**Содержание**

Введение

1 Теоретические основы системы управления персоналом

1.1 Понятие и сущность персонала в рыночной экономике

1.2 Сущность профессионально-квалификационной характеристики персонала

1.3 Направления улучшения использования персоналапредприятия

2 Анализ и оценка профессионально-квалификационной характеристики персонала ООО «Ритм» и направлений улучшения его использования

2.1 Краткая экономическая характеристика ООО «Ритм»

2.2 Анализ и оценка профессионально-квалификационной характеристики персонала ООО «Ритм»

2.3 Разработка проекта мероприятий по улучшению использования персонала ООО «Ритм»

Заключение

Глоссарий

Список использованных источников

Приложение А

Приложение Б

Приложение В

Приложение Г

Приложение Д

Приложение Е

Приложение Ж

**Введение**

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Обладание работником теми или иными качественными характеристиками определяет структуру персонала организации по категориям: руководители, специалисты, другие служащие, рабочие. Все категории персонала, в свою очередь, могут структурироваться по профессиям, специальностям, квалификационным признакам. Условия найма, уровень качественных характеристик, их развитие определяют деятельность в конкретной должности или на конкретном рабочем месте, т.е. определяют положение работника в организационной структуре. Это положение связано с выполнением какой-либо цели или задачи. Персонал работает на обеспечение определенных целей организации, а так же обладает собственными целевыми установками. Эффективность работы персонала во многом определятся тем, насколько цели каждого работника адекватны целям организации.

Актуальность работы обусловлена тем, что изучение и анализ персонала предприятия, его состав, профессионально-квалификационные характеристики персонала предприятия позволят повысить как производительность труда, так и квалификационные показатели. А также позволит разработать антикризисные программы управления персоналом и мероприятия по управлению персоналом.

Несмотря на глубокую научную проработанность многих проблем развития персонала предприятия, профессионально-квалификационные характеристики персонала требуют более детального изучения.

Информационной базой для выполнения выпускной квалификационной работы и проведения анализа персонала ООО «Ритм» послужили статистические исследования за 2006−2008 гг., а также научная, учебная, справочная литература, периодические издания по теме исследования, научные труды таких авторов как Мордивин С.К., Рофе А.И., Егоршин А.П., Красавин А.С. и другие.

Объектом исследования выбрано ООО «Ритм».

Предметом исследования являются профессионально-квалификационные характеристики персонала предприятия и направления улучшения его использования.

Целью работы является оценка развития профессионально-квалификационных характеристик сотрудников ООО «Ритм» и разработка мероприятий по улучшению его использования.

Для реализации указанной цели были поставлены следующие задачи:

- выявить роль персонала на предприятии;

- определить подходы к разработке классификаций качественных характеристик рабочей силы и дать оценку качества российского работника;

- дать анализ профессионально-квалификационной характеристики персонала предприятия;

- определить пути формирования квалифицированных работников.

Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, работники становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе [12, С 125].

В процессе решения поставленных в работе задач применялись различные методы исследования, в том числе экономико-статистические, аналитически-расчетные, сравнения, графический и др.

Практическая значимость результатов, полученных в работе, состоит в возможности их использования в работе ООО «Ритм» и повышения эффективности деятельности организации.

**1. Теоретические основы системы управления персоналом**

**1.1 Понятие и сущность персонала в рыночной экономике**

Перестройка хозяйственного механизма и его ориентация на рыночные отношения требуют пересмотра традиционного понимания многих важных экономических категорий, а в отдельных случаях наполнения их совершенно иным смыслом и практическим содержанием.

Объективные процессы децентрализации систем управления народным хозяйством и его отраслями, перенесения центра тяжести на микроуровень, непосредственно к процессам производства и обмена, связаны с возникновением альтернативных и равноправных форм собственности и составляют необходимое условие формирования рыночных отношений.

Проблема изучения развития первой производительной силы приобретает особое значение в условиях рыночной экономики. Анализ трудовых показателей - один из основных разделов анализа работы предприятий.

Рабочая сила потребляется в процессе труда. Она существует только как способность живого индивидуума, поэтому в экономическом и широком социальном смысле отождествление понятия "рабочая сила" с такими категориями, как "трудовые резервы" и "работник", весьма условно и недостаточно корректно.

В 1966 г. в терминологию международной статистики труда введено понятие "экономически активное население", под которым понимается совокупность лиц, потенциально способных участвовать в производстве материальных ценностей и в оказании услуг. По своему содержанию оно практически не отличается от понятия "общие трудовые ресурсы".

Каковы же критерии выделения трудовых ресурсов из общей численности населения? Государство, устанавливая в силу своих социально-экономических условий нижнюю и верхнюю границы трудоспособного (рабочего) возраста, определяет контингент способного к активной трудовой деятельности населения.

В Российской Федерации нижняя граница рабочего возраста установлена в 16 лет, верхняя для женщин - 55 лет, для мужчин - 60 лет. Верхняя граница рабочего возраста является одновременно началом пенсионного периода. Однако по определенным видам работ пенсионный возраст в РФ наступает на 5-10 лет раньше. Снижение пенсионного возраста распространяется на рабочих и служащих, занятых на подземных работах, в горячих цехах, на других работах с тяжелыми и вредными условиями труда.

Дорабочий возраст как один из элементов условной градации возраста в зависимости от участия населения в общественном производстве устанавливается трудовым законодательством и обусловливается необходимостью получения общего образования и определенной профессиональной подготовки.

В соответствии с законодательством трудовая структура населения складывается из лиц рабочего возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп и неработающих мужчин в возрасте 50-59 лет и женщин 45-54 лет, получающих пенсии на льготных условиях.

Трудоспособное население рабочего возраста составляет основной контингент трудовых ресурсов. Сюда в зависимости от отношения к трудовой деятельности входят следующие группы населения:

- занятые в общественном хозяйстве;

- обучающиеся с отрывом от производства в высших и средних учебных заведениях, ПТУ, а также находящихся на срочной военной службе;

- занятые в домашнем и личном подсобном хозяйстве и другие.

Наряду с указанным контингентом, особую группу составляют лица пенсионного возраста, продолжающиеся трудиться в общественном хозяйстве.

Совокупность работников предприятий можно подразделить на производственный персонал, занятый в материальной сфере производства, и непроизводственный (жилищное хозяйство, культурно-бытовые и детские учреждения и т.п.)

Определение персонала как экономической категории непосредственно связано с установленными государством условиями воспроизводства рабочей силы. Это, в первую очередь, установление границ трудоспособного (рабочего) возраста, а также условия вовлечения в общественное производство пенсионеров, инвалидов, сроки обучения и службы в армии и т.п.

Отсюда персонал, как экономическая категория выражают отношения по поводу населения, обладающего физической и интеллектуальной способностью к труду в соответствии с установленными государством условиями воспроизводства рабочей силы.

Определение же трудовых ресурсов в качестве планово-учетного показателя должно прежде всего отражать количественную характеристику трудовых ресурсов и их структуру. Трудовые ресурсы как планово-учетный показатель - это численность населения, занятого в общественном хозяйстве, а также незанятого в нем трудоспособного населения рабочего возраста. Это характеризует активную и пассивную части персонала.

Следовательно, персонал - сложная социально-экономическая категория, которая одновременно может служить мерой трудового потенциала общества, а также планово-учетным показателем. Изучение трудовых ресурсов как многогранной социально-экономической категории позволяет: во-первых, более полно показать формирование работника нового типа; во-вторых, глубже раскрывать количественные и качественные суммирования трудового потенциала в условиях научно-технического прогресса; в-третьих, осуществлять разработку проблем экономически трудовых ресурсов в органической взаимосвязи со сложившимися условиями рыночной экономики.

Персонал, или кадры организации, выступая главной производительной силой общества, являются носителями отношений, складывающихся в процессе их формирования, распределения и использования.

Персонал, или кадры - это основной штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется прежде всего численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Персонал имеет количественные и качественные характеристики. Первые их них включают показатели численности и состава (по полу, возрасту, общественным группам и др.). Вторые - показатели образовательного уровня, профессионально-квалификационной структуры и т.п.

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее нормативную (плановую) величину, которую на практике почти никогда не удается обеспечить. Поэтому персонал более объективно характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

В списочный состав работников на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам.

В условиях дефицита трудовых ресурсов списочная численность может существенно отличаться от нормативной, поэтому целесообразно постоянно контролировать соотношение этих двух показателей как в абсолютном, так и в относительном выражении, и не допускать их значительного расхождения.

Списочная численность персонала на определенную календарную дату включает всех работников, в том числе принятых с данной даты, и исключает всех уволенных, начиная с нее. В составе списочной численности выделяют три категории работников:

1. Постоянные, принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по контракту.

