

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  
**«ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ  
ХЛАДОКОМБИНАТ»)»**

Выполнил: студент гр. МТ-221  
Кононенко Д.Д.  
Руководитель: доцент  
Латков Н.Ю.

Работа защищена:

Кемерово 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

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



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

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на соискание квалификации (степени) бакалавр

Обозначение документа ОЭЗ . ВКР . 00 . 35. 16

Тема «Совершенствование управления человеческими ресурсами  
ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»)»

Специальная часть ««Анализ управления человеческими ресурсами ОАО  
«Новокузнецкий хладокомбинат»

Студент Поляшенко Виктор Николаевич  
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы \_\_\_\_\_  
Подпись, дата, инициалы, фамилия  
Н.Л.Грязнова

Консультанты по разделам:

Теоретический Н.Л.Грязнова  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая  
характеристика предприятия Н.Л.Грязнова  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический Н.Л.Грязнова  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

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

Допустить к защите:

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ П. В. Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

						Лист
						1
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

ДБ 03.00-44

Кемерово, 2016 г  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт  
пищевой промышленности (университет)»



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

УТВЕРЖДАЮ: Зав. Кафедрой \_\_\_\_\_ П. В. Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

**ЗАДАНИЕ**

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы \_\_\_\_\_ МТ - 221 Поляшенко Виктор Николаевич \_\_\_\_\_

1. Тема «Совершенствование управления человеческими ресурсами  
\_\_\_\_\_ (на примере ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»)» \_\_\_\_\_

Специальная часть «Совершенствование управления человеческими ресурсами  
\_\_\_\_\_ ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» \_\_\_\_\_

утверждена приказом по институту № \_\_\_\_\_ 619 \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 08.06.2016 \_\_\_\_\_

2. Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 29.06.2016 \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к выполнению работы: \_\_\_\_\_ Данные по преддипломной \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ практике \_\_\_\_\_

4. Содержание текстового документа:

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

4.1. Теоретический: содержит теоретические основы управления \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ наименование раздела \_\_\_\_\_ краткое содержание \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ресурсами современной организации \_\_\_\_\_

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ наименование раздела \_\_\_\_\_ краткое содержание \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ содержит общие сведения об ОАО «Новокузнецкий Хладокомбинат» \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ наименование раздела \_\_\_\_\_ краткое содержание \_\_\_\_\_

4.3. Аналитический: \_\_\_\_\_ содержит анализ управления человеческими \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» \_\_\_\_\_

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

Список литературы \_\_\_\_\_ содержит библиографическое описание источников \_\_\_\_\_

									Лист
									2
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Организационная структура предприятия (1)

5.2 Основные экономические показатели деятельности предприятия (1)

5.3 Движение трудовых ресурсов (1)

5.4 Варианты зачисления баллов за конкретные результаты труда (1)

5.5 Динамика заработной платы работников (1)

5.6 Мероприятия по совершенствованию управления человеческими

5.7 Динамика текучести

кадров(1)

6. Консультанты по разделам:

Теоретический Н.Л.Грязнова  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая  
характеристика предприятия Н.Л.Грязнова  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический Н.Л.Грязнова  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы

Н.Л.Грязнова  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Задание принял к исполнению: В.Н.Поляшенко

Подпись, дата, инициалы, фамилия

									Лист
									3
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами организации. Объект исследования – ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», город Новокузнецк. Представлены организационно-экономическая характеристика и основные экономические показатели работы предприятия за 2012 – 2014 годы.

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

										Лист
										4
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМ.....	8
1.1 От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.....	8
1.2 Управление человеческими ресурсами: методы и проблемы.....	12
1.3 Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами.....	29
2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ».....	35
2.1 Историческая справка предприятия.....	35
2.2 Организационная структура предприятия.....	36
2.3 Производственная структура предприятия.....	37
2.4 Анализ производственно-хозяйственной деятельности.....	38
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	54
3.1 Анализ эффективности использования персонала организации...	54
3.2 Анализ технологии.....	58
3.3 Мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

						Лист
						5
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях экономика, опирающаяся на знания, становится доминирующей парадигмой экономического развития. В данной связи главным вопросом увеличения конкурентоспособности предприятия на любом этапе ее жизненного цикла становится действенное управление человеческими ресурсами, поиск новейших форм и способов её организации. Ставка на знания, как немаловажный ресурс предприятия, оказала важное воздействие не только на организационную структуру управления, но и на появление сетевой экономики, самообучающихся и виртуальных предприятий. Вследствие этого конкурентное превосходство любого предприятия в настоящее время и в ближайшем будущем станет обеспечиваться за счет того, какие инструменты используются предприятием при принятии решений в области управления человеческими ресурсами.

Таким образом, одним из основных факторов адаптации предприятия к современным условиям считается составление мобильной и гибкой кадровой политики, которая ориентирована, в первую очередь, на оптимизацию работы с сотрудниками на базе внедрения инновационных технологий. Этим и продиктована актуальность изучения вопросов создания кадровой политики, в основе которой находятся новейшие подходы к её разработке. Не только научные работники, но и начальники разных организаций начали уделять внимание роли «человеческого» фактора в российских предприятиях. Богатый заграничный опыт по управлению человеческими ресурсами можно применить в российских предприятиях, но в приспособленном облике. Нужно принимать во внимание национальные особенности и сложившийся управленческий менталитет.

В новых экономических условиях продуктивно функционировать может только предприятие с высококвалифицированными, дисциплинированными сотрудниками, способными быстро перестраиваться

						Лист
						6
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

и реагировать на изменения внешней и внутренней среды. В условиях рыночной экономики одним из основных факторов эффективности и конкурентоспособности организации считается обеспечение высокого кадрового потенциала. Более действенным способом достижения этого служит создание и осуществление кадровой политики, которая считается составной частью стратегически направленной политики предприятия.

Изучение проблем управления человеческими ресурсами довольно обширно освещено в научной литературе. Огромный вклад в становление теории управления человеческими ресурсами внесли следующие ученые: У. Дейв, П. Друкер, Р. Марр, У.Монди, П. Роббинз, М. Армстронг, Г. Десслер, Д. Коул, Х. Мартин, Л. Стаут и другие. Проблемы управления человеческими ресурсами также рассматривались и в трудах отечественных исследователей – а именно: Бабынина Л.С., Горелов Н.А., Егоршин А.П., Кулапов М.Н., Половинко В.С., Травин В.В., Федченко А.А., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Турчинов А.И., и другие.

Объектом выпускной квалификационной работы является ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Предмет исследования – управление человеческими ресурсами ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Цель работы: совершенствование системы управления человеческими ресурсами.

Для достижения установленной цели нужно решить следующие задачи:

1. раскрыть теоретические вопросы управления человеческими ресурсами;
2. провести анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»;
3. провести анализ управления человеческими ресурсами.

						Лист
						7
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

## 1.1 От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами

В развитии теории и практики заграничного кадрового менеджмента можно выявить несколько фаз, связанные с адаптацией, как специфичных подходов в кадровой работе новейших технологий менеджмента, так и новейших технологий менеджмента. Истинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей системного подхода в менеджменте. Развитие системного менеджмента определило появление принципиально свежей технологии кадрового менеджмента — УЧР (управление человеческими ресурсами). Данная разработка была интегрирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц компаний. Поменялся и нрав кадровой политики: она стала наиболее функциональной, интенсивной и целенаправленной.

Основная задача службы персонала, проводящая оценку претендентов при приеме на работу, заключается в основном в том, чтобы выбрать того кандидата, который в состоянии добиться ожидаемого компанией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм подготовительного контроля качества человеческих ресурсов компании.

Даже, несмотря на то, что существует огромное число разных подходов к оценке, все они страдают от одного недостатка — субъективности, решение в большинстве своём зависит от того, кто использует этот подход, или же того, кого он привлекает в качестве эксперта.

									Лист
									8
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Всю проблему объективной оценки легко можно было бы выразить в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть сделана так, чтоб персонал был расценен:

-объективно — не завися от чьего-либо личного мнения или же отдельного суждения;

-надежно — сравнительно свободно от воздействия ситуативных факторов (плохого настроения, климатических факторов, былых взлетов и падений, быть может, случайных);

-достоверно в отношении работы — здесь должен оцениваться настоящий уровень использования своих навыков— как благополучно человек совладевает со своей работой;

-комплексно — оцениваются не только все члены данной компании, но и связи и взаимоотношения внутри компании, а ещё возможности компании в целом;

-с возможностью прогноза — данный вид оценки должен давать данные о том, к какому виду деятельности и на какой уровень человек потенциально будет способен;

-процесс оценивания и аспекты оценки обязаны быть открыты не только маленькому кругу специалистов, а также доступны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть владеть свойством внутренней очевидности);

-проведение мероприятий по оценке должно не нарушать работу коллектива, а вживаться в совместную систему кадровой работы в компании, таким образом, дабы реально содействовать ее дальнейшему развитию и совершенствованию.

До принятия компанией или организацией заключения о приеме на работу претендент обязан пройти некоторое количество ступеней отбора:

-предварительный отборочный разговор;

-заполнить бланк заявления;

										Лист
										9
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

- разговор с претендентом, так называемое интервью;
- тест; профессиональная проверка;
- проверку рекомендаций с другой работы и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения, заключение.

Первая ступень. Предварительный отборочный разговор. Разговор может проводиться разными методами. Для некоторых видов деятельности желательно, чтобы претенденты приходили на возможное место работы, тогда его сможет провести линейный менеджер, в иных случаях это не так принципиально и его проводит специалист отдела кадров.

Ключевая задача разговора (беседы) — узнать, на сколько высок уровень образования кандидата, его внешний вид и определение личностных качеств.

Вторая ступень. Заполнить бланк заявления. Кандидаты, благополучно прошедшие предварительный разговор, обязаны заполнить анкету и специальный бланк.

Анкета должна содержать как можно меньше пунктов, и они должны запрашивать информацию, наиболее всего выясняющую производительность будущей работы кандидата. Информация может быть связана с предыдущей работой, складом ума, ситуацией, с которой доводилось сталкиваться, но так, чтобы на её базе можно было бы провести стандартизированную оценку кандидата.

Третья ступень. Разговор с претендентом (интервью). Исследования показали, что более чем 90% решений по отбору кандидатов компаниями USA принимаются именно на основе результатов разговора (интервью).

Есть несколько ключевых типов разговоров по найму (интервью):

- по схеме — разговор носит несколько ограниченный характер, полученная информация не дает большого представления о кандидате, ход

								<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>					10

разговора не может быть адаптирован к особенностям претендента, стесняет его, тем самым сужая возможность получения информации;

-слабо формализованные — заблаговременно готовятся лишь только главные вопросы, проводящий имеет право включать и иные, внезапные вопросы, гибко меняющие весь ход разговора. Интервьюер обязан быть хорошо подготовлен, для того чтобы иметь возможность видеть и зафиксировать все реакции претендентов.

-не по схеме — заблаговременно готовится только перечень тем, которые будут затронуты. Для искусного интервьюера такой разговор — большой источник информации.

Четвертая ступень. Тест, профессиональная проверка. Ключ информации, который имеет возможность предоставить сведения о личных особенностях, профессиональных возможностях и особых умениях претендента. Итоги дают возможность обрисовать как потенциальные установки, ориентации претендента, так и те определенные способы деятельности, которыми он уже практически обладает. Тест позволит сформировать общее мнение о способности претендента к должностному и профессиональному развитию, специфике мотивации, особенностях персонального стиля работы.

Пятая ступень. Проверка рекомендаций с другой работы и послужного списка. Информация рекомендательных писем или же разговоров с людьми, коих претендент именовал в качестве рекомендателей, позволит уточнить, собственно, что непосредственно и с какими успехами претендент делал на прошлых местах работы, жительства, учёбы. Впрочем, бессмысленно обращаться за советами в организацию, в которой трудиться претендент. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и маловероятно предоставит вам правдивую информацию для менеджера по персоналу: наиболее велико эмоциональное отношение к работнику, увольняющемуся из компании. Логично обращаться за

										Лист
										11
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

рекомендациями на места прошлой работы, в случае если срок увольнения более одного года, а ещё к людям из иных компаний, профессиональных обществ, с которыми претендент сотрудничал по деловым вопросам.

Характеристики широко распространены во множествах государств. В Германии, к примеру, компании должны предоставить работнику рекомендации, которые по существу считаются теми же характеристиками. В данном документе компания не имеет никакого права указывать на дефекты своего работника. В то же время в кое-каких рекомендациях содержатся как будто меж строк определенные косвенные указания на негативные черты сотрудника, зафиксированные кадровыми службами.

Шестая ступень. Полный медицинский осмотр. Проводится, как правило, в случае если работа предъявляет особенные запросы к самочувствию претендентов.

Седьмая ступень. Принятие решения, заключение. Сопоставление претендентов. Представление итогов на обсуждение управлению, принимающему заключение. Принятие и выполнение решения.

## **1.2 Управление человеческими ресурсами: методы и проблемы**

Понятие «управление человеческими ресурсами» обширнее, чем понятие «управление персоналом». В первый раз понятие «человеческие ресурсы» начали применять в южноамериканском управлении в начале 70-х годов 20 века. Управления персоналом постепенно стало перетекать в управление человеческими ресурсами. Это было не просто смена понятий, а считалось расширением функций кадровых служб. Подход к персоналу как ресурсу значит:

- во-1-х, его персонализацию и личный подход ко всем сотрудникам в границах совмещения интересов компании и сотрудника;

										Лист
										12
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

- во-2-х, подобный переход признает осознание такой проблемы как недостаток квалифицированных и высококвалифицированных сотрудников, собственно, что приводит к конкурентной борьбе за навыки, способности, возможности на рынке труда;

- в-3-х, с переходом к управленческим ресурсам на задний план уходит представление о персонале как о «даровом капитале», изучение которого не требует ни трудовых, ни организационных, ни временных, ни финансовых и иных расходов со стороны работодателей.

Концепция «человеческих ресурсов» не отрицает необходимость финансовложений во внедрение, формирование и становление человеческих ресурсов исходя из их финансовой целесообразности, для привлечения наиболее высококачественного в определенном плане сотрудника, его обучения и поддержания в высочайшем трудоспособном состоянии, создания условий для креативного и профессионального становления всех работников. Подобный подход влечет за собой надобность наиболее полного использования своих познаний, способностей, возможностей сотрудников. Отсюда меняются и акценты работы с сотрудниками, в частности делаются большие усилия по развитию и исследованию еще не выявленных способностей сотрудника.

В целом векция управления человеческими ресурсами имеют массовый характер и отображают поиски современных организаций в разработке эффективных систем реализации творческих возможностей и производительного потенциала. Основным теоретическим положением свежей концепции считается признание финансовой полезности и социальной ценности людских ресурсов, освоение и становление коих нуждается в инвестиционных вложениях, как и иным видам финансовых (экономических) ресурсов. В этом заключается не терминологическое, а принципиальное различие концепции управления персоналом от концепции управления людскими ресурсами.

										Лист
										13
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Управление персоналом - подбор и расстановка работников, обучение современным способам работы, усовершенствование знаний, морально-психологическое влияние, решение проблем с конфликтными ситуациями в рабочем коллективе с целью обеспечения слаженной, направленной на результат, работы.

Изучение структурных элементов стиля управления берет свои истоки в книгах К. Левина, выделившего на базе 2-х переменных (содержание решений и способы выполнения решений) авторитарный, демократический и либеральный стили управления. А.Л. Журавлев, применяя описанные Левином переменные: «директивность, коллективность и невмешательство», подчеркнул 7 стилей, которые могут быть представлены в 3-х вариациях (выраженный: оперативный и невыраженный: варианты определенных стилей). В реальном времени для описания содержательных характеристик и общей структуры стиля применяются, как правило, многомерные модели. А.А. Русалинова, к примеру, пользуется семифакторной моделью, которая содержательно может быть нацелена, как и на интересы производства, так и на межличностные отношения.

