

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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 «КОНФАЛЬЕ», Г. БЕРЕЗОВСКИЙ)»**

Выполнил: студент гр. МТз - 211  
Целоусова Л.А.

Руководитель: старший преподаватель  
Юдакова А.В.

Работа защищена:

Кемерово 2016г.

# МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)»



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

### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации (степени) \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_

Обозначение документа \_\_\_\_\_ ШЭЗ. 00.31.16 \_\_\_\_\_  
 Тема \_\_\_\_\_ «Совершенствование управления персоналом организации  
 \_\_\_\_\_ (на примере ООО «Конфалье», г. Березовский)» \_\_\_\_\_  
 Специальная часть \_\_\_\_\_ «Анализ управления персоналом ООО «Конфалье» \_\_\_\_\_

Студент \_\_\_\_\_ Целоусова Любовь Александровна \_\_\_\_\_

Руководитель квалификационной работы \_\_\_\_\_  
Фамилия, имя, отчество, подпись А.В. Юдакова  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

#### Консультанты по разделам:

Теоретический \_\_\_\_\_ А.В. Юдакова \_\_\_\_\_

краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
 Организационно-экономическая \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия А.В. Юдакова

краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
 характеристика предприятия \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия А.В. Юдакова

краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
 Аналитический \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия А.В. Юдакова

краткое наименование раздела \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ А.В. Юдакова \_\_\_\_\_

Допустить к защите:  
 Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия П.В. Масленников

Кемерово, 2016 г.

## МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт  
пищевой промышленности (университет)»

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

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой  
Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы \_\_\_\_\_ МТз - 211 Целоусовой Любови Александровне

Тема \_\_\_\_\_ номер группы, фамилия, имя, отчество  
«Совершенствование управления персоналом организации  
(на примере ООО «Конфалье», г. Березовский)»

Специальная часть \_\_\_\_\_ « Анализ управления персоналом ООО «Конфалье»

утверждена приказом по институту № \_\_\_\_\_ 494 \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 19.05.2016 \_\_\_\_\_

2. Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 16.06.2016 \_\_\_\_\_

дата

3. Исходные данные к выполнению работы: \_\_\_\_\_ данные отчета  
\_\_\_\_\_ о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение \_\_\_\_\_ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи

4.1. Теоретический: \_\_\_\_\_ краткое содержание  
\_\_\_\_\_ содержит теоретические аспекты управления персоналом предприятия

наименование раздела

краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: \_\_\_\_\_

наименование раздела

краткое содержание

\_\_\_\_\_ содержит общие сведения об ООО «Конфалье», анализ основных показателей его деятельности

4.3. Аналитический: \_\_\_\_\_ содержит анализ управления персоналом

наименование раздела

краткое содержание

\_\_\_\_\_ ООО «Конфалье» за 2012-2014 гг. и рекомендации по её совершенствованию

Заключение \_\_\_\_\_ содержит основные выводы по результатам исследования

Список литературы \_\_\_\_\_ содержит <sup>краткое содержание</sup> библиографическое описание источников

5. Перечень графического материала с <sup>краткое содержание</sup> точным указанием чертежей:

5.1. Основные показатели ПХД и ФС ООО «Конфалье» (1)

5.2. Анализ управления персоналом предприятия и мероприятия по его совершенствованию  
и мероприятия по его совершенствованию (7)

5.3. \_\_\_\_\_

5.4. \_\_\_\_\_

5.5. \_\_\_\_\_

5.6. \_\_\_\_\_

5.7. \_\_\_\_\_

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

А.В. Юдакова

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

характеристика предприятия

А.В. Юдакова

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

А.В. Юдакова

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Л.А.Целоусова

Задание принял к исполнению: \_\_\_\_\_

подпись, дата, инициалы, фамилия

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов: в первом приведены понятие управлением персонала, основные этапы управления персоналом и особенности управления персоналом на пищевом предприятии; во втором - представлена общая характеристика ООО «Конфалье» и основные показатели его ПХД и финансового состояния за период с 2012 по 2014 годы; в третьем - проведен анализ управления персоналом кондитерской фабрики и разработаны возможные направления по улучшению её деятельности на ближайшую перспективу.

					<b>ШЭЗ. 00.31.16 ПЗ</b>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>	«Совершенствование управления персоналом организации (на примере ООО «Конфалье», г.Березовский)»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Студент</i>	Целоусова Л.А.						4	
<i>Руковод.</i>	Юдакова А.В.							
<i>Консульт.</i>	Юдакова А.В.							
<i>Н. контр.</i>	Юдакова А.В.							
<i>Зав.каф.</i>	Масленников П.В.							
						КемТИПП МТЗ-211		

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 Сущность управления персоналом.....	7
1.2 Основные этапы управления персоналом.....	15
1.3 Особенности управления персоналом на пищевом предприятии.....	24
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КОНФАЛЬЕ».....	27
2.1 Краткая характеристика ООО «Конфалье».....	27
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Конфалье».....	38
3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «КОНФАЛЬЕ».....	43
3.1 Планирование численности предприятия.....	43
3.2 Найм персонала.....	46
3.3 Адаптация персонала.....	49
3.4 Обучение и аттестация персонала.....	51
3.5 Увольнение работников.....	54
3.6 Проблемы деятельности ООО «Конфалье».....	57
3.6.1 Совершенствование планирования численности.....	61
3.6.2 Совершенствование найма персонала.....	62
3.6.3 Совершенствование мотивации.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.№	Подпись	Дата		5

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что управление персоналом является одной из значимых сфер жизни современного предприятия, способной многократно повысить эффективность его деятельности.

Сущность управления персоналом заключается в том, что устанавливаются организационно-экономические, социально-психологические и правовые отношения субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Ведущее место в системе управления персоналом принадлежит управлению персоналом, так как для повышения производственных показателей необходимо максимально эффективно использовать кадровый потенциал предприятия. Продуманная кадровая политика является гарантией процветания фирмы – люди стремятся соответствовать возложенным на них обязанностям, уменьшается текучесть кадров, и в связи с этим повышается эффективность работы.

Цель работы – проведение анализа управления персоналом предприятия и разработка путей его совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом.
2. Провести анализ хозяйственной деятельности предприятия.
3. Провести анализ управления персоналом на предприятии.
4. Выявить проблемы деятельности рассматриваемого объекта.
5. Разработать мероприятия по совершенствованию его деятельности.

Объектом исследования выступает ООО «Конфалье».

Предметом исследования – управление персоналом предприятия

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		6

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Сущность управления персоналом

В начале XX в. французский промышленник Анри Файоль, рассматривая управление как необходимость деятельности руководителя, отмечал: “Управлять — это значит предвидеть, изучать будущее и устанавливать программу действий; организовывать — строить двойной организм предприятия: материальный и социальный; распоряжаться — приводить в действие персонал предприятия; согласовывать — связывать и объединять, сочетать все действия и умение; контролировать — наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям”. [3]

С. Шекшней считал, что управление персоналом – это процесс воздействия организации на её сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение целей организации. [19]

Потемкин В. К. рассматривает управление персоналом как одно из направлений деятельности государства, субъектов хозяйствования, охватывающих разработку организационных принципов работы с людьми, формирование дееспособных трудовых коллективов и рациональное, эффективное использование кадрового потенциала работников, предприятия и страны в целом. [15]

В.М.Маслова пишет, что управление персоналом – часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики организации, социального партнерства, доверия между работниками и работодателями. [20]

Лобанов А.А., Дж.М. Иванцевич считают, что управление персоналом – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей для достижения организационных и личных целей». [9]

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		7



Кибанов А.Я., Захаров Д.К. пишут, что управление персоналом - это комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации). [7]

На наш взгляд, самым корректным определением, раскрывающим смысл является следующее: управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции, стратегии, принципов и методов управления персоналом. [8]

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учете и нормировании численности работников. Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника: это найм, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования системы и технологии управления персоналом. [7]

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		8

В самом общем виде можно сказать, что система управления персоналом состоит из двух больших подсистем: первая - непосредственное управление персоналом; вторая - планирование и прогнозирование кадровой политики на предприятии, анализ и планирование тенденций формирования структуры кадров. Обе подсистемы включают в себя обширные комплексы и варианты кадровой политики в организации.

Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности. [21]

Основная цель системы управления персоналом состоит в том, чтобы, во-первых, привлечь к преобразованию общества сознательное трудоспособное население, мобилизовать трудовые ресурсы на активное участие в высококачественном и высокопроизводительном труде; во-вторых, укомплектовать все звенья государственной, хозяйственной, общественной работы инициативными и компетентными людьми, способными преодолеть инерцию и рутину. [4]

На конкретном предприятии система управления персоналом — это воздействие управляющей на управляемую подсистему с целью достижения поставленных целей развития и функционирования предприятий.

Система управления персоналом включает следующий круг вопросов: [15]

- целенаправленная и сбалансированная подготовка квалифицированных работников и непрерывное повышение ими своей квалификации;
- подбор и расстановка кадров с учетом общественных потребностей и личных качеств работников;
- распределение и перераспределение работников по сферам деятельности;
- рациональное использование трудового потенциала и профессиональных компетенций персонала;
- применение широкого спектра мотивационных регуляторов трудовой деятельности персонала;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		9

- определение рисков, связанных с деятельностью персонала;
- прогнозирование девиантного поведения персонала и отдельных работников;
- создание условий безопасной деятельности персонала;
- индивидуальное планирование внутрипроизводственных перемещений работников;
- разработка мер по адаптации персонала к изменяющимся условиям производственной деятельности;
- формирование экономического и инновационного подходов к осуществлению трудовой деятельности и т. п.

Ведущая роль в обеспечении выполнения стратегических целей организации принадлежит персоналу организации. Требования, предъявляемые по реализации целей для достижения тех или иных экономических результатов, способность решать и выполнять стратегические задачи по развитию организации и повышению ее конкурентоспособности, прямо связаны с уровнем самоорганизации системы.

Понятие «персонал» объединяет составные части трудового коллектива организации. К персоналу относят всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. [5]

Разработка принципов управления – это первое направление в решении сложных задач формирования персонала в условиях экономической реформы. Вторым важным направлением является практическая - организаторская деятельность по созданию адекватной рыночным условиям системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров, мер управленческого взаимопонимания. [2]

Достигается это в результате реализации основных принципов организации управления персоналом, представлены в таблице 1.1. [4]

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						10

Таблица 1.1 – Основные принципы организации управления персоналом

Название принципа	Содержание принципа
1	2
Принцип системности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала;</li> <li>• решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации;</li> <li>• использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.</li> </ul>
Принцип демократизации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• демократичность в методах управления и стиле руководства;</li> <li>• участие в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает;</li> <li>• регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем;</li> <li>• внедрение нововведений с согласия персонала организации;</li> <li>• партисипативное управление, т. е. вовлечение в процесс управления организацией рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и др.;</li> <li>• повышение информированности работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности организации.</li> </ul>
Принцип индивидуализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников;</li> <li>• индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей;</li> <li>• персональном подборе состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности.</li> </ul>
Принцип информатизации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия</li> </ul>

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Принцип информатизации	обоснованных кадровых решений. Этому способствует оснащение кадровых служб персональными компьютерами и создание на их базе автоматизированных рабочих мест работников кадровой службы.

Менеджерам в практической деятельности следует руководствоваться рассмотренными выше принципами управления персоналом. Это позволит в значительной степени повысить эффективность его использования. [3]

Методы управления – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Представлены на рисунке 1.1. [6]

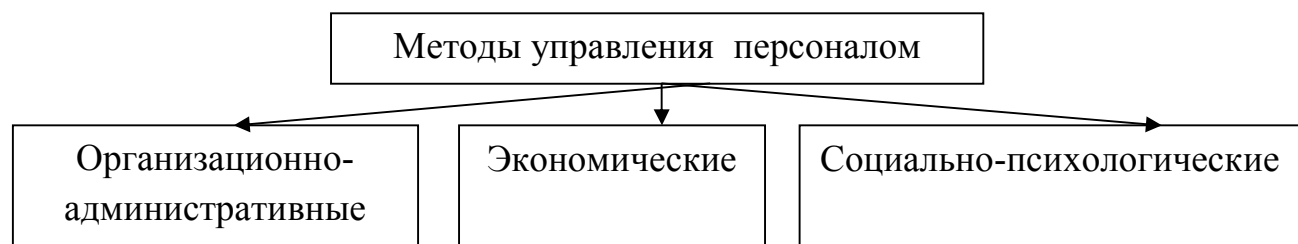


Рисунок 1.1 – Методы управления персоналом

*Организационно-административные методы управления.* Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Мы совершенно справедливо критиковали и критикуем рычаги административного управления, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов. Причем

административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательств.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- обязательные предписания (приказ, запрет и т.д.);
- согласительные действия (консультация, разрешение компромисса и т.д.);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.д.).

Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это не выгодно исполнителю. По существу, организационно-административные методы – это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

*Экономические методы управления.* Им отводится центральное место, и это обусловлено тем, что отношения управления определяются, в первую очередь, экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		13

побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказа, директивы, указания), сколько экономическим стимулированием. Используя личную экономическую заинтересованность персонала, можно добиться поставленных целей.

Несмотря на характерное для современного этапа усиление роли экономических рычагов и стимулов, не следует ограничивать организационно-административные методы воздействия, которые помогают выполнять напряженные плановые задания.

*Социально-психологические методы управления.* Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и др.). Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование и т.д. [7]

									Лист
									14
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

## 1.2 Основные этапы управления персоналом

Важнейшие этапы процесса управления персоналом предприятия представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Этапы управления персоналом

Далее рассмотрим каждый этап более подробно.

*Этап первый. Кадровое планирование* это один из элементов системы планирования предприятия, задачами которого является обеспечения его необходимой рабочей силой соответствующей квалификацией, численности и качества, а также совершенствования социальных отношений.

С помощью кадрового планирования возможно определить:

- количество необходимых работников, какой квалификации;
- требования, предъявляемые к различным категориям работников;
- привлечение и сокращение количества персонала;
- использование персонала в соответствии с его потенциалом;
- повышение квалификации работников;



- обеспечение соответствующей оплаты труда;
- обеспечение мотивации персонала и решение его социальных проблем;
- необходимые затраты.

*Этап второй. Подбор персонала.* На этом этапе определяется число необходимых вакантных мест, для чего сравнивается план численности персонала с уже работающими работниками на предприятии. Далее необходимо детализировать требования к вакантному рабочему месту и к кандидату на вакансию.

Требования к вакантному рабочему месту и функции сотрудника излагаются в должностной инструкции, которая подготавливается управлением персонала совместно с руководителем подразделения.

