

Численность административно-управленческого персонала на протяжении всех трех анализируемых лет составляет 15 человек и не изменяется.

Численность вспомогательного отдела так же снижается с 5 в 2012 году до 2 в 2014 году.

Торговый и транспортный отделы с период с 2012 года по 2014 год в целом не меняются, и численность этих отделов составляет 17 человек и 8 человек соответственно.

Наряду со снижением численности, в целом за весь период произошло и снижение фонда оплаты труда производственно-промышленного персонала. Если в 2012 году наблюдалось небольшое увеличение на 688 тыс. руб. (+7%) фонда оплаты труда ППП, то в 2013 году данный показатель снизился на 795 тыс. руб. (-8%) и составил 9739 тыс. руб.

Что касается показателей оплаты труда, то здесь наблюдается увеличение. Среднемесячная заработная плата работника ППП увеличилась в 2013 году по сравнению с 2012 годом на 4% (+473 руб.). В 2014 году по отношению к 2013 году размер среднемесячной заработной платы так же увеличился на 6% (726 руб.).

Таким образом, к концу анализируемого периода среднемесячная заработная плата одного работника ППП составила 13090 руб.

Положительный результат в процессе производства может быть достигнут с различной степенью эффективности труда. Основным показателем, характеризующим степень эффективности труда является производительность труда (выработка).

При одновременном увеличении объема производства и снижении уровня численности с 2012 года по 2013 год произошло увеличение выработки одного работника ППП на 28%. В 2014 году выработка резко возросла на 333 тыс. руб./чел. (46%). К концу анализируемого периода выработка одного работника

производственно-промышленного персонала составила 1050 тыс. руб./чел. такое резкое увеличение выработки связано с резким сокращением численности.

Изменение численности персонала может быть связано с увеличением основных производственных фондов. ООО «ПКФ Астериас» наращивает собственный капитал, расширяет свою материально-техническую базу, вводя в эксплуатацию новые основные средства, высокопроизводительное оборудование которое не требует большого количества персонала работающего на нем.

Рассмотрим возрастную структуру персонала ООО «ПКФ Астериас» за исследуемый период. Наибольшее число работников вошло в возрастные группы от 30 до 40 лет (58%) и от 40 до 50 лет (26%) на предприятии в 2014 г. Меньшее количество составила молодежь – 7% от всего персонала, 8%, а это 4 человека – люди, достигшие пенсионного возраста, из них всего 2% работников (1 человек) старше 60 лет. Возрастная структура предприятия наглядно изображена на рисунке 3.2.

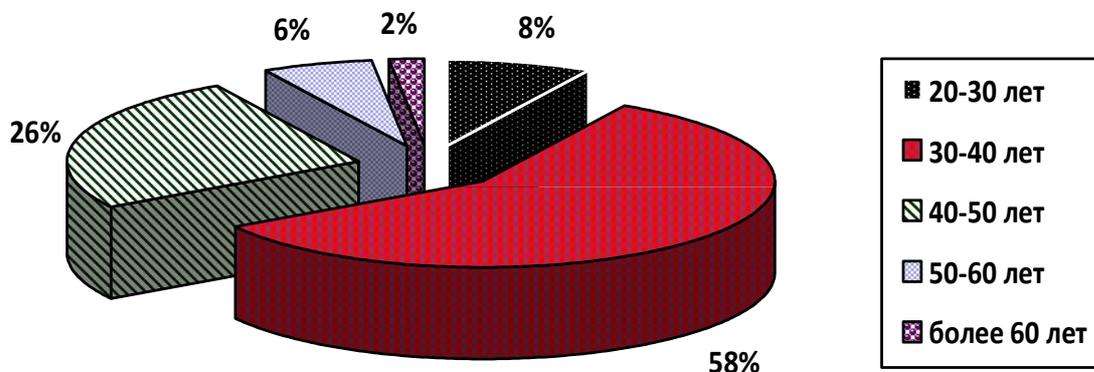


Рисунок 3.2 – Возрастная структура в 2014 году

Также определим образовательную структуру персонала на предприятии. Уровень образования ООО «ПКФ Астериас» растет, за счет сокращения доли

сотрудников с неоконченным образованием, это те, кто находились в процессе обучения. Так в 2014 году значительно возросло количество сотрудников со средним образованием, за счет увеличения численности промышленно-производственной группы персонала на 7 человек. Также наблюдается тенденция к увеличению числа сотрудников с высшим образованием (на 3% за весь период). Образовательная структура персонала наглядно представлена на рисунке 3.3.

Однако можно заметить, что основной состав работающих – это люди, имеющие среднее образование (среднее значение за 3 года – 46%), вторая по величине группа – неоконченное высшее образование (25%). Доля работников с высшим образованием составила 21%, с неполным средним – 8%. На предприятии преобладающее число персонала имеет среднее образование, это связано с характером выполняемой работы и требованиями рабочих мест. Для наглядности представим средний уровень образовательной структуры на рисунке 3.3.

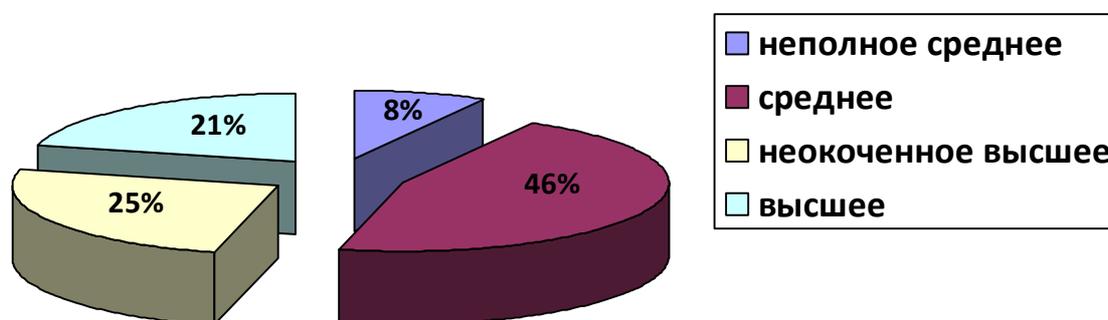


Рисунок 3.3 – Средний уровень образовательной структуры персонала

Половая структура персонала предприятия приведена на рисунке 3.4. Преимущественное количество сотрудников предприятия – женщины (65%), и 35% персонала – мужчины.