2. Временные, принятые на срок до 2 месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица - до 4 месяцев.

3. Сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам несписочного состава внешние совместители, лица, привлеченные для разовых и специальных работ, работающие на основе договоров гражданско-правового характера, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия и некоторые другие.

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники - как присутствовавшие на работе, так и отсутствовавшие по тем или иным причинам. Таким образом, с точки зрения учета она представляет собой общую сумму явок и неявок на работу.

Списочная численность персонала может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина за некоторый период - месяц, квартал, год. Так, среднесписочная численность за месяц - это сумма явок и неявок по дням, отнесенная к календарному числу дней. При этом показатели за выходные и праздничные дни приравниваются к предшествующим рабочим.

На деле персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых: биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

Степень мобильности персонала обусловлена следующими факторами:

1. Необходимостью смены работы, определяемой, например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, климатом.

2. Вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличием своего хозяйства, спецификой профессии).

3. Желательностью нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни и труда.

4. Легкостью адаптации в новых условиях, определяемой связанными с ней расходами, квалификацией, опытом, возрастом.

5. Обладанием информацией о вакансиях и степенью ее достоверности.

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен. Для уходящих работников позитивными моментами являются: ожидаемый рост доходов на новом месте, улучшение перспектив карьеры, расширение связей, приобретение более подходящей по содержанию работы, улучшение морально-психологического климата. В то же время они в период трудоустройства теряют заработную плату, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места, подвержены трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться без работы.

Для остающихся работников появляются новые возможности продвижения, дополнительной работы и заработка, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные функциональные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

Для организации мобильность персонала облегчает избавление от аутсайдеров, дает возможность привлекать людей с новыми взглядами, омолаживать состав работников, стимулировать изменения, повышение внутренней активности и гибкости, но порождает дополнительные затраты, связанные с набором и временной подменой кадров, обучением, нарушением коммуникаций, большие потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака, недопроизводство продукции.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, эффективность затрат на обучение, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, а в результате вызывает экономические потери.

В мобильном коллективе ниже эффективность труда, чем в стабильном из-за отсутствия устоявшихся норм, необходимой взаимной требовательности, непредсказуемости реакции на управленческие воздействия.

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда, так как при наличии большого стажа он лучше знает тонкости места работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

Экономические потери, связанные с мобильностью персонала, определяются на основе данных текущей отчетности и специальных обследований. Они складываются из потерь от нарушения стабильности коллектива, трудовой дисциплины, потерь от повышенного брака, прямых потерь рабочего времени. О способе расчета их величины будет сказано ниже.

Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота и текучести. Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приему и оборот по выбытию.

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по организационному набору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, а также проходящих производственную практику.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним. Последний по-другому называется текучестью кадров.

Необходимый оборот по выбытию имеет объективные причины: требования законодательства (например, о воинской службе), естественные моменты (состояние здоровья, возраст), а поэтому неизбежен. Его можно предсказать, спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (уход в армию или на пенсию). Неблагоприятные последствия такого оборота ослабляются тем, что люди часто не порывают связей с организацией и оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.

Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины).

Целесообразно дополнительно определять следующие абсолютные показатели состояния персонала:

а) численность сменившихся работников, представляющую собой меньшую величину из численности принятых и уволенных;

б) численность проработавших весь период как разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволившихся за период. Этот показатель характеризует постоянство коллектива за определенный срок.

Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении численности и структуры кадров. Балансы составляются в организациях за месячные, квартальные и годовые периоды, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период. При этом в них делается расшифровка того, откуда люди прибыли (из учебных заведений, из других организаций в порядке перевода, с бирж труда и проч.) и по каким причинам ушли (перевод в другие организации, уход на учебу, призыв на воинскую службу, выход на пенсию и др.).

Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, или социальную структуру организации, которая может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и движение его в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих, и основные сведения о них содержатся в текущей отчетности.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников, например, "занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них"; "выполняющие работу вручную, не при машинах"; "выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов", "занятые на обрабатывающих центрах" и проч.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, свойственным каждой должностной группе, выраженным в затратах времени.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих.

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. Вторые связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях - ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Выделяют рабочих механизированного и ручного труда. При этом различают следующие категории: работающие при помощи автоматов; выполняющие работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок; обслуживающие машины, станки, установки, приборы; выполняющие работы вручную; выполняющие работы без применения машин и механизмов; выполняющие работы по ремонту и наладке машин и механизмов.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

К рабочим относится и младший обслуживающий персонал, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг - дворники, курьеры, уборщики непроизводственных помещений, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции.

Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп.

Прежде всего, это руководители, осуществляющие функции общего управления. Условно их подразделяют на три уровня: высший (организации в целом), средний (основных структурных подразделений), низовой (работающий с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов, государственных инспекторов. В совокупности они образуют администрацию, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящиеся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие, функции, например, сотрудников кадровых служб.

Другой наиболее многочисленной подгруппой служащих являются специалисты различного профиля. Они заняты созданием и внедрением и производство новых знаний и знаний вообще в форме теоретических и прикладных разработок, а также разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, решение которых входит в компетенцию руководителей. Это - экономисты, юристы, инженерно-технические работники и их помощники. В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами, вторые являются исполнителями работ.

Специалисты могут быть "главными", "ведущими" "старшими" или иметь категорию, характеризуемую номером. Старший специалист наряду с исполнением своих обычных обязанностей специалиста может руководить группой коллег - рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Это руководство не имеет административного характера, а сводится преимущественно к координации и консультированию. Он может быть также единоличным ответственным исполнителем какой-то работы, не имеющим подчиненных. Ведущий специалист выполняет те же обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство, а главный координирует работу ведущих и старших специалистов.

В западных фирмах особо талантливых специалистов, даже если для них в данный момент нет работы, часто держат "про запас" без четко определенных обязанностей, и для них существует даже специальный термин "дикие гуси".

Третью подгруппу в этой группе образуют другие работники, относящиеся к служащим. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание, например кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты.

Основой отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая ими должность, т.е. штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления ею, характеризующийся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, выполняемыми им трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением.

Занятие той или иной должности требует от людей обладания соответствующей профессией и квалификацией. Под профессией понимают комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности. Можно говорить, например, о профессии менеджера, юриста, экономиста, врача.

Совокупность знаний, умений и навыков, личных свойств, необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей, получила название профессиональной пригодности, которая может быть потенциальной и реальной. Первая основывается на задатках, способностях, физических и психических свойствах человека; вторая складывается постепенно в результате освоения им новых знаний и навыков.

В пределах каждой профессии в результате разделения труда выделяются специальности, связанные с выполнением более узкого круга функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право, уголовное право, государственное право и проч.

Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя квалификацию, т.е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций. Различается квалификация работы и квалификация работника. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто должен исполнять работу, вторая - совокупностью приобретенных человеком профессиональных качеств.

Квалификация работника определяется такими факторами, как уровень общих и специальных знаний, стаж работы и данной или аналогичной должности, необходимый для освоения профессии. Для руководителей речь идет также об уровне организационных навыков. Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах: дипломах, свидетельствах и проч. Степень квалификации работников, позволяющая успешно решать стоящие перед ним задачи, может быть названа компетентностью.

По степени квалификации рабочих принято разделять на следующие группы (см. Приложение А):

1. Высококвалифицированные рабочие, окончившие ПТУ и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года.

2. Квалифицированные рабочие, окончившие средние ПТУ, технические училища, обычные ПТУ или прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6-24 месяцев.

3. Малоквалифицированные рабочие, прошедшие производственную подготовку в течение 2-5 месяцев.

4. Неквалифицированные рабочие, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель.

При анализе персонала состав рабочих изучается также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, сменам, стажу.

Мера квалификации работника называется профессиональной компетентностью. Она определяет способность работника качественно и безошибочно выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

Функциональная компетентность характеризуется профессиональными знаниями и умением их реализовывать. Интеллектуальная компетентность выражается в способности к аналитическому мышлению и осуществлению комплексного подхода к выполнению своих обязанностей. Ситуативная компетентность означает умение действовать в соответствии с ситуацией. Социальная компетентность предполагает наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения, влиять, добиваться своего, правильно воспринимать и интерпретировать чужие мысли, выказывать к ним отношение, вести беседы и проч.

Требования к профессиональной компетенции во многом зависят от уровня управления и характера должности. Сегодня для высших руководителей сокращается значение специальных знаний и навыков, но растет роль методических и социальных, способностей в области общения, руководства сотрудниками, способности воспринимать и интерпретировать информацию.