После определения требований к вакантной должности, необходимо выполнить следующий этап – подбор кандидатов, это осуществляется с помощью источников, которые представлены на рисунке 1.3. [2]



Рисунок 1.3 – Источники подбора персонала



Завершающим этапом отбора персонала является беседа с руководителем подразделения. В случае необходимости кандидат проходит предварительный медицинский осмотр. Далее претендент ознакомляется с локальными нормативными актами предприятия и заключается трудовой договор.

*Этап четвертый. Определение заработной платы и льгот.* Заработная плата – это денежное вознаграждение за выполненную работу согласно должностной инструкции. Для будущих сотрудников, в основном, размер заработной платы является решающим аргументом при выборе места работы. Поэтому в целях привлечения и удержания работников необходимо определить оптимальный размер оплаты труда.

Заработная плата состоит из:

Основная заработная плата выплачивается при условии отработки необходимого количества рабочего времени.

Дополнительная заработная плата – это доплаты, надбавки и компенсации за отклонения от нормальных условий труда и квалификации работников.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается за достижения определенных результатов деятельности предприятия из фонда оплаты труда.

Премия за основные результаты стимулирует достижение конечных результатов предприятия или структурного подразделения, также как и вознаграждение, однако выплачивается из прибыли организации.

Материальная помощь выплачивается в виде компенсационных выплат в экстремальных ситуациях из фонда материального поощрения за счет прибыли.

В целях мотивации используются два средства - поощрение и наказание. Для повышения производительности труда сотрудников сочетают оба способа. Применение наказания помогают избежать ошибок в работе, а поощрения стимулируют для дальнейшего плодотворного труда.

*Этап пятый. Адаптация персонала* – это приспособление к условиям трудовой деятельности и социальной среды на предприятии. Для повышения производительности труда вновь прибывших сотрудников необходимо на

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						18

предприятия сокращать период их адаптации в коллективе. Адаптация проходит в четыре этапа: подготовительный, информационный, ознакомительный и адаптационный. [6]

На *подготовительном этапе* адаптации утверждаются и подписываются директором предприятия документы (информационная брошюра, проекты общей и специализированной программы адаптации сотрудника, адаптационный лист, бланк отзыва о работе нового сотрудника в период адаптации, анкета сотрудника, требования к заключению об итогах адаптации) необходимые для реализации процесса адаптации, которые предварительно разрабатываются службой по персоналу.

На *информационном этапе адаптации* новому сотруднику в день подписания трудового договора вручается информационная брошюра о предприятии.

На *ознакомительном этапе адаптации*, в назначенный день нового работника непосредственной руководитель провожает его на рабочее место. Руководитель подразделения рассказывает о функциях подразделения, организационной структуре, правила и требования к работе, взаимодействию с другими подразделениями, отвечает на возникшие вопросы сотрудника.

*Адаптационный этап* является заключительным в процессе адаптации работника. Наставник направляет новичка, помогает справиться с текущими проблемами. По окончании этого этапа заполняется адаптационный лист.

*Этап шестой. Профессиональная подготовка (обучение) и повышение квалификации работников предприятия* – это одна из основных функций системы управления персоналом.

Существует несколько видов обучения:

- без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
- с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
- через экстернат с аттестацией в специализированных учреждениях;
- самообразование без аттестации;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		19

- на рабочем месте.

Обучение на рабочем месте является непосредственной задачей руководителя структурного подразделения. Для каждой должности разрабатывается собственная подсистема подготовки и переподготовки.

Потребность в обучении проводится на уровне предприятия, подразделения, рабочих мест. Это зависит от результатов овладения новой работой, перевода на другую должность, повышение в должности, внесения изменений в законодательство и т.п. На заключительном этапе обучения проводится оценка результатов, и выявляются степень подготовки, экономическая эффективность обучения, срок окупаемости затрат.

В управленческой деятельности необходимо рационально уметь использовать методы и приемы обучения, которые представлены в таблице 1.2. [6]

Таблица 1.2 – Методы обучения персонала

Методы обучения	Характерные особенности методов
1	2
<i>Методы обучения персонала на рабочем месте</i>	
1.Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой.
2. Ротация	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач.
3. Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося. Применение метода эффективно в тех случаях, когда возникает необходимость в исправлении недостатков.

Продолжение таблицы 1.2

1	2
<i>Методы обучения персонала вне рабочего места</i>	
4. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.
5. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
6. Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.
7. Деловые игры	Обучение поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны выработать альтернативные точки зрения.
8. Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности.

Для каждой категории работников необходимо выбирать наиболее приемлемый метод обучения. Руководитель службы по управлению персоналом проводит оценку результатов обучения, ориентируясь на профессионализм, коммуникации, технические навыки.

Сущность повышения квалификации состоит в расширении и углублении теоретических и практических знаний по той же профессии или специальности. Повышение квалификации — это расширение и углубление теоретических и практических знаний по своей профессии.

Различают следующие формы повышения квалификации: курсы, институты и факультеты повышения квалификации работников и др.

*Седьмой этап. Оценка персонала на предприятии* проводится в виде аттестации.

Классификация целей аттестации представлена в таблице 1.3. [10]

Таблица 1.3 – Классификация целей аттестации

Наименование целей	Характеристика целей
1	2
1.Административные:	
повышение	Заполнение вакансий работниками, проявившими свои способности, удовлетворение к успеху
перевод	Расширение опыта работника
понижение	Происходит в случаях, когда руководство считает, что прекращение трудового договора нецелесообразно из-за его стажа и заслуг в прошлом
2. Информационные	Информирование работников об относительном уровне его квалификации, качестве и результатах труда.
	Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации

Продолжение таблицы 1.3

1	2
3. Мотивационные	Вознаграждение работников увеличением зарплаты, повышением в должности, объявлением благодарности
	Изыскание резервов роста производительности труда
	Создание заинтересованности работников в результатах своего труда и всей организации
	Использование экономических стимулов и социальных гарантий
	Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности

Аттестация работников проводится в четыре этапа: подготовительный, оценка работника и его трудовой деятельности, проведение аттестации, принятие решений по результатам аттестации. [11]

*Подготовительный этап* включает в себя: разработку положения об аттестации, составления списка аттестуемых работников, издания приказа о проведении аттестации и составе аттестационной комиссии, подготовка оценочных и аттестационных листов, определяются сроки и цели проведения аттестации, составляются график аттестации.

*Оценка работника и его трудовой деятельности.* В подразделении аттестуемых работников создаются экспертные группы, в которые входят руководители подразделения, работник службы управления персоналом и один – два специалиста этого подразделения. На этом этапе оценивается уровень знаний, навыков, умений экспертной группой.

*Этап проведения аттестации.* Приглашенные аттестуемые и их непосредственные руководители участвуют в заседании аттестационной

						Лист
						23
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		



комиссии, на котором рассматриваются все предоставленные материалы на аттестацию и слушают аттестуемых.

На *этапе принятия решений по результатам аттестации*. Аттестационная комиссия формирует заключение и рекомендации по аттестации работников.

*Восьмой этап. Повышение, понижение, перевод, увольнение персонала.* С целью развития профессионального опыта работника происходит его перемещение на другие должности. Служба управления персоналом учитывает качество выполняемой работы и перемещает работника путем понижения или повышения. Увольнение работников осуществляется на предприятии, на основании Трудового кодекса Российской Федерации.

*Девятый этап.* Служба управления персоналом занимается *планированием и управлением деловой карьерой работников*. С этой целью разрабатываются мероприятия по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работников, исходя из социально – экономических условий организации. Управление деловой карьерой повышает производительность труда, создает тенденцию уменьшения текучести кадров.

### **1.3 Особенности управления персоналом на пищевом предприятии**

Пищевая промышленность одна из социально значимых секторов промышленности России, которая объединяет различные производства, специализирующиеся на выпуске продуктов питания. [13]

Пищевая промышленность страны призвана обеспечивать население России необходимыми по количеству и качеству продуктами питания.

Пищевая промышленность включает в себя совокупность отраслей, которые направлены на производство пищевой продукции: пищевые продукты, добавки, табачные изделия, мыло и моющие средства, парфюмерно-косметическую продукцию и др. Отрасли пищевой промышленности представлены на рисунке 1.4.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					24

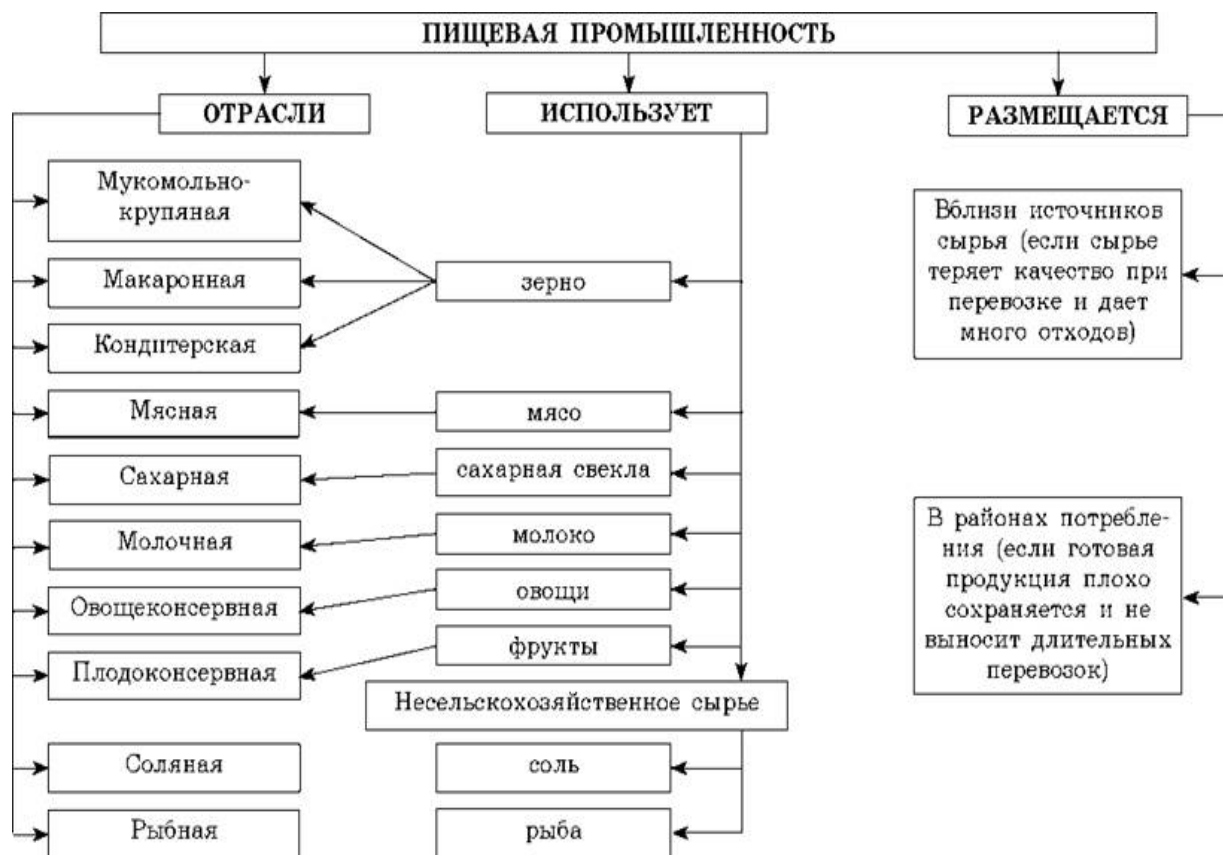


Рисунок 1.4 – Отрасли пищевой промышленности

Пищевая промышленность взаимодействует со всеми отраслями экономики. Тесная взаимосвязь пищевой промышленности сложилась с сельским хозяйством, в результате сформировав агропромышленный комплекс. [1]

Правительством Российской Федерации принимаются меры по облегчению процедур импорта технологического оборудования. Решение этой проблемы, позволит пищевой промышленности удерживать темпы роста производства на современном уровне, поможет осуществить наполнение внутреннего рынка, за счет отечественных продовольственных товаров и привлечет дополнительные инвестиции. [13]

Для выполнения задач, стоящих перед пищевой промышленностью, необходима грамотно организованная система управления персонала.

*Система управления персонала на пищевом предприятии имеет ряд особенностей:* [14]

- сезонность производства: так как пищевая промышленность относится к перерабатывающей отрасли, происходит неравномерная загрузка основных производственных фондов в течение года, из-за чего возникает текучесть персонала;

- высокий уровень трудоемкости производимой продукции, что требует от работников выносливости;

- большой объем необходимого сырья и материалов для производства продукции, вследствие чего работники должны обладать такими качествами как внимательность, ответственность;

- значительные объемы производства пищевой продукции, имеющая короткие сроки хранения и реализации, что влияет на темпы производства и реализации продукции, и требует от персонала скорости и четкости в выполнении своих задач;

- материально-техническая база отраслей пищевой промышленности должна быть оснащена современным оборудованием и прогрессивными технологиями, в связи, с чем возникает необходимость обучения и повышения квалификации персонала предприятия;

- на предприятиях пищевой промышленности преобладает коллективная работа в связи, с чем работники должны быть коммуникабельными и толерантными;

- высокие требования к квалификации и умениям работников.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						26

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### ООО «КОНФАЛЬЕ»

#### 2.1 Краткая характеристика ООО «Конфалье»

История создания предприятия пищевой промышленности «Конфалье» относится к 2005 году. На волне экономического подъема в стране было принято решение об открытии кондитерского производства на площадке ликвидированной шахты «Южная» в здании административно-бытового комбината. С октября 2005 года был заключён договор аренды помещения и начаты работы по подготовке помещений к производству.

15.11.2005г. была зарегистрирована кондитерская фабрика ООО «Конфаэль», в конце 2012 года предприятие было решено переименовать в ООО «Конфалье». На тот момент было два учредителя, один из которых стал генеральным директором, другой – директором по производству. Основу команды составил дуэт: Юрий Петрович Шнетков и Татьяна Петровна Потапкина – родные брат и сестра.

В ноябре 2005 года начался ремонт и восстановление здания для производства мучных-кондитерских изделий. Учитывая большую площадь здания 4582,5 кв.м., ремонт решили делать частями. Сначала на первом этаже были спроектированы и оборудованы производственные площади, второй этаж был полностью законсервирован. Пришлось заново восстанавливать все коммуникации (электричество, водоснабжение, тепло, канализацию), а так же связь. Так в феврале 2006 года был готов первый маленький цех 200 кв.м., складские помещения и некоторые другие вспомогательные площади.