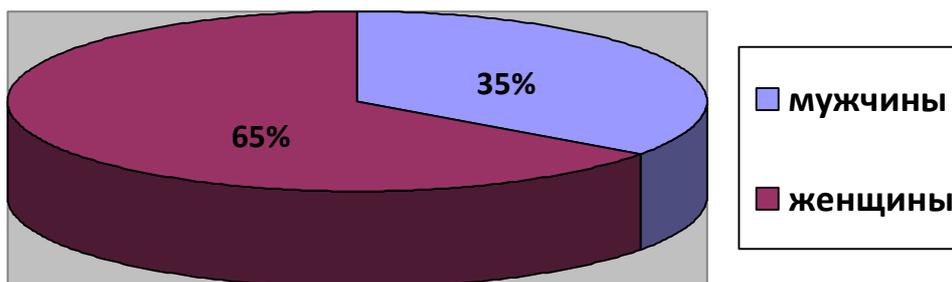


Рисунок 3.4 – Половая структура персонала организации

3.2 Анализ движения персонала организации

Движение трудовых ресурсов характеризует динамику численности работающих. В процессе анализа определим оборот работников, который равен общему числу принятых и уволенных за определенный период. Рассчитаем коэффициент текучести кадров. Число принятых образует коэффициент прибытия, а число уволившихся – коэффициент выбытия работников.

Основные показатели, характеризующие оборот рабочей силы:

- коэффициент прибытия показывает долю принятых работников в среднесписочной численности:

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

где $Ч_{\text{пр}}$ – число принятых на работу, чел.;

$Ч$ – среднесписочная численность работников, чел.

- коэффициент выбытия показывает долю выбывших работников в среднесписочной численности:

$$K_B = \frac{Ч_в}{Ч} * 100; \% \quad (3.2)$$

где Ч_в – число уволившихся работников, чел.;

Ч – среднесписочная численность работников, чел.

- коэффициент текучести:

$$K_T = \frac{Ч_{ну}}{Ч} * 100; \% \quad (3.3)$$

где Ч_{ну} – число работников, уволенных по неуважительным причинам (по собственному желанию), чел.;

Ч – среднесписочная численность работников, чел.

Расчеты показателей сведены в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – Анализ движения трудовых ресурсов предприятия
за 2012 – 2014 годы

Показатели	2012	2013	2014	Отклонение, +/-			Темп роста, %		
				13-12	14-13	14-12	13-12	14-13	14-12
Коэфф-ент прибытия, %	35	35.7	38.3	0.7	2.6	3.3	102	107.3	109.4
Коэфф-ент выбытия, %	27.5	31	25.5	2.5	-5.5	-2	112.7	82.3	92.7
Коэфф-ент текучести, %	27.5	28.6	25.5	1.1	-3.1	-2	104	89.2	92.7

Движение трудовых ресурсов организации ООО «ПКФ Астериас» можно охарактеризовать как довольно интенсивное. Средний коэффициент текучести кадров за анализируемый период составил 27,2%. Средний оборот работающих составил 58 человек в год. Это означает, что каждый год происходит замена практически половины сотрудников предприятия. Коэффициент прибытия на протяжении всего периода превышает коэффициент выбытия, что свидетельствует о достаточности обновления трудовых ресурсов. Коэффициент текучести за исследуемый период имеет тенденцию к снижению, однако, не слишком быструю. И его среднее значение довольно велико.

Причинами этому могло послужить недостаточно эффективное управление персоналом и низкий уровень трудовой дисциплины на предприятии.

Для выяснения этого предположения перейдем к анализу управления персоналом.

3.3 Анализ технологии управления персоналом

Для выявления проблемных зон в управлении трудовыми ресурсами на предприятии ООО «ПКФ Астериас» рассмотрим его деятельность по основным критериям кадрового менеджмента уже представленным выше. Руководство персоналом - чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая и многие другие функции (маркетинг персонала, управление расходами на персонал, организация рабочего места, управление информацией, кадровое делопроизводство, контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и др.). Остановимся на наиболее фундаментальных:

1. планирование трудовых ресурсов;
2. набор кандидатов;
3. отбор;
4. адаптация на рабочем месте;
5. мотивация;
6. оценка персонала;
7. обучение и развитие.

Планирование.

Первая функция управления персоналом в любой организации – это планирование трудовых ресурсов (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции.

Эффективное управление персоналом организации невозможно без

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		72

адекватной информации. Поэтому отделы человеческих ресурсов или отделы кадров собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала организации и проводят их детальный анализ. Приведенные ниже данные показывают, как получить некоторые показатели, полезные при планировании рабочей силы. Эти данные позволяют проводить сравнение показателей различных подразделений или отделов по годам или на данные моменты времени. При планировании чаще всего проводится анализ по следующим показателям.

1. Структура рабочей силы по категориям занятых. Компании отслеживают следующие соотношения, характеризующие структуру рабочей силы:

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

б) число производственных работников на одного административного (рассчитывается как отношение производственных работников к административным работникам);

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

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

2. Возрастная структура рабочей силы. Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст сотрудников организации, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации. Однако этот показатель не является достаточно информативным, поскольку средний возраст в 40 лет может получиться при наличии в компании десяти 20-летних и десяти 60-летних сотрудников. Многие организации отслеживают динамику возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям. Знание этой динамики

позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе.

3. Образовательная структура. Аналогично возрастной структуре организации анализируют состав рабочей силы по уровню полученного образования.

4. Стаж работы. Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Для стада средний показатель имеет больший смысл, чем для возрастной структуры, однако и в этом случае предпочтительнее использовать метод группировки.

5. Половая структура организации - процентное соотношение мужчин и женщин - является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Однако практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами, как дополнительная компенсация или укороченный рабочий день.

6. Текучесть кадров - важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный - отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штата) к среднему числу занятых в течение года. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не столько сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Потому отдел человеческих ресурсов проводит анализ причин текучести и выявляет наиболее серьезные из них.

7. Показатель отсутствия рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода времени, к общему балансу рабочего времени организации за это же период. В данном показателе учитываются все пропуски рабочего времени - по болезни, отгулы за свой счет, прогул, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе организации.

									Лист
									74
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Коэффициент отсутствия показывает, какой процент производительного времени теряется в течение периода времени из-за отсутствия сотрудника на рабочем месте. Для снижения этого коэффициента необходимо провести анализ причин неявки сотрудников и подсчитать отдельные коэффициенты по основным причинам - болезням, прогулам и т.д.