В основе профессиональной компетентности лежит профессиональная пригодность - совокупность психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности.

В условиях современного этапа НТР четко прослеживается тенденция к быстрому устареванию знаний и опыта персонала, которое выражается в отставании индивидуальных знаний и опыта от современных требований к должности и профессии.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29,30-34,35-39, 40-44, 45-49,50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы и данной организации. С общим стажем напрямую связан уровень производительности труда. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16- 20, 21-25, 26-30, 31. 32, 33, 34,35,36, 37, 38, 39, 40 лет и более.

Стаж работы е данной организации характеризует закрепляемость кадров. Статистика выделяет следующие периоды для расчета этого показателя: до 1 года 1-4,5-9,10-14.15-19,20-24,25-29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

Целесообразно составлять таблицу сведений о расстановке специалистов с высшим и средним специальным образованием.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы.

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала - создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организации и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод увольнение, разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

**1.2** **Сущность профессионально-квалификационной характеристики персонала**

Профессионализм и отношение к труду являются важными характеристиками морального облика персонала. Они имеют первостепенное значение в личностной характеристике индивида, но на различных этапах исторического развития их содержание и оценка существенно различались. В классовом обществе они определялись социальным неравенством видов труда, противоположностью умственного и физического труда, наличием привилегированных и непривилегированных профессий.

В современном обществе личностные качества индивида начинаются с его деловой характеристики, отношения к труду, уровня профессиональной пригодности. Все это определяет исключительную актуальность вопросов, составляющих содержание профессиональной этики. Подлинный профессионализм опирается на такие моральные нормы как долг, честность, требовательность к себе и своим коллегам, ответственность за результаты своего труда [12, С. 50].

Качественные характеристики персонала - совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на:

- способности (уровень образования, объем полученных знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, с определенным видом продукта или услуг, профессиональные навыки сотрудничества и взаимопомощи, опыт работы в условиях комплексных программ и т.п.);

- мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т.п.);

- свойства (способность воспринимать определенный уровень физ., психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и др. личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы).

Профессиональные характеристики

Проведенные исследования позволяют выделить четыре группы профессиональных качеств, коррелирующих с успешностью деятельности:

а) Профессиональные знания:

общие профессиональные знания; знания, умения, навыки безопасного выполнения операций (работ, функций), входящих в должностные обязанности; знания и умения, позволяющие выявлять (диагностировать), предупреждать и ликвидировать опасные (экстремальные) ситуации.

б) Деловые качества:

дисциплинированность, ответственность; честность, добросовестность; компетентность; инициативность; целеустремленность, настойчивость; самостоятельность, решительность.

в) Индивидуально психологические качества:

мотивационная направленность; уровень интеллектуального развития; эмоциональная и нервно-психическая устойчивость; внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение); память (долговременная, оперативная); мышление (особенности мыслительной деятельности, способность к обучению); гибкость в общении, стиль межличностного поведения; склонность к злоупотреблению алкоголем (наркотиками).

г) Психофизиологические качества:

выносливость, работоспособность; острота зрения, глазомер; острота слуха, дифференциация звука; дифференциация запаха; простая и сложная сенсомоторная реакция (скорость, точность).

Приведенный список профессионально важных качеств является ориентировочным. При проведении исследований по конкретным видам деятельности и конкретным рабочим местам в список вносятся соответствующие коррективы или, при необходимости, специально формируется новый перечень качеств.

Нравственные характеристики

Вторая группа нравственная характеристика - совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу. Нравственные отношения людей в трудовой сфере регулирует профессиональная этика. Общество может нормально функционировать и развиваться только в результате непрерывного процесса производства материальных ценностей.

Личностные характеристики

Третья группа показателей оценки – личностные качества: Дисциплинированность, наличие навыков, коммуникативные особенности, организаторские способности, самообладание, самоуправление, уверенность в себе, адекватная самооценка, добросовестность, оперативность, творческая активность. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности [32, С. 86].

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции, т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют собой промышленно-производственный персонал, которые подразделяются на две основные группы – рабочие и служащие. К рабочим относятся лица, занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, оказанием материальных услуг и др. В свою очередь, рабочие обычно делятся на основных и вспомогательных.

В группе служащих обычно выделяются такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие. Отнесение работников фирмы к той или иной группе определяется классификатором профессий рабочих, должностей и тарифных разрядов служащих, имеющих, по существу, значение общероссийского государственного стандарта. К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей фирмы и ее структурных подразделений, а также их заместители. К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности. К собственно служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, т.е. степенью овладения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые одновременно и характеризуют степень сложности работ.

Профессионально-квалификационная структура служащих фирмы находит отражение в штатном расписании – документе, ежегодно утверждаемом ее руководителем и представляющем собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада.

В зависимости от срока, на который заключается договор найма, работники подразделяются на постоянных, временных и сезонных. К постоянным относятся работники, поступившие на работу без указания срока; к временным – поступившие на работу на определенный срок, но не свыше 2-х месяцев; к сезонным – поступившие на работу на период сезонных работ.

В международной практике в зависимости от характера деятельности персонал предприятия разделяют на работников управления; инженерно-технический персонал и конторских служащих; рабочих, занятых физическим трудом и работников социальной инфраструктуры.

Персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями (см. Приложение Б):

- списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;

- среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;

- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;

- темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;

- средний разряд рабочих предприятия;

- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;

- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

- текучесть кадров;

- фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная явочная, и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия - это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращение трудового договора.

**1.3 Направления улучшения использования персонала предприятия**

В соответствии со ст.25 Содействие работодателей в обеспечении занятости населения" Федерального закона "О занятости населения в Российской Федерации" на работодателей возлагается обязанность в проведении широкого круга мероприятий по обеспечению занятости населения. Среди этих обязанностей немаловажное значение придается разработке и реализации мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы.

Речь, таким образом, идет о необходимости проведения работодателем определенной кадровой политики, направленной на развитие персонала организации.

Отметим, что развитие персонала - едва ли не основное условие, соблюдение которого обеспечивает конкурентоспособность организации. В этом смысле сам работодатель заинтересован в постоянном совершенствовании профессиональных и иных способностей своих работников.

Под термином "персонал" понимается коллектив работников, осуществляющих производственную или, в зависимости от профиля организации, иную деятельность. Все эти работники находятся с организацией-работодателем в трудовых отношениях - работают в ней в соответствии с трудовыми договорами. Независимо от организационно-правовой формы организации на них всех распространяется трудовое законодательство Российской Федерации.

Состав персонала неоднороден. Он состоит из различных групп работников, различающихся по своему функциональному назначению в процессе деятельности, направленной на создание конечного продукта организации - каких-либо материальных благ и услуг.

Деятельность всех этих работников, а их может быть несколько тысяч, необходимо скоординировать и направить на достижение определенных производственных и экономических показателей, чтобы их совместная деятельность приносила организации весомый коммерческий результат.

Обеспечить достижение такой цели возможно, если организация организует управление своими кадрами таким образом, чтобы жизненные интересы всех или по крайней мере основной массы работников совпадали с интересами организации. А раз так, то она должна найти возможность определенным образом влиять на каждого отдельно взятого работника: именно с каждым отдельным работником она заключает индивидуальный трудовой договор при его поступлении на работу. Этот договор определяет отношения между организацией и работником как трудовые. Иной сферы взаимоотношений между работниками и организацией по поводу его труда попросту нет.

Трудовые отношения каждого работника с работодателем индивидуализированы: они регламентируются, в первую очередь, трудовым договором. Когда же речь идет о таких документах, как, например, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение об охране труда работников и т.п., то эти локальные нормативные акты, адресованные всем или определенным группам работников, все же в конечном счете адресованы каждому отдельному работнику.

Например, каждый работник обязан соблюдать определенные дисциплинарные правила, касающиеся всех членов организации. Он персонально несет ответственность за их нарушение.

Таким образом, работник персонально реализует свои трудовые права на основе общепринятых в организации правил - ее локальных нормативных актов. Эти локальные акты разрабатываются на базе соответствующих законодательных актов.

На основе законодательных и принятых в соответствии с ними локальных нормативных актов работник реализует определенные права и несет соответствующие обязанности.

Для достижения высоких конечных результатов в деятельности организации, повышения ее конкурентоспособности администрации нужна постоянная массовая поддержка работников. Мы остановимся на вопросах разработки и реализации кадровой политики организации: она имеет прямое отношение к каждому работнику, затрагивает интересы всего персонала.