Можно выделить такие стили управленческой деятельности как:

1 стиль. Максимальное ориентированные на основную задачу и минимальное на человека. Начальник, использующий данный стиль, оценивает человека как инструмент производства. Устремившись к лучшему выполнению поставленной задачи, он не достаточно интересуется эмоциями и чувствами своих работников. Данный стиль воплощает преимущественную личную значимость всего, собственно, что соответствует институциональным подсистемам компании, в этом же числе и средствам достижения целей.

2 стиль. Максимальное ориентированные на человека и минимальное на задачу, что приводит к минимальной возможности проявления власти. Этот стиль в значимой степени говорит о личностной значительности

						Лист
						14
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

неформальной подсистемы компании. Именно в рамках данной системы удовлетворяются статусные потребности специалиста. Так же следует обратить внимание и на то, собственно, что используемые средства также соответствуют неформальной подсистеме отношений.

3 стиль. Минимальное ориентирование, как на человека, так и на задачу. Начальник, использующий такой стиль, делает максимально мало возможного для сохранения статуса в формальной структуре, но так, дабы не выступить нарушителем покоя в отношении иных членов рабочего коллектива. В данном контексте статус в формальной организации выступает как средство для достижения целей, не отображающих цели компании. Достижение целей компании не главное для человека. При данной ориентации довольно нередко актуальным оказывается звучание неформальной системы отношений, но даже она применяется как средство достижения опять же сугубо личностных целей, таких как сохранение статуса в формальной организации.

4 стиль. Отражает средний уровень заинтересованности в рабочих и задаче.

Такой вид деятельности направлен на нахождение компромиссов.

Подобный

начальник нацелен на совместный подбор решения проблем, имея критерием выбор альтернативных мнений большинства. Такой стиль говорит о примерно равной ориентации на цели институциональных и неформальных подсистем, при приоритетности средств неформальной подструктуры.

5 стиль. Характеризуется максимальной заинтересованностью в человеке, при максимально высокой направленности на задачу, собственно, что соответствует как формальному, так и неформальному ориентированию.

6. оппортунизм, олицетворяющийся изменчивой композиций стилей, направленных на удовлетворение сугубо эгоцентрических потребностей.

									Лист
									15
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						



7. патернализм, где главенствующими являются мотивы поддержания, приобретения наивысшего статуса в неформальной структуре.

На основе вышеупомянутой двумерной модели, можно выделить такие управленческие стили как:

- 1) эксплуататорско - авторитарный стиль управления;
- 2) благосклонно - авторитарный стиль управления;
- 3) консультативно - демократический стиль управления;
- 4) стиль базирующейся на участии.

Но как показывает практика, наиболее распространены одномерные стили руководства, а именно:

1) автократический (директивный). При строгом использовании сего стиля управления начальник строит свое поведение в соответствии с принципами формальной структуры. Подобный начальник находится на расстоянии по отношению к рабочему коллективу, старается игнорировать неформальные контакты. Он возлагает на свои плечи всю полноту власти и ответственности за происходящее в компании, старается держать под контролем весь объем отношений в компании, обращая своё внимание не только лишь на итог, но и на сам процесс. Все решения принимает самостоятельно, сотрудники получают только самую нужную для выполнения работы информацию. Начальник этого плана, как правило, очень властен, требователен к сотрудникам и направлен только на целевую функцию.

2) демократический (коллегиальный). Данный тип начальника умело соединяет в своей работе направленность как на неформальную, так и на формальную структуру взаимоотношений с работниками, пытается поддерживать с ними неформальное общение, не допуская при этом фамильярности. Стремится поделить власть между собой и работниками, при принятии решения учитывает мнение рабочего коллектива, пытается контролировать только итоговый результат, не вдаваясь в детали процесса.

										Лист
										16
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Подчиненные у такого начальника получают вполне развернутую информацию о собственном месте в выполнении совместного поручения, о перспективах собственного коллектива.

3) пассивный (попустительский) стиль управления наиболее направлен на поддержание неформального общения с работниками, передачи им полномочий и ответственности. Начальник даёт своим работникам абсолютный простор, они собственноручно организуют свою работу, решения принимаются коллективно. Начальник только в случае надобности включается в производственный процесс, осуществляет контроль над персоналом и стимулирует работу организации.

Вскоре была описана теория “X, Y, Z”, где X - означала авторитарный тип управления, Y - демократический тип управления и Z - наиболее развитый коллективистский тип управления.

Также одномерные стили управления разделяют ещё на менее известные: бюрократический и патриархальный.

Не наименее сложными оказываются модели, описывающие манеру управленческой работы на базе разнообразных характеристик интегральной оригинальности и индивидуальности человека.

1-ое, на что обращаешь своё внимание в специальной литературе, это разнообразие моделей, применяемых для выделения стилей управленческой работы. Как правило, ученые разделяют 3 основных подхода к выделению стиля управления:

1) Личностный подход, устанавливает связь успешности работы и личностных особенностей начальника;

а) Бихевиористский, или же поведенческий, показывающий конкретный уровень производительности начальника особенностью его поведения;

										Лист
										17
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

б) Ситуационный, или же системный подход, связывающий такие переменные, как особенности начальника, работников (коллектива), основные задачи.

К данной квалификации можно ещё прибавить так называемый многомерно-функциональные и программно-ролевые подходы.

Использование такой или же иной манеры управления, а также её результаты будут зависеть от множества факторов. Это, прежде всего, абсолютное владение одним из стилей управления, склонность персонала к восприятию иногда навязанной ему сверху манеры руководства.

Анализ работы менеджеров во всевозможных компаниях помог специалистам обнаружить наиболее частые промахи, допускаемые менеджерами. Из этого анализа можно выделить 10 ключевых ошибок в управлении персоналом.

- 1) Стремление все сделать самому.
- 2) Оставлять всё на самотёк.
- 3) Предубежденность в плане определенных сотрудников.
- 4) Замороженные, доктринерские или же схематичные установки.
- 5) Лишняя восприимчивость к другому мнению.
- 6) Заносчивость или же самоудовлетворенность.
- 7) Игнорирование предложений коллектива.
- 8) Крайне неуважительное отношение к сотруднику.
- 9) Очевидное недоверие к работникам.
- 10) Недостаточная очередность в действиях.

И напротив, огромный опыт преуспевающих компаний показал, что руководство этих компаний в большей степени:

- высоко оценивают знание дела;
- относятся к сотрудникам с уважением;
- справедливо вознаграждают;
- объективно обнаруживают промахи;

									Лист
									18
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

- лояльны и надежны;
- готовы выслушать мнение персонала;
- готовы к нововведениям;
- ценят прогресс;
- уважают авторитет знатоков дела;
- не предвзято ко всему относятся;
- переносят критику;
- наиболее готовы к изменению, чем боссы малоуспешных компаний.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что в реальное время управление персоналом изучается и практиками, и теоретиками, как единство искусства и науки. Несмотря на разнообразие подходов к описанию собственных стилей управленческой деятельности, можно отметить 3 ведущих: демократический, авторитарный и либеральный, которые довольно вариативны, и практически не существуют в чистом виде.

Стили управленческой деятельности находятся в зависимости от такого фактора, как внешняя среда: ближайшее окружение человека, характер его профессиональной деятельности, а ещё от личных индивидуальностей начальника. Все эти факторы в совокупности воздействуют на становление персонального стиля управления персоналом.

Современные фирмы или же муниципальные учреждения, подбирая претендента на место начальника, пользуются всевозможными способами оценки профессиональных качеств кандидата. Это лишь некоторые из них: тестирование, оценки экспертов, психологические тесты и др.

Методы управления – это методы и способы, с помощью которых достигается решение управленческих задач.

Существует 5 групп способов управления.

1) Административный метод. Он основывается на дисциплине, власти и штрафах.

							<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>				19

2) Организационный метод. Этот способ управления основывается на организационных отношениях между работниками компании.

3) Метод правового регулирования. Он используется государством как средство правовой регуляции отношений между сотрудниками.

4) Экономический метод. С его помощью происходит воздействие на финансовые отношения.

5) Психологический метод. Он предназначен для влияния на психологические закономерности работы сотрудников и социально-психологические отношения между ними.

Сообразно иной классификации выделяют взамен организационных и административных методов, методы распорядительного влияния и методы дисциплинарного влияния.

Метод распорядительного влияния используется, в основном, для решения текущих задач, не предусмотренных организационно-стабилизирующим воздействием. Он дает возможность возместить неучтенные моменты фирмы, исправлять сложившуюся организацию в соответствии с условиями работы или новыми задачами. Методы этой группы реализуются в виде постановления, указа, распоряжения, приказа и т.д.

Метод дисциплинарного влияния ориентирован на поддержку организационной основы деятельности, своевременного и качественного выполнения поставленных задач, для устранения образующихся отклонений в системе организации. Они реализуются в виде наказаний (санкций) и притязаний (требований).

Среди всех методов есть органичная взаимосвязь. При применении всех способов управления нужно в обязательном порядке принимать во внимание психологический контекст, например бывают случаи, когда абсолютно адекватное с административной или же правовой точки зрения

										Лист
										20
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

внедрение того или иного воздействия не отрицает его эмоциональную (психологическую) двусмысленность.

У руководителя возникает еще одна задача создания условий, гарантирующих адекватное понимание соответствующих стимулов, как для индивидуального исполнителя так и для коллектива.

В различных методологиях управлений персоналом представляют большой интерес, главным образом, социально-психологические, организационные и финансовые (экономические) методы.

Организационные методы.

Заграничные и российские ученые уделяли рассмотрению этих методов огромное внимание. Как следствие, мы имеем довольно внятно сформулированные основы и критерии создания организационных структур.

Ключевым образом организационные способы управления персоналом ориентированы на:

- 1) создание аппарата организации.
- 2) формирование определенного состава основных исполнителей.
- 3) руководство деятельностью в настоящий момент, собственно, что подразумевает установление оснований постановлений, определение содержания постановлений, обеспечение исполнения постановлений.

Формирование персонала включает в себя следующие процедуры:

- определение необходимости фирмы в новых кадрах;
- сопоставление фактического штата с необходимым штатом;
- разработка предложений включающих в себя: подготовку, переподготовку, перемещение и сокращение имеющихся сотрудников;
- создание политики подбора сотрудников, а также её осуществление - от объявления набора кадров (или заключения договора с образовательным учреждением) до проведения отбора претендентов на свободные места;
- подкрепление трудовых отношений путем подписи договоров.

Экономические методы.

									Лист
									21
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Экономический метод связан с процессом производства такими регуляторами, как заработная оплата труда, прибыльность, дивиденды и тд.

Величина заработной платы считается главным фактором, влияющим на эффективность труда работника фирмы. Заработная оплата труда сотрудника состоит из:

- тарифной части;
- компенсаций и доплат;
- надбавок;
- премий.

Оклады и тарифные ставки определяют, насколько высокой будет оплата труда в соответствии с ответственностью и сложностью.

Назначение доплат – возмещаются дополнительные затраты наемной силы по причине объективных отличий в тяжести и условиях труда. Компенсации предусматривают не зависящие от компании факторы, в том числе подъем цен.

Прибавки и премии производят для стимулирования качественного и честного отношения к труду, увеличение качества продукции и эффективной производительности. Разница между прибавками и премиями заключается в том, что прибавки выплачиваются каждый месяц в одном и том же размере в течение определенного периода, а премии часто бывают нерегулярными, а также их величина значительно изменяется в зависимости, от результатов которых достиг работник.

Типовую структуру дохода работника организации можно представить следующим образом:

- 1) плата по окладам и тарифным ставкам.
- 2) доплаты, связанные с условиями труда:
  - а) особенности производственной среды.
  - б) режим работы.
  - в) уровень занятости.

									Лист
									22
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

3) прибавки:

а) за производительность сверх установленной нормы (плата за работу с численностью, сдельный прибавок).

б) за индивидуальный вклад в увеличение производительности и прибыльности.

в) за высочайшее качество продукции, выполнение неотложных и серьезных заданий.

4) премии:

а) за высококачественное и вовремя выполненное соглашение и этапов работ.

б) по результатам работы в течение года.

в) из фонда начальника отдела.

г) авторские гонорары за изобретения и рационализаторские предложения.

д) гонорары за интенсивное участие в освоении новейших технических и организационных предложений.

На практике используется целый диапазон методов – от классических (урочно-премиальная система, повременная оплата труда с нормированным заданием, всевозможные формы премий) до более современных (оплата за единицу квалификации, гибкие расценки и оклады).

Будущие системы стимулирования социологи вместе с экономистами связывают с обращением к стимулам наивысшего порядка, созданием критерий для самовыражения личности.

Эластичность системе оплаты труда придают периодически повторяющиеся аттестации служащих, на базе которых устанавливается степень оплаты их труда на дельнейший период.

В нынешних системах заработной платы большое внимание обращается на увеличение заинтересованности всех работников в эффективном увеличении производственных ресурсов. Увеличение

									Лист
									23
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						



заработной платы должно быть поставлено в зависимость от уменьшения норм затрат материалов и труда, увеличения свойств продукции и наращивания объема продаж.

На сегодняшний день наибольшее применение нашла контактная система оплаты труда. Договор длится от 3 до 5 лет. Его ключевыми разделами считаются:

- 1) характеристика договора;
- 2) оплата труда;
- 3) условия труда;
- 4) социальная обеспеченность;
- 5) порядок завершения договора;
- 6) разрешение спорных ситуаций (вопросов);
- 7) особые условия.

Заработная плата глав компаний, их заместителей, а также начальников относительно самостоятельных подразделений имеет возможность выплачиваться в процентах от дохода компании.

Заработная плата считается формой внешней мотивации. Есть также такая форма мотивации, как административная, значение которой заключается в выполнении работы по приказу, то есть по прямому принуждению.

Экономическая мотивация по понятным основаниям более результативна. Стимулирующая оплата труда используется как на уровне отдельных сотрудников, так и на массовом уровне.

Несмотря на ключевую роль экономических методов в процессе мотивации труда служащих, не наименее необходимым видится обширное использование и социально-психологических методов. Раскроем их содержание подробнее.

Социально-психологические методы

										Лист
										24
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Анализ российской управленческой действительности говорит о том, собственно, что почти все трудности, связанные с использованием социально-психологических способов управления, считаются следствием недостающего осознания природы данных методов.

Теоретическая неразработанность этой трудности очень довольно ярко проявилась в попытках систематизации данных методов. Рассмотрим это поподробнее.

Обратившись к различным справочникам по управлению, можно увидеть, что управленческие методы социально-психологического характера состоят в следующем:

1) создание трудовых коллективов с учетом социально-психологических данных людей: возможностей, характера, нрава, собственно, что делает благоприятные условия для их общей работы и общественного становления коллектива;

2) формирование и развитие общественных норм поведения, например, методом поддержания традиций;

3) внедрение системы общественного регулирования, предполагающей кропотливый учет реального взаимодействия общественных интересов. Общественное регулирование включает использование соглашений, обязательств, становление порядка в распределении различных благ, последовательности их получения;

4) общественное стимулирование - создание обстановки социально-психологической заинтригованности в выполнении какой-либо необходимой работы или же в достижении какой-нибудь цели. Наиболее весомое место имеет стимулирование увеличения общеобразовательного уровня, подъема культуры, эстетического и морального роста; удовлетворения культурных и общественных потребностей;

5) работа над воспитанием;

									Лист
									25
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

б) создать дружелюбную и благоприятную социально-психологическую атмосферу - атмосферу требовательности, энергичности, целеустремленности.

Глубже рассматривая суть метода управления групповыми явлениями и процессами, можно выделить несколько подклассов:

- методы активации. К ним относят почин и новшество, обмен знаниями, соперничество, нравственное стимулирование, самооценку и критику, обязательства, информирование о положительных итогах о проделанной работе.