8. Коэффициент внутренней мобильности персонала рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших в должности в течении периода времени, к среднему числу сотрудников организации за этот же период. При анализе показателей внутриорганизационной мобильности большое значение имеет историческая динамика и сравнение со средними показателями для отрасли. Помимо коэффициента мобильности отделы человеческих ресурсов производят разбивку рабочей силы в соответствии с продолжительностью работы в данной должности - определяют какой процент работает в настоящей должности менее 1 года, от 1 года до 3 лет, от 3 лет до 5 лет, от 5 лет до 10 и т.д. Такой анализ позволяет лучше понять динамику внутриорганизационных перемещений и выявить узкие места, требующие вмешательства руководства.

9. Производительность труда является источником процветания любой организации и ее сотрудников, поэтому Вам необходимо уделять повышенное внимание измерению и контролю за динамикой производительности. Используемые для анализа показатели производительности труда должны отражать специфику производственной деятельности Вашей организации, однако существует несколько наиболее общих показателей, применяемых практически во всех компаниях.

Люди, занимающиеся планированием рабочей силы в любой организации, прежде всего, озадачены тем, чтобы в организации не было излишка персонала. Процесс планирования рабочей силы включает в себя и формирование кадрового бюджета.

В ООО «ПКФ Астериас» планирование кадров осуществляется специалистом отдела по работе с персоналом и ЗП. Учитывая небольшую численность работников, эта функция не имеет особо четкого выделения среди

									Лист
									75
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

основной деятельности отдела. Планирование проводится на текущий год, учитываются возможные декретные и другие отпуска, количество работников, которых необходимо будет временно принять на освобождающуюся должность, варианты поиска сотрудников – набор новых кандидатов на временную занятость, поиск внутри предприятия (возможность совмещения одним сотрудником аналогичных функций с повышением оплаты за временные дополнительные обязанности).

Набор.

Вторая немаловажная функция кадрового менеджмента – определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах, особенно в различных странах, может существенно различаться.

Практически любая организация, в том числе рассматриваемое нами предприятие постоянно испытывает потребность в персонале, на которую влияют различные факторы:

- рыночные (рост спроса на продукцию и услуги требует дополнительных людей для расширения производства);
- технологические (совершенствование оборудования обычно уменьшает число работников, необходимых для его обслуживания, и требует людей иных профессий);
- квалификационные (кадров высокой квалификации, как правило, нужно меньше);
- организационные (рациональность структуры организации и управления уменьшает потребность в персонале);
- социальные (текучесть персонала требует его постоянного пополнения);

- государственная политика в области занятости (ограничение труда тех или иных категорий работников и продолжительности рабочего времени ставит вопрос о наборе кадров) и проч.

Потребность в кадрах организация удовлетворяет в процессе их набора и сознания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии можно отобрать наиболее подходящих лиц.

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами с учетом требований к ним и величины необходимых затрат.

Сами методы набора кадров могут быть активными и пассивными. К активным обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Сюда прежде всего относится вербовка персонала - налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить их к возможному дальнейшему сотрудничеству.

Непосредственная вербовка сотрудников происходит в учебных заведениях, у конкурентов, через государственные центры занятости (предоставляют лиц массовых профессий средней и низкой квалификации) и частные посреднические фирмы, работающие преимущественно со специалистами высокой квалификации (что, правда, весьма дорого); с помощью личных связей работающего персонала (это сравнительно дешево, дает дополнительные гарантии качества и совместимости, но нет возможности охватить значительное число потенциальных кандидатов). Вербовка может быть опосредованной - через формирование имиджа организации.

Но в основном эти методы применимы к работникам массовых специальностей среднего и низкого уровня квалификации. По отношению к узким высококвалифицированным специалистам необходимо использовать иные способы привлечения.

К пассивным методам удовлетворения потребностей в персонале, используемым преимущественно в противоположной ситуации, т.е. при высоком предложении рабочей силы, относится размещение объявлений во внешних и

									Лист
									77
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

внутренних средствах массовой информации, содержащих сведения о вакантных должностях, их уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда, дополнительном вознаграждении, местонахождении организации.

Высока адресность у объявлений, помещаемых в печатных изданиях; они привлекают достаточно широкий круг кандидатов, кроме того, такая реклама сравнительно дешева.

Выделяется несколько видов изданий, помещающих рекламу работодателей: обычные и специальные, целиком посвященные рекламе вакансий; последние, в свою очередь, разделяются на общие и узкоспециализированные, нацеленные на определенный контингент (здесь могут даваться сведения по профессиям и квалификации).

В объявлении о приеме на работу необходимо отражать следующие сведения: особенности организации (наименование, местоположение, деятельность); характеристику должности (круг задач, место в структуре, перспективы роста); требования к соискателю (знания, опыт, квалификация, навыки, работоспособность); систему оплаты, льгот и стимулов; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны.

Особым видом рекламы в печати является так называемая паблисити - бесплатная или платная, но не по рекламным расценкам, статья об организации и о преимуществах работы в ней, которая готовится руководством или службой персонала.

Необходимо тщательно анализировать количественный и качественный состав лиц, обратившихся по объявлению в организацию. Если в результате претендентов мало или нет совсем, нужно давать повторное объявление или снижать заявленные требования.

Еще одним пассивным методом набора кадров является ожидание лиц, "наудачу" предлагающих свои услуги. Считается, что от таких соискателей не стоит отказываться.

Преимуществами найма персонала со стороны считаются широкие

									Лист
									78
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

возможности выбора кандидатов; появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят; снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей. В то же время нельзя и принимать новых работников без необходимости.

К недостаткам такой формы относят: большие затраты, ухудшение морально-психологического климата вследствие конфликтов между новичками и давно работающими; высокая степень риска из-за неизвестности человека; плохое знание ими организации и потребность в длительном периоде адаптации.

Преимущества привлечения своих работников заключаются в возможности планирования этого процесса, низких затратах; предоставлении людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, сохранении основного состава при сокращении штатов и быстром заполнении вакансий при освобождении должностей; хорошем знании претендентами организации, обеспечивающей им легкую адаптацию и известности их самих; безболезненном решении проблемы занятости и сокращении текучести кадров.

Хотя в целом внутреннее привлечение кадров считается более предпочтительным, но, тем не менее, оно также имеет свои недостатки: характеризуется малым числом вакансий, ограничивает выбор места приложения труда, требует дополнительных затрат на переобучение; приводит к напряженности в коллективе вследствие внутренней конкуренции; снижает активность оставшихся без повышения сотрудников, сохраняет общий дефицит рабочей силы.