В то же время кадровая политика работодателя отражает его цели, интересы, намерения в использовании рабочей силы:

- отбор, наем, трудоустройство рабочей силы;

- подготовка работников, их адаптация на рабочих местах;

- формы и стандарты оплаты труда;

- условий труда и услуги, предоставляемые работникам;

- формальные и неформальные связи в организации, переговоры о заработной плате и других условиях труда.

Конечная цель кадровой политики - эффективное использование рабочей силы, позволяющее организации успешно функционировать на рынке.

Основной задачей предприятия является развитие персонала, создание наиболее благоприятных условий для полного раскрытия способностей и возможностей его членов. Как свидетельствует мировая практика, эта задача может быть близка к решению, если каждый работник будет обладать определенными социальными правами.

**2. Анализ и оценка профессионально-квалификационной характеристики персонала ООО «Ритм» и направлений улучшения его использования**

**2.1 Краткая экономическая характеристика ООО «Ритм»**

ООО «Ритм» было образовано в 2001 года на базе предприятия «Ртищевский мясокомбинат».

Предприятие расположено по адресу: Саратовская область, город Ртищево, улица Громова, д.87.

Основными видами деятельности пекарни являются следующие:

- производство хлебобулочных и кондитерских изделий, а так же их реализация,

- производство иной продовольственной продукции и ее реализация,

- оптовая и розничная торговля хлебобулочной продукцией.

В разгар финансового кризиса предприятию пришлось предпринять ряд кардинальных мер для увеличения эффективности производства и повышения уровня рентабельности.

Во-первых, были изысканы возможности для снижения накладных и производственных расходов, а, следовательно, и снижения себестоимости продукции. Основными шагами в начале были:

- Замена старого оборудования на новое. Была приобретена и установлена новая импортная линия для производства хлебобулочных изделий. Несмотря на довольно высокую стоимость, такая линия позволила значительно увеличить объемы производства, а также увеличить ассортимент продукции. При этом значительно снизились переменные издержки и соответственно себестоимость продукции.

- Кардинальным изменением стал также перевод производства на потребление электроэнергии, вместо прежней работы на жидком топливе. Помимо значительной экономии на этом виде энергии, по сравнению с прежней, предприятие также обеспечивается значительными льготами от государства.

- Были тщательно рассмотрены вопросы, связанные с технологией производства и сырьевыми компонентами продукции. Проводились эксперименты с использованием различных пищевых добавок, ароматизаторов, разрыхлителей в изготовлении продукции, применение которых было более дешевым, но не уступало по качеству продукции, а в некоторых случаях и превосходило качество прежних изделий. Например, использование заменителя сахара, значительно дешевле чем применение натурального сахара, при этом на вкусовых качествах готового изделия это не отражается.

- Была проведена серьезная кадровая работа. Пришлось уволить некоторую часть персонала, которая не соответствовала основным требованиям, предъявляемым к работникам пекарни, также выяснилось, что у многих работников отсутствует достаточная квалификация в этой области. Был предпринят активный поиск специалистов, главным образом по производству хлебобулочной продукции, знакомых с технологией и организацией работы. Серьезно был рассмотрен вопрос об обучении персонала, а также об общей организации производства.

- В общем объеме накладных расходов существенную долю занимали транспортные издержки. Это было связано с арендой или наймом машин для развозки продукции. Недостатком такой системы, помимо довольно высоких затрат было также нестабильность развоза, неудовлетворение многих нанимаемых транспортных средств требованиям, предъявляемым к перевозке хлебобулочных изделий, а также имевшие место сбои в работе. Для устранения подобных проблем, руководством была приобретена в собственность две новых автомашины Газель, оборудованные для перевозки хлебобулочных изделий и приняты на постоянную работу водители-механики.

- Одним из основных направлений работы стало увеличение объемов реализации. Основной упор был сделан на расширение каналов сбыта. Были приобретены дополнительно четыре киоска, а также велась активная работа по заключению договоров с предприятиями розничной торговли продуктами питания по поставке им своей продукции.

Технико-экономический анализ данных предприятия представлен в таблице 2.1

Таблица 2.1 Технико-экономический анализ ООО «Ритм» за 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2007 г | 2008г | Отклонение |
| Абсол. (+, -) | Относит. %. |
| 1. Объём реализован. продукции – всего, тыс. руб. | 5858,7 | 5926,3 | 67,6 | 101,1% |
| 2. Себестоимость, тыс. руб. | 697,3 | 742 | 44,7 | 106,5% |
| 3. Производительность труда, тыс. руб. | 63,3 | 65,1 | 1,8 | 103,5% |
| 4. Стоимость основных фондов, тыс. руб. | 851 | 958 | 107 | 112,6% |
| 5. Фондоотдача, тыс. руб. | 68,8 | 61,8 | -7 | 89,8% |
| 6. Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 1224,3 | 1293,4 | 69,1 | 105,6% |
| 7. Среднесписочная численность, чел | 127 | 116 | - 11 | 91% |
| 8. Прибыль от реализации, тыс. руб. | 1582,7 | 2036,4 | 453,7 | 128,7% |
| 9. Чистая прибыль, тыс. руб. | 1442,3 | 1899 | 456,7 | 131.7% |
| 10. Рентабельность продаж продукции, % | 2,6% | 2,7% | 0,1 | 103,8% |

Объём реализации в 2007 году составил 5858,7 тыс. руб., а в 2008 году – 5926,3 тыс. руб. Таким образом прослеживается тенденция роста реализованной продукции на 1,1% в 2008 по сравнению с 2007 годом. Такой рост оказал влияние на ряд других технико-экономических показателей:

1) Среднесписочная численность персонала на конец 2008 года по сравнению с 2007 годом сократилась на 11 человек или в процентном соотношении на 9%, производительность труда за этот период возросла на 3,5%, что является следствием повышения среднемесячной заработной платы на 14,6% на конец 2008 года.

2) Стоимость основных фондов резко возросла в период с2007 по 2008 гг. на 12,6%, что послужило снижению фондоотдачи за этот период на 10,2%.

3) Увеличение прибыли от реализации с 1582,7 тыс. руб. в 2007 году до 2036,4 тыс. руб. в 2008 году в процентном соотношении составило 28,7 % , что свидетельствует о том, что предприятие стабильно работает и прилагает усилия для своей деятельности в будущем. Увеличение чистой прибыли за этот же период составило 31,7%.

4) Также наблюдается рост полной себестоимости товарной продукции: в 2008 – на 6,5% по сравнению с 2007 годом. Возможно, одной из причин является увеличение издержек производства.

В общем, можно сказать, что за рассматриваемые года происходит повышение эффективности деятельности предприятия. Это также доказывает рост таких показателей как выручка от реализации, производительность труда, чистая прибыль, рентабельность продаж и др.

 Наибольший объем производства и продаж приходится на следующие виды продукции: хлеб пшеничный, батон нарезной, плетенка, булка сдобная, кекс московский, хлеб бородинский и с отрубями. Производство батона нарезного имеет наибольшую долю в общем объеме продукции, а в четвертом квартале данная статья ассортимента составила 12%.

В таблице 2.2 представлен перечень оборудования данного предприятия.

Таблицы 2.2 – Производственные мощности ООО «Ритм»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Наименование оборудования | Суммарная стоимость (руб.) |
| 1 | Электропечь 2 шт | 1980 000 |
| 2 | Набор запасных частей | 10 000 |
| 3 | Элеватор 2 шт | 50 000 |
| 4 | Спиральная месильная машина 2 шт | 28 000 |
| 5 | Тестоделитель 2 шт | 32 000 |
| 6 | Раскатывающая машина 2шт | 70 000 |
| 7 | Эмульгатор 2шт | 14 000 |
| 8 | Набор инструмента  | 3 000 |
|  | Итого | 2187 000 |

В таблице 2.3 приведена рабочая нагрузка печи.

Таблица 2.3 – Рабочая нагрузка на одну печь пекарни ООО «Ритм» на примере нескольких видов продукции

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукт | Мощность печи, шт. | Время выпечки | Дневной выход продукции | Циклы выпечки(за сутки) | Время использования печи | Включая закладку-выемку |
|  | единиц | минут | единиц | единиц | минут | минут |
| Батон нарезной в/с(0,35 кг) | 303 | 60 | 606 | 2 | 120 | 123 |
| Булка сдобная в/с (0,1кг) | 445 | 25 | 445 | 1 | 25 | 27 |
| Булка сдобная- изюм (0,1 кг) | 265 | 25 | 265 | 1 | 25 | 28 |
| Плетенка в/с (0,3 кг) | 247 | 56 | 496 | 2 | 112 | 115 |
| Хлеб южный (0,4 кг) | 185 | 72 | 185 | 1 | 72 | 75 |
| Хлеб 0,25 пшеничный | 215 | 50 | 215 | 1 | 50 | 53 |
| Хлеб 0,6 пшеничный | 118 | 84 | 236 | 2 | 168 | 171 |
| Всего: | 1778 |  | 2448 |  | 572 | 592 |

Обобщая вышеизложенное, необходимо отметить следующие характеристики производства:

- номенклатура изделий постоянная; существуют только модификации выпускаемого продукта (несколько ассортиментных наименований);

- планируемый объем производства продукции составляет 3 млн. штук в год, с учетом увеличения времени работы имеющегося оборудования.