На покупку оборудования для производства в декабре 2005 года был взят кредит в ОАО «Сибкадембанке» в размере 2 700 000 рублей под 20% годовых на три года. Так же были денежные вливания в виде частных займов у физических лиц (в том числе у учредителей). Все эти средства пошли на покупку

										Лист
										27
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

оборудования, приобретения сырья, погашения кредита (пока не было выпуска готовой продукции) и другие расходы.

В декабре 2005 года ООО «Конфалье» заключило договор с Московской фирмой «ГрандИнтел» на поставку итальянского и российского оборудования:

- Планетарный миксер (Италия);
- Отсадочная машина (Италия);
- Ротационная печь (Италия);
- Глазировочная линия (Италия);
- Термоусадочная машина (Россия);
- Мукопросеиватель (Россия);
- Мельница молотковая (Россия);
- Кремовзбивальная машина (Россия);
- Печь-орешница (Россия).

А так же комплектующие и инвентарь.

В январе 2006г. оборудование было доставлено в город Березовский.

В феврале 2006 года начался выпуск продукции. Сначала ассортимент был невелик около 20 наименований, да и сотрудников было 30 человек. Работали в основном по г. Кемерово и Кемеровской области. Через некоторое время Новосибирск тоже заинтересовался новой продукцией на рынке.

В июне 2007 года на собрании учредителей ООО «Конфалье» решает выкупить муниципальное здание. Эксперты оценили это здание в 2 млн.руб. В июле 2007 года в том же «Сибкадембанке» был взят еще один кредит в размере 2 млн.руб. на 3 года. На этот раз банк более охотно выделил средства (т.к. предприятие развивалось и предыдущий кредит погашался в полном объеме и в срок, в соответствии с графиком), а так же снизил процентную ставку до 18% годовых. В июле же прошел аукцион по продаже этого здания. ООО «Конфалье» успешно победило на аукционе, окончательная цена здания составила 2 319 500 руб.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						28

После этой покупки началась дальнейшая реконструкция и ремонт первого и части второго этажа. Производство расширялось, развивалось и выходило на новые мощности и объемы. Так на конец 2008 года на предприятии работало уже около 100 человек, ассортимент составлял 65 наименований, обороты выросли до 26 млн. в год.

В декабре 2008г. в связи с необходимостью перевозки готовой продукции и работников на предприятие и домой, был заключен договор с автотранспортным предприятием ИП Потапкин В.Ф.

В начале 2009 года один из учредителей решил выйти из состава учредителей и продать свою долю уставного капитала другому. С этого момента генеральным директором и единственным учредителем является Шнетков Юрий Петрович.

Для создания благоприятных условий работы сотрудников кондитерской фабрики было принято решение открыть столовую. В октябре 2009 года индивидуальным предпринимателем Потапкиной Т.П. был заключен договор об аренде помещения и оказания услуги питания с умеренными ценами.

В ООО «Конфалье» приступили к разработке и ведению системы качества на основе международных стандартов «Управление качеством продукции» ИСО 9000, обеспечивающей контроль качества на всех этапах деятельности предприятия.

С этой целью в цехе создана рабочая группа специалистов под руководством начальника цеха. Ежемесячно проводятся заседания комиссии, где обсуждаются и намечаются планы мероприятий по разработке и созданию систем качества.

Еженедельно начальником цеха проводится «День качества», на котором оперативно решаются вопросы улучшения качества продукции и труда. Наряду с этим уделяется особое внимание обучению персонала цеха методам работы с ориентиром на повышение качества продукции и снижение ее цены, подготовке инженерных кадров, владеющими современными методами управления качеством.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					29

На сегодняшний день ООО «Конфалье» – это зарегистрированный товарный знак, узнаваемый по сибирскому региону с охватом продукцией территории от

и

Иркутска до Екатеринбурга, это более 10 тыс. производственных и подсобных помещений. Это более 400 тонн в месяц вкусной и качественной продукции. Это стабильность и уверенность в завтрашнем дне.

Численность работников ООО «Конфалье» составляет 300 человек. Такое количество работников на данный момент является оптимальным и позволяет предприятию эффективно реализовывать основные виды деятельности.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

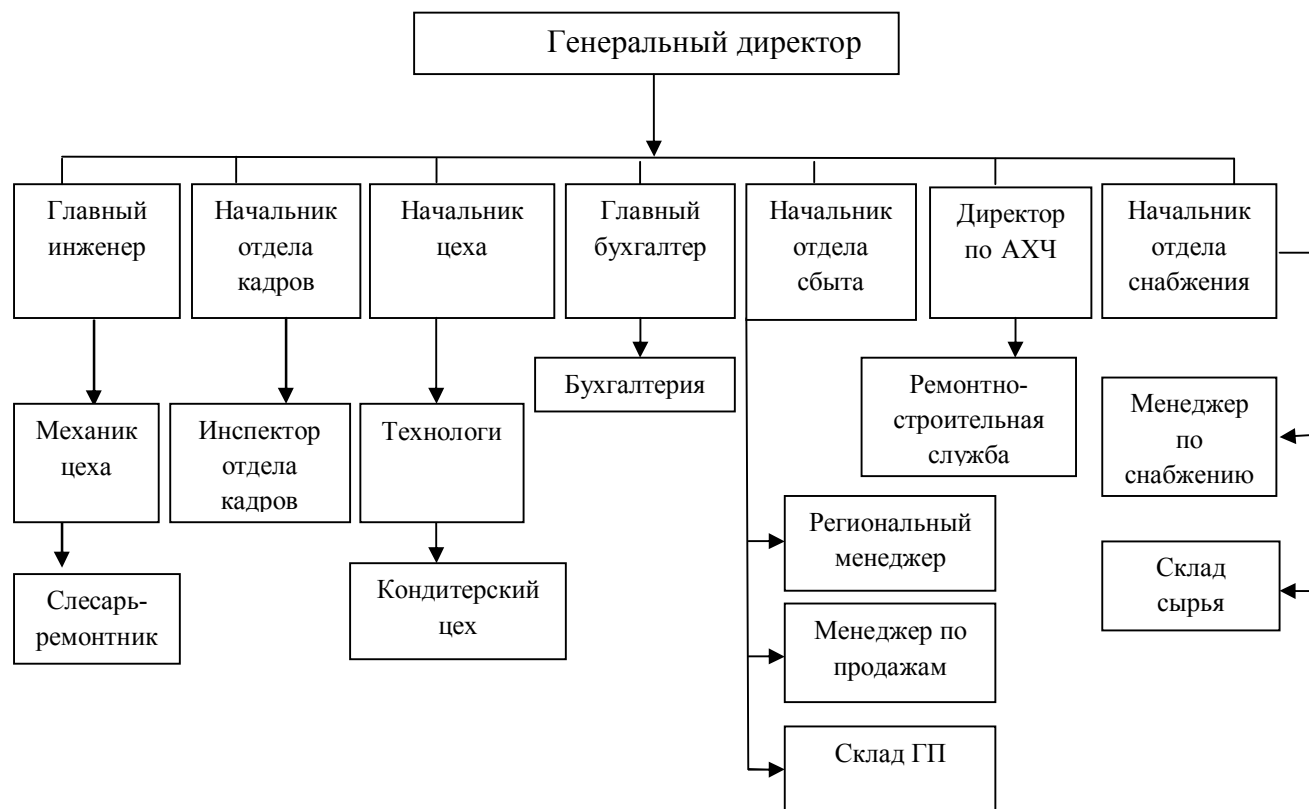


Рисунок 2.1 - Организационная структура предприятия

Организационная структура ООО «Конфалье» - линейная.

Число уровней управления (руководящих работников) в данной организации – восемь (генеральный директор, начальники структурных подразделений).

Количество звеньев управления (специалистов) – двенадцать (механик цеха, слесарь ремонтник, инспектор отдела кадров, технологи, кондитерский цех, региональный менеджер, менеджер по продажам, склад готовой продукции, ремонтно-механическая служба, менеджер по снабжению, склад сырья).

Разделение труда по функциональному признаку между работниками предприятия осуществляется, прежде всего, по линии обособления функции управления, а также отделения основной работы от вспомогательной. По функциональному признаку весь персонал ООО «Конфалье» подразделяется на следующие группы работников: административно-управленческий персонал; производственный персонал; обслуживающий персонал.

*Генеральный директор* руководит деятельностью предприятия. Контролирует и координирует работу всех структурных подразделений. Участвует в стратегическом планировании развития предприятия, формировании бюджета. Выполняет контроль за внедрением этих планов.

*Главный инженер* отвечает за техническое развитие предприятия. Способствует обеспечению повышения эффективности и производительности труда. Разрабатывает мероприятия способствующие сокращению издержек и рациональному использованию производственных ресурсов. Обеспечивает соответствие продукции ГОСТ стандартам. Внедряет в производство новые технологии, участвует в реконструкции и модернизации предприятия, способствует автоматизации труда. Подготавливает техническую документацию, руководит механической службой организации, следит за трудовой и производственной дисциплиной.

*Главный бухгалтер* обеспечивает учет и отчетность на предприятии, основываясь на прогрессивных формах и методах бухгалтерского учета и контроля. Организует работу своего подразделения, контролирует перечисление платежей и правильный расчет заработной платы работникам предприятия. Осуществляет контроль за движением денежных средств и товарно-материальных ценностей, принимает меры по предупреждению недостач и

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					31



нарушений финансового законодательства. Своевременно составлять бухгалтерскую отчетность на основе данных первичных документов. Контролирует и координирует деятельность бухгалтерии предприятия.

*Начальник отдела кадров* организует работу кадровой службы предприятия. Осуществляет подбор персонала согласно штатного расписания. Принимает участие в разработке штатной структуры предприятия. Следит за трудовой дисциплиной работников. Способствует повышению квалификации работников. Осуществляет контроль за приемом, перемещением и увольнением работников в соответствии с законодательством Российской Федерации. Обеспечивает выдачу справок о трудовой деятельности работников. Отвечает за учет, хранение и ведение трудовых книжек. Ведет отчетную документацию по кадрам. Участвует в разработке локальных нормативных актов предприятия, контролирует выполнение правил внутреннего трудового распорядка работниками предприятия. Взаимодействует с начальниками других подразделений в сфере кадровой политики. Организует и контролирует работу кадровой службы.

*Начальник цеха* отвечает за производственно-хозяйственную деятельность кондитерского цеха. Контролирует выполнение нарядов, отвечает за качество продукции. Принимает участие в расширении ассортимента продукции, выдвигает предложения по повышению эффективности работы цеха. Отвечает за трудовую деятельность цеховых работников и их расстановку. Осуществляет контроль за соблюдением правил и норм охраны труда, пожарной безопасности, производственной и трудовой дисциплины.

*Начальник отдела сбыта* организует сбыт продукции предприятия. Заключает договора с покупателями, организует поставку потребителям в срок и в соответствии с заказами. Планирует поставки, расширяет клиентскую базу. Принимает активное участие в рекламе продукции, участвуя в выставках, ярмарках и других мероприятиях. Руководит работниками отдела сбыта и склада готовой продукции.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					32

Начальник отдела снабжения обеспечивает предприятие материальными ресурсами, необходимыми для полноценного функционирования предприятия. Заключает договора с поставщиками, согласовывает условия и сроки поставки, контролирует запасы сырья и обеспечивает их своевременное использование и пополнение. Составляет акты несоответствия при приемке товара. Отслеживает расходование сырья и материалов начальниками подразделений по прямому назначению. Руководит работниками отдела снабжения и склада сырья.

Директор по АХЧ отвечает за хозяйственную деятельность предприятия, руководит коллективом ремонтно-строительной бригады. Обеспечивает капитальный и текущий ремонт здания. Организует порядок на прилегающей территории предприятия. В начале каждой смены выдает наряд работникам. Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда, пожарной безопасности, трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.

Производственная структура предприятия - это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав, и формы связей между ними.

Производственная структура ООО «Конфалье» представлена на рисунке 2.2.



## Рисунок 2.2 - Производственная структура предприятия

Как видно на рисунке 2.2, производственная структура ООО «Конфалье» - комплексная.

Основное производство состоит из трех цехов:

*Цех № 1* – бисквитное печенье, песочное печенье, кексы;

*Цех № 2* – зефир, рулеты и пироги, песочное печенье, восточные сладости;

*Цех № 3* – печенье из слоеного теста, сахарное печенье.

*Вспомогательное производство* входят такие службы как участок КИПиА, механическая служба, ремонтно-строительная служба. Участок КИПиА осуществляет контроль и автоматизацию оборудования. Механическая служба проводит плановые, внеплановые и капитальные ремонты и осмотры оборудования. Ремонтно-строительная служба выполняет подсобные и строительные работы, своевременный ремонт здания и территории предприятия, осуществляет ремонты цехов.

*Обслуживающее производство* состоит из котельной и складов готовой продукции и склада сырья. Котельная обеспечивает здание предприятия теплом и горячей водой. На складе готовой продукции осуществляется хранение, погрузка и отправление готовой продукции покупателям. Кладовщики склада сырья должны своевременно подать сырье в цеха, обеспечить хранение и принять сырье от поставщика в надлежащем состоянии.

*ООО «Конфалье» является современным предприятием кондитерской отрасли, выпускающим более 150 видов кондитерских изделий:*

- *песочное печенье* (цветочек, хвастунишка, нежное, кнопушка, долька, воспоминание о детстве, косточка, капитошка, песочная палочка, арахисовое, шакер-чурек, халвянка, фруктовое, фестивальное, сюрприз, сливочное, сердечко, ромашка, радость, птичье молоко, орешки, нежность, наслаждение, надежда, мечта, магнолия, любава, курабье бакинское, кофейное в шоколаде, кофейное, кокетка, каприз, инь-янь, жизель, жемчужное, графиня, волнушка, бархатное, бродвей, аппетитное);

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		34

- *бисквитное печенье* (смуглянка, сакура, причуда, нарезные, капучинка, итальяно, итальяно (черничное), дуэт, версаль, солнышко, незнакомка, паутинка, шахиншах, кармель, шоко-пай, банан-суфле, этюд черемуховый, этюд малиновый, этюд лимонный, чародейка, фруктовый шик, ромео, николь, мишка с шоколадной начинкой, ляля, карнавал, домашнее, вишня-суфле, ворожея, василек, белоснежка, азарт, абрикосовый рай);

- *сахарное печенье* (юбилейное, топленое молоко, винни-пух, бабочка);

- *кексы* (твороженные с брусникой, сладкоежка, мозайка, мальвина);

- *восточные сладости* (улетное, трюфалье, сливочный соблазн, конфета домисолька, заварики, венское, ватрушка малютка, лапуля, эклер сливочный, шоко-бель, вафелька молочная, студенческие вафельки с черникой, студенческие вафельки с брусникой, сластена, королевские, искушение твороженное, сочень творожно-вишневый, рыжик, европейское, лапоток, штрэйзель, вафелька со сгущенным молоком, хлопושка, хаврошечка, мини-винни, мадемуазель, мадам брошкина, топтыжка, снежок, павловское, легенда, лакомка, ежики, конфета дуэт, веселая зебра);

- *печенье из слоеного теста* (крутилки, косичка, язычки со сгущенкой, слоеные язычки с сахаром, секрет апельсиновый, круассанчик со сгущенкой, круассанчик с шоколадной начинкой, де-ля-жур с черной смородиной);

- *зефир* (ракушка, дебют, gloria, вулкан, ванильный в шоколаде, ванильный, асоль);

- *рулеты и пироги* (сладкий сон (шоколадный), сладкий сон, пальчики оближешь, рулет со сгущенкой, рулет негритенок, рулет арахисовый, рулет загадка, пирог черемуховый, пирог золото востока).