Было установлено, что в исследуемой организации довольно высокий уровень текучести кадров, следовательно пополнение трудовых ресурсов необходимо постоянно. На предприятии ООО «ПКФ Астериас» для привлечения новых сотрудников используются следующие методы:

1. объявления в четырех местных печатных изданиях;
2. соглашение с биржей труда города Ленинск-Кузнецк;
3. объявления на специальных досках для объявлений на остановочных пунктах общественного транспорта;
4. привлечение через действующих сотрудников;

5. поиск внутри организации.

Учитывая сегодняшнее положение на рынке труда, когда предложение рабочей силы значительно превышает спрос (что во многом обусловлено действующим экономическим кризисом), данных мер удовлетворения потребностей в персонале вполне достаточно, чтобы привлекать необходимое количество кандидатов и своевременно принимать на пустые вакансии новых сотрудников.

Отбор.

Третья функция управления персоналом – это отбор. Он включает в себя подбор, оценку, непосредственно отбор среди нескольких кандидатов и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику. Не случайно, например, в Японии на отбор одного кандидата затрачивается до 48 часов рабочего времени, в США - до 16 - 18 часов.

Отбор кадров - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Это весьма сложная и дорогостоящая процедура.

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности;

- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

									Лист
									80
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- ориентация на наиболее квалифицированные кадры (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем этого требует рабочее место.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Сегодня начинает складываться новая модель отбора персонала. Кандидаты рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее традициям, культуре. Поэтому принимаются во внимание как их профессионально-квалификационные, так и личностные качества, например способность поддерживать хорошие отношения с окружающими, работать в команде и т.п.

В целом кандидатов по степени пригодности можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно - потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

К сожалению, во многих организациях этой функции не уделяется должное значение. Отбор может ограничиваться проведением одного собеседования с кандидатом и непосредственно утверждением его на должность, вследствие чего качество принятого персонала зачастую не соответствует требованиям организации и становится причиной низкой производительности труда, снижения трудовой дисциплины, в конечном итоге ведет к росту текучести кадров. Это и происходит на предприятии ООО «Астериас». Особых требований к соискателям на вакантные места, приходящим на предприятие извне не предъявляется. Человек проходит собеседование со специалистом отдела по персоналу и, если нет видимых причин ему отказать, – принимается на работу.

Адаптация.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная

									Лист
									81
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

адаптация в коллективе. Если руководство заинтересованно в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в организации, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые вписаться или не вписаться в новые рамки.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношения к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них неприемлемым.

									Лист
									82
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

На предприятии ООО «ПКФ Астериас» адаптация вновь принятых сотрудников проходит естественным образом. Работник, в зависимости от занимаемой им должности, либо непосредственно с первого рабочего дня внедряется в процесс производства и обучается на месте, либо, если это управляющая должность, прикрепляется к наставнику, который несколько дней обучает нового сотрудника, вводит его в курс дела, объясняет обязанности и требования. После чего дальнейшая адаптация в коллективе проходит самостоятельно. Специально разработанных стандартов и норм поведения, четкой корпоративной культуры на предприятии не разработано.

Мотивация.

Следующей очень важной функцией управления персоналом является мотивация. Грамотно построенная система мотивации сотрудников способна решить и помочь предотвратить многочисленные проблемы управления с наименьшими потерями.

Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов называется стимулированием. Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Положительные последствия увеличивают вероятность желательного поведения; отрицательные - уменьшают; нейтральные ведут к медленному затуханию такого поведения. Но нужно иметь в виду, что на одинаковые стимулы разные люди реагируют неодинаково и с различной степенью интенсивности, а одни и те же результаты могут быть получены и за счет вознаграждения, и за счет наказания. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, или заслужить поощрение, человек сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону.

На предприятии ООО «ПКФ Астериас» система мотивации в основном

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		83

сводится к материальным аспектам: позитивная мотивация – премирование при выполнении плана, негативная – штрафы (за нарушение трудовой дисциплины, опоздания и др.). Таким образом, можно сделать вывод, что такой значимый инструмент управления, как мотивация в должной мере на предприятии не используется.

Оценка персонала.

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу (здесь она позволяет снизить текучесть кадров на 90%), внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретет неспособного.

Процедуру оценки можно классифицировать по нескольким направлениям.

1. По объекту, т.е. по тому, что оценивается:

а) деятельность (сложность, эффективность, качество, отношение и проч.);
б) достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;

в) наличие у работника тех или иных личных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени их выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.

2. По источникам, на данных которых базируется оценка:

а) документы (автобиография, резюме, характеристика);

б) результаты кадровых собеседований (интервью);

в) данные общего и специального тестирования;

г) итоги участия в дискуссиях;

д) отчеты о выполнении производственных заданий или поведении в

специальных ситуациях;

е) графологическая и физиогномическая экспертизы.

3. По способам осуществления процедуры оценки с использованием сведений, полученных из данного источника.

4. По критериям, в соответствии с которыми происходят оценка и выбор лучшего или худшего показателя.

5. По субъектам (кандидат или работник, осуществляющий самооценку; его коллеги, руководители, подчиненные, члены специальной комиссии).

6. По степени охвата контингента. Здесь различают его глобальную оценку - в целом и локальную, относящуюся к группе лиц или отдельному человеку.

7. По периоду. Можно оценивать человека не только за определенный календарный срок, но и за время работы в организации, подразделении, данной должности.

Основными принципами эффективной оценки считаются направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев, достоверность методов.

Методы оценки должны соответствовать структуре организации, характеру деятельности персонала, целям, стоящим перед оценкой, быть простыми и понятными, предусматривать использование количественных показателей (оптимально 5-6), сочетать письменные и устные задания.

Методы оценки подразделяются на традиционные и нетрадиционные. Первые сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих.

Сегодня все более широко внедряются нетрадиционные методы, основанные на том, что сотрудники оцениваются в рамках группового взаимодействия, где в результате имитации конкретной деятельности они могут полностью раскрыть себя и свои способности. При этом учитываются достижения

группы в целом, а также степень развития и освоения субъектом новых навыков.