- методы социального нормирования. Эти способы устанавливают собственной целью приведение в порядок общественных отношений методом внедрения норм, управляющих поведением отдельных работников, общественных групп и коллективов во всевозможных ситуациях. К ним относятся традиции, ритуалы, внедрение различных атрибутов, презенты, фотографии и фотоальбомы. Сюда же можно подключить метод общественной профилактики, представляющий собой социальный надзор за участниками группы с социально-опасными тенденциями, предупреждение, поручительство.

К методам общественного нормирования можно отнести также методы дисциплинарной поддержки, а именно, рассмотрение поступков на общем собрании и в социальных организациях, социальных штрафов на очередность получения материальных благ, общественный выговор и общественного обеспечения.

- метод ролевых перемен, основывается на изменении роли престижа, за счет введения специальной формы, символов, а ещё методом изменения содержания роли.

- метод пропагандирования и агитации.

По масштабам и методикам влияния на служащих социально-психологические методы можно поделить на:

									Лист
									26
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

-социологические, нацеленные на группы служащих в процессе их внутрифирменного взаимодействия.

-психологические, преднамеренно воздействующие на внутренний мир определенной личности.

Социологические методы дают возможность расценить место и предназначение служащих в коллективе, обнаружить неофициальных лидеров и гарантировать им помощь, промотивировать персонал для достижения конечного результата труда, гарантировать действенные коммуникации и предупреждение межличностных инцидентов в коллективе.

К социологическим методам управления можно отнести:

- мораль;
- соревнование;
- социологические исследования;
- партнёрство;
- управление конфликтами;
- социальное планирование;
- оценку личных качеств.

К психологическому методу управления относятся:

- психологический метод профессионального отбора и обучения;
- психологический метод гуманизации труда;
- психологический метод мотивации.

Увеличение производительности использования социально-психологических методов управления опирается на подготовку управленцев как на уровне изучения ими средствами воздействия, так и определенными приемами, технологиями и методами. Они не только обязаны иметь представление о задачах, которые достигаются с их поддержкой, но и осуществлять декомпозицию задач психологического характера, обеспечивающих их достижение, знать о многообразии способов их решения, уметь расценивать их с этической точки зрения.

						Лист
						27
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

Изучая социально-психологическую сторону трудностей управления персоналом, в первую очередь следует отметить категорию «социальное партнерство». Это в свою очередь идеология, формы и методы согласовывания партнеров общественных групп, которые обеспечивают их конструктивное взаимодействие. Стабильность социальной системы и действенность рыночной экономики зависит в большей степени от характера взаимоотношений сотрудников и предпринимателей.

Финансовой почвой общественного партнерства считается оценка вклада всевозможных общественных групп в создание дохода организации и национального дохода государства. В развитых государствах можно выделить тенденцию к увеличению объективного обмена результатами труда разных общественных групп, что считается необходимой предпосылкой общественного партнерства. Организация достойной оплаты труда считается одним из факторов увеличения эффективности производства.

Можно сделать выводы, что современные отечественные экономические отношения не содействуют поддержанию подходящего социально-психологической атмосферы в коллективе. В этом случае необходимо осуществление прогноза воздействия социально-психологических методов управления на деятельность персонала, если учитывать, что представленные методы являются наиболее тонким инструментом влияния на общественные группы и личность каждого работника, такой инструмент требует дифференцированного и дозированного применения.

Стратегическое управление персоналом, объединяющее возможности системного стратегического подхода и практические достижения в области кадрового менеджмента является актуальным в наше время.

По данным исследования, которое проводил ЦЭМИ РАН в 2006 г., в котором было выявлено, что становление стратегических процессов на отечественных организациях находится в действующей фазе: бесполезной

										Лист
										28
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

разработку стратегии считают лишь 13% организаций, ведут разработку 58% компаний, планируют начать - 29%. В рамках общеорганизационной стратегии осуществляются действия, направленные на то, чтобы представить и кадровую стратегию.

Совместно с прогрессивными тенденциями следует признать, что в наши дни на предприятиях существуют множество различных подходов к работе с сотрудниками, от установленного стратегического управления до случайного, беспорядочного процесса. Стратегическая сторона управления сотрудниками во многих организациях лишь начинает развиваться, что влечет за собой появление ряда трудностей. Например, неимение самостоятельной системы стратегического управления персоналом. В основном, стратегическое управление персоналом исполняется вместе с оперативной кадровой работой, что приводит к формулированию кадровой стратегии и к частям стратегического планирования. Кадровые стратегии вырабатываются интуитивно, без подготовительной методически сверенной оценки внешней и внутренней среды организации. Все это влечет за собой ложное понимание роли и невысокий статус стратегического управления персоналом в корпоративном стратегическом менеджменте.

Одна из методик преодоления обозначенных проблем связана с разработкой и реализацией организациями многоэтапного, всеохватывающего процесса стратегического управления персоналом, как видит это автор описано дальше. При всём этом важно осознавать, что стратегическое управление персоналом считается особым видом управленческой деятельности, направленным на обеспечение достижения долгосрочных целей предприятия с помощью конкурентоспособных сотрудников, при котором осуществляется гибкая регулировка и своевременные изменения в работе по управлению персоналом в зависимости от содержания, скорости и степени динамики среды управления персоналом.

										Лист
										29
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Внутрифирменное стратегическое управление персоналом имеет циклический характер и включает в себя несколько этапов:

- создание миссии и формирование видения по управлению персоналом;
- определение стратегических целей по управлению персоналом, стратегический анализ среды;
- создание стратегических альтернатив;
- определение стратегии управления персоналом, создание механизмов по реализации стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка выполнения и поправка стратегии с учетом изменившейся среды.

В конечном итоге стратегического планирования должен получиться набор документов или документ, в котором определены цели, задача, стратегия управления персоналом, также определенные тактические мероприятия по их реализации.

#### Тактика управления персоналом

С пониманием стратегии кадровой политики, появляется возможность решать тактические и устанавливать личные (функции управления персоналом) задачи.

Тактика является как теорией, так и практикой подготовки и ведения процесса функционирования предприятия.

Если применить тактику к управлению персоналом она характеризует установление и воплощение различных функций управления персоналом, опирающихся на понимании совместной структуры политики предприятия. Для каждой организации привлечение сотрудников и их мотивирование не считается случайной проблемой. Прием на работу человека не может быть проведен без рассмотрения вопроса, будет ли этот сотрудник в состоянии удовлетворить требования предприятия, и будет ли он получать удовольствие от этой работы.

									Лист
									30
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

В тактику работы персоналом входят следующие:

-во-1х, анализирование и оценка выполненных работ и потенциальных возможностей сотрудников:

-во-2х, осуществление набора, приём персонала на работу и создание работоспособных коллективов;

-в-3х, непосредственное управление всеми трудовыми процессами, оценка выполненных заданий, денежное поощрение, перемещение и продвижение сотрудников, планирование карьеры, создание возможности повышения квалификации;

-в-4х, развитие предприятия и руководство трудовыми процессами, создание новых видов выполнения работ;

-в-5х, учет изменений в области труда, воплощение в жизнь программ по переподготовке сотрудников, создание качественно новых изменений в системе управления персоналом.

Для действенного управления, обязательна увязка данных компонентов в целостную систему.

### **1.3 Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами**

Данное изменение кадрового менеджмента выделяет следующие основные тенденции:

- все последние годы в развитых государствах прослеживается абсолютное и относительное увеличение числа персонала кадровых служб;
- положение этой профессии значительно выросло: в большинстве корпораций начальники кадровых служб стали входить в структуру правления, а также в структуру совета директоров;
- резко увеличился интерес к уровню профессионального приготовления менеджеров по персоналу;

										Лист
										31
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



- в обстановке увеличивающейся конкуренции изолированность кадровой политики от общей бизнес-стратегии разрушительно влияла на благополучность деятельности корпорации в целом.

Это говорит о консолидации вокруг управленческой «вертикали» множества назначений кадрового менеджмента, отразившейся в возникновении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. На замену достаточно обрывочной структуры кадрового менеджмента, существующий во времена преимущественного распространения первой и второй моделей управления персоналом, создается система менеджмента, нацеленная в основном на процветание человеческого капитала. Роль этой системы — не только выполнять важные стратегические цели компании, но и осуществить ключевые цели ее кадровой политики.

Д. Гест - британский эксперт в области кадрового менеджмент, полагает, что кадровая политика компании должна обеспечивать:

- организационную интеграцию - линейные руководители и высшее руководство предприятия утверждают выработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как “свою собственную” и воплощают ее в своей оперативной деятельности, близко взаимодействуя со штабными структурами;

- высокая степень ответственности всего персонала организации, которая предполагает как идентификацию с основными ценностями организации, так и настоятельное, инициативное осуществление поставленных перед ними целей в каждодневной практической работе;

- функциональную — вариативность функциональных задач, которая предполагает отказ от обычного, строго разграничения между разными видами деятельности, а также обширное использование различных видов трудовых контрактов — полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п. — и структурную — приспособление к постоянным

									Лист
									32
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

организационным изменениям, общественным и культурным преобразованиям — эластичность организационно-кадрового потенциала;

- наивысшее качество работы, а также конечных результатов деятельности, условий труда — рабочая атмосфера, содержательность работы, довольство деятельностью и рабочей силы.

Обозначенные целевые установки можно рассмотреть как детализацию императивов совместно-творческой работы в практике передового кадрового менеджмента. И вправду, буквально в каждой установке находятся импульсы общественного, а также культурного, персонального и морального творчества. Организационные системы могут получить абсолютно уникальные черты, если императивы совместно-творческой работы реализуются в современных предприятиях.

Современные организации, проникнувшиеся творческим духом, представляют собой ячейки новейшей профессиональной культуры. Центральное звено кадрового потенциала этих организаций образуют группы транспрофессионалов - людей, которые за счет рефлексивной формирования группового мышления способны творчески и эффективно работать в разных полипрофессиональных условиях. Группы транспрофессионалов образуются ad hoc и активно применяют виртуальные формы самоорганизации. Перестраивание к новейшему типу мастерства и формулирует содержание микрореволюции, которую переносят множества профессий в наше время. Соответствующей формой профессиональной самоорганизации устанавливаются профессиональные сети разной конфигурации, которые позволяют при необходимости сформировать группы транспрофессионалов для комплексного решения разных проблем. При отсутствии в нашей стране сформировавшихся форм партиципаторной организационной культуры распространение охватили: номенклатура (при преобладании бюрократической организационной культуры), коррупция (при

									Лист
									33
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

доминировании предпринимательской), и блат (при превалировании органической).

Разумеется, что для таких новейших форм создания профессиональной деятельности необходима новая группа менеджеров-профессионалов, первоначально, в области кадрового менеджмента. Но для того, чтобы определить особенности деятельности менеджеров по персоналу этой формации, нужно установить немаловажные различия между специализациями кадрового менеджмента, такими как: управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом.

Отличительные черты управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

1) Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом является переориентацией нужд персонала на потребности самого предприятия в рабочей силе, и в первую очередь преимущества кадрового менеджмента формируются не имеющимся кадровым потенциалом предприятия, а результатами функционального анализа уже существующих и проектируемых мест для рабочих.

2) Сделать кадровую политику наиболее действенной, в отличие от пассивной и реактивной политики, свойственной классическим моделям управления персоналом, поможет управление человеческими ресурсами стратегического измерения.

3) Ответственность за осуществление наиболее действенной кадровой политики поручается и на линейных руководителей структурных подразделений, это показывает, что кадровая деятельность руководителей всех звеньев объединяется в систему кадрового управления, способную эффективно осуществить такую политику.

4) Получается переориентации системы кадрового управления на персональную деятельность с работниками, за чем следует смена с

										Лист
										34
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

преобладавших в управлении персоналом общих ценностей на индивидуальные.

5) Если обычно менеджер по персоналу должен был стараться сэкономить на издержках, которые связаны с воспроизведением рабочей силы (почему и не был заинтересован в продолжительных инвестициях в человеческий капитал), то тогда технология управления человеческими ресурсами должна быть направлена на увеличение эффективности такого рода инвестиций, которые обеспечивают непрерывный профессиональный рост персонала организация и улучшение качества условий деятельности.

6) В случае если в управлении персоналом большое внимание сконцентрировано только на рядовом персонале, то в управлении человеческими ресурсами акцентирование переходит на управленческую группу: именно компетентность менеджеров становится основной частью кадрового потенциала организации нашего времени.

7) Новейшая система кадрового менеджмента подразумевает сильную и адаптированную организационную культуру, которая стимулирует условия взаимной ответственности работодателя и наемного работника, устремление всех работников организации сделать из нее “лучшую организацию” за счет поддержания инициативы на всех уровнях предприятия, постоянных организационных и технических преобразований, открытого рассмотрения проблем.

Традиционный (рационалистический) подход управления человеческими ресурсами происходит из того, что если организация инвестирует в кадры (улучшение технологии отбора персонала, регулярно устраивает его обучение и осуществляет программы карьерного роста, достаточно платит и заботится о нем), то такая организация может требовать от своего персонала серьезного отношения к работе и лояльности. Активная кадровая политика снабжается консульством начальника кадровой службы в управлении организации и направлена на удовлетворенность организации в

										Лист
										35
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

лояльной, надежно функционирующей и удовлетворявшей положением рабочей силой. Данная кадровая политика представляет из себя основу для осуществления успешной, конкурентоспособной стратегии, и которая строится, отличительно от обычных методов управления персоналом, на взаимной ответственности и обоюдном учитывании интересов сторон , а не на подчинении персонала воле менеджера (работодателя).

Гуманистический подход управления человеческими ресурсами, который возник в США в начале 70-х гг., является известным компромиссом между направлениями кадрового менеджмента, которые рассматривались выше — это управлением персоналом (модель человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Переход персонала в собственников организации переводит на новый уровень систему отношений “работодатель — наемный работник”. На этом уровне в отношения обоюдной ответственности подключаются потребители, органы государственной власти и другие акционеры. Вследствие этого, удовлетворение множества потребностей персонала становится главной задачей кадровой политики, а не способом достижения других различных целей, как это могло иметь место в других подходах в кадровом менеджменте.

В свою очередь обоюдная ответственность сторон может обеспечивать увеличение эффективности деятельности организации. Участие на высоком уровне всего персонала в управлении качеством условий труда и проектировании рабочих мест , предоставляемых услуг и (или) выпускаемой продукции— все это образует совершенно новые условия в организации. Атмосферу сотрудничества, а не вражды, которой еще недавно проникались отношения между профсоюзами и работодателями, теперь и обсуждения между ними принимают все больше прагматичный характер. Принятие законности разных интересов работников раскрывает реальные перспективы для привлечения их в процесс солидарного принятия

										Лист
										36
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

управленческих решений, доступа к информации о всех делах организации, в которой они работают, а также взаимных консультаций.

Итак, можно сказать о конкретном соединении в основе технологии управления человеческими ресурсами современных и традиционных (но модернизированных) подходов. Но если взять все достоинства разных подходов, которые сложились в кадровом менеджменте, то технология управления человеческими ресурсами не сможет претендовать на роль средства от всех проблем, с которыми может столкнуться менеджер по персоналу в настоящее время. Но и у этой прогрессивной технологии критики обнаруживают недостатки.

										<i>Лист</i>
										37
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>							

## 2 АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»

### 2.1 Историческая справка предприятия

Предприятие ОАО «Новокузнецкий комбинат» было основано в 1953 году и представляет из себя одной из самых «взрослых» предприятий пищевой промышленности на территории Кемеровской области. Полное название предприятия - открытое акционерное общество «Новокузнецкий хладокомбинат». На данный момент оно принадлежит холдингу «Снежный городок», в который также входят хладокомбинаты, расположенные в Кемерово и Прокопьевске. [8]

Холдинг «Снежный городок» успешно развивается на рынке в течении более пятидесяти лет. На данный момент это одна из самых крупнейших компаний по оптово-розничные торговли на территории Кузбасса, которая имеет собственную производственную базу, а также розничную и оптовую торговую сеть.