- для производства продукции используется специальное оборудование;

- связи между рабочими местами организованы по принципу прямоточности;

- рабочие - операторы, овладевшие несколькими операциями; их работа не требует высокой квалификации.

В настоящее время ситуация на рынке хлебобулочных и кондитерских изделий города характеризуются средним уровнем конкуренции. В нескольких районах города осуществляют деятельность предприятия, составляющих конкуренцию пекарне ООО «Ритм».

**2.2 Анализ и оценка профессионально-квалификационной характеристики персонала ООО «Ритм»**

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет генеральный директор.

Структура системы управления организацией - упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Структура системы управления является формой разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение поставленных целей организации.

Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть, лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Организационная структура ООО «Ритм» представлена в Приложении В.

Руководителем предприятия является генеральный директор.

Наибольшая численность персонала наблюдается в хлебопекарном цехе.

Организационная структура является линейно-функциональной. Основу линейно-функциональных структур составляет принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, по которым на каждом уровне управления формируются функциональные службы.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для проектируемого предприятия использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональным.

Штатное расписание ООО «Ритм» за 2006 – 2008 гг. представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Штатное расписание ООО «Ритм» за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Структурное подразделение предприятия | Количество штатных единиц за 2006 г. | Количество штатных единиц за 2007 г. | Количество штатных единиц за 2008 г |
| 1.Административно-управленческий персонал | 12 | 12 | 11 |
| 2.Отдел сбыта | 12 | 11 | 9 |
| 3.Цех по выработке хлеба | 41 | 42 | 37 |
| 4. Цех по выработке булочных изделий | 10 | 10 | 8 |
| 5.РМС | 16 | 16 | 14 |
| 6.Вспомогательный персонал | 11 | 14 | 13 |
| Итого по хлебозаводу | 102 | 105 | 92 |
| 7.Автотранспорт | 22 | 22 | 24 |
| Всего: | 124 | 127 | 116 |
| Принято в том числе: | 11 | 10 | - |
| Уволено в том числе: | 19 | 7 | 11 |

Распределение персонала по направлениям деятельности на 2006-2008 года представлено в Приложении Г.

В состав административно-управленческого персонала входят 11 человек. К высшему менеджменту относят 5: генерального директора, главного инженера, главного экономиста, главного бухгалтера, руководителя отдела продаж и маркетинга. Состав руководителей не менялся десятилетиями. Люди работают в буквальном смысле до самой смерти. Обновление состава высшего менеджмента за последние годы произошло за счет заполнения вакансий главного инженера и начальника транспортного цеха, освободившихся в связи с их кончиной. За 10 лет введена одна новая управленческая должность высшего уровня – начальник отдела продаж и маркетинга (на это место принята женщина, работавшая ранее в должности начальника сбыта). И одна управленческая должность среднего уровня – начальник транспортного цеха.

Производственно- промышленный персонал включает в себя сотрудников цеха по выработке хлеба и цеха по выработке булочных изделий. Данные сотрудники квалифицируются по разрядам.

Квалификационный разряд – показатель, определяющий степень квалификации рабочего. Устанавливается с учетом сложности, ответственности, условий работы на основании тарифно-квалификационного справочника.

Квалификационная характеристика производственно-промышленного персонала ООО «Ритм» представлена в таблице 2.5 и Приложении Д.

Таблица 2.5 – Квалификационная характеристика производственно-промышленного персонала ООО «Ритм»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Квалификация | Годы | Отклонение |
| 2007 | 2008 | Абсол (+, -) | Относ. (%) |
| 1 | II разряд | 26 | 18 | - 8 | 31 |
| 2 | III разряд | 12 | 12 | - | - |
| 3 | IV разряд | 11 | 10 | - 1 | 10 |
| 4 | V разряд | 2 | 4 | + 2 | 100 |
|  | Итого: | 51 | 44 | 7 | 13,5 |

Из таблицы видно, что наблюдается увеличение сотрудников с высшими разрядами в связи с повышением квалификации. Например, увеличилось количество рабочих 5 разряда на 2 человека. Итого произошло сокращение штата на 7 человек, или на 13,5 %.

Что касается уровня подготовки, то несомненная компетентность руководителей основана на большом опыте работы, близком знакомстве со спецификой производства. Единственный менеджер имеющий «современное» рыночное образование - руководитель отдела продаж и маркетинга, окончившая годовые курсы по специальности «маркетинг».

Система обучения на предприятии имеет свои специфические черты, обусловленные особенностями кадрового потенциала. В условиях стабильного штата сотрудников, детально изучивших технологию производства на фоне его малой изменчивости, потребность в развитии и поддержании системы подготовки и обучения сотрудников практически отсутствует. Структурирован лишь один элемент системы обучения - обучение новичков-рабочих непосредственно на рабочем месте. Продолжительность обучения вновь принятых рабочих составляет 5-10 смен и осуществляется под контролем более опытных работников. Наставничество не учитывается при начислении зарплаты и осуществляется на общественных началах.

Для обучения работникам необходимо самим проявлять инициативу. Руководство предприятия поощрительно относится к подобным проявлениям и представляет работникам оплачиваемые ученические отпуска. Либеральная позиция менеджмента заключается в том, что эта льгота распространяется на обучающихся и в профильных учебных заведениях, и в непрофильных. Руководители отделов также самостоятельно определяют направленность своего обучения, его продолжительность, выбирают учебное заведение. В основном, выбираются краткосрочные формы обучения - семинары, тренинги. В целом, обучение менеджеров носит не систематический, а случайный характер. Вопрос о выделении средств на оплату обучения решается в индивидуальном порядке с ген. директором.

Структура персонала предприятия по ступеням образования за 2006 – 2008 гг. представлена в Таблице 2.6 и Приложении Е.

Количество сотрудников с высшим образование в 2008 году по сравнению с 2006 годом увеличилось на 3 человека, т.е. на удельный вес специалистов с высшим образование составляет всего 6,9 % . Специалистов со средним профессиональным образованием увеличилось на 5 человек. Их удельный вес составил 46,6 %. Число сотрудников с начальным профессиональным образованием и средним (полным) общим образованием сократилось в связи с сокращением штата.

Таблица 2.6 – Структура персонала предприятия по ступеням образования на 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Образование | 2006 | 2007 | 2008 | Отклонение 2008 г. к 2007 г. |
| Абсолют. (+, -) | Относит. % |
| 1 | Высшее профессиональное образование | 5 | 6 | 8 | + 2 | 25 |
| 2 | Среднее профессиональное образование | 49 | 64 | 54 | - 10 | 18,5 |
| 3 | Начальное профессиональное образование | 35 | 34 | 33 | - 1 | 3,03 |
| 4 | Среднее (полное) общее образование | 35 | 23 | 21 | - 2 | 9,5 |

Стаж работы сотрудников на данном предприятии составляет от 10 до 30 лет, так что, члены команды "выросли" на заводе, пройдя несколько ступенек карьерного роста.

Анализ возрастного состава руководителей и специалистов показывает, что

численность работников в возрасте до 30 лет сократилась на 5 человек, и удельный вес в общей численности за истекший год составил 34,5 %. В сравнении с 2006 г. количество сотрудников в возрасте 40-50 лет увеличилось на 3 человека, и их удельный вес к общему числу составляет 25,7%, а свыше 50 лет увеличилось на 6 человек. Здесь удельный вес составил 22,4%. Это говорит о том, наблюдается тенденция к старению коллектива. Возрастной состав персонала ООО «Ритм» представлен в Таблице 2.7 и в Приложении Ж.