В качестве упаковки используются фирменные картонные коробки вместимостью 1,2кг, 1,5кг, 2,5кг, 3кг, 3,5кг и 4кг (гофракоробка), которые отвечают высоким требованиям ГОСТов, регламентирующих правила хранения пищевых продуктов. Для дополнительной герметизации картонных коробок на предприятии используется термоусадочная пленка ПВХ.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					35

Изготавливаются не только традиционные сладости, но и сладости по собственным, уникальным рецептурам, разработанным мастерами кондитерского искусства. На предприятии постоянно ведется работа по разработке новой продукции, которая должна быть, не только конкурентоспособна, но и качественна и доступна покупателям.

В производстве используется высококачественное и экологически чистое сырье, что обеспечивает неповторимые вкусовые качества и полезность выпускаемых изделий.

Для комплексного развития предприятие постоянно совершенствует технику и технологии изготовления, а также проводит рекламные кампании в средствах массовой информации, выпуск плакатов, рекламных проспектов и буклетов, упаковочных материалов с фирменной символикой, проведение специализированных выставок и ярмарок, презентаций и других рекламных мероприятий, рассчитанных на привлечение, как розничных, так и оптовых покупателей. Основной упор в рекламе делается на высокое качество продукции и его уникальные вкусовые характеристики.

Реализация рекламы продукции осуществляется следующими методами:

- Рекламные щиты на главных магистралях города.
- Рекламные объявления в журналах и газетах.
- Рекламные буклеты и плакаты.
- Теле - и радиореклама.
- Дегустации продукции в торговых центрах и магазинах города.
- Выставки и ярмарки (в 2013г. на международной выставке-ярмарке предприятие награждено золотой медалью за лучший экспонат, предоставленный на специализированной выставке-ярмарке «Кузбасский бизнес-форум»).
- Спонсорство. ООО «Конфалье» предоставляет денежные призы, сладкие призы для различных спортивных и культурно-развлекательных мероприятий г.Березовского. Также спонсирует проведение данных мероприятий.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		36

Продукция кондитерской фабрики ООО «Конфалье» проходит тщательный контроль на всех стадиях производства, вся продукция и упаковка сертифицированы. Ценовая политика компании направлена на то, чтобы продукция оставалась доступной для максимально большого числа покупателей. Благодаря этому продукция ООО «Конфалье» остается конкурентоспособной в нынешних условиях. Таким образом, ООО "Конфалье" является многообещающим предприятием.

Основные конкуренты предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные конкуренты ООО «Конфалье»

Наименование предприятия	Адрес предприятия
1	2
ИП Konditta (Кондитта)	Россия, Кемеровская область, Киселевск, 652700, ул. Гормашевская, д.2
ОАО «Киселевский кондитер»	Россия, Кемеровская область, город Киселевск, 652700, ул. Базовая, д.3
«Томский кондитер»	Россия, Кемеровская область, город Томск, 634049, ул. Мичурина, д.45
КДВ «Яшкино»	Россия, Кемеровская область, п. Яшкино, 652030, ул. Молодежная, д. 1-а

Главная задача, стоящая перед предприятием – реализация продукции и укрепление завоеванных позиций посредством расширения ассортимента производимых товаров.

ООО «Конфалье» в г. Березовском осуществляет доставку продукции по всем розничным продуктовым магазинам города, также фабрика имеет

обширную клиентскую базу в Кузбассе, Тюменской области, Омской области, Новосибирской области, Алтайского края, республики Алтай, Красноярского края, республики Хакасия, республики Тыва, Иркутской области.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Конфалье»

Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Конфалье» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Конфалье»

Показатель	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выпуск продукции, в том числе - печенье и пряники имбирные и аналогичные изделия; печенье сладкое; вафли.	тонн	3241,91	3159	2637,8	-3,5	-16,5	-18,6
2. Выручка от продажи	тыс. руб.	259141	261971	233803	1	-10,7	-9,8
3. Себестоимость продаж	тыс. руб.	202353	203241	180748	0,4	-11	-10,7
4. Коммерческие расходы	тыс. руб.	13733	13724	18729	-0,1	36,5	36,4
5. Управленческие расходы	тыс. руб.	23723	21519	26363	-9,3	8,6	11,1
6. Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	19332	23487	7963	21,5	-66,0	-58,8
7. Рентабельность продукции		9,5	11,5	4,4	21	-61,7	-53,7
8. Чистая прибыль	тыс.	19844	16081	3036	-18,9	-81,1	-84,7

(убыток)	руб.						
9. Среднесписочная	чел.	368	308	251	-16,3	-18,5	-31,8

численность ППП

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
10. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	704,2	805,6	931,5	14,4	15,6	32,2
11. Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	32745	48272	43465	47,4	-10,0	32,7
12. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	7415	13060	14430	76,1	10,5	94,6
13. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	40120,5	58148	67766	44,9	16,5	68,9
14. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	23590,5	31799,5	33444	34,7	5,2	41,8
15. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	24090,5	31739	32233	31,7	1,6	33,8
16. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	52540	69445	79066, 5	32,2	13,9	50,4
17. Фондоотдача основных фондов	руб.	10,8	8,2	7,2	-24	-12,2	-33,0
18. Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	65,5	103	128,5	57,3	24,8	96,2
19. Коэффициент независимости		0,8	0,86	0,85	7,5	-1,2	6,25
20. Коэффициент обеспеченности собственными		0,6	0,77	0,73	28,3	-5,2	21,7



средствами							
21. Коэффициент текущей ликвидности		2,49	4,28	3,77	71,9	-11,9	51,4

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
22. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности		1,3	2,42	3,7	86,2	52,9	185

Из таблицы 2.2 можно сделать следующие выводы:

- выпуск продукции с каждым годом снижается, это происходит в первую очередь из-за снижения покупательской способности населения, недостаточная реклама продукции, отсутствие продукции в сети универсамов, так как предприятие не выпускает продукцию мелкой фасовки. Изменение данного показателя представлено на рисунке 2.3;

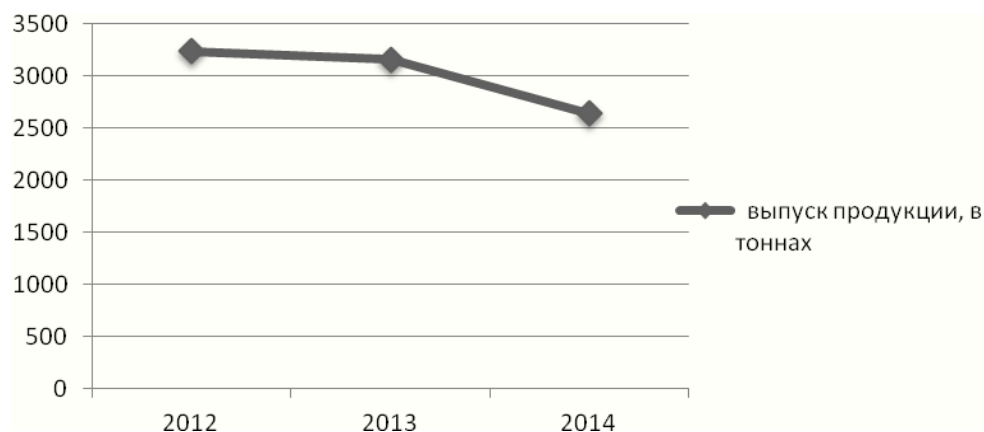


Рисунок 2.3 – Динамика выпуска продукции

- из-за снижения выпуска продукции и удержания цен в 2014 г. на прежнем уровне, чтобы не потерять постоянных покупателей, снижается выручка предприятия в 2012 г. – 259141 тыс. руб., в 2013 г. – 261971 тыс. руб., в 2014 г. – 233803 тыс. руб., так в динамике видно 2013 / 2012 г.г. – выросла на 1 %, 2014 /

2013 г. г. – снизилась на 10,7 % и 2014 / 2012 г.г.- снизилась на 9,8 %. Чтобы в будущем повысить данный показатель предприятие постоянно увеличивает ассортимент продукции;

- в связи с тем, что в конце 2013 г. была закуплена поточная линия, себестоимость продукции снизилась 2013 / 2012 г. г. – выросла на 0,4 %, 2014 / 2013 г. г. – снизилась на 11 % и 2014 / 2012 г. г.- снизилась на 10,7 %. Также для снижения данного показателя ведется постоянный контроль качества продукции;

- прибыль от продаж в 2012 г. по сравнению с 2013 г. выросла на 21,5 % и составила 19332 тыс. руб., в 2013 г. – 23487 тыс. руб., вследствие того, что в 2014 г. уменьшились показатели выпуска продукции и выручки от продаж, а коммерческие и управленческие расходы увеличились (рисунок 2.4), это привело к снижению прибыли от продаж 7963 тыс. руб., так 2014 / 2013 г. г. – снизилась на 66 % и соответственно 2014 / 2012 г. г.- снижение на 58,8 %;



Рисунок 2.4 – Изменение коммерческих и управленческих расходов

- из-за постоянного автоматизирования производства (покупка нового более производительного оборудования, внедрение поточной линии в 2014 г.) среднесписочная численность персонала с каждым годом сокращается. Вследствие этого, выработка одного работника с каждым годом увеличивается так в 2013 / 2012 г. г. – на 14,4 %, 2014 / 2013 г. г. – на 15,6 %, 2014 / 2012 г. г. – 32,2 %. Несмотря на снижение выпуска продукции, выручки от продаж и

сокращение числа работников, фонд оплаты труда ППП увеличился в 2013 / 2012 г. г. – 47,4 %, после модернизации производства 2014 / 2013 г. г. – снизился на 10 %, но по сравнению 2014 / 2012 г. г. – увеличился на 32,7 %. Это свидетельствует об эффективности управления на предприятии;

- показатель фондоотдачи с каждым годом снижается в 2013 / 2012 г. г.- на 24 %, в 2014 / 2013 г. г. – на 12,2 % и в 2014 / 2012 г. г. – на 33 % это свидетельствует о неэффективном использовании основных фондов. Это произошло из-за снижения выручки и повышении стоимости основных фондов;

- в связи с тем, что на предприятии постоянно ведется обновление, и модернизация оборудования показатель фондовооруженности работников ППП растет из года в год. Динамика фондовооруженности представлена на рисунке 2.5;

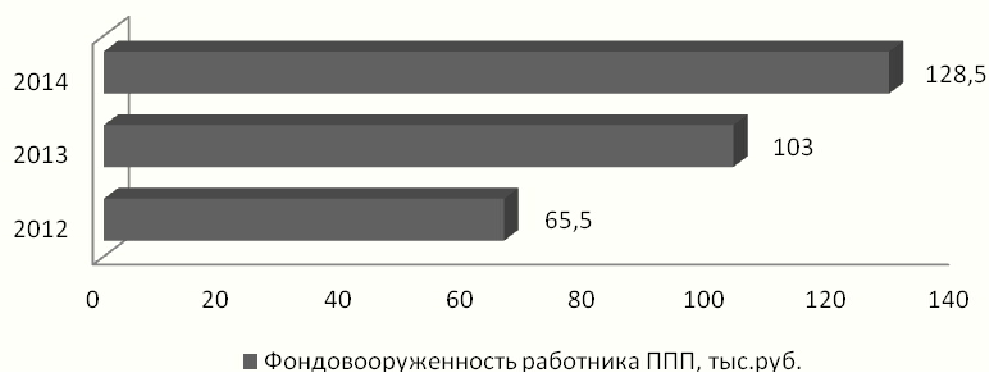


Рисунок 9 – Динамика фондовооруженности работника ППП

- значения коэффициента текущей ликвидности из года в год превышает 2, так в 2012 г.- 2,49, в 2013 г. – 4,28 и в 2014 г. – 3,77, а это значит, что у предприятия не должно быть проблем с оплатой обязательств. Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами превышает 0,1, и составили в 2012 г. -0,6, в 2013 г. -0,77 и в 2014 г. – 0,73. По этим показателям можно сделать вывод, что структура баланса является удовлетворительной, а так как коэффициент утраты платежеспособности  $> 1$  свидетельствует о наличии у

предприятия возможности не утратить платежеспособность ближайшие 3 месяца.

### **3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «КОНФАЛЬЕ»**

#### **3.1 Планирование численности предприятия**

Система управления персоналом на кондитерской фабрике представляет собой важную и сложную систему. Во многом благодаря вдумчивой кадровой работе стало возможным успешное становление и укрепление предприятия.

Кадровой политикой и её реализацией в ООО «Конфалье» занимается начальник отдела кадров, который подчиняется непосредственно генеральному директору кондитерской фабрики ООО «Конфалье».

*В функциональные обязанности начальника отдела кадров входят:* организация работы кадровой службы; осуществление подбора персонала; разработка кадровых документов; адаптация персонала; организация обучения персонала; разработка кадровой политики; мотивация персонала; ведение отчетной документации; участие в разработке локальных нормативных актов; организация развлекательно-оздоровительных мероприятий детей работников; работа со СМИ; учет, хранение и ведение трудовых книжек; формирование кадрового резерва; контроль выполнения правил внутреннего трудового распорядка работниками предприятия; организация работы кадровой службы и др.