ОАО «Новокузнецкий комбинат» выпускает 110 наименований мороженого. Мороженое производится на современных линиях от мировых лидеров на рынке оборудования из Швеции, Италии, Польши: Tetra Pak, Ice group, Schnober и др., в соответствии с новейшими европейскими тенденциями и технологиями.[32]

В 2004 году начат экспорт мороженого в страны дальнего зарубежья. Налажены стабильные поставки в Монголию, первые партии отправлены в Саудовскую Аравию, Нигерию, Пакистан. [3]

ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» является одним из лидеров на рынке замороженных продуктов питания России. Доля предприятия в общем объеме экспорта мороженого из РФ по итогам 2013 года составила 27,1%. Одним из главных направлений деятельности компании является производство мороженого под торговой маркой «Снежный городок»

										Лист
										38
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

30 июня 2014 года по результатам сертификационного аудита, проведенного компанией SGS, система менеджмента безопасности пищевых продуктов ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» была признана соответствующей требованиям международной схемы FSSC 22000. [9]

## 2.2 Организационная структура предприятия

Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия  
ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

Изданной схемы можно сделать вывод о том, что организационная структура рассматриваемого предприятия является линейно-функциональной. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административ-но не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Так директору подчинены следующие функциональные начальники: главный бухгалтер, начальник отдела труда и заработной платы, старший



юрист

консультант,

начальник аналитического отдела, заместитель директора по производству, главный инженер и заместитель директора по коммерческим вопросам.

### 2.3 Производственная структура предприятия

Производственная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 2.2.

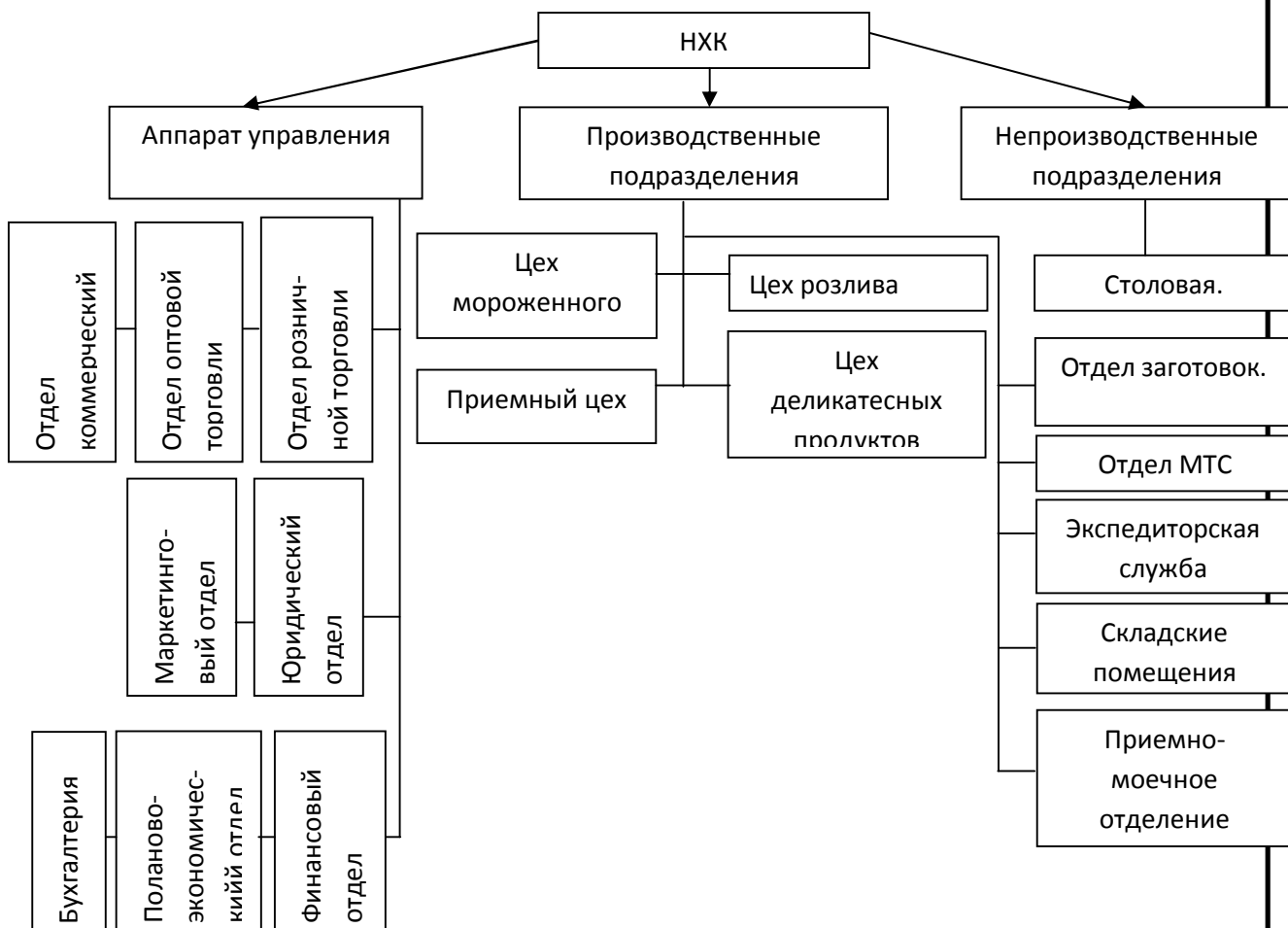


Рисунок 2.2 – Производственная структура предприятия  
ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

При рассмотрении производственной структуры предприятия можно сделать вывод о том, что она разделена на три основные группы, такие как аппарат управления, производственные подразделения и непроизводственное подразделение.

Тем самым аппарат управления подразделяется на три основные группы: юридический отдел, финансовый отдел и отдел розничной торговли.

В свою очередь производственные подразделения делятся на цеха основного производства, в которые входят такие цеха, как цех мороженого, цех розлива и цех деликатесных продуктов, подразделения вспомогательного производства, которые состоят из отдела материально-технического снабжения, отдел заготовок и приемочное отделение, а к подразделению обслуживающего производства относятся складские помещения и экспедиторская служба.

Также можно сделать вывод о том, что рассматриваемому предприятию соответствует предметный тип производственной структуры, т.к. цеха специализируются на ограниченной номенклатуре изделий.

По форме управления данная производственная структура является цеховой, так как делится на цеха, а цеха в свою очередь делятся на участки.

## 2.4 Анализ производственно-хозяйственной деятельности

При анализе производственно-хозяйственной деятельности рассматриваемого предприятия были проанализированы следующие показатели, представленные в таблице 2.1. [40]

						Лист
						41
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

№ п/п	Показатели	ед. изм.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %		
						2013г./2012г.	2014г./2013г.	2014 г./2012 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выпуск продукции	тонн	24033	24527	22992	102,05	93,7	95,6
2	Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	2244967	1841910	1767149	82	95,9	78,7
3	Себестоимость продукции	тыс. руб.	1641718	1304941	1267327	79,5	97,1	77,2
4	Коммерческие расходы	тыс. руб.	500130	389041	361367	77,8	92,9	72,2
5	Управленческие расходы	тыс. руб.	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Прибыль (убыток) от продажи	тыс. руб.	103119	147928	138455	143,4	93,6	134,2
7	Рентабельность продукции	%	4,6	8,03	7,83	174,6	97,5	170,2
8	Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	1540	3156	5811	204,9	184,1	377,3
9	Среднесписочная численность ППП	чел.	615	558	558	86,1	100	86,1
10	Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	3962,7	4823,63	4904,41	121,7	101,7	123,7
11	Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	103960	81282	81659	78,2	100,5	78,5
12	Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	16660,2	15119,4	15189,5	90,7	100,4	91,2
13	Среднегодовая стоимость собственного	тыс. руб.	475758	477018,5	478964	100,2	100,4	100,7

Лист

42

	капитала							
14	Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	331292,5	264446,5	230535,5	79,8	87,2	69,6
15	Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	646146,5	603134	567879	93,3	94,1	87,9
16	Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	1092688	1203641	1198118	110,1	99,5	109,6
17	Фондоотдача основных фондов	руб.	3,189	3,5828	3,869	112,3	107,98	121,3
18	Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	1242,589	1346,28	1267,587	108,3	94,1	102,0 1
19	Коэффициент независимости	%	0,41	0,38	0,41	93,9	108,32	101,8

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	%	0,16	0,19	0,22	123,9	113,4	140,5
21	Коэффициент текущей ликвидности	%	1,3	1,32	1,32	101,5	100	101,5
22	Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	%	0,65	0,69	0,69	106,2	100	106,2

Далее перейдем к более подробному рассмотрению показателей, а именно анализ ассортимента выпускаемой продукции, которых представлен в таблице 2.

									Лист
									43
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Таблица 2.2 – Анализ ассортимента выпускаемой продукции, в тоннах

Номенклатура	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %		
				13/12	14/13	14/12
Всего произведено продукции, в т.ч.:	24033	24527	22992	102,05	93,7	95,7
- Производство мороженого	5411	5600	4193	103,5	74,9	77,5
- Производство продуктов питания	18622	18927	18799	101,6	99,3	100,9

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» имеет больший объем выпуска продуктов питания, чем мороженого. Рассматривая динамику показателей к 2013 году общий объем производства продукции растет, темп роста производства продукции составляет 102,05%, а к 2014 году наоборот снижается и равен 93,7%. Следует отметить, что основной причиной спада производства продукции является спад производства мороженого, его темп роста резко упал в 2014, и составил 74,9 %, что и привело к общему спаду производства. Производство продуктов питания на протяжении трех лет практически не изменялось.

Рассмотрим динамику и структуру основных фондов, данные в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика и структура основных фондов ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Виды ОПФ	Год						Прирост, (%)		
	2012		2013		2014		13/ 12	14/13	14/12
	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %			
ОПФ, всего:	628268	100	578000	100	557758	100	-	-	-

- машины и оборудование	238018	37,9	185231	32,1	184772	33,1	-5,8	1	-4,8
- транспорт. средства	34400	5,5	27936	4,8	24009	4,3	-0,7	-0,5	-1,2
- здания	186911	29,7	192129	33,2	194842	34,9	3,5	1,7	5,2
- торговое оборудование	132269	21,1	126508	21,9	117570	21,2	0,8	-0,7	0,1
- прочие ОФ	36670	5,8	46196	8	36565	6,5	2,2	-1,5	0,7

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что объем основных производственных фондов на протяжении всех трех лет снижается. Основной причиной спада объема основных производственных фондов в 2013 году стало снижение объема машин и оборудования, удельный вес которого сократился на 5,8% и составил 185231 р. Скорее всего их снижение связано с моральным или физическим износом и дальнейшим высвобождением. К 2014 году главной причиной спада являются прочие основные фонды организации, их удельный вес снизился на 1,5% и составил 36565 р.

Рассмотрим динамику и структуру трудовых ресурсов, данные в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Динамика и структура трудовых ресурсов ОАО “Новокузнецкий хладокомбинат”

Показатели	2012	2013	2014	Темп роста, (%)		
	чел.	чел.	чел.	13/12	14/13	14/12
1	2	3	4	5	6	7
Весь персонал:	615	558	558	90,7	100	90,7
В том числе:						
1. ППП	615	558	558	90,7	100	90,7
Из него:						
1.1 Рабочие	595	539	539	90,6	100	90,6
1.2 Руководители	20	19	19	95,0	100	95,0

На основе данной таблицы можно сделать вывод о том, что к 2013 году персонал в организации сократился на 57 человек, что составляет 9,3% от

персонала в 2012 году. Важно отметить, что основное сокращение пришлось на рабочих, их стало меньше на 56 человек, в то время, как количество руководителей сократилось на 1 человека.

Скорее всего причиной сокращения персонала стало высвобождение основных производственных фондов, а именно машин и оборудования. В связи с отсутствием рабочих мест руководство организации решило сократить и оптимизировать персонал организации.

С 2013 по 2014 год количество персонала не менялось, это связано с тем, что предприятие не расширяло свою деятельность, напротив, оно сократило объем выпуска своей продукции.

Рассмотрим эффективность использования основных средств ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», данные в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели эффективности использования основных средств

Показатели	2012г.	2013г.	2014г.	Темп роста, (%)		
				13/12	14/13	14/12
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	2244967	1841910	1767149	82,04	95,9	78,7
Прибыль от продукции, тыс. руб.	603249	536969	499822	89,01	93,1	82,8
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	646146,5	603134	567879	93,34	94,15	87,9
Среднесписочная численность работников ППП,	615	558	558	90,7	100	90,7
Фондоотдача основных фондов, руб./руб.	3,5	3,05	3,1	87,9	101,9	89,6
Фондоёмкость руб./руб.	0,29	0,33	0,32	113,7	98,1	111,6
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	1050,6	1080,9	1017,7	102,9	94,1	96,9
Рентабельность ОФ %	93,4	89,02	88,01	95,4	98,8	94,4

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что показатели эффективности использования основных средств снижаются относительно 2012 года. К 2013 году данный показатель упал на 12,1% и составил 3,05 руб., а к 2014 возрос на 1,9% и составил 3,1 руб. Снижение эффективности также показывает обратный показатель фондоотдаче – фондоемкость. Его наращение свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств. Так к 2013 году этот показатель возрос на 13,7 % и составил 0,33. К 2014 году положение предприятия улучшилось и показатель упал на 1,9%. На предприятии ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» падает выручка и среднегодовая стоимость основных средств. Однако в 2013 году выручка упала на 17,96% в то время как среднегодовая стоимость основных средств сократилась на 6,66%, что и привело к резкому снижению показателей эффективности использования основных средств. В 2014 году происходит схожая ситуация, только темп снижения выручки ниже, чем темп падения средней стоимости основных средств и составляет 4,1%. Темп падения средней стоимости основных средств составляет 5,85%. По этой причине показатели в 2014 году имеют положительный результат.

Фондовооруженность возрастает к 2013 году, это связано с сокращением персонала на 57 человек, не смотря на снижение стоимости основных фондов на 6,66%. Это говорит о возросшей производительности труда работников и повышении уровня организации труда. К 2014 году фондовооруженность убывает в связи с уменьшением средней стоимости основных средств. Отметим, что в 2014 году под основное сокращение попало торговое оборудование, транспорт и прочие основные фонды, что свидетельствует о уменьшении производства и реализации товара. Именно это и вызывает снижение фондовооруженности.

Рентабельность основных фондов падает из-за опережающего падение прибыли, что вызвано снижением выручки из-за сокращения основных

						Лист
						47
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			



фондов. В 2013 году при падении средней стоимости основных средств на 6,66% прибыль упала на 10,99%, а в 2014 при падении стоимости основных средств на 5,85% прибыль упала на 6,9%. Это свидетельствует о том, что сокращение выпуска продукции связана не только с сокращением основных фондов, возможно ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» потерял рынки сбыта именно по мороженому.

Далее проанализируем структуру оборотных средств, информация представлена таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Оценка структуры оборотных средств ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

Оборотные активы	2012 г.		2013 г.		2014 г.		Прирост, (%)		
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	13/12	14/13	14/12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Запасы	311841	26,8	311845	25,1	302092	26,2	-1,7	1,1	-0,6
2. НДС	5826	0,5	6407	0,5	6104	0,5	0	0	0
3. Дебиторская задолженность	773201	66,4	844942	68,0	769096	66,7	1,6	1,3	-0,3
4. Краткосрочные финансовые вложения	65812	5,6	70128	5,7	53914	4,7	0,1	-1,0	-0,9
5. Денежные средства	8236	0,7	8766	0,7	22155	1,9	0	1,2	1,2
6. Прочие оборотные активы	-	-	277	0,02	509	0,04	0,02	0,02	-
Итого оборотные активы	1164916	100	1242365	100	1153870	100	-	-	-

В этой таблице можно сделать вывод о том, что самый большой удельный вес приходится на дебиторскую задолженность. Это отрицательный момент для предприятия, так как дебиторская задолженность уменьшает скорость оборачиваемости денег на предприятии, что отрицательно сказывается на прибыли. Важно отметить, что дебиторская задолженность составляет в среднем 67%. Однако снижение дебиторской задолженности в 2014 году способствует уменьшению темп снижения прибыли с 10,99% до 6,9%.