Таблица 2.7 – Возрастной состав персонала ООО «Ритм»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Возраст | 2006 год | 2007 год | 2008 год | Отклонения 2008 год к 2007 году |
| Абсолют. (+,-) | Относит. % |
| 1 | До 30 лет | 45 | 44 | 40 | - 4 | 10 |
| 2 | 30-40 лет | 32 | 26 | 22 | - 4 | 18,18 |
| 3 | 40-50 лет | 27 | 33 | 30 | -3 | 10 |
| 4 | Свыше 50 лет | 20 | 24 | 26 | + 2 | 7,7 |

Анализ состава персонала по половому признаку представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Состав персонала ООО «Ритм» по половому признаку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Пол | Годы | Отклонение |
| 2007 | 2008 | Абсол. (+,-) | Относ. % |
| 1 | Мужской | 23 | 22 | -1 | 4,3 |
| 2 | Женский | 28 | 23 | -5 | 17,9 |

Как видно из таблицы количество женщин в 2007 преобладало над количеством мужчин. Тем не менее, в 2008 году их численность практически выровнялась за счет сокращения рабочих мест, занимаемых преимущественно женщинами.

Кадровый резерв предприятия как таковой отсутствует, также как и организованная система карьерного роста сотрудников. При этом отсутствие системы обучения сотрудников и организации продвижения в условиях контролируемой ситуации стабильности не воспринимаются менеджментом как проблемные зоны управления персоналом. Развитием этой ситуации может стать продолжающееся старение персонала, дефицит кадровых резервов и рост зависимости от внешнего рынка труда. Исключение в этом ряду составляет отдел продаж, руководитель которого полагает, что обучение сотрудников отдела – это одна из первоочередных задач.

В целом можно сказать, что кадровая политика предприятия строится по принципу реагирования на острые проблемы и нужды.

**2.3 Разработка проекта мероприятий по улучшению использования персонала ООО «Ритм»**

Руководство организации заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе таких как: степени личной ответственности, отношений с начальником, и так далее у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

- отсутствие психологической и организационной поддержки;

- недостаток необходимой информации;

- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;

- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;

- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;

- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

С экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ограниченным ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую: Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, «идеальная работа» должна:

- иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;

- оцениваться служащими, как важная и заслуживающая быть выполненной;

- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, - групповая автономия;

- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы [14, c.257].

На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма [13, c.115] (см. Рисунок 1).

Разнообразие умений и навыков

Целостность работы

Важность работы

Автономия

Обратная связь

Рисунок 1 - Модель характеристики работы

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако, наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Работа, удовлетворяющая всем перечисленным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.

Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. В таблице 2.9 показаны возможные способы экономического стимулирования различных групп персонала.

Таблица 2.9 - Способы экономического стимулирования

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждения |
| Торговая группа | - Индивидуальные комиссионные с объемов продаж- Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль- Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год- Групповая система долевого участия в прибыли- Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой |
| Производственные рабочие | - Групповая сдельная система оплаты труда- Премии за досрочное завершение работы- Премии за сверхурочную работу- Общая схема долевого участия в прибыли |
| Секретарь | - Вознаграждение за сверхурочную работу- Общая схема долевого участия в прибыли- Повышение до управляющего офисом |
| Управляющий производством | - Вознаграждение за сверхурочную работу- Часть групповой производственной премии- Общая схема долевого участия в прибыли - Предложение о долевом участии в бизнесе |

Приведенный список не является исчерпывающим. Однако, он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

Одним из основных направлений для повышения профессионально-квалификационной характеристики персонала ООО «Ритм» должно быть обучение и повышение квалификации.

Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала;

Существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

- обучение вне рабочего места

- обучения на рабочем месте.

Руководителям ООО «Ритм» рекомендуется пройти обучение в высших учебных заведениях. Для рядового персонала оптимальным будет обучение на рабочем месте без отрыва от производства.

Причем, можно ввести доплату за наставничество сотрудников с высшими разрядами над сотрудниками с низшими разрядами в целях повышения профессионально-квалификационных характеристик новичков.

Доплата может составлять 20% от оклада наставника, и при средней заработной плате в 5000 рублей составит 1000 рублей.

Предполагается оформить наставниками 5 человек. Тогда затраты на доплату составят: 1000 \* 5\*12= 60000 рублей в год.

Эффективное обучение персонала имеет ряд положительных последствий для предприятия, таких как:

- увеличение прибыли,

- уменьшение доли брака.

Прибыль ООО «Ритм» за 2009 год составила 1889 тыс. руб. Предполагается, что за счет увеличения сотрудников с высокими разрядами и увеличения производительности труда, увеличения доли рынка, расширения ассортимента продукции и сокращения доли брака произойдет увеличение прибыли на 120 000 рублей.

Тогда эффективность от предложенного мероприятия составит:

Эффективность = эффект/затраты = 120000/60000=2.

Текучесть кадров неблагоприятно сказывается на финансовом состоянии организации. В 2008 году предприятие потратило 45 000 рублей на поиск, прием, отбор и обучение персонала. Предлагается ввести нематериальное стимулирование квалифицированных руководителей и сотрудников, замену которым найти трудоемко, в виде оплаты сотовой связи и транспорта. Предполагаемые затраты составят 11 человек \* 1000 рублей = 11 000 рублей.

В связи с этим планируется снижение текучести кадров на 30 %.

Эффект составит 0,3 \* 11 000 рублей = 3300 рублей.

Экономическая эффективность = 3300/11000 = 0,3.

 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Экономическая эффективность мероприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Эффект, руб. | Затраты, руб. | Эффективность |
| Обучение персонала на местах | 120 000 | 60 000 | 2 |
| Дополнительная мотивация персонала | 3 300 | 11 000 | 0,3 |
| Итого  | 123 300 | 71 000 | 2,3 |

Разработке мероприятий по улучшению использования персонала уделяется особое внимание со стороны кадровых служб.

В Европе эти мероприятия нашли отражение в виде норм права, закрепленных в Хартии основных социальных прав трудящихся (Социальная хартия ЕС), которую Россия, к сожалению, до сих пор не ратифицировала.

Вот эти нормы:

1) все ответственные лица на предприятии или фирме обязаны обеспечивать уважение человеческого достоинства, соблюдать все общепризнанные или предписываемые в законодательстве правила социально справедливого обращения с наемными работниками, а также нормы, обеспечивающие создание достойных человека условий труда на рабочем месте;

2) с наемными работниками следует обращаться в соответствии с принципами права и справедливости. Запрещается дискриминация или оказание предпочтения по причине социального происхождения, религиозных убеждений, национальной принадлежности, пола, возраста, участия в политической деятельности или же прекращения ее, а также по причине использования работником своих прав;

3) администрация обязана обращать внимание на то, чтобы сфера ответственности работника, получающего указания, ограничивалась только тем, что необходимо для достижения производственной цели. Указания не должны нарушать принципы права и справедливости;

4) наемный работник имеет право на защиту своей частной жизни. Следует хранить в тайне информацию личного характера о работнике, ставшую известной кадровой службе или менеджеру. Документы, требующиеся при подаче заявления о приеме на работу, личное дело и данные, касающиеся личности наемного работника, могут быть доступными лишь для тех отделов предприятий, которые несут за них непосредственную ответственность.

Запрещается передача данных о личности из информационных систем предприятия для других целей. Для такой передачи данных необходимы специальные юридические основания. По желанию наемного работника ему должна быть сообщена вся накопленная о нем информация.

Закрепив за работником эти социальные права в локальных нормативных актах корпорации и опираясь на них, поскольку они открывают дорогу к его сотрудничеству с администрацией, организация в состоянии проводить свою, согласованную с персоналом, кадровую политику.

В общем виде кадровая политика проводится по следующим направлениям:

- разработка и регламентация порядка найма кадров;

- планирование состава кадров на ближайшую и долговременную перспективу и на этой основе планирование обеспечения производства кадрами - их состава и количества;

- выработка профессиональных требований к кадрам, их отбор из числа претендентов со стороны, а также из числа работников корпорации, по различным причинам оставляющих свои рабочие места, например, в связи с их закрытием, перепрофилированием и т.п.;

- регламентация правил работы с кадрами;

- регламентация поведения работников;

- профессиональная ориентация и переподготовка кадров;

- организация продвижения работников по службе и замена персонала;

- аттестация кадров;

- обеспечение гарантии занятости работников корпорации;

- совершенствование организации и оплаты труда работников;

- социальное развитие персонала;

- охрана труда;

- коллективный договор с работниками;

- трудовые споры;

- высвобождение персонала.

Развитие кадрового потенциала персонала - профессионально-квалификационного уровня работников организации - один из основных факторов, обеспечивающих ее конкурентоспособность на российском и международном рынках, а значит, и финансовую стабильность.

Что же касается организаций, отношение которых к рабочей силе можно характеризовать как чисто потребительское, то им, по всей видимости, придется его пересмотреть. В противном случае они, проводя кадровую политику исходя не из долговременных, а из сиюминутных интересов, будут вынуждены уйти с рынка в силу своей неконкурентоспособности.