Были рассмотрены методы оценки персонала на предприятии ООО «ПКФ Астериас». Раз в два года на предприятии проводится аттестация персонала промышленной группы. Она включает два этапа – теоретический практический, где проверяется знание оборудования и технологии производственного процесса. Аттестация проходит в форме экзамена и проводится аттестационной комиссией, в состав которой входят руководители производственных подразделений. В случае неудовлетворительных результатов аттестации работник подвергается наказанию в виде выговора, лишения премии или даже увольнения. Оценка деятельности управленческого персонала производится косвенно, по результатам деятельности подразделения, находящегося под его руководством.

Обучение и развитие.

Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным.

Профессиональное развитие - это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Оно требует значительных усилий со стороны кандидата, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны. Мотивами здесь могут быть желание поскорее освоить новую работу, сохранить прежнюю или получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более независимым от работодателей и конкурентоспособным на рынке труда.

Организация профессионального обучения.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		86

Профессиональным обучением охватываются либо вновь принятые сотрудники для ускорения процесса их адаптации, либо работающие, у которых должны появиться новые обязанности; в этом случае речь идет о повышении квалификации кадров.

Потребность в обучении может быть выяснена в процессе отбора кандидатов, при введении в должность, во время аттестации, из текущих бесед. Основными направлениями профессионального обучения и повышения квалификации персонала считаются.

1. Первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы.

2. Обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами.

3. Обучение для повышения общей квалификации.

4. Обучение для работы по новым направлениям развития организации.

5. Обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

В соответствии с законодательством РФ для профессиональной подготовки и повышения квалификации работников администрация организует индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве за счет организации.

В российском трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды профессионального обучения работников: подготовка новых работников; переподготовка (переобучение); обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации.

Существует две основные формы обучения: на рабочем месте и с отрывом от производства - в учебных заведениях (различного рода центры, школы рабочего мастерства, курсы и проч.). Для начинающих рабочих возможна такая комбинированная форма, как ученичество, сочетающее в себе подготовку на рабочем месте и вне его.

Подготовка новых работников - это первоначальное профессиональное и

									Лист
									87
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. По существующему в РФ общему правилу такое обучение не превышает 6 месяцев. Ученики пользуются всеми правами работников, и на них в полном объеме распространяются законодательство о труде, коллективный договор и иные нормативные акты.

Основными формами обучения новых работников на производстве согласно российскому законодательству являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка. При индивидуальном обучении ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады - рабочий высокой квалификации. Необходимый теоретический курс ученик изучает самостоятельно, консультируясь с соответствующими специалистами.

Групповая (бригадная) форма обучения предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации. Курсовая форма подготовки применяется для обучения работников сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного комбината, а затем на рабочих местах предприятия в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника - инструктора производственного обучения.

Теоретическое обучение при курсовой и групповой подготовке осуществляется в учебных группах, в учебных комбинатах (пунктах) и на специальных курсах.

Обучение на рабочем месте может осуществляться также в форме наставничества, под которым понимается процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения. В его рамках руководители или опытные сотрудники обучают новичков, втягивают их в процесс принятия решений, что предполагает предоставление обучаемым некоторых текущих полномочий. Обычно это требует немалых затрат времени с

той и другой стороны и взаимного доверия.

Формой обучения на рабочем месте является инструктаж - разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого. Инструктаж не требует высоких затрат и эффективен для простых видов деятельности.

Ученичество, наставничество и инструктаж широко распространены там, где решающую роль играет опыт, и отличаются практической направленностью и связью с производственными функциями сотрудника. Они оптимальны для выработки навыков решения текущих производственных задач, но не дают возможности развивать абстрактное мышление. Кроме того, опыт часто не поддается рациональному объяснению, быстро устаревает, не соответствует потребностям обучаемого. Также может существовать психологическая несовместимость последнего с инструктором, небрежное исполнение тем своих обязанностей.

На Западе в отношении сотрудников, нуждающихся в многосторонней квалификации, применяется такой метод подготовки на рабочем месте, как ротация, т.е. последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях. Считается, что ротация оказывает положительное воздействие на работников, помогает преодолевать стрессы, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности.

Работники могут заниматься также самообучением путем знакомства с соответствующей литературой, дополняемого инструктажем, что заменяет теоретическое образование; осмысления прочитанного; наблюдения и анализа своих действий и работы окружающих; выполнения постоянно усложняющихся заданий.

У руководителей формой обучения на рабочем месте является стажировка для работы в новой должности, при которой сохраняются старые обязанности и частично выполняются новые. Она осуществляется в форме ассистирования, дублирования, объединенного руководства, ученичества (для менеджеров) и дает

некоторый предварительный опыт.

Формы дополнительной подготовки персонала.

Переподготовка (переобучение) организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. По расчетам затраты на переподготовку инженер; в три раза ниже, чем на поиск и прием на работу нового, вероятность ухода которого, кроме того, выше. Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации осуществляется с целью расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда при необходимости совмещения профессий.

Повышение квалификации - это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков. Для этого организуются производственно-экономические курсы, школы хозяйствования, курсы целевого назначения, школы передовых приемов и методов труда и проч.

Потребность организации в повышении квалификации ее сотрудников обусловлена: изменениями во внешней и внутренней среде; усложнением процесса управления; освоением новых видов и сфер деятельности (для производственных фирм, например, речь идет о продуктах, рынках сбыта). Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии.

Для того, чтобы выяснить потребность в обучении и развитии персонала ООО «Астериас» был проведен опрос сотрудников предприятия. В опросе приняли участие 46 сотрудников производственно-промышленной группы. По большей мере это сотрудники, имеющие среднее и неоконченное высшее образование.

Первой целью опроса было выяснение потребности в повышении квалификации у сотрудников. Для этого им предлагалось ответить на вопрос: «Хотели бы Вы, чтобы на Вашем предприятии проводились курсы повышения квалификации?».

Результаты представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Потребность в повышении квалификации у сотрудников

Ответ	Количество оппонентов	
	человек	%
Да	47	80
Нет	13	7
Безразлично	16	13

Анализируя данные первой части опроса, было установлено, что большинство сотрудников (80%) испытывают потребность в повышении квалификации, и 20% опрошенных не заинтересованы в профессиональном развитии. Наглядно это представлено на рисунке 3.5.