Проанализируем состав и структуру себестоимости по элементам затрат, данные в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ состава и структуры себестоимости по элементам затрат ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.		Прирост, (%)		
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	13/12	14/13	14/12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Материальные затраты	317036	36,54	289374	46,5	358318	45,9	9,96	-0,6	9,36
Расходы на оплату труда	143174	16,5	113659	18,3	120464	15,4	1,8	-2,9	-1,1
Отчисления на социальные нужды	33106	3,82	26098	4,2	26469	3,4	0,38	-0,8	-0,42
Амортизация	46976	5,41	33012	5,3	25634	3,3	-0,11	-2	-2,11
Прочие затраты	327428	37,73	159517	25,7	249964	32,0	-12,03	6,3	-5,73
Итого по элементам	867720	100	621660	100	780849	100	0	0	0

В данной таблице можно сделать вывод о том, что основными затратами являются материальные и прочие расходы. К 2013 году удельный вес материальных затрат повышается на 9,96%, что связано с сокращением

										Лист
										49
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

прочих затрат на 12,03%. Важно отметить, что к прочим затратам может относиться невозможная к возврату дебиторская задолженность, которая имеет самый большой удельный вес в оборотных активах. К 2014 удельный вес материальных затрат падает на 0,6%, хотя сами по себе растут материальные затраты растут на 68939 тыс.руб. В основном это связано с наращиванием прочих расходов.

Интересно отметить то, что рост материальных затрат подразумевает наращивание объемов выпуска продукции, однако выручка в 2014 году падает. Это связано с тем, что все затраты увеличились и самый быстрый рост наблюдается у прочих затрат. Скорее всего предприятие взяло кредит обнаружило невозместимую дебиторскую задолженность.

Рассмотрим динамику показателей удельных затрат, данные в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика показателей удельных затрат ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Показатели	Год			Темп роста, (%)		
	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
	2	3	4	5	6	7
Материалоемкость, коп.	15,4	13,4	16,3	87,01	121,6	105,8
Зарплатоемкость, коп.	8,55	6,5	6,7	76,02	103,07	78,4
Амортизационноемкость, коп.	2,3	1,5	1,2	65,2	80	52,2

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что предприятие ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» является материалоемким. Иными словами, больший объем затрат приходится на материальные ресурсы.

Проследим динамику затрат на рубль товарной продукции, данные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика затрат на рубль товарной продукции ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

										Лист
										50
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Наименование	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, (%)		
				13/12	14/13	14/12
1	2	3	4	5	6	7
Себестоимость продукции, тыс. руб.	1641718	1304941	1267327	79,5	97,1	77,2
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	2244967	1841910	1767149	82,05	95,9	87,7
Затраты на 1 рубль продукции, руб. /руб.	0,73	0,71	0,72	96,9	101,2	98,1

В данной таблице можно сделать вывод о том, что динамика изменения затрат за 3 года разная. Самый высокий показатель затрат на один рубль товарной продукции приходится на 2012 год и составляет 0,73 руб. Снижение данного показателя в 2013 году обусловлено тем, что себестоимость продукции сокращается быстрее, чем выручка. Из этого следует, что в 2013 году предприятие сократило свои затраты на производство продукции. К 2014 году также идет сокращение себестоимости и выручки, но темп сокращения выручки оказался выше, чем темп сокращения себестоимости. Из-за этого затраты на один рубль продукции увеличились.

Проанализируем относительные показатели финансовой устойчивости, данные в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Показатели	Норм. значения	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %		
					13/12	14/13	14/12

							2
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коэффициент автономии	>0,5	0,33	0,32	0,35	96,9	109,4	106,1
2. Коэффициент обеспеченности собственных оборотных средств	>0,1	0,16	0,19	0,22	118,7	115,8	137,5
3. Коэффициент маневренности собственного капитала	>0,5	0,38	0,51	0,53	134,2	103,9	139,5
4. Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств	<1	2,06	2,09	1,87	101,5	89,5	90,8
5. Коэффициент обеспеченности материальными запасами	0,6 – 0,8	0,58	0,77	0,84	132,7	109,1	144,8
6. Коэффициент постоянного актива	>0,4	0,62	0,49	0,47	79	95,9	75,8
7. Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств	>0,5	0,16	0,11	0,06	68,7	54,5	37,5

Данная таблица говорит о том, что показатели финансовой устойчивости анализируемого предприятия неоднозначны. Так коэффициент автономии говорит о том, что в структуре актива на протяжении всех трех лет преобладают заемные средства так как данный показатель ниже нормативного значения. Это отрицательный момент для предприятия т.к. это уменьшает его финансовую устойчивость.

Коэффициент обеспеченности собственных оборотных средств говорит о возможности обеспечения оборотных активов собственными средствами. Это значение выше норматива и растет на протяжении трех лет. Это связано в основном с сокращением основных производственных фондов.

Также в связи с сокращением доли внеоборотных активов коэффициент маневренности собственного капитала повышается и в 2013 году становится

							Лист
							52
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись				

выше нормативного уровня на 1 %. Такая тенденция продолжается и в 2014 году и данный показатель растет на 2% и составляет 53%. Из этого следует, что предприятие способно удерживать уровень своего собственного оборотного капитала за счет собственных средств.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капиталов сильно завышен. Это говорит о том, что предприятие имеет большое количество кредитов. Данный показатель снижается к 2014 году и составляет 1,87. Однако, не смотря на снижение, этот коэффициент остается высоким. Это отрицательный момент для предприятия, т.к. сильно снижает его рентабельность.

Следующий коэффициент говорит о обеспеченности материальными запасами за счет собственных средств. Здесь стоит отметить, что запасы практически не меняются, лишь в 2014 году сокращаются на 1,1%. Следовательно, идет наращение собственных оборотных средств. Это положительный момент для предприятия так как материальные запасы обеспечиваются за счет собственных средств.

Коэффициент постоянного актива падает на протяжении трех лет. Это связано с сокращением внеоборотных активов и наращиванием собственного капитала. Снижение данного показателя позитивно сказывается на деятельности компании. При снижении коэффициента постоянного актива предприятие может направлять больше ресурсов на обеспечение оборотных активов.

Объем привлеченных долгосрочных заемных средств снижается на протяжении трех лет в то время, как количество займов растет. Это говорит о наращивании краткосрочных займов.

В таблице 2. 11 оценим показатели платежеспособности.

Таблица 2.11 – Оценка показателей платежеспособности ОАО “Новокузнецкий хладокомбинат”

Показатели	Норма.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %
------------	--------	---------	---------	---------	---------------

										Лист
										53
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

	значения				13/12	14/13	14/ 12
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,083	0,084	0,087	101,2	103,5	104,8
Коэффициент критической ликвидности	>1	0,95	0,98	0,97	103,15	98,9	102,1
Коэффициент текущей ликвидности	2	1,3	1,32	1,32	101,5	100	101,5

В данной таблице можно сделать вывод о том, что все коэффициенты ликвидности ниже нормы. Так коэффициент текущей ликвидности остается имеет небольшой прирост в 2013 году, составив 1,32, а в 2014 не изменяется. На основе этих данных можно сделать вывод о неплатежеспособности предприятия. Это связано с большим количеством краткосрочных обязательств. Здесь имеет место финансовый риск, связанный с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Рассматривая коэффициент критической ликвидности можно сделать вывод о том, что показатели близки к нормативным и в случае критической ситуации предприятие почти полностью сможет погасить краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности намного ниже нормы. Это свидетельствует о невозможности покрыть краткосрочные обязательства собственными средствами. Все дело в большом объеме дебиторской задолженности. Это отрицательный момент для предприятия, так как это свидетельствует о недостатке собственных средств на предприятии и большом объеме краткосрочных обязательств.

Данные анализа и оценки финансовых результатов рассмотрим в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ и оценка финансовых результатов ОАО  
 “Новокузнецкого хладокомбината”, тыс. руб.

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.		Темп роста, %		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	13/ 12	14/ 13	14/ 12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка	2244967	100	1841910	100	1767149	100	82,04	95,9	78, 7
Себестоимость	1641718	73,1	1304941	70,8	1267327	71,7	79,5	97,11	77, 2
Валовая прибыль	603249	26,8	536969	29,15	499822	28,2	89,01	93,08	82, 8
Коммерческие расходы	500130	22,3	389041	21,12	361367	20,4	77,8	92,9	72, 25
Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль от продаж	103119	4,6	147928	8,03	138455	7,8	143,45	93,6	134, 3
Проценты к получению	9797	0,4	14503	0,8	8084	0,5	148,03	55,7	82, 5
Проценты к уплате	79844	3,5	84114	4,5	83013	4,7	105,35	98,7	103, 9
Прочие доходы	141572	6,3	108545	5,9	87387	4,9	76,6	80,5	61, 7
Прочие расходы	164596	7,3	175236	9,5	138028	7,8	106,46	78,7	83, 8
Прибыль до налогообложения	10048	0,4	11626	0,6	12885	0,7	115,7	110,8	128, 2
Текущий налог на прибыль	9255	0,4	8870	0,5	8080	0,46	95,8	91,1	87, 3
Чистая прибыль	1540	0,07	3156	0,2	5811	0,33	204,9	184,1	377, 3

Выводом к данной таблице является то, что несмотря на снижении объемов выпуска продукции прибыль компании растет.

Валовая прибыль на протяжении всех трех лет также снижается, однако  
 сни-

									Лист
									55
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						



жаются и коммерческие расходы, что и влияет на изменении динамики прибыли. Важно отметить, что при кризисных явлениях и отрицательной экономической ситуации первым пунктом является сокращение коммерческих расходов.

При дальнейшем рассмотрении таблицы динамика прибыли изменяется от прочих видов деятельности и проценту к получению и уплате. Самым успешным оказался 2012 год. Его убыток от этих операций составил 93 071 тыс. руб. А самым убыточным оказался 2013 год, его убыток составил 136 302 тыс. руб.

Итого 2014 год стал самым прибыльным преимущественно из-за снижения коммерческих и прочих расходов. И сокращению прочих расходов, и проценту к уплате.

Рассмотрим динамику показателей рентабельности, данные в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Динамика показателей рентабельности ОАО “Новокузнецкий хладокомбинат”.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %		
				13/ 12	14/ 13	14 / 12
1	2	3	4	5	6	7
1. Общая величина имущества, тыс. руб.	1458331	1477843	1379463	101,3	93,3	94,6
2. Капитал и резервы, тыс. руб.	476528	477509	480419	100,2	100,6	100,8
3. Величина текущих активов, тыс. руб.	1164916	1242365	1153870	106,6	92,9	99,5
4. Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	2244967	1841910	1767149	82,04	95,9	78,7
5. Затраты на производство продукции, тыс. руб.	1641718	1304941	1267327	79,5	97,1	77,2

Лист

56

6. Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	103119	147928	138455	143,4	93,6	13 4, 3
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1540	3156	5811	204,9	184,12	37 7, 3
8. Рентабельность активов (имущества), %	0,11	0,21	0,42	190,9	200	38 1, 8
9. Рентабельность текущих активов, %	0,13	0,25	0,5	192,3	200	38 4, 6
10. Рентабельность собственного капитала, %	0,3	0,7	1,2	233,3	171,4	40 0
11. Рентабельность (убыточность) основной деятельности, %	6,3	11,3	10,9	179,4	96,5	17 3, 01
12. Рентабельность (убыточность) реализуемой продукции, %	1,5	2,13	4,2	142	197,2	28 0
13. Рентабельность (убыточность) объема продаж, %	4,6	8,03	7,8	174,6	97,1	16 9, 6

Из этой таблицы можно сделать вывод о том, что в основном рентабельность анализируемого предприятия растет. Так в связи с ростом чистой прибыли и небольшим изменением активов, 1,3% и 6,7% в 2013 и 2014 году соответственно, их рентабельность растет.

Точно такая же ситуация и с рентабельностью текущих активов, рентабельностью собственного капитала и рентабельностью реализованной продукции. Важно отметить, что прибыль растет с каждым годом двукратно, следовательно, предприятие, несмотря на экономическую ситуацию и большое количество дебиторской и кредиторской задолженности, смогло подстроиться под ситуацию и увеличить объем прибыли.

По данным приведенным в данной выпускной квалификационной работе можно сделать вывод о достаточно эффективном функционировании предприятия.

Вследствие анализа выпуска и реализации продукции можно увидеть снижение объема выручки от продаж при неоднозначном изменении объема произведенной продукции. Объем выпускаемой продукции к 2014 году сократился в основном за счет снижения объема выпуска мороженого.

На протяжении трех лет стоимость основных производственных фондов снижается в основном за счет сокращения машин и оборудования в 2013 году и прочих основных фондов в 2014 году.

К 2013 году сократился промышленно-производственный персонал предприятия в основном за счет сокращения работников, а в 2014 году остался на таком же уровне.

Фондоотдача падает, а фондоемкость увеличивается, что говорит о снижении эффективности использования основных средств предприятия.

В структуре оборотных средств самым емким является дебиторская задолженность, что отрицательно сказывается на прибыли предприятия.

Основными затратами являются материальные и прочие расходы, а само предприятие является материалоемким.

Динамика изменения затрат за 3 года разная. Самый высокий показатель затрат на один рубль товарной продукции приходится на 2012 год и составляет 0,73 руб.

Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости в основном ниже нормативных, так как имеет большую дебиторскую задолженность и большое количество краткосрочных займов.

Чистая прибыль на протяжении трех лет растет, в то время, как выручка от реализации продукции падает. 2014 год стал самым прибыльным преимущественно из-за снижения коммерческих и прочих расходов. И сокращению прочих расходов, и проценту к уплате.

									Лист
									58
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

#### 3.1 Анализ эффективности использования персонала организации

Анализ мотивационной системы предприятия следует начать с анализа заработной платы сотрудников предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

На основе анализа отзывов о работе на предприятии [41] в договорной части для рабочих прописан оклад, он составляет 7000 рублей, и премия в зависимости от производительности труда рабочих, но в основном премиальная часть выплачивается в «конверте». Объем бонусных выплат зависит от оценочного листа, который заполняет мастер смены цеха ежедневно.

Работники утверждают, что зарплата им часто не выплачивается и задерживается, также имеет место невыплата бонуса.

В отзывах бывшие сотрудники отмечали, что при увольнении выплачивался только оклад.

Далее на рисунке 3.1 рассмотрим динамику заработной платы работников за 2012–2014 годы.

