МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОУ ВПО УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ - УПИ

КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ К ДИПЛОМНОЙ РАБОТЕ

НА ТЕМУ: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

061100 000 000…

### Научный руководитель

к-т.социол.наук, доцент Л.А. Лесина

Студент

ПСЛ-03к О.Ю. Узорова

Сухой Лог, 2004

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФИРМЕ «НЕВАДА» 5

2.1 Общая характеристика организации 5

2.2 Анализ структуры и движения персонала 13

2.3 Оценка основных компонентов управления персоналом организации 26

2.4 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом 37

# Введение

Ключевой составляющей любого предприятия является управление кадрами. Оно обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполнения работы и общественного признания своих достижений. Поэтому цель дипломной работы заключается в анализе системы управления персоналом на предприятии, выявлении проблем и разработке методов его совершенствования.

Для достижения поставленной в дипломной работе цели необходимо реализовать следующие задачи:

определить основные методы управления персоналом;

провести анализ системы управления персоналом в организации, выявив при этом существующие проблемы;

разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Объектом исследования является торгово-производственная фирма ООО «Невада».

Предметом исследования – система управления персоналом на торгово-производственном предприятии.

В процессе работы были использованы следующие методы:

анализ литературных источников;

опрос работников ООО «Невада»;

анализ кадровой документации;

метод сопоставлений и аналогий;

системный и комплексный подходы.

# 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФИРМЕ «НЕВАДА»

## 2.1 Общая характеристика организации

Предприятие ООО “Невада” создано в г. Екатеринбурге в январе 1999г.

Учредители фирмы – физические лица, являющиеся гражданами Российской Федерации и подписавшие учредительный договор. Внешним органом управления предприятия является собрание учредителей. Исполнительными органами являются:

Генеральный директор

Другие органы, создаваемые по решению органа управления.

Собрание учредителей созывается на очередные собрания 2 раза в год для принятия решений, необходимых для деятельности предприятия. К исключительной компетенции собрания учредителей относится:

Изменение Устава и его уставного капитала;

Образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий;

Утверждение годовых отчетов и балансов, распределение прибыли и убытков;

Решение о реорганизации и ликвидации общества;

Избрание и назначение генерального директора.

Деятельность предприятия осуществляется в соответствии с ГК РФ, другими законами РФ и нормативными актами, регулирующими деятельность предприятия, а также своим уставом.

Основным предметом деятельности организации является производство и торговля фасованным маслом, мороженным.

По виду хозяйственной деятельности организация «Невада» – торгово-производственная фирма.

По степени охвата видов хозяйственной деятельности – одноотраслевое.

По признаку субъекта права собственности – частное предприятие, с образованием юридического лица.

По количественному критерию – малое предприятие.

ООО “Невада” имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, имеет самостоятельный баланс.

ООО “Невада” – коммерческое, т.к. основная цель фирмы – получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы организации

Так же целями организации являются:

1. Адаптация хозяйственной деятельности и системы управления фирмой к изменяющимся внешним и внутренним экономическим условиям;

2. Сохранение коллектива специалистов и руководящих работников, имеющихся на фирме и привлечение лучших кадров;

3. Обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе;

4. Обеспечение стабильного положения фирмы на рынке;

5. Сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов;

Обеспечение качества товара по хорошей цене.

Предприятие учреждено несколькими лицами общества, уставной капитал которых разделен на доли, определенный учредителями в допустимых размерах.

По разновидности структур предприятие имеет функциональную структуру (приложение 1). Эта структура – процесс деления предприятия на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою задачу и обязанности.

Преимущества:

1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию;

Уменьшает дублирование усилий;

Улучшает координацию в функциональных областях.

Недостатки: отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих задач, целей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.

Генеральный директор имеет право без доверенности представительствовать от имени Общества, представлять интересы Общества во всех российских и иностранных учреждениях, заключать трудовые договора с работниками Общества, выдавать доверенности, издавать приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками Общества. Генеральный директор руководит предприятием в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местными бюджетами, государственными внебюджетными, социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, а также хозяйственных и трудовых договоров. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, выплату заработной платы в установленные сроки. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим лицам. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использовании правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Финансовый директор организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции и получения максимальной прибыли. Обеспечивает разработку финансовой стратегии предприятия и его финансовую устойчивость. Руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств. Определяет источники производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Проводит исследование и анализ финансовых рынков, оценивает возможный финансовый риск и разрабатывает предложения по его уменьшению. Осуществляет инвестиционную политику и управление активами предприятия, определяет оптимальную их структуру, подготавливает предложения по замене, ликвидации активов, следит за портфелем ценных бумаг. Проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений. Организует разработку нормативов оборотных средств и мероприятий по ускорению их оборачиваемости. Анализирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Осуществляет контроль за выполнением финансового плана и бюджета, плана реализации продукции, плана по прибыли и другим финансовым показателям, правильным расходованием денежных средств.

Отдел бухгалтерии состоит из пяти человек: главный бухгалтер, 3 бухгалтера, кассир.

Главный бухгалтер обеспечивает контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии объединения, составление в установленные сроки бухгалтерской отчетности и проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности объединения. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно финансовому директору.

Бухгалтера непосредственно подчиняется главному бухгалтеру и выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, товарно-материальных запасов, затрат на производство, реализацию продукции, результатов финансово - хозяйственной деятельности, расчетов с поставщиками и заказчиками, а также за предоставленные услуги и т.п.). Осуществлять прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета и подготавливать к счетной обработке. Производить начисление и перечисление налогов в бюджет и внебюджетные фонды, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы персонала и других выплат и платежей. Подготавливает данные по соответствующим участкам учета для составления отчетности, следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив.