Равенство между работодателем и работником проявляется также в силу того, что в трудовых отношениях переплетаются интересы государства и общества в целом. Работодатель и работник равны в рамках трудового законодательства, которое предоставляет этим сторонам трудового договора определенные права и обязанности. Наряду с этим равенством государство признает за работодателем право дисциплинарной власти над работниками в рамках их взаимоотношений по поводу труда.

Декларируемые законодательством отношения равенства в действительности могут развиваться по двум направлениям. Во-первых, вражды, основанной, как правило, на посягательстве (вольном или невольном) на достоинство работника, его права и интересы со стороны администрации корпорации, отдельных ее представителей.

В этом случае между администрацией и работником складываются отношения недоверия, взаимной неприязни. Такое развитие взаимоотношений невыгодно не только работнику, но и администрации. Работник начинает работать "по правилам". То есть использование его способностей и возможностей работать более эффективно исключается.

Другой вариант развития отношений между сторонами трудового договора - установление взаимного доверия, что достигается на основе совпадения интересов работодателя и работника. Это единство интересов может быть достигнуто при соблюдении двух условий: условия труда должны быть выгодны работнику и организации, а сами отношения между ними облечены в определенную форму межличностных отношений - форму профессиональной этики.

Сущность профессиональной (деловой) этики заключается в необходимости совмещать профессиональные управленческие принципы и формы их проявления с гуманистическими, нравственными требованиями. Основным здесь является неукоснительное претворение в жизнь тезиса: первоочередные права и разумные, общепризнанные интересы людей, будь то рядовой работник или высший руководитель организации.

Профессиональные этические отношения должны проявляться как со стороны руководителя по отношению к работнику, так и со стороны работника. Инициатором создания и развития таких отношений должен выступить работодатель, сформировав и придав гласности (совместно с профкомом организации) этические нормы поведения персонала.

**Заключение**

Проведенное теоретическое исследование и анализ профессионально-квалификационной характеристики персонала ООО «Ритм» и направлений улучшения его использования позволяют сделать следующие выводы:

1. Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. Персонал фирмы и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики.

2. Количественные характеристики персонала фирмы в первую очередь измеряются такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

3. Качественная характеристика персонала фирмы определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей фирмы и производства работ. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы.

Основной круг параметров или характеристик, определяющих качество труда: экономические, личностные, организационно-технические и социально-культурные.

4. Структурная характеристика персонала фирмы определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, т.е. степенью овладения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые одновременно и характеризуют степень сложности работ.

Профессионально-квалификационная структура служащих фирмы находит отражение в штатном расписании.

В зависимости от срока, на который заключается договор найма, работники подразделяются на постоянных, временных и сезонных. К постоянным относятся работники, поступившие на работу без указания срока; к временным – поступившие на работу на определенный срок, но не свыше 2-х месяцев; к сезонным – поступившие на работу на период сезонных работ.

5. Анализ персона ООО «Ритм» показал, что численность работающих по всем видам деятельности ежегодно сокращается. Сокращение численности обусловлено структурными изменениями в обществе, сокращением рабочих мест в основном производстве, а также сокращением персонала в зонах обслуживания, необходимыми для выполнения поставленных перед обществом целей.

Анализ уровня образования показал, что количество сотрудников с высшим образованием больше чем в предыдущих годах, что свидетельствует о важности непрерывного образования.

Анализ возрастного состава руководителей и специалистов показывает, что численность работников в возрасте до 30 лет сократилась на 5 человек, и удельный вес в общей численности за истекший год составил 34,5 %. В сравнении с 2006 г. количество сотрудников в возрасте 40-50 лет увеличилось на 3 человека, и их удельный вес к общему числу составляет 25,7%, а свыше 50 лет увеличилось на 6 человек. Здесь удельный вес составил 22,4%. Это говорит о том, наблюдается тенденция к старению коллектива.

Как видно из вышеизложенного, в ООО «Ритм» наметилась тенденция ухудшения кадровой ситуации – понизилась стабильность трудовых коллективов, ухудшился качественный состав работников.

Для решения кадровых проблем необходимо провести ряд мероприятий, таких как:

- внедрить систему повышения квалификации на местах без отрыва от производства с целью повышения профессионально-квалификационных характеристик новичков,

- ввести нематериальное стимулирование квалифицированных руководителей и сотрудников, замену которым найти трудоемко, в виде оплаты сотовой связи и транспорта.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий составит 2,3, что является хорошим результатом.

**Глоссарий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  | Понятие | Содержание |
| 1 | **Адаптация персонала** | это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. |
| 2 | **Аттестация** | определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика. |
| 3 | **Заработная плата** | вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера |
| 4 | **Квалификационные категории** | уровни достигнутой квалификации управленческого персонала, определяющиеся на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда (КСДС). |
| 5 | **Квалификационный разряд** | уровень достигнутой квалификации рабочего, определяемый на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС). |
| 6 | **Оплата труда** | система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами |
| 7 | **Отбор персонала** | это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма. |
| 8 | **Переподготовка** | вид обучения с целью получения новой специальности |
| 9 | **Персонал** | все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда. |
| 10 | **Повышение квалификации** | вид обучения с целью расширения и углубления теоретических и практических профессиональных знаний, умений и навыков для служебного и квалификационного продвижения. |
| 11 | **Профессия** | род трудовой деятельности, занятий, отличающихся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующих определенных качеств и подготовки, являющихся источником существования. |
| 12 | **Профессиональная адаптация** | система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств, потребностей в творческом труде, умения устанавливать отношения сотрудничества и взаимопомощи в коллективе и т. п. Важнейший показатель профадаптации – высокий уровень профессионального мастерства и закрепления кадров. |
| 13 | **Профессиональный подбор** | система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям. |
| 14 | **Профессиональный отбор** | определение степени профессиональной пригодности человека к данной конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, навыков и умений |
| 15 | **Профориентация** | состоит в том, чтобы помочь человеку (главным образом молодому) выбрать такую профессию, которая в наибольшей степени отвечала бы как потребностям производства, так и его способностям, психофизиологическим особенностям. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора, профадаптации. |
| 16 | **Текучесть кадров** | это процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией. |

**Список использованных источников**

# Нормативно - правовые акты

# 1 Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) / Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / НПП «Гарант – сервис». – Последнее обновление 01.02.2009 г.

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая, третья и четвертая) (с изм. и доп. от 26 января, 20 февраля, 12 августа 1996 г., 24 октября 1997 г., 8 июля, 17 декабря 1999 г., 16 апреля, 15 мая, 26 ноября 2001 г., 21 марта, 14, 26 ноября 2002 г., 10 января, 26 марта, 11 ноября, 23 декабря 2003 г., 29 июня, 29 июля, 2, 29, 30 декабря 2004 г., 21 марта, 9 мая, 2, 18, 21 июля 2005 г., 3, 10 января, 2 февраля, 3, 30 июня, 27 июля, 3 ноября, 4, 18, 29, 30 декабря 2006 г., 26 января, 5 февраля, 20 апреля, 26 июня, 19, 24 июля 2007 г.)// Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / НПП «Гарант – сервис». – Последнее обновление 01.02.2009 г.

3 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-Ф// Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / НПП «Гарант – сервис». – Последнее обновление 01.02.2009 г.

4 Федеральный закон от 26 ноября 1996 г. N 138-ФЗ "Об обеспечении конституционных прав граждан Российской Федерации избирать и быть избранными в органы местного самоуправления" (с изм. и доп. от 22 июня 1998 г., 21 июля 2005 г., 2 февраля, 12 июля 2006 г.)// Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / НПП «Гарант – сервис». – Последнее обновление 01.02.2009 г.