									Лист
									59
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

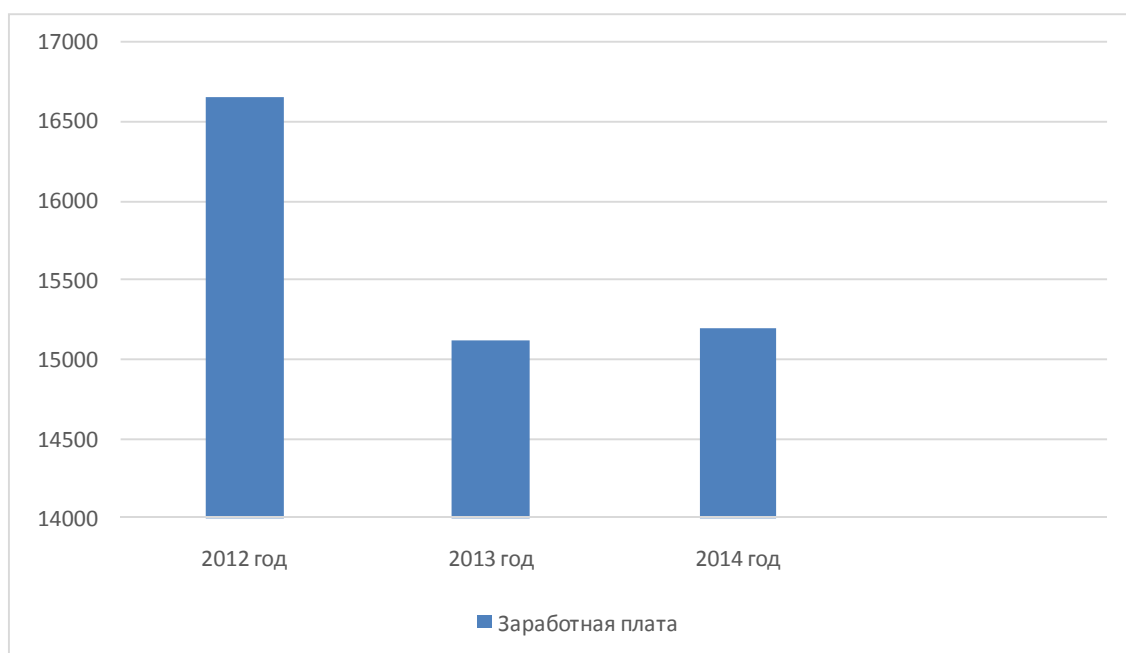


Рисунок 3.1 – Динамика заработной платы работников

Отметим, что средняя заработная плата рабочих к 2013 году снизилась на 1500 рублей, а в 2014 осталась на прежнем уровне.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что работники рассматриваемого предприятия не удовлетворены материальным стимулированием труда и необходимы меры по совершенствованию данной системы.

Далее рассмотрим текучесть кадров. Все результаты приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Движение трудовых ресурсов.

Показатели	2012	2013	2014
1. Принято в течении года	200	150	168
2. Выбыло раб в течении года	165	206	168
В том числе:			
2.1. По собственному желанию	145	150	165
2.2. За нарушения трудовой дисциплины	5	8	3

2.3. По сокращению штата	15	56	0
3. Среднесписочная численность работников	595	539	539
4. Коэффициент оборота по приему, %	33,6	27,8	31,2
5. Коэффициент оборота по выбытию	27,7	38,2	31,2
6. Коэффициент текучести кадров	25,2	29,3	31,2

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод о высокой текучести кадров на предприятии ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат». Коэффициент текучести растет на протяжении трех лет. Динамика текучести кадров представлена на рисунке 3.2.

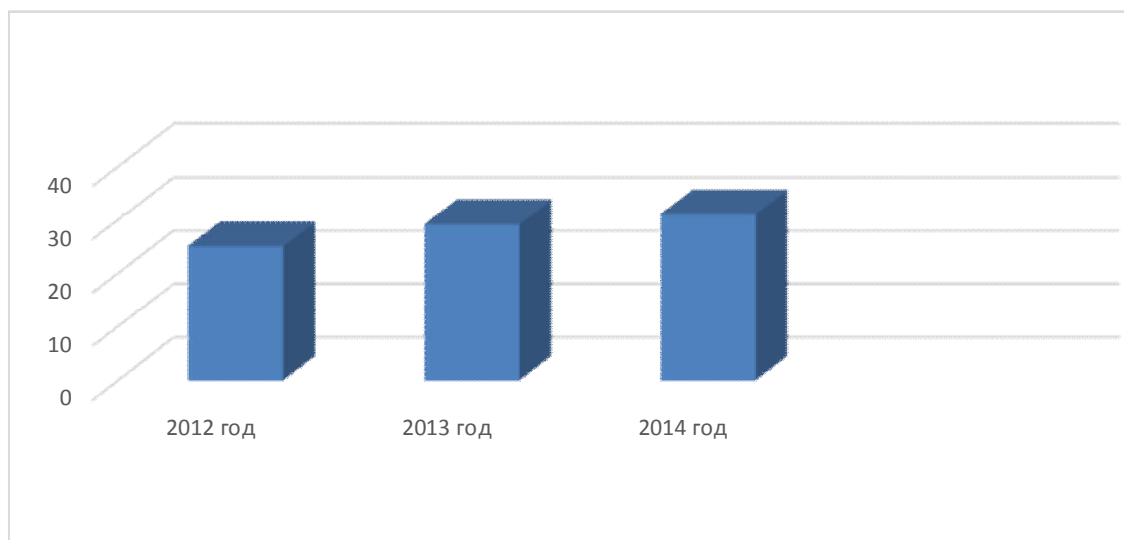


Рисунок 3.2 – Динамика текучести кадров

Важно отметить, что ни один работник, оставивший отзыв не был доволен мотивационной системой персонала. Стоит отметить, что увольнение персонала по собственному желанию также растет и к 2014 составляет 165 человек. Это опасное явление для предприятия по сколько влечет за собой технологические, экономические и психологические

издержки. В основном высокая текучесть кадров появляется по следующим причинам: низкие ставки оплаты труда, несправедливая структура оплаты труда, нестабильные заработки, продолжительные или неудобные часы работы, плохие условия труда, деспотичное или неприятное руководство, проблемы с проездом до места работы, отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста, работа, в которой нет особой нужды, неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией),изменяющийся имидж организации, работа с персоналом по принципу «соковыжималки», прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию.

Для комплексного рассмотрения проблемы текучести персонала остановимся подробно на каждой причине.

Низкая ставка оплаты труда является одной из главных причин высокой текучести кадров. Персонал жалуется на систему выплат, так как деньги либо не выплачиваются, либо выплачивается только оклад в размере 7000 рублей.

Все опрошенные работники жаловались на невыплату заработной платы или бонуса, но не было ни одного человека, который бы жаловался на несправедливое распределение заработной платы.

В данной системе нестабильность заработка также имеет место, поскольку, как говорилось выше, не выплачивается либо зарплата, либо бонус.

График работы ОАО «Новокузнецкий комбинат с 8:00 до 17:00, это удобное время работы для персонала, так как вечернее время полностью остается в личном распоряжении работника.

Оценивая условия работы следует учесть то, что оборудование на рассматриваемом предприятии в основном автоматизировано [2]. Однако работник должен постоянно контролировать производственную линию и обновлять сырье. В производственном процессе также имеет место и ручной

									Лист
									62
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

труд по фасовке товара. Необходимо отметить, что это монотонный труд, который требует концентрации и постоянного напряжения.

Некоторые работники лояльно отзывались о контроле руководства за персоналом. Если работник выполняет нормы, то контроль за ним будет минимален, однако некоторые винили руководство за невыплаченные деньги. Так что мнения по этому вопросу разделились.

Само здание расположено на улице вокзальная, 12. Это находится в центре города не далеко от вокзала города Новокузнецка. Это удобное расположение для предприятия и все работники имеют возможность без особых затруднений добираться до места работы.

Также работники не видят карьерного роста и перспектив развития на предприятии. Некоторые работники были обеспокоены отсутствием перспектив роста на данном предприятии.

Так как работа по изготовлению мороженого сезонная, то большинство работников цеха увольняют после летнего периода работы. Это также создает высокую текучесть кадров, что отрицательно сказывается на деятельности предприятия.

Остальные причины, по результатам оценки отзывов о анализируемом предприятии, не являются основополагающими для работников предприятия.

Подводя итог можно сказать о том, что сотрудники персонала не довольны системой мотивации на предприятии. Поэтому необходимо предпринять ряд мер по совершенствованию мотивации персонала.

### 3.2 Анализ технологии

Совершенствование кадровой политики и системы управления человеческими ресурсами в целом нужно осуществлять комплексно, учитывая слабые стороны организации и возможных путей их искоренения. Во-первых, следует определить ключевые задачи и результаты, которых хотят достичь руководство и служба кадров организации при претворении в

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			63



жизнь тех или иных изменений. Внедрение улучшенной системы управления кадровым потенциалом так же имеет возможность оказывать общественный эффект, который, в результате, преобразуются в финансовый, и поддается стоимостной оценке.

В итоге произведенного анализа ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», можно предложить несколько мероприятий и методов по усовершенствованию кадровой политики.

При отборе претендентов на место в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» применяется лишь только один метод – собеседование, что, как правило, не предоставляет объективную оценку претенденту на предлагаемую должность.

Для улучшения процесса подбора и приёма на работу сотрудников можно предложить принимать участие в собеседовании, не только начальнику отдела, но и самому руководителю того структурного подразделения, где в последующем человек станет трудиться.

Так же, нужно уделить особое внимание работе по формированию кадрового резерва.

Данной работой обычно заниматься отдел кадров. Подготовка претендентов резерва может осуществляться на основании персонального плана работы, составленного непосредственно кандидатом вместе с кадровым аппаратом и утвержденным начальником организации. Выбор формы обучения претендентов резерва находится в зависимости от уровня их специального образования, завершения ими квалификационной учебы и стажа работы. Ведущей формой подготовки резерва сотрудников, а так же формой мотивации является обучение специалистов именно на производстве:

- замещение временно отсутствующего начальника на этап отпуска, заболевания, командировки;
- привлечение к подготовке и помощь в работе обучающихся курсов, тренингов, семинаров;

										Лист
										64
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

- участие в создании предложений по усовершенствованию производственной деятельности организации.

Анализ результатов подготовки претендентов резерва обязан проводиться каждый год. По итогам проделанного анализа должен быть сформирован запас на грядущий год.

В настоящий момент начальством ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» ведется модернизация производства. Для данных целей закупается прогрессивное, высокотехнологичное оснащение. Для работы с данным оборудованием сотрудники компании должны владеть советующими способностями, что делает обучение персонала обязательным элементом модернизации.

На сегодняшний день можно выделить следующие затраты, связанные с организацией и претворением в жизнь кадровой политики фирмы:

1) затраты на социальную поддержку служащих (средства на помощь работников в особенных жизненных обстоятельствах: рождение, гибель, пожар, потоп и другие чрезвычайные ситуации).

2) затраты на работу по обучению служащих и на повышение их квалификации.

3) затраты организации на мотивацию труда работников (премирование наилучших служащих).

Целесообразно было бы совместить размеры вознаграждения, выплачиваемого отдельному сотруднику, с результатами работы отдельной бригады или структурного подразделения, в котором он трудиться. Для этого нужно определенную сумму средств, выделяемую для выплаты сотрудникам вознаграждения, поставить в зависимость от результатов работы отдельной бригады. При этом обязан предусматриваться трудовой вклад коллектива сотрудников структурного подразделения в совместный результат работы предприятия.

										Лист
										65
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Создать и утвердить графики, мероприятия, события по следующим направлениям кадровой политики:

- оценка работы служащих и начальников;
- план ротации служащих на определенный срок, порядок финансового поощрения служащих, методы и способы поощрения работников;
- проведение корпоративов;
- новейшие, действенные формы мотивации персонала;
- установить планирование персонала как неотъемлемую функцию кадровой политики;
- вводить инновации не только лишь в производстве, но и в кадровой работе.

Эти и множество других возможных направлений определяют систему оперативного управления человеческими ресурсами, создавая единую атмосферу и алгоритм работы с людьми в организации.

В качестве эффективной меры в работу кадровой службы организации можно ввести осуществление поддержки увольняемым сотрудникам (т.е. поддержке увольняемым сотрудникам – психической, консультационной, информационной). Превосходство данного метода – это одна из немногих мер, не требующая больших материальных расходов (кроме случаев, когда может понадобиться проведение особых психологических тренингов с увольняемыми сотрудниками).

В связи с внедрением поддержки увольняемым сотрудникам в работу кадровой службы, увольняемому сотруднику можно обеспечить пакеты информации, документы, консультации. Сотруднику могут быть даны рекомендации и консультации по обращению на биржу труда.

Например, чтобы наиболее полно понять причину увольнения сотрудника нужно в первую очередь собрать довольно много информации о том, почему увольняются работники и изучить данную информацию. Нужно

										Лист
										66
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

сделать специальные анкеты увольняющихся, которые, несомненно, помогут во всём разобраться.

Применив предложенные мероприятия, ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», без сомнения, подымет личный авторитет и сделает лучше кадровую работу организации. В целях стабильной работы организации, планирование её развития считается довольно важным долгосрочное планирование кадровой политики.

Важно, чтобы в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» присутствовал грамотный порядок формирования и доведения до сведения руководителя его бюджета, а ещё действовали нормы, позволяющие данному начальнику самостоятельно, без какого-либо вспомогательного согласования с другими руководителями, устанавливать и реализовывать выплаты работникам (как непосредственно им, так и на проведение различных мероприятий и оплату преподавателей).

В настоящий момент организация имеет возможность включить в смету расходов предлагаемые затраты на управление кадровым потенциалом, так как оно будет работать доходно.

В результате может быть разработана слаженная кадровая политика, которая включает в себя системы подбора, подготовки, улучшения и оплаты сотрудников, а также политика отношений между сотрудниками и администрацией.

										Лист
										67
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

### 3.3 Мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами

Понятие мотивации плотно связано с проблемой управления человеческими ресурсами. Современные экономические отношения, появившиеся с переходным периодом, выдвигают и свежие запросы к персоналу. В данный момент важен не только лишь подбор, обучение и расстановка сотрудников, но и формирование нового сознания, склада ума, а также и методов мотивации.

ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» находится в неплохом экономическом положении, что позволяет организации повысить затраты на мотивацию персонала, чтобы в будущем получить от этого положительный эффект – увеличение производительности труда, финансовых показателей и корпоративной культуры в целом.

Мотивация персонала – это один из ведущих способов повышения производительности труда, которая оказывает огромное влияние на экономический эффект деятельности любого предприятия. Социально-экономическая мотивация в отечественной экономике остаётся самой важной и доступной для управления. Эта мотивация определяется следующими факторами: принципы оплаты труда и формирования прибыли, условия для конкуренции, критерии отбора и продвижения сотрудников, система организации труда, управления и производства.

Оплата труда в данном списке нередко играет для сотрудников предприятия главную роль и именно поэтому процессы инновации обязаны коснуться данной формы мотивации в первую очередь.

Законодательство Российской Федерации, а именно Трудовой кодекс, в статье 57 закрепляет, что заработная плата – это вознаграждение за труд, которое работодатель должен выплатить сотруднику за выполненную работу в зависимости от ее трудности, условий труда, количества и квалификации

									Лист
									68
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

служащего с учетом фактически отработанного времени, а ещё за периоды, включаемые в рабочее время. Ещё в статье 59 указывается понятие «минимальная заработная плата», а именно: минимальная заработная плата (часовая и месячная) – государственный минимальный социальный стандарт в области оплаты труда за работу в нормальных условиях при выполнении установленной (часовой или месячной) нормы труда.

Проанализировав Трудовой кодекс Российской Федерации, а также другое трудовое законодательство страны можно прийти к выводу о том, что такое понятие как максимальная «потолочная» заработная плата не существует, либо оно чётко не зафиксировано.

На сегодняшний день в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» есть граница заработной платы, зависящая от множества факторов. Для увеличения эффективности мотивации персонала можно вводить заработную плату «без потолка», которая подразумевает буквально безграничный размер заработной платы сотрудника.

Начальство может отказаться от обычных форм оплаты труда и образовать определённый фонд (или пользоваться уже существующим фондом заработной платы). Величина данного фонда так же может соответствовать уже существующему объёму фонда оплаты труда или быть рассчитан с учётом свежих критериев и устройств оплаты труда, внедряемых в организации.

Все средства данного фонда можно рассматривать как вознаграждение за работу, которое руководитель может выплатить сотруднику за проделанную работу. Встаёт вопрос о разделении этих средств среди всех сотрудников организации, который можно быть решить данным образом:

- все сотрудники обязаны быть разбиты на определённые группы, подразумевающие собой, к примеру, имеющийся у сотрудника уровень образования. Каждой определенной группе присваивается «базовый» оклад – минимальная заработная оплата труда группы.

						Лист
						69
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

- дальше для определения заработной платы внедряются коэффициенты повышения, их величина находится в прямой зависимости от трудности выполняемой работы.

- так же обязан существовать мотивационный момент. Он может представлять собой стимулирующие прибавки, которые учитывают численность и качество выполняемых работ.