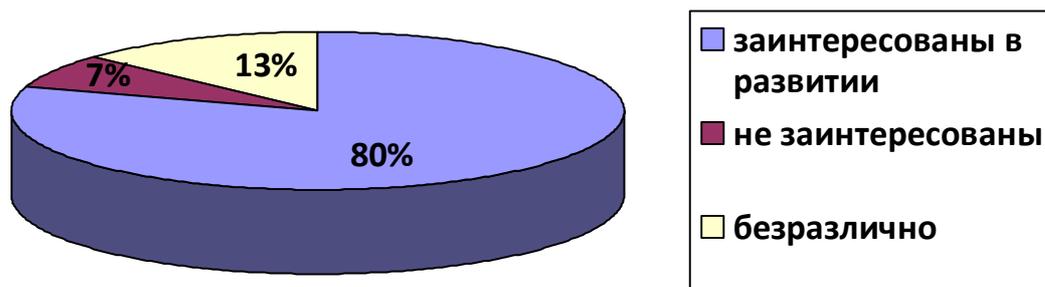


Рисунок 3.5 – Уровень заинтересованности сотрудников в профессиональном развитии

Вторая часть опроса включала тех сотрудников, которые ответили

положительно на первый вопрос, т. е. заинтересованы в повышении квалификации (37 человек). Им предлагалось ответить на следующий вопрос: «Почему Вам хотелось бы повысить свой профессиональный уровень?» и предложены варианты ответов (возможны несколько вариантов ответа одним оппонентом). Результаты опроса сведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Причины потребности в повышении квалификации

Причина	Количество оппонентов	
	человек	%
Потребность в новых знаниях	39	78
Чтобы получить более высокооплачиваемую работу	27	73
Чтобы получить более интересную работу	21	57
Чтобы получить более высокую должность на этом предприятии	9	24

Из данных опроса можно сделать вывод, что сотрудники предприятия заинтересованы в личном профессиональном росте, главная цель – это повышение дохода и потребность в новых знаниях. Выявляется необходимость в предоставлении работникам возможности карьерного и профессионального роста.

Итак, в результате анализа, проведенного в работе, было выявлено несколько проблемных зон управления персоналом ООО «ПКФ Астериас». А именно:

- недостаточное внимание отбору персонала;
- высокий уровень текучести кадров
- слабая мотивация персонала;
- отсутствие обучения и профессионального развития персонала.

Результаты проведенных исследований могут быть использованы для разработки мероприятий по устранению выявленных недостатков в управление персоналом организации.

4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ООО «ПКФ АСТЕРИАС»

В целях совершенствования управления персоналом ООО «ПКФ Астериас» в данной выпускной квалификационной работе рекомендуется провести следующие мероприятия.

- 1 Внедрение системы аттестации персонала организации.
- 2 Совершенствование процесса отбора персонала.
- 3 Профессиональное развитие и обучение.

4.1 Внедрение системы аттестации персонала организации

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

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

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

Процесс аттестации персонала необходимо разделить на четыре.

									Лист
									93
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

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

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение.

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

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

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

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

Анкета «Аттестация» (Приложение А) является главным документом аттестационной комиссии и включает 25 разнообразных вопросов (качеств).

										Лист
										94
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

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

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

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

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

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

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

Прогнозируется, что внедрение системы аттестации персонала позволит увеличить выручку на 5%.

4.2 Совершенствование процесса отбора персонала

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

						Лист
						95
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

быть представлен следующей схемой:

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

Анализ процесса приёма на работу персонала организации ООО «ПКФ Астериас» показал, что этап отбора персонала строится только исключительно на собеседовании. Такому важному элементу как организация конкурса в процессе отбора персонала внимание не уделяется.

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

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

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

Во-первых, все мероприятия по подготовке эффективного конкурса оптимально сочетаются с данным способом. Целесообразность включения мероприятий по подготовке конкурса в рамках различных способов его проведения представлена в таблице 4.1, где оптимальные в рамках конкурса мероприятия обозначены символом "+", несовместимые с конкурсом мероприятия - символом "-", мероприятия в рамках конкурса - символом "O".

Во-вторых, учитывая управленческую форму организации, которая в настоящее время носит рыночный характер, согласно данным таблицы 4.1 из

						Лист
						96
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

существующих способов конкурса самый эффективный - «отбор».

Таблица 4.1 - Сочетание способов отбора персонала с мероприятиями по подготовке конкурса

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

Таблица 4.2 - Сочетание способа конкурса с управленческой формой предприятия

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

В-третьих, какой бы способ проведения конкурса организация не выбрала, будь то тестирование, собеседование, анализ документов кандидата и др., согласно таблице 4.2, способ конкурса «отбор» оптимально сочетается с каждым из них.

Принятые обозначения:

"+" - оптимальность использования данной процедуры;

"-" - несовместимость использования данной процедуры;

"0" - незначительность результатов данной процедуры.

Таблица 4.3 - Сочетание способов и методов конкурса

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

В-четвертых, мероприятия основного этапа конкурса также наиболее оптимально сочетаются со способом «отбор» по данным таблицы 4.4.

Таблица 4.4 — Мероприятия основного этапа конкурса

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

В-пятых, мероприятия заключительного этапа конкурса также наиболее целесообразно сочетаются со способом «отбор» по данным таблицы 4.5.

Таблица 4.5 - Сочетание мероприятий заключительного этапа конкурса с различными способами его проведения

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

Итак, совершенствование этапа отбора персонала позволит руководству организации ООО «ПКФ Астериас» подобрать высококвалифицированный персонал.

При этом конкурсные процедуры будут способствовать:

- поднятию престижа должности;
- привлечению большего количества кандидатов;
- повышению объективности решения о приеме на работу;
- демократизации и открытости сферы управления персоналом;

- внедрению новых технологий кадровой работы;
- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- формированию команд.

Затраты организации ООО «ПФК Астериас» на внедрение конкурсного отбора представлены в таблице 4.6.

Таблица 4.6 - Затраты предприятия на организацию конкурса

Этапы конкурсного отбора	Величина затрат на одного кандидата, руб.
Принятие решения о необходимости проведения конкурса	-
Создание конкурсной (избирательной) комиссии	2500
Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной избирательной комиссии	500
Публикация объявления о проведении конкурса	1500
Разработка программы основного этапа конкурса	-
Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса	
Наличие необходимых сырья, материалов и инструментов	500
Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	2000
Подготовка и оценка готовых изделий	-
Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание)	
Определение списка кандидатов на участие в конкурсе	-
Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем)	
Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии)	
Итого затрат	7400

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

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

4.3 Профессиональное развитие и обучение

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

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



Рисунок 4.1 - Обучение персонала

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

- Какие категории и чему надо учить в первую очередь?