Возрастная структура ООО «Конфалье» изображена на рисунке 3.1.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					43

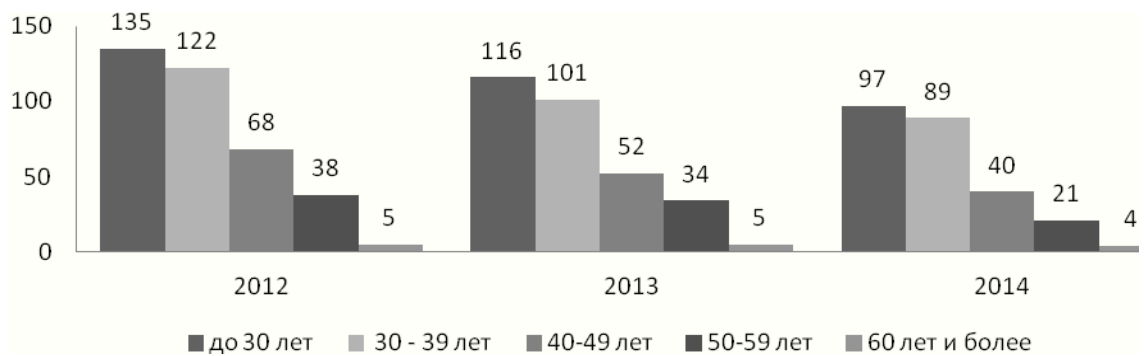


Рисунок 3.1 – Возрастная структура ООО «Конфалье»

Из рисунка 3.1, можно сделать следующий вывод, что на предприятии преобладает возраст работников до 30 лет, в 2012 году – 135 человек, в 2013 году – 116 работников и в 2014 году 97 человек. Это свидетельствует о преобладании на предприятии молодых работников и с одной стороны оказывает положительное влияние, с другой стороны отрицательное, так как у молодых специалистов маленький опыт работы.

Численность персонала предприятия определяется штатным расписанием, которое утверждается приказом генерального директора.

Грамотно составленное штатное расписание на кондитерской фабрике ООО «Конфалье» позволяет использовать оборудование без технологических простоев, действенно соединив людей и технику в производственном процессе. Это обеспечивает эффективное использование трудовых ресурсов и повышает производительность труда.

Обеспеченность трудовыми ресурсами и их структура представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Обеспеченность трудовыми ресурсами и их структура  
ООО «Конфалье» за 2012-2014 годы

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год		Отклонение						
			план	факт	2012	пл	фа	пл	фа	фа	
			20		20	пл	20	фа	20	пл	фа
			20		20	20	20	20	20	20	20

	чел.	чел.	чел.	чел.	%	%	%	%	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего	381	320	285	280	- 26,0	- 25,1	- 26,5	- 11,0	- 12,5	- 1,8
ППП	340	270	215	210	- 21,0	- 36,7	- 38,2	- 20,3	- 22,2	- 2,3
- рабочие	259	220	165	150	- 15,0	- 36,2	- 42	- 25,0	- 31,8	- 9,0
- служащие	28	20	22	20	- 28,6	- 21,5	- 28,5	10,0	0	- 10,0
- специалисты	35	25	26	25	- 28,6	- 25,7	- 28,5	4,0	0	- 3,8
-руководители	18	15	16	15	- 16,6	- 11,1	- 16,7	6,0	0	- 6,2

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Непромышлен- ный персонал	41	35	71	70	- 14,6	73,1	70,7	102	100	1,4

Из таблицы 3.1 можно сделать вывод, что с каждым годом численность персонала снижается. В 2014 году отделу кадров не удалось выполнить план по численности персонала, это могло произойти из-за высоких требований к персоналу предприятия. Также в таблице 3.1 видно, что большую часть персонала составляют основные рабочие. Их фактическая доля в 2014 году составила – 53,5 %, инженерно – технических работников - 21,5 % и непромышленного персонала 25 % от общей численности работников.

Далее рассмотрим образовательную структуру предприятия на рисунке 3.2.

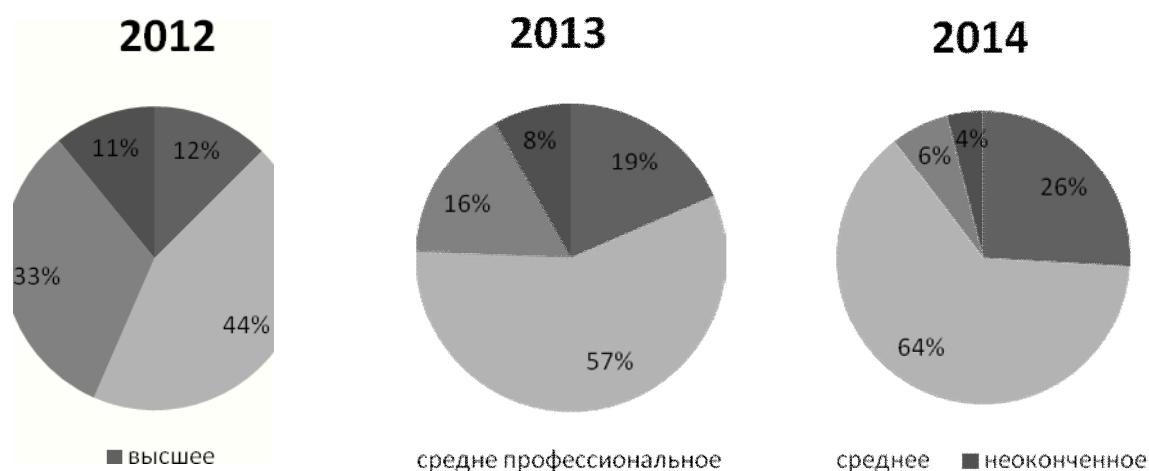


Рисунок 3.2 – Образовательная структура предприятия

Из рисунка 3.2 можно сделать следующий вывод, уровень образования у сотрудников с каждым годом повышается, так в 2012 году уровень высшего образования составил 12 %, в 2013 году – 19 % и в 2014 году – 26 %. Уровень средне профессионального образования в 2014 году повысился на 20 % по сравнению с 2012 годом и на 7 % по сравнению с 2013 годом. Уровень среднего и неоконченного образования понизился в 2014 году и составил 6 % и 4 %, что свидетельствует о положительной динамике, так как на предприятии растет количество сотрудников с высокой квалификацией и высоким уровнем знаний. Это стало возможным вследствие проведения модернизации на предприятии и сокращения численности менее образованного персонала, требования к кандидатам на вакантные должности стали более строгими.

### 3.2 Найм персонала

Начальник отдела кадров на основании сравнения штатного расписания и численности работников, определяет необходимость в новых сотрудниках.

Требования, предъявляемые к новому работнику, прописаны в должностной инструкции, которая составляется заранее.

*Привлечение и расстановка сотрудников в ООО «Конфалье» осуществляется посредством следующих источников:*

- перевод сотрудника на вакантную должность;
- кандидаты, рекомендуемые работниками предприятия (работников оповещают об имеющейся вакансии через начальников подразделений и с помощью объявлений, размещенных на информационных досках в фойе и в столовой предприятия);
- рассматриваются уже имеющиеся резюме, которые поступали во время отсутствия вакантных мест;
- размещение заявок в техникуме и высших учебных заведений города Кемерово (КемТИПП, КузГТУ);
- составление заявок в центр занятости населения города Березовского Кемеровской области;
- размещение объявлений в газетах «Мой город», «Кедровский вестник» и бегущая строка в телерадиокомпании «12 канал»;
- поиск кандидатов с помощью интернет ресурсов на сайтах job.ru, zarplata.ru и др.

После подбора персонала осуществляется отбор персонала. Из всех желающих занять вакантную должность осуществляют выбор самых достойных кандидатов. Сопоставив при этом фактические качества претендентов и требование к должности. Претендентов по телефону приглашают на собеседование, которое проводит начальник отдела кадров с будущим руководителем структурного подразделения.

На собеседовании оцениваются личные качества претендента, его заинтересованность в работе. Кандидату предоставляют информацию о предприятии, содержании работы, испытательном сроке, заработной плате, медицинской комиссии. При рассмотрении кандидатуры на инженерно-

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		47



технические должности начальник отдела кадров для проверки кандидатов использует тесты.

Отобранным кандидатам на вакантные должности, выдаются направления на медицинский осмотр, который на основании приказа Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 12 апреля 2011 г. N 302н "Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования) обязаны проходить все работники пищевой промышленности. Также предоставляется список документов, которые будут необходимы при устройстве на работу (паспорт, СНИЛС, ИНН, документ об образовании, трудовая книжка, свидетельства о рождении детей).

По окончании прохождения медицинской комиссии кандидату выдается заключение о пригодности на вакантную должность. Для проверки претендент предоставляет заключение и в случае необходимости медицинскую книжку в отдел охраны труда ООО «Конфалье». Затем бланк заключения и необходимые для трудоустройства документы передаются кандидатом в отдел кадров.

Инспектор отдела кадров под роспись ознакомляет нового сотрудника с локальными нормативными актами предприятия (правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда и премировании, положение об аттестации, положение о наставничестве, должностная инструкция, графиком сменности). Кандидат пишет заявление о приеме на работу, работник отдела кадров составляет трудовой договор, приказ о приеме на работу. Документы подписываются претендентом на вакантную должность и генеральным директором ООО «Конфалье».

Новому сотруднику может быть установлен испытательный срок на 3 месяца, если это не противоречит статье 70 Трудового кодекса Российской Федерации. На предприятии разработаны программы испытательного срока для каждой должности.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					48

В отделе охраны труда проводится первичный инструктаж по охране труда, пожарной безопасности. Затем работник получает специальную одежду, переодевается и в сопровождении руководителя своего подразделения отправляется к рабочему месту.

Коэффициент оборота по принятым сотрудникам рассчитывается по формуле(1)

$$K_{п} = (Ч_{пр} / Ч_{ср}) * 100, \quad (1)$$

где  $K_{п}$  – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{пр}$  – количество принятых работников за отчетный период;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников за отчетный период.

$$K_{п2012} = (228 / 368) * 100 = 62;$$

$$K_{п2013} = (152 / 135) * 100 = 49,3;$$

$$K_{п2014} = (135 / 251) * 100 = 53,7.$$

Динамика принятых работников на ООО «Конфалье» представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Динамика принятых работников на ООО «Конфалье»

Показатель	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность работников	чел.	368	308	251	-16,3	-18,5	-31,8
Принятые работники	чел.	228	152	135	- 33,3	- 11,2	- 40,9
Коэффициент оборота по принятым сотрудникам	-	62,0	49,3	53,7	-20,4	8,9	- 13,4

Из таблицы 7 можно сделать вывод, что коэффициент оборота по принятым сотрудникам в 2013 году по сравнению с 2012 годом снизился на 20,4 %, снижение этого показателя говорит о статичности в развитии и постоянстве коллектива, а в 2014 году по сравнению с 2013 годом показатель повысился на 8,9 %, что свидетельствует о динамике развития предприятия.

### 3.3 Адаптация персонала

Когда процесс приема на работу завершается, начинается этап адаптации нового сотрудника. На предприятии стараются сократить этот период, для того чтобы вновь принятый сотрудник мог быстрее приступить к самостоятельной работе и при этом выполнял её качественно.

В ООО «Конфалье» адаптацией работника занимается наставник, это может быть руководитель подразделения или сотрудник с опытом, начальник отдела кадров контролирует этот процесс.

На начальном этапе наставник, закрепленный за новым сотрудником, оценивает уровень знаний, узнает, есть ли у человека специальная подготовка в профессии, по которой работает.

Далее наставник проводит экскурсию по предприятию, чтобы работник мог легко ориентироваться. Знакомит с коллективом, в котором новый сотрудник будет работать, с особенностями производства в ООО «Конфалье».

Что касается кондитерского цеха, там знакомят с ассортиментом продукции, технологией приготовления, оборудованием предприятия, правилами поведения. Наставник объясняет, как действовать работнику в случае заболевания, опоздания, взятии отгула при необходимости. Доводит до сведения работника, каким образом сдавать специальную одежду в конце смены для стирки. Уточняет режим работы и отдыха, а также, во сколько и откуда отходит автобус предприятия.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					50

Наставник контролирует выполнение проведения инструктажа по охране труда и выдает задание работнику, при этом учитывает его знания, умения и навыки. Первые задания не должны быть сложными, особенно если у сотрудника нет необходимых знаний и опыта работы.

Адаптация работника проходит в течение 5 рабочих дней. В течение этого времени новый сотрудник работает по графику пятидневной рабочей недели с двумя выходными днями. Если есть такая необходимость, его переводят в смену, и заключается дополнительное соглашение об изменении режима работы.

За работником, принятым с испытательным сроком, закрепляется наставник, который в течение трех месяцев ежемесячно оценивает работу сотрудника согласно программе испытательного срока. По окончании испытательного срока собирается комиссия, в которую входят начальник отдела кадров, руководитель структурного подразделения, в которое был принят работник, и наставник. Принимается решение о прохождении работником испытательного срока, в случае положительного решения новый сотрудник продолжает работать на постоянной основе.

### 3.4 Обучение и аттестация персонала

Важное место на предприятии отводится обучению и повышению квалификации персонала, так как предприятие пищевое с современным оборудованием, поэтому существует необходимость возвращать кадры самостоятельно.

*В ООО «Конфалье» применяются такие методы обучения:*

- наставничество - при приеме на работу нового сотрудника к нему прикрепляется наставник сроком на 3 месяца (на время испытательного срока). Существует специально разработанная программа, в которой наставник должен оценивать знания полученные работником за определенный промежуток времени. Также этот метод на ООО «Конфалье» применяется при обучении сотрудника на новое оборудование и при переходе на новую должность;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		51

- лекции - проводятся по охране труда и пожарной безопасности раз в полгода, затем работник должен сдать экзамен;

- ротация - применяется при обучении на должность бригадира, чтобы кондитер на время мог заменять бригадира.

Так как предприятие кондитерское, то большое внимание уделяется обучению кондитеров. ООО «Конфалье» с 2011 г. по настоящее время заключен договор с Кемтипп об обучении и повышении квалификации кондитеров без отрыва от производства. Работникам дают литературу для самостоятельного изучения и проводят лекции, последним этапом обучения является сдача экзамена комиссии предприятия, после успешной сдачи экзамена работники получают свидетельства о присвоении квалификации (1 - 2 разряда), либо о повышении разряда (3 - 4 разряд, 5 - 6 разряд). За обучение и повышение квалификации работники платят самостоятельно.

Также предприятие периодически (раз в 3 мес.) отправляют на различные семинары и тренинги административно-управленческий персонал. Предприятие оплачивает самостоятельно, но если сотрудник уволится раньше чем через 4 года после обучения, то с него высчитают эту сумму (условие трудового договора).

*Для всех работников проводятся инструктажи по охране труда и пожарной безопасности:*

- вводный инструктаж работников предусмотрен при приеме на работу, проводит инженер по охране труда;

- первичный инструктаж по охране труда предусмотрен для освоения знаний и приемов безопасной работы, проводится непосредственным руководителем структурного подразделения;

- повторный инструктаж по охране труда (периодический), он проводится не реже одного раза в шесть месяцев для тех, кто проходил первичный инструктаж;

-внеплановый инструктаж по охране труда проводится руководителем структурного подразделения, при модернизации, в случае отсутствия работника на рабочем месте более 30 дней и др.;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		52

- целевой инструктаж по охране труда, проводится руководителем структурного подразделения, при выполнении разовых заданий.