- и ещё один не менее важный метод мотивации – компенсация. Сюда можно включать оплату счетов за связь работника, оплата затрат на транспорт, затраты на питание и так далее.

В итоге выходит система оплаты труда, в которой величина заработной платы находится в зависимости именно от самого сотрудника и ограничен практически лишь только качеством и числом выполняемой им работы, его образованием.

Любой сотрудник имеет возможность ежемесячно спланировать и заработать именно столько, сколько сочтёт необходимым. Для того чтобы сделать процесс легкодоступным и прозрачным для работников, начальством предприятия должно быть создано положение об оплате труда. Данное положение включает в себя все критерии с непосредственно установленной платой.

Предлагается введение системы оплаты труда «без потолка» для увеличения действенности мотивация персонала организации, что в будущем должно привести к росту производительности труда и впоследствии улучшаться экономические показатели предприятия.

Важным фактором при использовании данного метода будет то, что он не требует практически никаких расходов. Расчёт подобной заработной платы может выполняться с помощью обычного программного обеспечения.

Участие в прибыли предприятия.

Участие в прибыли предприятия – один из наиглавнейших моментов материального стимулирования труда сотрудника. То есть, по результатам

									Лист
									70
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

года, в зависимости от трудового вклада, сотруднику выплачивается определенное вознаграждение. Для того, чтобы эта система работала, ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», вровень с фондом накопления, потребления, резервным и иными фондами, нужен особый фонд для выплаты таких вознаграждений. Впрочем, выплаты так же могут производиться из фонда заработной платы.

За достижение конкретных результатов каждому сотруднику станет присваиваться конкретная сумма баллов. Далее необходимо подсчитать сумму баллов каждого сотрудника и всех сотрудников предприятия в целом. Величину фонда выплаты премий надо разделить на общую сумму баллов по организации, таким образом, получится стоимость 1-го балла. Затем для каждого сотрудника, исходя из суммы полученных им баллов, рассчитывается сумма вознаграждения. В таблице 3.2 предложен вариант зачисления баллов за конкретные результаты.

Таблица 3.2 – Варианты зачисления баллов за конкретные результаты труда

Результат	Балл
Выполнение плана по производству продукции (выполнению работ, оказанию услуг)	10 баллов за каждый месяц выполнения плана
Перевыполнение/недовыполнение плана	+5 баллов за каждый процент перевыполнения ежемесячно, -5 баллов за каждый % недовыполнения
Сопричастность в: -увеличении объема продаж; -увеличении прибыли; -в загрузке производственных мощностей; -продвижении товара.	5 баллов за каждый процент увеличения
Рациональное предложение: -внесение рационального предложения; -участие во внедрении рационального предложения; -за результат внедрения.	30 баллов
Оказание помощи, консультирование других отделов, обучение новых сотрудников	15 баллов



Проявление инициативы в формировании и укреплении корпоративной культуры	10 баллов
--	-----------

Ключевые условия действенности применения систем участия сотрудников в прибыли:

- участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением сотрудников к управлению, к поиску, к процессу принятия решений и решению производственных задач, путей улучшения производства. Основное системы участия в прибыли в том, что это не столько способ платить сотрудникам, сколько способ рулить ходом труда, держать под контролем его так, чтобы каждый день стимулировать усовершенствование производства за счет рационализаторской работы людей.

- определение объема вознаграждений должно основываться на таких показателях, на которые сотрудники могут оказать настоящие влияние, т.е. на что они могут воздействовать (прежде всего, в наилучшую сторону), контролировать на производственных участках и своих рабочих местах.

- сотрудники в обязательном порядке обязаны сами принимать участие в разработке систем участия в прибыли или разделении выгоды от увеличения производительности. Такие системы не должны разрабатываться небольшим числом специалистов или начальников, поэтому предложенная мной система – это только мой вариант, который может усовершенствоваться и дополняться с учетом особенностей самой организации и пожеланий сотрудников.

Можно выделить некоторые причин того, почему ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» прибыльно вводит такие методы стимулирования и увеличения эффективности ведения кадровой политики:

- Система позволяет акцентировать внимание работников на удовлетворении целей организации. С ее поддержкой легче информировать работников о том, каков их собственный вклад в общий результат

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			72

деятельности организации. Очевидно, что эта система мотивации наилучшим образом сочетает цели работника и организации.

- Внедрение элементов личной и групповой мотивации позволит сделать подобающую организационную культуру, где каждый работник будет заинтересован как в собственном индивидуальном успехе, так и в успехе коллектива, с которыми он трудится.

- Искореняется «уровнировка» в объемах заработной платы, при этом искоренение происходит очевидной и понятной для сотрудников методикой.

- Увязывание объема зарплаты с результатом деятельности позволит создать гибкий фонд зарплаты, который будет меняться в зависимости от итогового результата деятельности организации.

Главным моментом предлагаемых решений считается вероятность их внедрения буквально без расходов, что делает даже наименьшим финансовый эффект значимым для организации.

Внедрив свежие составляющие мотивации в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» нельзя забывать об актуальности созданных форм, показателей и способов. Нужно пересматривать их, в зависимости от ситуации, проверять их на соответствие сложившейся ситуации на рынке с учётом внутренних и внешних факторов, тенденций в производстве и экономике.

Таким образом, новая функционирующая система экономической мотивации в организации представляет собой связанный и целый механизм, позволяющий ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» увеличить эффективность труда работников и эффективность работы организации.

Профессиональное развитие и обучение персонала.

В том числе новой формой мотивации персонала может стать возможность получения сотрудниками организации прохождения спецкурсов и образования.

									Лист
									73
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Новые производственные линии ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» созданы на основе новых компьютерных разработках и требует у сотрудников, его обслуживающих, специальное образование.

В Кемеровской области обучение по необходимым организации специальностям ведут несколько высших учебных заведений: «Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)», «Кемеровский государственный университет» и другие.

Специальности, по которым высшие учебные заведения Кемеровской области подготавливают специалистов и которые востребованы на модернизированном производстве ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Специальности, востребованные на ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)	Кемеровский государственный университет	Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова
1. Холодильная, криогенная техника и системы жизнеобеспечения	1. Прикладная математика	1. Юриспруденция

Продолжение таблицы 3.3

2. Технология полиграфического и упаковочного производства»процессов	2. Информационно вычислительные технологии	2. Менеджмент
3. Автоматизация технологических процессов и производств	3. Менеджмент	3. Экономика и организация производства
4. Менеджмент и Маркетинг	4. Маркетинг	–

Стоимость обучения специалиста в среднем по высшим учебным заведениям Кемеровской области составляет около 41 500 рублей за семестр на дневной форме обучения и 21 460 на заочной форме обучения. Дабы уменьшить затраты на обучение организации достаточно установить контакты с высшими учебными заведениями и отслеживать важных для неё выпускников. На основе заключённого между организацией и высшим учебным заведением контрактом студенты некоторых специальностей

получат возможность пройти практику на ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат». Подбор будущих претендентов среди учащихся может быть осуществлен непосредственно во время прохождения практики. Для увеличения заинтригованности учащихся организация может предлагать им прохождение производственной практике на производстве. Эту практика можно будет пройти как на оплачиваемой основе, так и неоплачиваемой. Также можно организовать профессиональное обучение сотрудников на производстве. Обучение могут проводить педагоги из числа управленцев, работников и иных специалистов, имеющих средне специальное и высшее образование по профилю учебы, имеющих у себя за спиной стаж работы не менее 5 лет и высокие производственные показатели.

Оплата труда педагогов, не освобожденных от главной работы, привлеченных в качестве педагога по обучению сотрудников, за время обучения, которое предусмотрено программой, может осуществляться за счет средств, предназначенных на подготовку сотрудников. Основанием для оплаты за обучение считается табель рабочего времени, а привлекаемым педагогам со стороны – на основании трудового соглашения. Не считая этого можно осуществить проведение соревнований профессионального мастерства с дальнейшим шансом повышения квалификации сотрудников по их итогам.

Для совершенствования и организации учебной работы ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» нужно провести улучшение материально-технической базы организации. К примеру, можно сделать учебную локальную компьютерную сеть с главным компьютером и двумя (минимум) рабочими компьютерными местами. Это нужно вследствие того, что без учебного компьютерного класса нельзя добиться передового уровня обучения. Определённые темы можно исследовать с помощью специальных учебных компьютерных программ, заменяющих очень дорогое современное

										Лист
										75
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

оснащение и оборудование, сделать специальные компьютерные тесты и опросы для проверки знаний сотрудников.

Стоимость компьютерного оборудования на одно рабочее место приведена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Стоимость компьютерного оборудования на одно рабочее место

Наименование оборудования	Средняя стоимость в рублях
Монитор	7000
Системный блок	35000
Компьютерная периферия	3500
Компьютерный стол	5000

Исходя из средней цены необходимых для этого девайсов, затраты на одно рабочее компьютерное место составят около 50500 рублей. При этом цена организации маленького компьютерного класса хотя бы с 5 местами для работы обойдётся ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» в 252500 рублей.

Цена прохождения компьютерных курсов в специальных учреждениях и центрах г. Кемерово располагается в границах от 7000 до 10000 рублей. В случае если компьютерный класс будут посещать 15 работников предприятия затраты на организацию компьютерного класса и издержки на обучения работников в других организациях станут равны. При этом материально-техническая база организации станет современно оборудована и позволит провести обучение в любое удобное время.

Обучение можно осуществлять на базе методических рекомендаций, технологий используемых в организации и документов системы качества, с дальнейшим проведением тестов, испытаний и экзаменов с неотъемлемым присутствием технических глав фирмы.

Непрерывный научно-технический прогресс сильно ускоряет устаревание познаний, умений и навыков сотрудников, требует его непрерывного развития, обучения и увеличивает значимость контроля над персоналом. Беря во внимание модернизацию производства ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» значение наличия соответственного персонала растет. Как раз по этой причине организации необходимо применить такую функцию управления как планирование персонала.

Совершенствование и планирование человеческих ресурсов. Планирование персонала считается необходимым элементом становления, как кадровой политики, так и самой организации в целом. Выступая одной из главных функций управления, планирование персонала определяет временную, количественную, качественную и пространственную надобность предприятия в персонале, необходимом для достижения установленных перед организацией целей.

Успешное выполнение установленных планированием персонала задач возможно лишь только при поочередном выполнении некоторых этапов:

- 1) выявление фактического наличия кадров с учетом их количественных и качественных характеристик;
- 2) мониторинг потребности в сотрудниках через сбор информации количественной и качественной потребности;
- 3) контроль за плановыми и фактическими показателями наличия кадров в организации.

Нововведения, затрагивающие деятельность организации, связанную с осуществлением кадровой политики, именуется кадровыми инновациями. Для организации принципиально важно располагать квалифицированными сотрудниками, которые в большой степени обеспечивают его конкурентоспособность.

Успешная работа организации в новых условиях хозяйствования, определяемых становлением рыночной экономики, находится в зависимости

									Лист
									77
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

от того, как организация приспособлена к таким условиям. Организация не может оказывать весомое воздействие на изменение внешнего окружения для достижения собственных целей без разумных изменений своей внутренней организации и стратегических действий, нацеленных на создание и поддержание важных конкурентных преимуществ. Поэтому успех адаптации определяется проведением изменений внутри организации для предельного его приспособления к работе в сформировавшихся условиях внешнего окружения, то есть в новых финансовых, правовых и общественных условиях.

Планирование персонала, который и обязан обеспечивать создание конкурентных преимуществ, гарантировать финансовый подъём и стабильное экономическое состояние, позволит организации своевременно приспособиться к изменениям внешней и внутренней среды. Вне зависимости от специализации организации, совершенствования обязаны коснуться сбытовой, энергосберегающей и производственной сферы деятельности. Так же сюда входит:

- техническая модернизация производства;
- перестройка структуры управления для адаптации к изменениям;
- разработка чёткой стратегии организации, уточнение её целей;
- планирование персонала с учётом внедрения нововведений во всех сферах деятельности организации.

Определив надобность в сотрудниках на определённую перспективу, организация преступает непосредственно к планированию трудовых ресурсов. В свою очередь это неразрывно связано с системой планирования кадровых ресурсов, изготовления, сбыта, организационного и технического роста и так далее. То есть ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» нужно кооперировать планы по совершенствованию персонала с планами по развитию производства.

									Лист
									78
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Это позволит организации вовремя получать профессиональных работников, которые сумеют максимально действенно применять современное оборудование. Так же это позволит уменьшить временные простои, связанные с поиском подходящих специалистов и использовать новые производственные мощности с момента их наладки и установки.

После внедрения такого инструмента управления как планирование персонала организация получает не только наиболее конкретные цели своего роста, но и эффективную систему реагирования на всевозможные изменения, которые происходят как на самом предприятии, так и за её пределами. Эффект от ускоренной адаптации организации к нововведениям в условиях обострённой конкурентной борьбы станет оказывать положительно воздействие на экономическое положение организации.

Непрерывный научно-технический прогресс придаёт решающий смысл в обеспечении конкурентоспособности организации именно нововведениями (инновациями). Под термином «инновация» понимают внедрённое новшество, обеспечивающее качественный подъем производительности продукции и процессов. В зависимости от сферы, которой касается инновация, выделяют производственные, социальные, технологические, маркетинговые, управленческие, организационные и другие.

Вне зависимости от того, к какой конкретно сфере относятся инновации, они могут не применяться, а созданные проекты – не внедряться по причине сопротивления сотрудников, возникающего по разным обстоятельствам. Это в свою очередь грозит большим спадом и делает организацию слабой в конкурентной борьбе и возможно даже, в конечном счёте, приведет её к банкротству. Можно выделить несколько причин спада эффективности реализации нововведений в сфере управления персоналом:

- в конкурентной борьбе правила игры меняются настолько часто, что скорость реагирования на инновации у организаций, в том числе и у отдела кадров, всегда ниже требуемой;

										Лист
										79
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



- по этой же причине модификации технологий происходят быстрее их реализации, что лишает смысла последующие изменения в нормировании труда, написании должностных инструкций и так далее;

- правильно и доступно решить трудности с работниками на производстве может только тот человек, который так же хорошо понимает как принципы управления человеческими ресурсами, так и особенности производственного процесса;

- нередко сущность проблемы непросто обнаружить. Сокрытые, неосознаваемые трудности в управлении – повторение функций, нечеткое деление зон ответственности вызывают у начальства возмущения связанные с качеством работы исполнителей. Решение находится в смене специалиста, а не в организации управленческого процесса.

Недоверие вызывают так именуемые «псевдоинновации», т.е. инновации в кадровой политике и кадровых системах, не обеспечивающие реального подъема их производительности. Они используются с целью либо неестественным способом обновить старые методы кадровой работы, утаив иные реально эффективные методы, либо изменить прогрессивный курс на обновление сотрудников, блокируя прогрессивные инновации и вводя морально устаревшие или современные преждевременные нововведения.

Преодоление сопротивления нововведениям в кадровой сфере несомненно задача начальства предприятия. Именно менеджер обязан предпринять нужные меры и использовать один из доступных ему методов для предотвращения этой трудности. Передача информации считается одним из самых эффективных методов, который при этом требует наименьших денежных инвестиций, наименьших расходов времени и считается простым в использовании.

Законодательство Российской Федерации, а именно Трудовой кодекс, в статье 55 закрепляет, собственно, что работодатель должен ознакомить сотрудника под роспись с порученной работой, критериями и оплатой труда

										Лист
										80
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

и объяснить его обязанности и права; ознакомить сотрудника под роспись с корпоративным контрактом, документами и соглашением, регламентирующими внутренний трудовой распорядок.

Исходя из анализа Трудового кодекса Российской Федерации, можно сделать вывод о том, что при изменении, вызванном кадровой инновацией, наниматель должен проинформировать сотрудника об этих нововведениях. Это делает метод информирования обязательным.