**Научная и обзорная литература**

5 Андрейчиков, А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике [Текст]/ А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова — М.: Финансы и статистика, 2004. — 368 с.: ил. ISBN 5-279-02188-1

6 Андреев, Б.Ф. Системный курс экономической теории. Микроэкономика. Макроэкономика: Учеб. Пособие [Текст] / Б.Ф. Андреев. – СПб.: Лениздат, 2005. – 574 с. – Библиогр. в конце разд. – ISBN 5–289–01904–9

7 Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении: Учебное пособие. [Текст]/ В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин - М.: Финансы и статистика, 2004.- 368 с. ISBN 5-279-02435-Х

8 Белуха, Н.Т. Аудит: Учебник [Текст]/ Н.Т. Белуха— К.: "Знания", КОО, 2004. — 769с. — (Высшее образование XXI века). ISBN 966-620-021-Х

9 Богатко, А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта[Текст] / А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 206 с. – Библиогр.: 57 назв. – ISBN 5–279–02070–2

10 Борисов, Е.Ф. Экономическая теория: Учеб.[Текст] / Е.Ф. Борисов. – М.: Юристъ, 2004. – 567 с. – ISBN 5–7975–0152–Х

11 Бляхман, Л.С. Экономика фирмы: Учеб. Пособие [Текст] / Л.С. Бляхман. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2005. – 278 с. – Библиогр.: с. 276–278. – ISBN 5–8016–0023–Х

12 Вахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. для студентов вузов обучающихся по экон. Специальностям [Текст] /М.А. Вахрушина.- 3-е изд., доп. и пер. - М.: Омега-Л, 2004. - 576 с. - ISBN 5-98119-178-3

13 Грузинов, В.П. Экономика предприятия: Учеб. Пособие [Текст] / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 207 с. – Библиогр.: с. 203. – ISBN 5–279–01766–3

14 Должностные инструкции руководителей, специалистов, технических исполнителей основного штатного состава. [Текст] / – М.: ПРИОР, 2004. – 128 с. – ISBN 5–7990–0167–2

15 Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебн. пособие для вузов/Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили; Предисловие проф. П.С. Безруких [Текст] / К. Друри - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006. - 783 с.ISBN 5-85177-038-4

16 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие.[Текст]/ А.П. Егошин - Н.Новгород: НИМБ, 2004. - 320 с.ISBN 5-901335-14-7

17 Елькин, В.А. Экономика фирм, предприятий и межотраслевых комплексов: Учеб. Пособие[Текст] / В.А. Елькин; Иркут. гос. экон. акад. – 2-е изд., перераб.и доп. – Иркутск, 2004. – 225 с. – Библиогр.: с. 222–225. – ISBN 5–7253–0361–6

18 Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. для вузов [Текст]/ В.Б. Ивашкевич. - Юристъ, 2004. - 618 с.ISBN 5-7975-0540-1

19 Ивашковский, С.Н. Микроэкономика: Учеб.[Текст] / С.Н. Ивашковский; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Ин-т бизнеса и делового администрирования при Правительстве РФ и др. – М.: Дело, 2004. – 415 с. – ISBN 5–7749–0120–3

20 Иващенко, Н.П. Экономика фирмы: Курс лекций для бакалавров. Разд. 1. Общая характеристика фирмы: цели, задачи, функции и структура [Текст] / Н.П. Иващенко; МГУ. – М.: ТЕИС, 2005. – 125 с. – Библиогр.: 8 назв. – ISBN 5–7218–0166–2

21 Карпова, Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов [Текст]/ Т.П. Карпова- М.: ЮНИТИ, 2004. - 350 с. ISBN 5-238-00034-0

22 Кафидов, В.В. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. [Текст]/ В.В. Кафилов– М.: Академический Проект, 2004. – 144с. – («Gaudeamus»). ISBN 5-8291-0362-1

23 Квалификационный справочник должностей служащих.[Текст] / – М.: ИНФРА–М, 2005. – 336 с. – (Б-ка журн. «Трудовое право РФ»). – ISBN 5–86225–055–7

24 Керимов, В. Э. Управленческий учет в организациях и предприятиях потребительской кооперации: Учебник [Текст]/ В.Э. Керимов- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. – 460 с. ISBN 5-94798-127-0

25 Козырев, А.А Информационные технологии в экономике и управлении: Учебник. [Текст] / А.А. Козырев– СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2005. – 360 с. ISBN 5-8016-0243-7

26 Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет: Учеб. пособие. [Текст] / Н.П. Кондраков – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 640 с. – (Серия «Высшее образование»).ISBN 5-16-000800-4

27 Красавин, А.С. Документирование трудовой деятельности работников: Справ. Пособие[Текст] / А.С. Красавин. – М.: ИНФРА–М, 2004. – 151 с. – (Б-ка журн. «Трудовое право РФ») – ISBN 5–16–000254–5

28 Лемисов, Л.В. Организационно-правовые формы создания предприятий: Учеб. Пособие[Текст] / Л.В. Лемисова; Дальневост. гос. акад. экономики и упр. – Владивосток, 2005. – 131 с. – Библиогр.: 22 назв.–ISBN 5–93362–091–2

29 Лытнева, Н.А Бухгалтерский учет: теоретические основы учета имущества и капитала: Сборник задач [Текст]/ Н.А. Лытнева, В.И. Щербакова– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 364 с. ISBN 5-238-00493-1

30 Мелкумов, Я.С. Организация и финансирование инвестиций: М47 Учебное пособие. [Текст] / Я.С. Мелкумов - М.: ИНФРА-М, 2004. - 248 с. - (Серия «Высшее образование») ISBN 5-16-000292-8

31 Меняев, М.Ф. Информационные технологии управления: Учебное пособие: В 3 кн.: Книга 3: Системы управления организацией. [Текст]/ М.Ф. Меняев - М: Омега-Л, 2004. – 464 с. ISBN 5-98119-083-3

32 Мишенин, А.И. Теория экономических информационных систем: Учебник.— 4-е изд., доп. и перераб. [Текст] / А.И. Мишенин.— М.: Финансы и статистика, 2005.— 24С с.: ил. ISBN 5-279-01987-9

33 Мордовии, С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст]/ С.К. Мордовии– СПб.: Питер, 2004. – 288 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента») ISBN 5-88782-374-7

34 Нетесов, А.В. Современный трудовой договор (контракт)[Текст] / А.В. Нетесов. – М.; СПб.: Герда, 2005. – 286 с. ISBN 5–7978–0051–9

35 Полетаев, Ю.Н. Материально ответственные лица: трудовые права, обязанности, ответственность: Справ. и практ. Пособие [Текст] / Ю.Н. Полетаев. – М.: Юристъ, 2005. – 215 с. ISBN 5–7975–0111–2

36 Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учеб. [Текст] / К.А. Раицкий; Информ.-внедрен. центр «Маркетинг». – М., 2005. – 692 с. ISBN 5–7856–0080–3

37 Романов, А.Н. Советующие информационные системы в экономике: Учеб. пособие для вузов [Текст]/ Романов А.Н., Одинцов Б.Е. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 487с. ISBN 5-238-00180-0

38 Рофе, А.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов [Текст] / А.И.Рофе М.: Издательство «МИК», 2004. – 368с. ISBN 5-87902-102-5

39 Симонович, С.В. Информатика для юристов и экономистов [Текст]/ С.В. Симонович СПб.: Питер, 2004.—688 с.: ил. ISBN 5-272-00249-0

40 Стенюков, М.В. Делопроизводство на малом предприятии. Документы по личному составу [Текст] / М.В. Стенюков. – М.: ПРИОР, 2004. – 219 с. ISBN 5–7990–0330–6

41 Шеремет, А.Д. Аудит: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. [Текст]/ А.Д. Шеремет, Суйц В.П. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 252 с. - (Серия «Высшее образование») ISBN 5-16-000274-X

**Приложение А**

**Классификация рабочих по степени квалификации**

Классификация рабочих по степени квалификации

Высококвалифицированные рабочие, окончившие ПТУ и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года

Квалифицированные рабочие, окончившие средние ПТУ, технические училища, обычные ПТУ или прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6-24 месяцев

Малоквалифицированные рабочие, прошедшие производственную подготовку в течение 2-5 месяцев

Неквалифицированные рабочие, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель

**Приложение Б**

**Показатели, определяющие количественные, качественные и структурные характеристики персонала**

Показатели

списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату

среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период

удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;

темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;

средний разряд рабочих предприятия;

удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;

средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

текучесть кадров;

фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии

**Приложение В**

**Организационная структура ООО «Ритм»**

Генеральный Директор

*Планово-экономический отдел*

Главный экономист

Отдел кадров

Отдел охраны

*Начальник отдела*

Отдел сбыта

Начальник отдела

*2* *фирменных магазина*

*механики,*

*водители, слесари*

*Технические службы:*

*энергетика, механика, ремонтная*

Лаборатория

Технологи, лаборанты, бракеры

Главный инженер

# Отдел продаж и маркетинга

Начальник отдела

Сухарный

цех

*Хлебопекарный цех*

*Торговый отдел*

Начальник производства

# Бухгалтерия

Главный бухгалтер

Диспетчеры, приемщики заказов, кладовщики, грузчики

*Транспортный цех*

Начальник цеха

**Приложение Г**

**Распределение персонала ООО «Ритм» по направлениям деятельности на 2006-2008 гг.**

**Приложение Д**

**Квалификационная характеристика производственно-промышленного персонала ООО «Ритм»**

**Приложение Е**

**Структура персонала по ступеням образования за 2006-2008 гг.**

**Приложение Ж**

**Возрастной состав персонала ООО «Ритм»**