Далее рассмотрим процесс аттестации работников в ООО «Конфалье». Аттестация проводится не чаще одного раза в три года и не реже одного раза в пять лет, на основании внутреннего положения «Положение об аттестации», разработанного начальником отдела кадров.

*Аттестация кадров проходит в четыре этапа:*

Первый этап. Подготовка к аттестации.

Второй этап. Формирование состава комиссии.

Второй этап. Организация работы комиссии.

Третий этап. Оценка и подведение итогов аттестации.

На *первом этапе* осуществляется подготовка к аттестации: инспектор отдела кадров подготавливает необходимые документы (бланки характеристик, аттестационных листов, составляет списки и график аттестации). Списки и график аттестации утверждаются руководителем подразделения и генеральным директором ООО «Конфалье». Руководители структурных подразделений не позднее, чем за две недели предоставляют в отдел кадров характеристики аттестуемых. Работники отдела кадров не позднее, чем за неделю до начала аттестации, знакомят с характеристиками и доводят до сведения сотрудников под роспись цели, необходимость, место и время проведения аттестации.

На *втором этапе* формируется аттестационная комиссия. В состав аттестационной комиссии входят председатель, заместитель председателя, члены комиссии из числа руководящих работников, высококвалифицированные специалисты, при этом:

- председатель аттестационной комиссии, как правило, назначается один из заместителей руководителя предприятия;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						53

- заместитель председателя аттестационной комиссии, как правило, назначается начальник одного из структурных подразделений компании либо один из главных специалистов компании;

- секретарь аттестационной комиссии, как правило, назначается сотрудник отдела кадров компании, имеющий надлежащую подготовку в организационно-техническом обеспечении протокольных мероприятий;

- членами комиссии (в количестве от трех до семи человек) назначаются сотрудники, имеющие положительный опыт работы на предприятии.

Количественный и персональный состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работ утверждает генеральный директор ООО "Конфалье".

На *третьем этапе* организуется работа аттестационной комиссии и проводится проверка знаний и умений аттестуемых. Также предварительно заслушиваются выступления руководителей структурных подразделений об аттестуемых, которые озвучивают характеристики на работников, цель аттестации. Затем члены аттестационной комиссии задают вопросы аттестуемому, слушают ответы. После чего аттестационная комиссия совместно оценивает знания аттестуемых, заносит результаты и рекомендации в аттестационные листы. Секретарь под роспись знакомит аттестуемых с аттестационными листами.

В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности;

- не соответствует занимаемой должности (вывод аттестационной комиссии о несоответствии должен быть подтвержден объективными данными, поддающимися проверке).

На *четвертом этапе* подводятся итоги аттестации. На основании аттестационных листов, характеристик, выступлений аттестуемых, генеральный директор в отношении работников может принять следующие решения:

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					54

- повысить работника в должности;
- присвоить данному работнику в установленном порядке очередной квалификационный разряд;
- изменить надбавки работнику за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы);
- включить работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

### 3.5 Увольнение работников

Управление высвобождением персонала представляет важную функцию управления персоналом. Увольнение работников на кондитерской фабрике ООО «Конфалье» осуществляется в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации.

В случае если работник изъявляет желание уволиться, ему необходимо написать в отделе кадров заявление об увольнении по собственному желанию за две недели до предполагаемой даты увольнения. Заявление об увольнении подписывает генеральный директор. Инспектор отдела кадров регистрирует заявление в «Журнале входящих документов» и ставит в известность руководителя структурного подразделения.

Начальник отдела кадров и руководитель структурного подразделения беседуют с работником для выяснения причин увольнения, пытаются найти пути решения проблем сотрудника, если у него сложилась сложная жизненная ситуация, для того чтобы он остался на предприятии. Днем увольнения считается последний рабочий день, в этот день работник:

- ознакомляется с приказом об увольнении, который подписан генеральным директором ООО «Конфалье»;
- под роспись получает трудовую книжку;
- получает все причитающиеся ему расчетные суммы.

*Основные причины, по которым увольняются сотрудники:*

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		55



- низкая заработная плата;
- по состоянию здоровья, так как в кондитерском цехе посменная работа по 12 часов, и сотрудники весь рабочий день в вынужденной позе;
- в связи с отсутствием возможности оставлять с кем – либо маленького ребенка, так как в городе Березовском Кемеровской области до сих пор существует проблема с детскими садами;
- сотрудники предприятия находят более привлекательную работу;
- из-за отсутствия предоставления санаторного лечения;
- конфликты, возникающие с руководителями структурных подразделений, а также с коллегами по работе;
- отсутствие у сотрудников коммуникативных навыков;
- отсутствие карьерного роста.

Далее нам необходимо проанализировать текучесть кадров по годам, рассчитав по формуле (2)

$$K_{\text{тек}} = R_{\text{ув}} / P \times 100, \quad (2)$$

где  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести кадров;

$R_{\text{ув}}$  – численность выбывших работников (по причинам текучести);

$P$  – среднесписочная численность работников.

$$K_{\text{П}2012} = (255 / 368) * 100 = 69,3;$$

$$K_{\text{П}2013} = (227 / 308) * 100 = 73,7;$$

$$K_{\text{П}2014} = (115 / 251) * 100 = 45,8.$$

Полученные данные занесем в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Динамика выбытия работников

Показатель	Ед.	2012	2013	2014	Темп роста, %
------------	-----	------	------	------	---------------

						Лист
						56
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

	изм.	год	год	год			
Среднесписочная численность работников	чел.	368	308	251	-16,3	-18,5	-31,8
Уволенные работники	чел.	255	227	115	- 11,0	- 49,3	-54,9
Коэффициент текучести кадров	-	69,3	73,7	45,8	6,4	-37,8	-33,9

Из таблицы 3.3 можно сделать следующий вывод, что к 2014 году количество выбывших работников снизилось и составило 115 человек, это на 49,3 % ниже, чем в 2013 году и на 54,9 % ниже, чем в 2012 году. Коэффициент текучести кадров в 2012 году и 2013 году находились на достаточно высоком уровне и составили 69,3 % и 73,7 %, к 2014 году этот показатель снизился до 45,8 %, что говорит об улучшении моральных отношений в коллективе и грамотном подходе в сфере отбора персонала.

### 3.6 Проблемы деятельности ООО «Конфалье»

*В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были выделены следующие недостатки деятельности предприятия:*

- снижение выпуска продукции;
- повышение коммерческих и управленческих расходов;
- снизилась рентабельность продукции и чистая прибыль;
- неэффективное использование основных производственных фондов;
- неэффективное кадровое планирование;
- устаревшие должностные инструкции;
- неэффективно организована работа наставников;
- недооценена роль мотивации сотрудников.

Для наглядности представим основные проблемы ООО «Конфалье» схематично (рисунок 3.3).

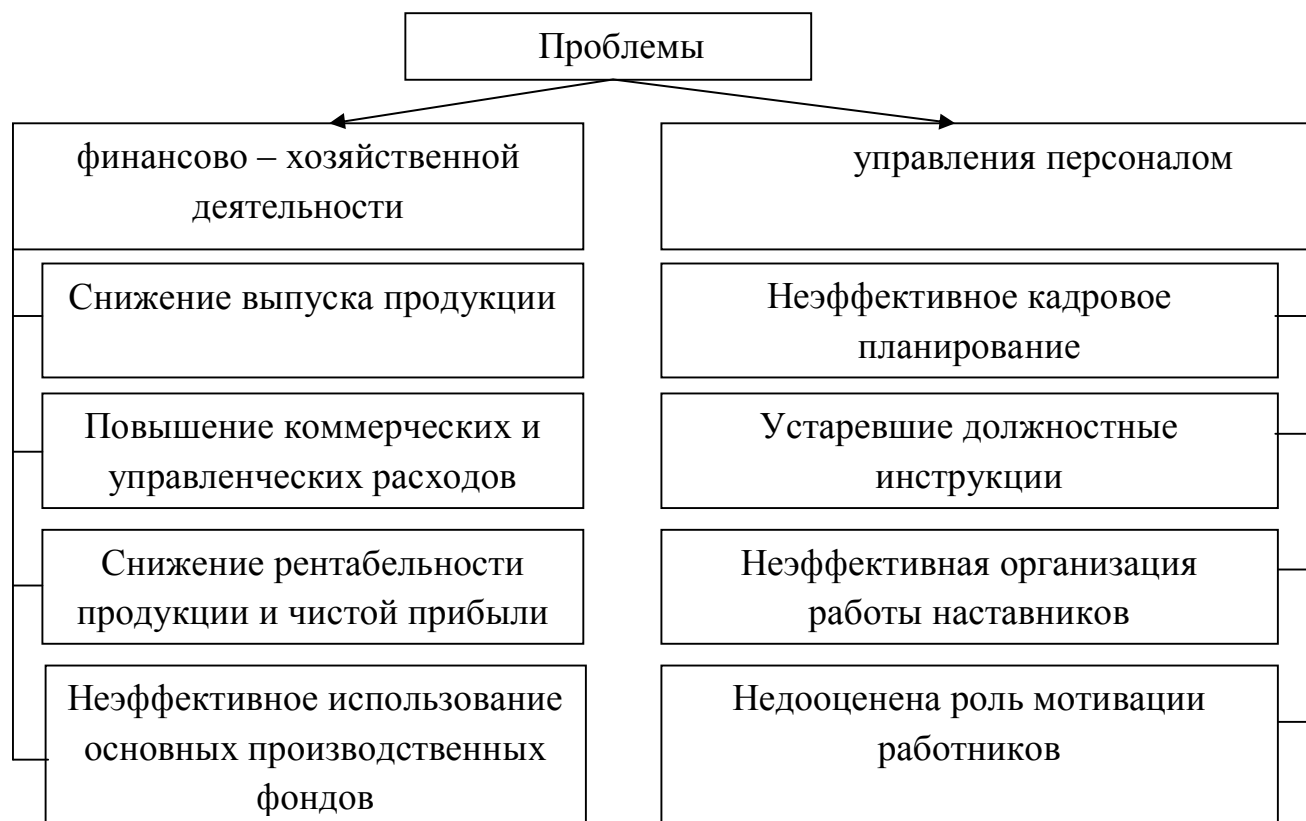


Рисунок 3.3 – Основные проблемы ООО «Конфалье»

Для решения этих проблем можно предложить следующие пути решения (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Пути решения основных проблем ООО «Конфалье»

Проблема	Пути решения
1	2
1. Снижение выпуска продукции	- активный поиск новых рынков сбыта; - дополнительная реклама; - сокращение потерь рабочего времени.
2. Повышение коммерческих и управленческих расходов	- рост производительности труда; - автоматизация технологических процессов, внедрение современной техники; - уменьшение потерь от брака; - снижение процента простоев.
3. Снизилась рентабельность	- улучшение качества продукции;

продукции и чистая прибыль	- снижение затрат на производство.
4. Неэффективное использование основных производственных фондов	- повышение интенсивности работы оборудования;
	- оптимизация оперативного планирования;
	- повышение квалификации работников.
5. Неэффективное кадровое планирование	- разработка долгосрочного плана;
	- использование кадровых планов в работе;
	- разработка оперативного плана.
6. Устаревшие должностные инструкции	- пересмотр должностных инструкций работников;
7. Неэффективно организована работа наставников	- назначать наставниками более опытных работников;
	- на период адаптации сократить основные обязанности наставника;
8. Недооценена роль мотивации сотрудников	- необходимо выделить дополнительных денежных средств;
	- формирование дополнительного социального пакета;
	- преобразование системы обучения и аттестации;
	- поднятие корпоративного духа;
	- предоставление сотрудникам возможности быстрого карьерного роста.

Далее в работе уделим особое внимание решению проблем деятельности ООО «Конфалье».

Кадровому планированию на предприятии необходимо придавать наибольшее значение. В данный момент существует несколько проблем в данном аспекте:

- на предприятии большое внимание уделяется краткосрочному планированию, при этом не учитывают эти планы в долгосрочных планах;
- несоответствие кадрового планирования со стратегическим планированием;
- из-за сложности кадрового планирования работники отдела кадров не всегда учитывают план в своей работе;

- в случае кадрового планирования данные носят преимущественно качественный характер, поэтому при планировании следует учитывать социальные аспекты;

- также на предприятии отсутствует оперативный план работы с персоналом.

*При найме персонала в ООО «Конфалье» присутствуют следующие проблемы:*

- должностные инструкции, имеющиеся на предприятии, давно не пересматривались, вследствие этого обязанности и функции, прописанные в них, не соответствуют работе;

- в связи с отсутствием договора с поликлиникой кандидаты долго проходят медицинскую комиссию;

- при отборе сотрудников не всегда удается определить степень готовности кандидата для работы в цехе, так как там достаточно тяжелая работа, требующая от претендента не только определенных умений и навыков, но и отличного физического состояния.

*Во время адаптации работников в ООО «Конфалье» допускаются следующие ошибки:*

- наставниками назначаются работники, не всегда имеющие достаточно опыта для обучения новых сотрудников, это происходит вследствие частого отсутствия большого количества сотрудников из-за больничных листов и отгулов;

- наставники не освобождены от своей основной работы и не могут уделить новому работнику необходимого количества времени;

- в случае отсутствия у нового сотрудника испытательного срока, период адаптации составляет 5 рабочих дней, этого периода не всегда бывает достаточно для освоения необходимых навыков и умений. Особенно если у нового сотрудника отсутствует опыт работы, необходимое образование и недостаточно квалификации.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		60

*Далее рассмотрим негативные моменты обучения и аттестации работников в ООО «Конфалье»:*

- выделяется недостаточно финансовых ресурсов на обучение и повышение квалификации;
- метод наставничества из-за низкой мотивации наставника работает только на бумаге;
- лекции по охране труда и пожарной безопасности проводятся только для работников кондитерского цеха;
- не проводится обучение кондитеров вне рабочего места;
- недооценена роль мотивации сотрудников при их обучении и развитии;
- при обучении на рабочем месте сотрудники встречаются только с работниками своей организации, вследствие этого сотрудники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы, открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя;
- после аттестации работников, редко происходит продвижение по службе, зная это работники, которые долго работают на предприятии, недостаточно серьезно относятся к аттестации.

Слабой стороной при увольнении работников в ООО «Конфалье» является нежелание увольняющего работника сообщать истинную причину увольнения. Из-за этого нет возможности помочь сотруднику решить его проблему и уговорить остаться.