Главная особенность данного метода состоит в том, что его использование наступает ещё до начала внедрения нововведений, а не после появления сопротивления. Информация о грядущих изменениях детально доносится до всех работников предприятия. Здесь важен фактор всеобщности, так как даже если инновация коснётся определенного отдела или коллектива, то, вполне вероятно, косвенно это воздействует и на всех сотрудников предприятия. В случае если менеджеру удалось уверить людей в надобности и безопасности вводимых изменений, то они во множестве случаев будут помогать начальству предприятия в осуществлении перемен.

Поддержка и помощь со стороны менеджера может оказаться очень действенным средством, при том условии, что люди сопротивляются из-за проблемы привыкания к новым условиям. Впрочем, вполне вероятно, что не всем работникам получится приспособиться, собственно, что повлечёт за собой увольнение. Переговоры с отдельными работниками заканчиваются заключением письменного договора, дают возможность придти к компромиссам, когда взамен реальных или вероятных потерь при инновации стороны получают совершенствования в иных аспектах. Письменный договор позволяет избежать юридических инцидентов в дальнейшем.

										Лист
										81
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа посвящена вопросам управления человеческими ресурсами ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Управление персоналом - подбор и расстановка работников, обучение современным способам работы, усовершенствование знаний, морально-психологическое влияние, решение проблем с конфликтными ситуациями в рабочем коллективе с целью обеспечения слаженной, направленной на результат, работы.

Работа с персоналом в наше время сводится не только к приёмам и увольнению и ведению статистики. Это непрерывный процесс формирования работоспособного, слаженного коллектива, в котором каждый его сотрудник, выполнял свои обязанности, наиболее эффективно, каждый день совершенствуя свои профессиональные умения. Работа с сотрудниками планируется таким образом, чтобы в будущем добиваться увеличения в своём составе таких людей, которые в совершенстве владеют современными профессиональными навыками.

Выпускная квалификационная работа состоит из трёх глав.

В первой главе «Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами» рассмотрены сущность и значение управления человеческими ресурсами, управление человеческими ресурсами: методы и проблемы, преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами. На основании этой главы можно говорить о значимости управления человеческими ресурсами, её многогранности и влиянии на деятельность организации.

Во второй главе «Анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»» приведена организационная и производственная структура изучаемого предприятия и непосредственно сам анализ производственно-хозяйственной деятельности

									Лист
									82
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

предприятия и сделаны выводы.

Основные направления совершенствования управления человеческими ресурсами, конкретные мероприятия для повышения эффективности использования трудовых ресурсов ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» отображены в третьей главе выпускной квалификационной работы.

Главными вопросами выпускной квалификационной работы являются вопросы привлечения и отбора новых кадров ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», организации профессионального обучения, повышения квалификации, подготовки резерва и планирования карьеры. Кроме того, в выпускной квалификационной работе рассматривается стимулирование персонала организации к наиболее эффективной работе через формирование корпоративной культуры организации, планирование внутрифирменной карьеры и внедрения инновационных форм мотивации к труду, как основного фактора успеха в сфере деятельности организации.

В результате проведённого исследования можно сделать следующие выводы:

- 1) Численность персонала ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» нестабильная, текучесть кадров высокая. Проблемными являются профессиональная составляющая кадровых ресурсов, необходимость постоянного повышения квалификации и привлечения совершенно новых специалистов в организацию из-за постоянной модернизации производства.
- 2) Мотивация персонала практически отсутствует в организации, что делает обязательным внедрение новых форм мотивации.
- 3) Организации следует развивать корпоративную культуру.
- 4) С учетом внедрения новых технологий в производстве необходимо ввести такой инструмент управления человеческими ресурсами как планирование персонала, с учётом планирования модернизации производства.

									Лист
									83
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев А., Грачев М. Организационная культура современной корпорации // МЭ МО. – 2015. – № 6. – С. 29–34.
2. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. – М., 2013. – 320 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2011. – 224 с.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА. – М., 2014. – 216 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М., 2014. – 296 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2013. – 670 с.
7. Власенко Т. Секреты успешного бизнеса // Эксперт Урал. – 2015. – №16. – С. 11 – 18.
8. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 2011. – 332 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.:ЮНИТИ, 2015. – 255 с.
10. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 2013. – 816 с.
11. Дизель П.М., Раньян У.М. Поведение человека в организации. – М., 2012. – 230 с.
12. Дранкина Е. Черное по белому // МЭ МО. – 2014. – №23. – С. 37 – 44.

						Лист
						85
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

13. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2015. – 460 с.

14. Егоршин А.П. Управление персоналом: Уч. пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 624 с.

15. Здравомыслов А.П. Потребности. Интересы. Ценности. – М., 2011. – 257 с.

16. Иванющенкова М., Фуколова Ю. Труд на докризисном уровне // МЭ МО. – 2011. – №29. – С. 8 – 11.

17. Как добиться успеха / под редакцией Хруцкого В.Е. – М., 2014. – 510 с.

18. Козлов В., Козлова А. Управление конфликтом. – М., 2015. – 224 с.

19. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Уч. пособие. – М.: Дека, 2014. – 896 с.

20. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2012. – 528 с.

21. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. – СПб.: Владос, 2013. – 345 с.

22. Литвак Б.Г. Управленческие решения: Учебник. – 2 – е изд. – М.: Дело, 2012. – 440 с.

23. Мардас А., Мардас О. Краткий курс практического менеджмента. – М.: Изд. Дом «Литера», 2014. – 160 с.

24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 2013. – 720 с.

25. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. – М., 2012. – 317 с.

									Лист
									86
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

26. Основы управления персоналом / под ред. Б.М. Генкина. – М., 2013. – 383 с.

27. Основы менеджмента: Уч. пособие / под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 2011. – 325 с.

28. Панкин А.И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 347 с.

29. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом. – М.: ИНФРА–М., 2014. – 212 с.

30. Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2011. – 336 с.

31. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРАМ, 2012. – 638 с.

32. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.

33. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: Издательство ПРИОР, 2014. – 352 с.

34. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 2005. – 198 с.

35. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. «Методы управления персоналом». – М., 2014. – 287 с.

36. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 405 с.

37. Шаленко В. Н. Концептуальные подходы к изучению трудовых конфликтов // Современная конфликтология в контексте культуры мира. – М., 2013. – С. 299 – 314.

									Лист
									87
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						



38. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес школа «Интел-синтез», 2012. – 368 с.

39. Шмаров А. Успешное управление // МЭ МО. – 2011. – № 18. – С. 36 – 39.

40. Интернет ресурс <http://orabote.xyz/>

41. Бухгалтерская отчетность предприятия АО «Новокузнецкий хладокомбинат» за 2012-2014 годы.

										Лист
										88
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

### ДВИЖЕНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Талица Б.1 – Движение трудовых ресурсов

Показатели	2012	2013	2014
1. Принято в течении года	200	150	168
2. Выбыло раб в течении года	165	206	168
В том числе:			
2.1. По собственному желанию	145	150	165
2.2. За нарушения трудовой дисциплины	5	8	3
2.3. По сокращению штата	15	56	0
3. Среднесписочная численность работников	595	539	539
4. Коэффициент оборота по приему, %	33,6	27,8	31,2
5. Коэффициент оборота по выбытию	27,7	38,2	31,2
6. Коэффициент текучести кадров	25,2	29,3	31,2



**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**  
**(обязательное)**  
**ДИНАМИКА ЗАРАБАТНОЙ ПЛАТЫ РАБОТНИКОВ**

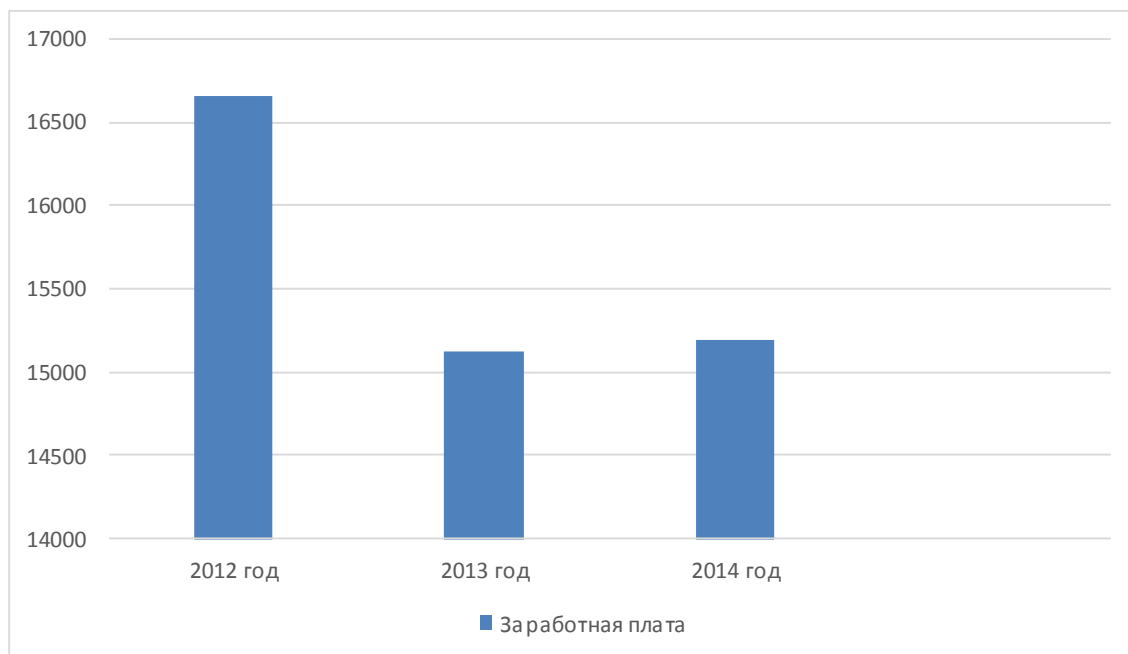


Диаграмма Г.1 – Динамика заработной платы работников

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
**(обязательное)**  
**ДИНАМИКА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ**

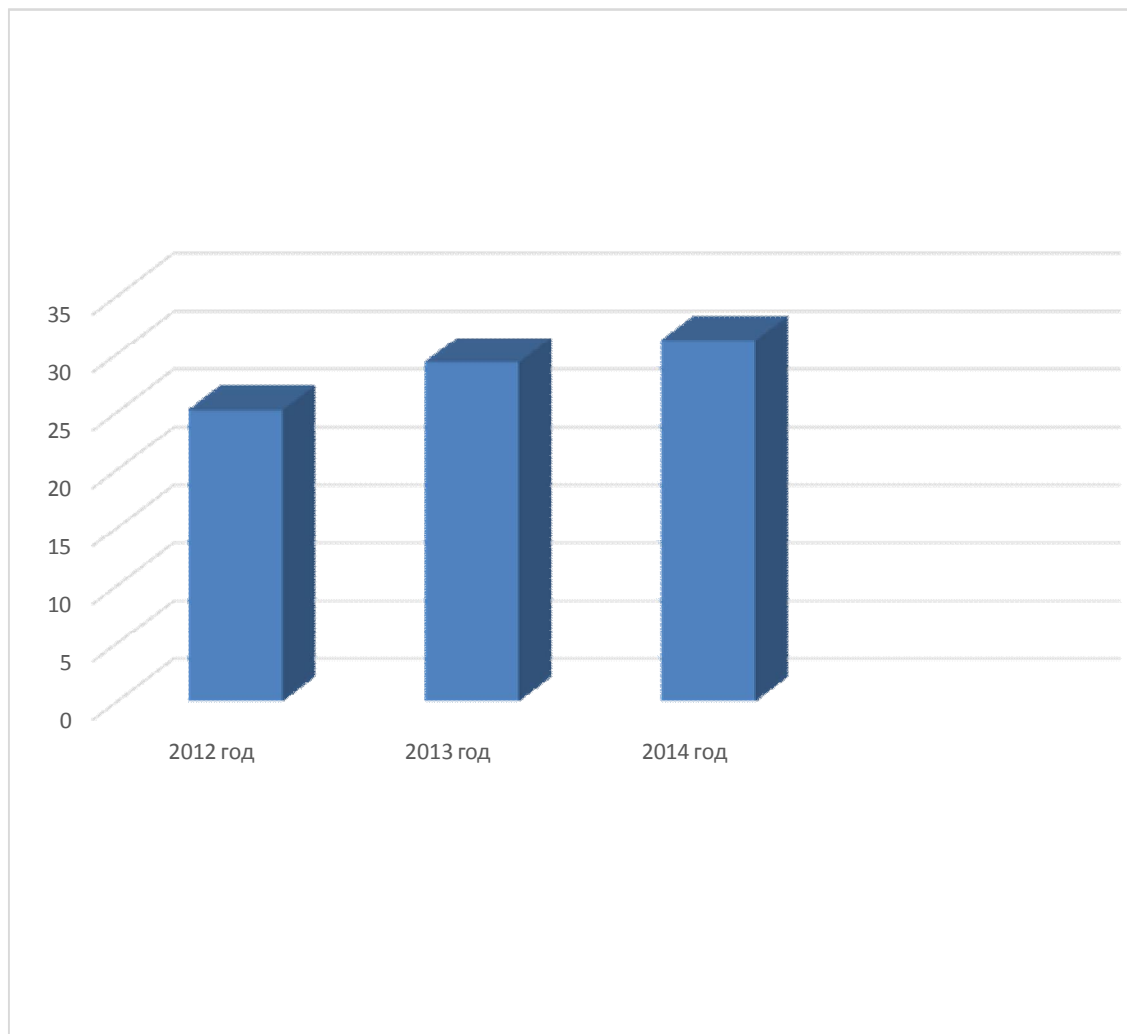


Диаграмма Д.1 – Динамика текучести кадров

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(обязательное)

### ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»

Таблица Е.1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

№ п/п	Показатели	ед. изм.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %		
						2013г./2012г.	2014г./2013г.	2014 г./2012 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выпуск продукции	тонн	24033	24527	22992	102,05	93,7	95,6
2	Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	2244967	1841910	1767149	82	95,9	78,7
3	Себестоимость продукции	тыс. руб.	1641718	1304941	1267327	79,5	97,1	77,2
4	Коммерческие расходы	тыс. руб.	500130	389041	361367	77,8	92,9	72,2
5	Управленческие расходы	тыс. руб.	0	0	0	0	0	0
6	Прибыль (убыток) от продажи	тыс. руб.	103119	147928	138455	143,4	93,6	134,2
7	Рентабельность продукции	%	4,6	8,03	7,83	174,6	97,5	170,2
8	Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	1540	3156	5811	204,9	184,1	377,3
9	Среднесписочная численность ППП	чел.	615	558	558	86,1	100	86,1
10	Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	3962,7	4823,63	4904,41	121,7	101,7	123,7
11	Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	103960	81282	81659	78,2	100,5	78,5
12	Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	16660,2	15119,4	15189,5	90,7	100,4	91,2

Лист

94

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	475758	477018,5	478964	100,2	100,4	100,7
14	Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	331292,5	264446,5	230535,5	79,8	87,2	69,6
15	Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	646146,5	603134	567879	93,3	94,1	87,9
16	Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	1092688	1203641	1198118	110,1	99,5	109,6
17	Фондоотдача основных фондов	руб.	3,189	3,5828	3,869	112,3	107,98	121,3
18	Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	1242,589	1346,28	1267,587	108,3	94,1	102,01
19	Коэффициент независимости	%	0,41	0,38	0,41	93,9	108,32	101,8
20	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	%	0,16	0,19	0,22	123,9	113,4	140,5
21	Коэффициент текущей ликвидности	%	1,3	1,32	1,32	101,5	100	101,5
22	Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	%	0,65	0,69	0,69	106,2	100	106,2



**ПРИЛОЖЕНИЕ Ж**  
**(обязательное)**

**МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

- 1) Совершенствование мотивации труда персонала.
- 2) Участие персонала в прибыли.
- 3) Профессиональное развитие и обучение персонала.
- 4) Совершенствование планирования человеческих ресурсов.

						<i>Лист</i>
						96
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>			

										<i>Лист</i>
										97
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>							