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

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

- цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ;

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

- ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателям и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия, то есть выделить основные приоритеты в обучении;

- цели обучения служат основой для последующей оценке эффективности учебных программ, курсов, семинаров;

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

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

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;

- сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности обучающихся;

- приобретение слушателями профессиональных знаний и навыков, отвечающих сегодняшним и завтрашним требованиям к их работе;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

оказывают влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы.

Потребность организации в обучении возрастает при следующих условиях.

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

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

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

Методы определения потребности работников организации в обучении.

Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами.

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

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

3. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

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

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

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

Определение содержания, форм и методов обучения.

При определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребностей организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, в получении информации, необходимых для эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации.

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

К важнейшим характеристикам изучаемого материала могут быть отнесены:

- его содержание;
- сложность;
- степень структурированности.

Содержание учебных процессов зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя. Успех в освоении учебного материала в значительной степени

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

зависит от того, в какой степени содержание учебного материала соотносится с образовательным уровнем, профессиональным опытом и интересами слушателей. Если допустить ошибку при определении содержания учебной программы, то не спасут ни высочайшая квалификация преподавателя, ни самые изощренные методы преподавания, ни блестящие условия обучения.

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

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

Основные задачи, решаемые преподавателем в ходе обучения.

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

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

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

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

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

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

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

Влияние предложенных мероприятий на основные экономические показатели организации ООО «ПКФ Астериас» отражено в таблице 4.7.

Таблица 4.7 – Основные экономические показатели организации после мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонения, +(-)	
			сумма	%
Выручка от продаж	65100	68355	+3255	+5
Себестоимость продукции	48654	50600	+1946	+4
Прибыль от продаж	7553	8862	+1309	+17
Рентабельность производства, %	16	17,5	+1,5	+9

Таким образом, в результате предложенных мероприятий по совершенствованию кадрового менеджмента ООО «ПКФ Астериас» выручка от продаж увеличилась на 5% и составила 68355 тыс. руб., рентабельность изменилась с 16% до 17,5%.

предприятия и изменения внешних условий идеология работы с кадрами может уточняться;

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

При планировании потребности в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

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

– провести анализ наличия необходимого персонала;

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

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

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

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

– разработать критерии отбора персонала;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- распределить новых работников по рабочим местам.

Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:

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

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

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

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

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

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

- анализ причин высвобождения персонала;

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

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

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

Практическая часть работы выполнена на примере ООО «ПКФ Астериас». Во втором разделе был проведён анализ основных экономических показателей организации за 2012 – 2014 годы. В третьем разделе представлен анализ управления персоналом организации, выявлены проблемы в этой области в данной организации и в четвёртом разделе предложены мероприятия по совершенствованию управления персоналом.

Предложенные в работе мероприятия по совершенствованию управления персоналом организации: внедрение системы аттестации персонала; совершенствование процесса отбора персонала; профессиональное развитие и обучение позволят увеличить выручку на 5% и это положительно повлияет на экономические показатели деятельности ООО «ПКФ Астериас».

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭИУ, 2009. - 312 с.

24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 2005. - 702 с.
25. Мэтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. Под ред. И.И. Елисейевой. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 231 с.
26. Нефедов Ю.В. Почему организации такие разные? В них разные правила делового движения // Управление персоналом, 2014. - № 13. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
27. Овчинникова М.Н. Требования работодателей в пространстве рыночного взаимодействия: эмпирическая диагностика // Управление персоналом, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
28. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Бинوم, 2010. - 878 с.
29. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Б.М. Генкина - М.: Высшая школа, 2006. - 240 с.
30. Панасюк Л.Ю. Управленческое общение: Практические советы. - М.: Экономика, 2006. - 112 с.
31. Парамонов Ф.И. Рационализация аппарата управления предприятиями. - М.: Дело, 2007. - 237 с.
32. Пашутин С. Слухи как инструмент манипуляционного воздействия на человека // Управление персоналом, 2015. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
33. Плотников Н.И. Нечеловеческий облик феномена «человеческого фактора» // Управление персоналом, 2014. - № 19. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
34. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. - М.: Дело, 2005. - 328 с.
35. Попов Б. Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом, 2015. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
36. Руководителю о принятии решений / В.Н. Цыгичко. - М.: Ассиана, 2006. -268с.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(обязательное)

Таблица Г.1 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности ООО «Астериас» за 2012-2014 гг

Показатель	Ед. изм.	Абсолютное значение, тыс. руб.			Отклонение, %		
		2012	2013	2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка от продажи продукции	тыс.руб.	38605	50907	65100	132	128	169
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	43662	54216	65100	124	120	149
2.С/с продукции	тыс.руб.	33638	43271	48654	129	112	145
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	38045	46084	48654	121	106	128
3.Коммерческие расходы	тыс.руб.	808	1035	4321	128	417	535
4.Управленческие расходы	тыс.руб.	1212	0	4572	0	-	377
5.Прибыль(убыток) от продаж	тыс.руб.	2947	6601	7553	224	114	256
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	3333	7030	7553	211	107	227
6.Рентабельность продукции по прибыли от продаж	%	9%	15%	16%	174	102	177
7.Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	1835	2627	4677	143	178	255
8.Среднесписочная численность ППП	чел	69	71	62	103	87	90
9.Выработка одного работника ППП	тыс.руб./чел.	559	717	1050	128	146	188
10.Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	9846	10534	9739	107	92	99
11.Среднемесячная з/плата одного работника ППП	руб.	11891	12364	13090	104	106	110
12.Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб.	24528	25842	29494	105	114	120

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
13.Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	706	994	1221	141	123	173
14.Среднегодовая стоимость основных средств	тыс.руб.	706	994	1221	141	123	173
15.Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	30076	32722	36546	109	112	122
16.Фондоотдача основных фондов	руб./руб	54,68	51,21	53,32	94	104	98
17.Фондовооруженность работника ППП	тыс.руб.	10,23	14,00	19,69	137	141	192
18. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	1,28	1,56	1,78	121	114	139
19. Капиталоотдача	руб.	0,06	0,08	0,12	131	159	208
20.Рентабельность собственного капитала	%	7%	10%	16%	136	156	212
21.Коэффициент независимости	-	0,80	0,77	0,78	96	102	98
22.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,79	0,76	0,77	96	102	98
23.Коэффициент текущей ликвидности	-	4,81	3,73	5,35	77	144	111

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

(обязательное)