### **3.6.1 Совершенствование планирования численности**

*В планировании численности в ООО «Конфалье» имеется ряд проблем:*

- на предприятии большое внимание уделяется краткосрочному планированию, при этом не учитывают долгосрочные планы;
- несоответствие кадрового планирования со стратегическим планированием;

										Лист
										61
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- из-за сложности кадрового планирования работники отдела кадров не всегда учитывают план в своей работе;

- в случае кадрового планирования данные носят преимущественно качественный характер, поэтому при планировании следует учитывать социальные аспекты;

- также на предприятии отсутствует оперативный план работы с персоналом.

Для решения этих проблем предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработка и применение кадровых планов в работе.

2. Создание кадрового резерва.

*1. Разработка и применение кадровых планов в работе.*

Определить необходимое количество сотрудников возможно путем разработки и применения в работе кадровых планов, именно поэтому кадровое планирование на предприятии имеет очень важную роль. Для решения конкретных вопросов деятельности ООО «Конфалье» необходимо разработать оперативный план. Это позволит детализировать и разнообразить используемые методы и приемы.

Также рекомендуется вести кадровое планирование в соответствии со стратегическим планом. Это поможет определить стратегические цели предприятия и основные ориентиры их достижения.

*2. Создание кадрового резерва.*

Чтобы снизить показатель текучести кадров и расходы на кадровую деятельность, необходимо создание кадрового резерва. Это приведет к своевременному заполнению вакансий и повышению годового объема продукции.

При формировании кадрового резерва необходимо обратить внимание на кандидатов, которые способны постоянно обучаться новому и уметь применять свои знания на практике.

Рекомендуется разработать положение о кадровом резерве предприятия.

### 3.6.2 Совершенствование найма персонала

В ООО «Конфалье» в процессе найма персонала существуют следующие проблемы:

- должностные инструкции, имеющиеся на предприятии, давно не пересматривались, вследствие этого обязанности и функции, прописанные в них, не соответствуют работе;

- в связи с отсутствием договора с поликлиникой кандидаты долго проходят медицинскую комиссию;

Для решения этих проблем рекомендуются следующие мероприятия:

1. Пересмотр устаревших должностных инструкций.

2. Заключение договора с поликлиникой.

1. Пересмотр устаревших должностных инструкций.

В ООО «Конфалье» в связи с модернизацией необходимо пересмотреть должностные инструкции для следующих должностей:

- кондитер 2 разряда;

- слесарь-ремонтник.

Например, из должностной инструкции кондитера 2 разряда необходимо исключить следующие обязанности:

- Раскладывает, выравнивает и разрезает бисквит по размерам на пласти для тортов и пирожных.

- Наполняет тестом отсадочные мешочки и отсаживает ручную печенье или пирожные.

При этом рекомендуется включить:

Кондитер 2 разряда обязан:

- Проверять вес кондитерских изделий.

- Контролировать показания контрольно-измерительных приборов за качеством варки сиропа.

- Проверять качество поступающих начинок и кремов.

										ИИСТ
ИЗМ.	ИИСТ	№ 80КУМ	ПОВНИТЬ	ДАТА						03



- Осуществлять подачу печенья транспортером на кассеты, нанесение начинок, крема, охлаждение в холодильном шкафу, укладка на транспортер.

В должностную инструкцию слесаря-ремонтника необходимо добавить один пункт:

- Осуществление планового, капитального и текущего ремонта поточной линии.

Необходимо постоянно осуществлять пересмотр должностных инструкций.

*2. Заключение договора с поликлиникой №3, расположенной по адресу г.Березовский, ул. Лужбина, д.30.*

Для быстрого прохождения кандидатами обязательной медицинской комиссии необходимо заключить договор с поликлиникой № 3. Это позволит минимизировать время прохождения медицинской комиссии, вследствие этого кандидаты смогут быстрее приступать к своим обязанностям.

### **3.6.3 Совершенствование мотивации**

На основании проведенного в выпускной квалификационной работе анализа ООО «Конфалье» предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию мотивации:

- 1. Преобразование системы обучения и аттестации работников.*
- 2. Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста.*
- 3. Формирование социального пакета.*
- 4. Поднятие корпоративного духа.*

Далее рассмотрим данные мероприятия более подробно.

- 1. Преобразование системы обучения и аттестации работников.*

Для начала необходимо мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

- стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять другую должность;

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					64

- заинтересованность в увеличении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программы.

В целях дальнейшего совершенствования системы обучения и аттестации работников в ООО «Конфалье» целесообразно:

- увеличить затраты на обучение персонала;
- заключить договор на обучение вне рабочего места с учебным заведением, имеющий большой опыт и более квалифицированные кадры.

Применять следующие методы обучения:

- наставничество - наставника необходимо заинтересовать, можно оплачивать часы, которые он тратит на обучение нового сотрудника или обучение на новое оборудование;
- лекции - необходимо организовывать лекции, учитывая отпуска работников и предупреждать заранее об обучении. Также необходимо проводить лекции по охране труда и пожарной безопасности, не только для работников кондитерского цеха, но и для инженерно-технических работников.

Также рассмотреть возможность проведения лекций, тренингов и семинаров для кондитеров, преподавателями КемТипп, тогда обучение и повышение квалификации будет более эффективным. После прохождения обучения и повышения квалификации необходимо повышать разряды работникам.

Для повышения интереса к обучению необходимо предприятию самостоятельно оплачивать обучение, это явилось бы дополнительным стимулом.

## *2. Предоставление возможности сотрудникам быстрого карьерного роста.*

В целях повышения мотивации сотрудников к обучению необходимо предоставить сотрудникам возможность быстрого карьерного роста. В этом случае у работников возникнет желание стремиться повышать квалификацию. Необходимо развивать на предприятии планирование карьеры и другие формы развития и реализации способностей работников.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		65

На предприятии должна проводиться планомерная работа по подготовке кандидатов на выдвижение в целях обучения на специальных курсах и стажировки. В случае проявления работником своих профессиональных способностей в соответствии с квалификацией по должности, ему следует обеспечить карьерный рост.

На предприятии должны придерживаться принципа "кадры решают все". Персонал предприятия должен чувствовать удовлетворение в ожидании перспективы продвижения по карьерной лестнице. Для этого руководство наделяет более перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, при этом предоставляет равные возможности проявить себя.

Поощряя за активное участие работников в жизни предприятия и в процессе решения производственных задач, создаются благоприятные условия для возвращения высокопрофессиональных и небезразличных к делу кадров.

Необходим баланс между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Зарботная плата сотрудников не должна иметь минимального ограничения и максимального, а должна зависеть от результатов работы всего коллектива и каждого в отдельности.

Работники должны видеть, к чему стремиться, чего могут достигнуть в случае постоянного получения новых знаний, умений и навыков, повышения квалификации и развития своего профессионализма. Руководство должно четко информировать сотрудников о перспективах роста. Система оплаты труда должна соответствовать трудовому вкладу в конечный результат труда коллектива.

Необходимо поддерживать уровень работы в соответствии с оплатой труда. Цель стимулирования - побуждать работника делать лучше и больше того, что обусловлено его трудовыми функциями. Когда работник «вырастает» из своей должности, то возникают необратимые предпосылки к повышению сотрудника. Цель карьерного роста достигнута. Но это возможно только при системном подходе и стимулировании труда.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						66

Следующим шагом, направленным на повышение качества и эффективности труда является применение системы морального и материального стимулирования, которые должны опираться на нормативный уровень трудовой деятельности.

При заключении трудового договора на работника возлагаются обязанности, за невыполнение которых возможно материальное наказание либо разрыв трудовых отношений.

Работники с помощью руководства должны быть заинтересованы в эффективной работе предприятия.

### *3. Расширение социального пакета.*

В связи с тем, что работа в кондитерском цехе сопровождается двенадцати часовой вынужденной позой (стоя на ногах), а работа инженерно-технического персонала связана с малоподвижным образом жизни. Руководству предприятия необходимо уделить большое внимание оздоровлению работников путем расширения социального пакета.

Это мероприятие поможет сократить количество больничных листов, а это является одной из проблем на предприятии. Также поможет сократить процент текучести кадров, так как многие сотрудники увольняются по состоянию здоровья и отсутствия санаторного лечения.

На предприятии присутствует небольшой процент травматизма, поэтому необходимо обеспечить работников дополнительным медицинским страхованием и дополнительной страховкой от несчастного случая в течение рабочего дня.

В ООО «Конфалье» необходимо запланировать выделение денежных средств на расширение социального пакета. Для реализации данного мероприятия нужно рассмотреть предложения страховых компаний и выбрать наиболее выгодные как для предприятия, так и для сотрудников. То есть при низкой цене добровольного медицинского страхования в него должны входить необходимые услуги для сотрудников. Интересные предложения имеются у страховых

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		67

компаний «Росгосстрах» и у Общества с ограниченной ответственностью «Страховая компания «Сибирский дом страхования».

Руководству предприятия нужно предоставлять своим работникам санаторное лечение, выполнять это можно раз в три года или по результатам ежегодной медицинской комиссии. Осуществление санаторного лечения является возможным в пределах Кемеровской области, необходимо заключить договор с Обществом с ограниченной ответственностью "Санаторий Кедровый бор". Также можно рассмотреть возможность предоставления скидки для сотрудников желающих приобрести пакет с размещением «мать и дитя».

Также в целях осуществления оздоровления работников необходимо заключение договора с Обществом с ограниченной ответственностью «Бассейн «Дельфин». Раз в месяц предоставлять желающим работникам абонементы для бесплатного посещения бассейна.

Социальный пакет должен состоять:

- добровольное медицинское страхование;
- страхование от несчастных случаев;
- предоставление абонементов для посещения бассейна;
- обеспечение санаторного лечения.

Путем предоставления таких социальных гарантий поможет увеличить привязанность работников к предприятию, снизит процент текучести кадров и обеспечит дальнейшее плодотворное развитие ООО «Конфалье».

#### *4. Поднятие корпоративного духа.*

В ООО «Конфалье» возникает много конфликтов, недопонимания между сотрудниками и подчиненными. Так как основное производство состоит из бригад, вследствие этого поднятие корпоративного духа является важным моментом управления персоналом. У работников должна быть возможность пообщаться в неформальной обстановке. Поднятие корпоративного духа является одним из принципов управления по А. Файолю. Файоль считал, что в организации должна быть хорошо развита корпоративная культура, каждый

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		68

работник должен понимать цель деятельности организации, ее миссию и свою роль для достижения поставленных целей.

Данное мероприятие возможно воплотить с помощью проведения корпоративных праздников (8 марта, 23 февраля, новый год и день рождение компании), организация тимбилдингов и спортивных мероприятий.

Также для стимулирования работников на участие в корпоративных мероприятиях необходимо применять такие способы стимулирования как награждение, поощрение и подарки. Это может, проявляется в виде грамот, денежных премий за достижения в работе и памятных подарков с логотипом предприятия.

Рекомендуется поздравлять работников с днем рождения, отмечая его памятным подарком с логотипом предприятия. Таким образом, сотрудники будут чувствовать внимание и заботу. Это способствует развитию преданности предприятию и полной отдаче общему делу.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы было – проведение анализа управления персоналом предприятия и разработка путей его совершенствования.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом.
2. Проведен анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятия.
3. Проведен анализ управления персоналом на предприятии.
4. Выявлены проблемы деятельности рассматриваемого объекта.
5. Разработаны мероприятия по совершенствованию деятельности ООО «Конфалье».

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		69

В первой главе мы определили, что управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции, стратегии, принципов и методов управления персоналом. Выделили ряд вопросов, которые решает система управления персоналом, а также рассмотрели основные принципы и методы управления персоналом. Также дали краткую характеристику основным этапам управления персоналом.

Первый этап. Кадровое планирование.

Второй этап. Подбор персонала.

Третий этап. Отбор персонала.

Четвертый этап. Определение заработной платы и льгот.

Пятый этап. Адаптация персонала.

Шестой этап. Профессиональная подготовка кадров и повышение квалификации.

Седьмой этап. Оценка персонала предприятия.

Восьмой этап. Повышение, понижение, перевод, увольнение.

Девятый этап. Управление трудовой карьерой, подготовка руководящих кадров. Управление продвижением по службе.

Также выделили особенности управления персоналом на пищевом предприятии.

Во второй главе была дана краткая характеристика ООО «Конфалье» и проведен анализ основных показателей деятельности.

История создания предприятия пищевой промышленности «Конфалье» относится к 2005 году. На волне экономического подъема в стране было принято решение об открытии кондитерского производства на площадке ликвидированной шахты «Южная» в здании административно-бытового комбината. С октября 2005 года был заключён договор аренды помещения и начаты работы по подготовке помещений к производству. В декабре 2005 г. был

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		70

получен кредит на приобретение оборудования, которое было поставлено в адрес предприятия в январе 2006 г. Первая продукция была выпущена 3 февраля 2006 года.

Далее предприятие развивалось динамично, осваивались новые производственные площади, и в 2008 году была охвачена производством вся площадь. Параллельно началось строительство склада сырья, гаражного бокса, укреплялась инфраструктура предприятия. На сегодняшний день ООО «Конфалье» – это зарегистрированный товарный знак, узнаваемый по сибирскому региону с охватом продукцией территории от Иркутска до Екатеринбурга, это более 10 тыс. м<sup>2</sup> производственных и подсобных помещений, это более 300 трудоустроенных работников, большая часть из которых женщины. Это более 400 тонн в месяц вкусной и качественной продукции. ООО «Конфалье» является современным предприятием кондитерской отрасли, выпускающим более 150 видов кондитерских изделий: восточные сладости, зефиры, сдобное и слоеное печенье

Продукция кондитерской фабрики «Конфалье» известна и любима не только жителями Кузбасса, но и жителями Тюменской области, Омской области, Новосибирской области, Алтайского края, республики Алтай, Красноярского края, республики Хакасия, республики Тыва, Иркутской области.

В ходе анализа показателей финансово – хозяйственной деятельности ООО «Конфалье» было выявлено:

- выпуск продукции за 2014 год снизился на 18,6 %;
- выручка от продаж за 2014 год снизилась на 9,6 %;
- себестоимость продаж за 2014 год снизилась на 10,7 %;
- коммерческие расходы за 2014 год выросли на 36,4 %;
- управленческие расходы за 2014 год повысились на 11,1 %;
- прибыль (убыток) от продаж за 2014 год снизилась на 58,8 %;
- рентабельность продукции за 2014 год снизилась на 53,7 %;
- чистая прибыль (убыток) за 2014 год снизилась на 84,7 %;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		71



- среднесписочная численность ППП за 2014 год снизилась на 31,8 %;
- выработка одного работника ППП за 2014 год повысилась на 32,2 %;
- фонд оплаты труда ППП за 2014 год увеличился на 32,7 %;
- среднемесячная заработная плата работника ППП за 2014 год повысилась на 94,6 %;
- среднегодовая стоимость собственного капитала за 2014 год увеличилась на 68,9 %;
- среднегодовая стоимость внеоборотных активов за 2014 год повысилась на 41,8 %;
- среднегодовая стоимость основных фондов за 2014 год увеличилась на 33,8 %;
- среднегодовая стоимость оборотных средств за 2014 год повысилась на 50,4 %;
- фондоотдача основных фондов за 2014 год снизилась на 33 %;
- фондовооруженность работника ППП за 2014 год повысилась на 96,4 %;
- коэффициент независимости за 2014 год повысился на 6,25 %;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами за 2014 год повысился на 21,7 %;
- коэффициент текущей ликвидности за 2014 год повысился на 51,4 %;
- коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности за 2014 год повысился на 185 %.

Несмотря на снижение некоторых показателей, финансово - хозяйственная деятельность ООО «Конфалье» является эффективной, а предприятие стабильным и способным проработать долгие годы.

В третьей главе мы рассмотрели весь процесс управления персоналом в ООО «Конфалье». Начиная приемом наймом и заканчивая увольнением работника.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были выявлены следующие проблемы деятельности предприятия:

- снижение выпуска продукции;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		72

- повышение коммерческих и управленческих расходов;
- снизилась рентабельность продукции и чистая прибыль;
- неэффективное использование основных производственных фондов;
- неэффективное кадровое планирование;
- устаревшие должностные инструкции;
- неэффективно организована работа наставников;
- недооценена роль мотивации сотрудников.

Далее были предложены мероприятия для решения основных проблем управления персоналом.

*Для совершенствования планирования численности были предложены следующие пути решения проблем:*

*1. Разработка и применение кадровых планов в работе.*

Для решения конкретных вопросов деятельности ООО «Конфалье» было определено, что необходимо разработать оперативный план и вести кадровое планирование в соответствии со стратегическим планом.

*2. Создание кадрового резерва.*

Путем создания кадрового резерва снизится показатель текучести кадров. Также было рекомендовано разработать положение о кадровом резерве предприятия.

*Для совершенствования найма персонала было предложено следующие:*

*1. Пересмотр устаревших должностных инструкций.*

Пересмотр должностных инструкций кондитера 2 разряда и слесаря-ремонтника.

*2. Заключение договора с поликлиникой №3 расположенной по адресу г.Березовский, ул.Лужбина, д.30.*

*В целях совершенствования мотивации работников были предложены следующие пути решения:*

*1. Преобразование системы обучения и аттестации работников;*

*2. Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста;*

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		Лист
						73

*3. Формирование социального пакета;*

*4. Поднятие корпоративного духа.*

В целом управление персоналом в ООО «Конфалье» строится на обеспечение предприятия необходимым количеством персонала с высокой квалификацией, при этом реализуя социальную поддержку своим сотрудникам. Применение вышеизложенных мероприятий управления персоналом в ООО «Конфалье» позволит повысить эффективность проводимой кадровой политики, снизить заболеваемость и показатели текучести кадров. Все это приведет к повышению производительности труда.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - № 10, 2012.- С. 50.
2. Бабосов, Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С. Управление персоналом. – М.: ТетраСистемс, 2012. - 288 с.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012.
4. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров: учебник. — Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2014.
5. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352с. – (Высшее образование)
6. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 447 с. — (Высшее образование).
7. Кибанов, А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений. - М.: Проспект, 2012. – С.136.
8. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с.
9. Лобанов, А.А, Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 2006. – С.78.
10. Лукичева, Л.И. Управление персоналом. Учебное пособие по специальности "Менеджмент" / Под ред. Ю.П.Анискина. - М.: Омега, 2011. - 116 с.: ил.
11. Маслова, В. М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2012. - 492 с.
12. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие /Под ред. П.В. Шеметова.- М.: ИНФРА-М: Новосибирск: НГАЭиУ, 2008. – С.256.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		74

13. Минченко, Л.В. Особенности мотивации персонала на промышленных предприятиях / Минченко Л.В., Помников И.В. // Научный журнал НИУ ИТМО Серия «Экономика и экологический менеджмент» - 2014.-№1. – С.10-13.

14. Овчинникова, Т.И., Пахомов А.И., Булгакова И.Н. - Управление персоналом на пищевом предприятии // Кадры предприятия. – 2011. - № 5. – С.20-24

15. Потемкин, В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010. — 432 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

16. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 12 апреля 2011 г. N 302н "Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования).

17. Сотникова, С. И. Управление персоналом. Деловая карьера: учебное пособие / С. И. Сотникова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: РИОР Инфра-М, 2016. — 327 с.: ил. — Высшее образование.

18. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в ред. от 25.04.2016 N 309-ФЗ).

19. Управление персоналом. Лекции: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / В.В.Музыченко. – 4-е изд.,стер. – М.:Издательский центр «Академия», 2013.- 528с.

20. Управление персоналом: Толковый словарь/Авт.сост.В.М.Маслова. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 120с.

21. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом современной организации. Учебное пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2006. – С.231.

22. <http://confal.ru/> - официальный сайт ООО «Конфалье»

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		75

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**(обязательное)**

Таблица А.1 – Основные показатели производственно-хозяйственной  
деятельности и финансового состояния ООО «Конфалье»

Показатель	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выпуск продукции, в том числе - печенье и пряники имбирные и аналогичные изделия; печенье сладкое; вафли.	тонн	3241,91	3159	2637,8	-3,5	-16,5	-18,6
2. Выручка от продажи	тыс. руб.	259141	261971	233803	1	-10,7	-9,8
3. Себестоимость продаж	тыс. руб.	202353	203241	180748	0,4	-11	-10,7
4. Коммерческие расходы	тыс. руб.	13733	13724	18729	-0,1	36,5	36,4
5. Управленческие расходы	тыс. руб.	23723	21519	26363	-9,3	8,6	11,1
6. Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	19332	23487	7963	21,5	-66,0	-58,8
7. Рентабельность продукции		9,5	11,5	4,4	21	-61,7	-53,7
8. Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	19844	16081	3036	-18,9	-81,1	-84,7
9. Среднесписочная численность ППП	чел.	368	308	251	-16,3	-18,5	-31,8
10. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	704,2	805,6	931,5	14,4	15,6	32,2

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
11. Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	32745	48272	43465	47,4	-10,0	32,7
12. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	7415	13060	14430	76,1	10,5	94,6
13. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	40120,5	58148	67766	44,9	16,5	68,9
14. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	23590,5	31799, 5	33444	34,7	5,2	41,8
15. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	24090,5	31739	32233	31,7	1,6	33,8
16. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	52540	69445	79066, 5	32,2	13,9	50,4
17. Фондоотдача основных фондов	руб.	10,8	8,2	7,2	-24	-12,2	-33,0
18. Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	65,5	103	128,5	57,3	24,8	96,2
19. Коэффициент независимости		0,8	0,86	0,85	7,5	-1,2	6,25
20. Коэффициент обеспеченности собственными средствами		0,6	0,77	0,73	28,3	-5,2	21,7
21. Коэффициент текущей ликвидности		2,49	4,28	3,77	71,9	-11,9	51,4
22. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности		1,3	2,42	3,7	86,2	52,9	185

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**(обязательное)**

**АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**  
**И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

Таблица Б.1 - Обеспеченность трудовыми ресурсами и их структура  
ООО «Конфалье» за 2012-2014 годы

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год		Отклонение					
			план	факт	$\frac{2014}{2013}$	$\frac{пл}{2013}$	$\frac{фа}{2013}$	$\frac{пл}{2012}$	$\frac{фа}{2012}$	$\frac{фа}{пл}$
	чел.	чел.	чел.	чел.	%	%	%	%	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего	381	320	285	280	- 26,0	- 25,1	- 26,5	- 11,0	- 12,5	- 1,8
ППП	340	270	215	210	- 21,0	- 36,7	- 38,2	- 20,3	- 22,2	- 2,3
- рабочие	259	220	165	150	- 15,0	- 36,2	- 42	- 25,0	- 31,8	- 9,0
- служащие	28	20	22	20	- 28,6	- 21,5	- 28,5	10,0	0	- 10,0
- специалисты	35	25	26	25	- 28,6	- 25,7	- 28,5	4,0	0	- 3,8
- руководители	18	15	16	15	- 16,6	- 11,1	- 16,7	6,0	0	- 6,2
Непромышленный персонал	41	35	71	70	- 14,6	73,1	70,7	102	100	1,4



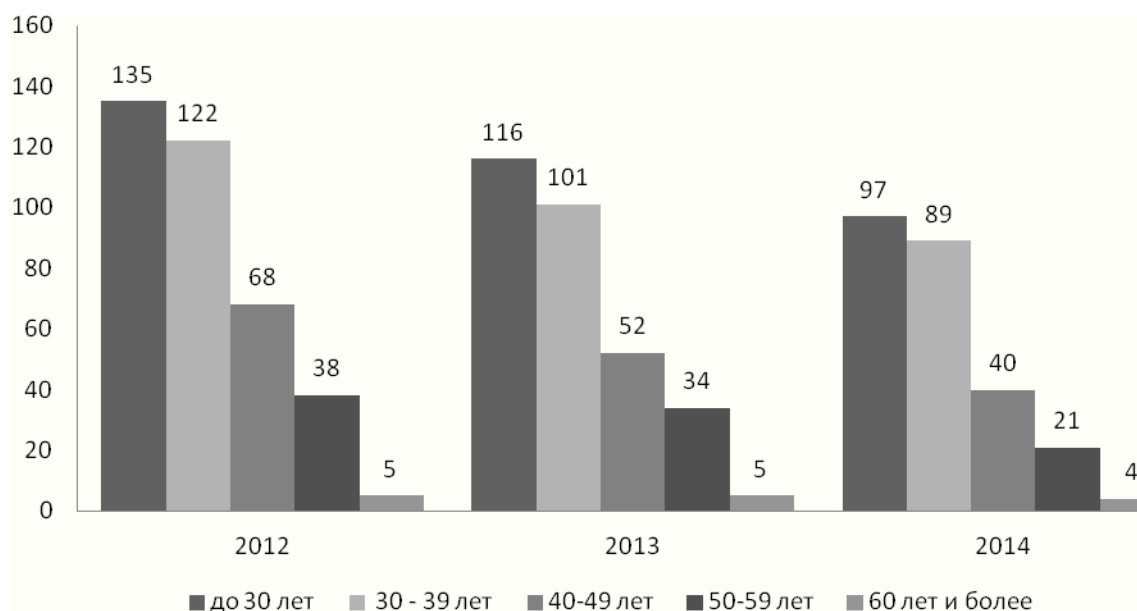


Рисунок Б.1 – Возрастная структура ООО «Конфалье»

Таблица Б.2 –Динамика принятых работников на ООО «Конфалье»

Показатель	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность работников	чел.	368	308	251	-16,3	-18,5	-31,8
Принятые работники	чел.	228	152	135	- 33,3	- 11,2	- 40,9
Коэффициент оборота по принятым сотрудникам	-	62,0	49,3	53,7	-20,4	8,9	- 13,4

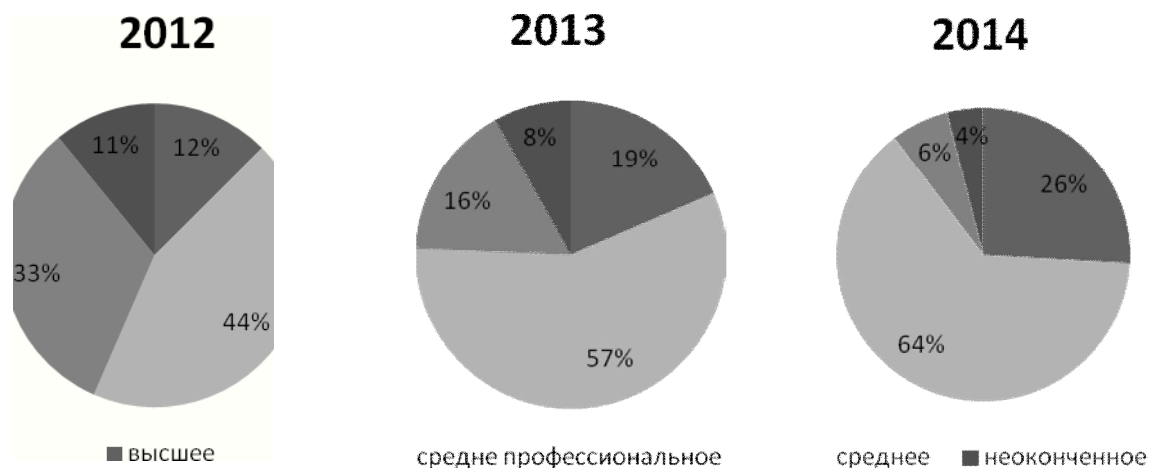


Рисунок Б.2 – Образовательная структура предприятия

Таблица Б. 3 – Динамика выбытия работников

Показатель	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
Среднесписочная численность работников	чел.	368	308	251	-16,3	-18,5	-31,8
Уволенные работники	чел.	255	227	115	- 11,0	- 49,3	-54,9
Коэффициент текучести кадров	-	69,3	73,7	45,8	6,4	-37,8	-33,9



Рисунок Б.3 – Основные проблемы ООО «Конфалье»

Таблица Б.4 – Пути решения основных проблем ООО «Конфалье»

Проблема	Пути решения
1	2
1.Снижение выпуска продукции	- активный поиск новых рынков сбыта; - дополнительная реклама; - сокращение потерь рабочего времени.
2. Повышение коммерческих и управленческих расходов	- рост производительности труда; - автоматизация технологических процессов, внедрение современной техники; - уменьшение потерь от брака; - снижение процента простоев.
3. Снизилась рентабельность продукции и чистая прибыль	- улучшение качества продукции; - снижение затрат на производство.
4. Неэффективное использование основных производственных фондов	- повышение интенсивности работы оборудования; - оптимизация оперативного планирования; - повышение квалификации работников.
5. Неэффективное кадровое планирование	- разработка долгосрочного плана; - использование кадровых планов в работе; - разработка оперативного плана.
6. Устаревшие должностные инструкции	- пересмотр должностных инструкций работников;
7. Неэффективно организованна работа наставников	- назначать наставниками более опытных работников; - на период адаптации сократить основные обязанности наставника.
8. Недооценена роль мотивации сотрудников	- предоставление сотрудникам возможности быстрого карьерного роста; - формирование дополнительного социального пакета; - преобразование системы обучения и аттестации; - поднятие корпоративного духа.