ВОЗРАСТНАЯ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

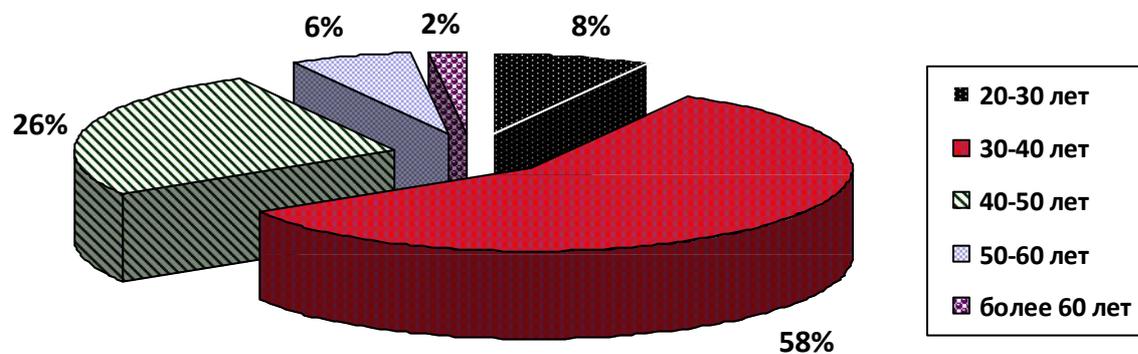


Рисунок Д.1 – Возрастная структура в 2014 году

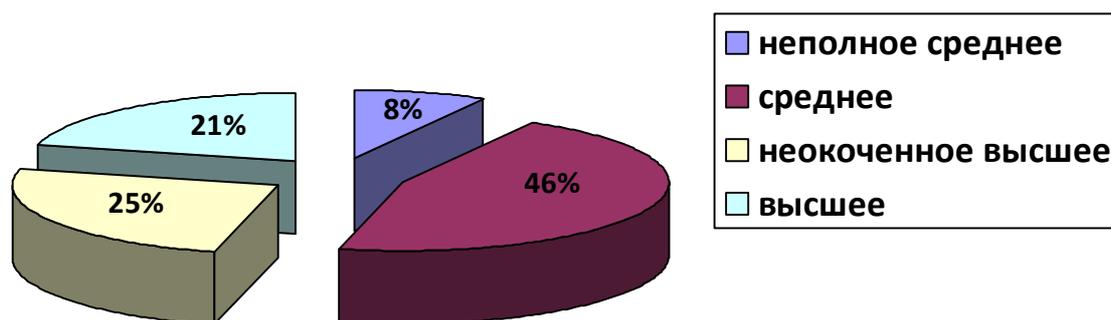


Рисунок Д.2 – Средний уровень образовательной структуры персонала

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(обязательное)

ДВИЖЕНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

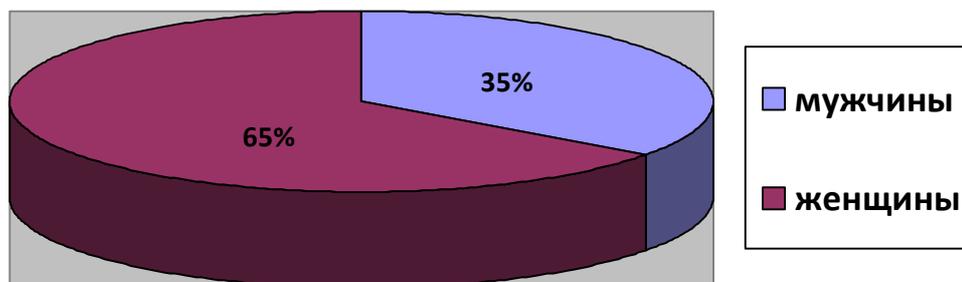


Рисунок Е.1 – Половая структура персонала организации

Таблица Е.1 – Анализ движения трудовых ресурсов организации
за 2012 – 2014 гг

Показатели	2012	2013	2014	Отклонение, +/-			Темп роста, %		
				13-12	14-13	14-12	13-12	14-13	14-12
Коэффициент прибытия, %	35	35.7	38.3	0.7	2.6	3.3	102	107.3	109.4
Коэффициент выбытия, %	27.5	31	25.5	2.5	-5.5	-2	112.7	82.3	92.7
Коэффициент текучести, %	27.5	28.6	25.5	1.1	-3.1	-2	104	89.2	92.7

Лист

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

(обязательное)

УРОВЕНЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ

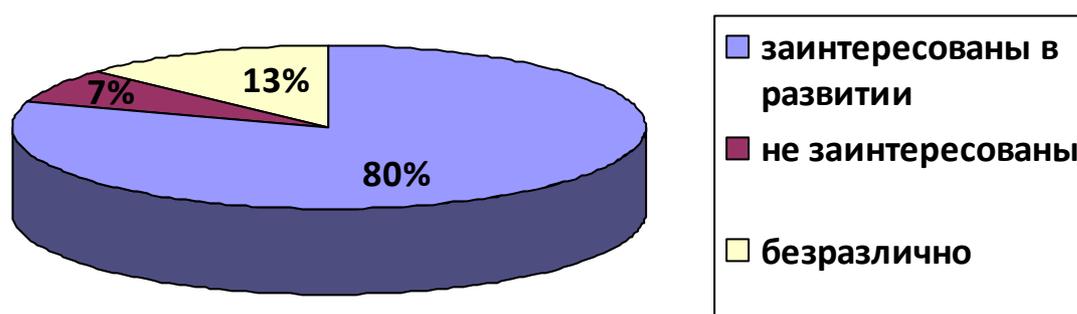


Рисунок Ж.1 – Уровень заинтересованности сотрудников
в профессиональном развитии

Таблица Ж.1 – Причины потребности в повышении квалификации

Причина	Количество оппонентов	
	человек	%
Потребность в новых знаниях	29	78
Чтобы получить более высокооплачиваемую работу	27	73
Чтобы получить более интересную работу	21	57
Чтобы получить более высокую должность на этом предприятии	9	24

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

(обязательное)

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ПКФ АСТЕРИАС»

- 1 Внедрение системы аттестации персонала организации.
- 2 Совершенствование процесса отбора персонала.
- 3 Профессиональное развитие и обучение

Таблица 3.1 – Основные экономические показатели организации
после мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонения, +(-)	
			сумма	%
Выручка от продаж	65100	68355	+3255	+5
Себестоимость продукции	48654	50600	+1946	+4
Прибыль от продаж	7553	8862	+1309	+17
Рентабельность производства, %	16	17,5	+1,5	+9

Лист