Кассир находится в подчинении у финансового и директора и осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность. Оформляет документы и получает в соответствии с установленным порядком денежные средства и ценные бумаги в учреждениях банка для выплаты заработной платы, премий, оплаты командировочных и других расходов. Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу. Сверяет фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком. Составляет кассовую отчетность.

Службу управления персоналом на ООО «Невада» представляет секретарь-референт, который выполняет функции учета личного состава и посредничества с администрацией.

Коммерческий директор осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, заготовки и хранения товара, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств. Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с поставщиками и потребителями товара, расширению прямых и длительных хозяйственных связей, обеспечивает выполнение договорных обязательств по поставкам товара (по количеству, номенклатуре, ассортименту, качеству, срокам и другим условиям поставок). Осуществляет контроль за выполнением плана реализации продукции, за правильным расходованием оборотных средств, прекращением продажи продукции, не имеющей сбыта.

Управляющий по торговле осуществляет сбыт продукции на рынке и по договорам поставки. Осуществляет контроль за: реализацией товара, материально-техническим обеспечением организации, организует работу складского хозяйства, создает условия для надлежащего хранения и сохранности товара, обеспечивает рациональное использование всех видов транспорта, совершенствование погрузочно-разгрузочных работ, принимает меры к максимальному оснащению этой службы необходимыми механизмами и приспособлениями.

Транспортный отдел осуществляет доставку сырья и товара, обеспечивает их надлежащую сохранность при перевозке.

Склад обеспечивает хранение, складирование и отпуск товарно-материальных ценностей, организацию погрузочно-разгрузочных работ.

Отдел продаж осуществляет сбыт продукции, подготавливает договора с клиентами, подготавливает отчеты по продажам. Сотрудники отдела принимают участие в выставках и ярмарках.

Директор по маркетингу руководит отделом маркетинга, осуществляет изучение рынка и прогнозирует его развитие, анализирует и разрабатывает наиболее эффективные методы продаж и рекламы, определяет конкурентоспособность продукции, организует рекламу в средствах массовой информации, организует и проводит выставки, ярмарки, презентации.

Общие цели фирмы – это увеличение объема продаж, оказание дополнительных услуг, получение максимальной прибыли. Каждый отдел фирмы имеет свои отдельные цели, которые должны быть достижимыми, конкретными. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Фирма в целом может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, если служба маркетинга добьется своих целей, изучив новые каналы сбыта и обеспечит достаточный приток покупателей.

Увеличение объема продаж дает фирме больше средств для того, чтобы вложить их в ресурсы, в лучшее оборудование, лучшие технологии, а это все в комплексе может способствовать повышению производительности труда.

Чтобы обеспечивать выживаемость предприятия в современных условиях, управляющему персоналу необходимо уметь реально оценивать финансовое состояние как своего предприятия, так и его существующих конкурентов.

Поэтому целью финансового отдела (на фирме эти функции выполняет отдел бухгалтерии) является:

1. владеть методикой оценки финансового состояния предприятия;

2. уметь оценивать имеющиеся у предприятия ресурсы, происходящие в них изменения и эффективно их использовать.

Для выполнения своих уставных обязанностей, связанных с предметом основной деятельности, предприятие решает следующие задачи:

Насыщение потребительского рынка товарами.

заключение договоров поставки с производителями;

осуществление поставок продукции, их складирование и доставка в места реализации

2. Реализация товара.

2.1. организация работы с предприятиями г. Екатеринбурга и Уральского региона;

2.2.организация работы с предприятиями других регионов; организация рекламной деятельности:

а) реклама товара, имеющегося в продаже,

б) реклама услуг, оказываемых предприятием.

в) проведение маркетинговых исследований товарного рынка

Предприятие “Невада” работает в сфере услуг, а именно занимается торгово-производственной деятельностью. Одна из наиболее важных отличительных черт сферы услуг заключается в характере проектирования этих услуг. Сфера услуг имеет ряд важных с точки зрения управления операциями характеристик. Во-первых, потребитель присутствует в производственном процессе, т.е. имеется более тесный контакт с потребителем. Во-вторых, в сфере услуг требуется более высокая степень индивидуализации продукта в соответствии с требованиями потребителя. В-третьих, работы в сфере услуг более трудоемки, чем в промышленности. Эти три особенности делают управление операциями в сфере услуг более трудным делом с точки зрения обеспечения эффективности.

Система проектирования предоставления услуг ООО «Невада» учитывает ряд важных факторов:

Месторасположение складов и офисов, обусловлено удобством подъезда для клиентов фирмы;

Календарное планирование работ зависит в основном от потребителей;

Работники должны владеть хорошими навыками общения с потребителями;

Определение и измерение качества работ может оказаться затруднительным;

Производственные мощности рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса;

Эффективность работы служащего тяжело поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего.

На протяжении последних 3-х лет все без исключения экономические показатели возросли. Увеличилось количество договоров на поставку, соответственно и количество поставщиков. Объясняется это тем, что увеличились заказы на продукцию ООО «Невада». В 2003 году наблюдается процент роста от 100 до 154%. Ежегодный рост количества договоров и объемов реализации свидетельствует о положительной тенденции развития предприятия, его рентабельности и в целом благоприятном экономическом положении.

Ежегодно возрастает ФОТ и доход на 1-го работника, что положительно характеризует социально-экономическое развитие ООО «Невада».

Анализ деятельности предприятия «Невада» показывает, что с каждым годом компания равномерно увеличивала эффективность своей работы.

Далее рассмотрим структуру кадров на предприятии.

## 2.2 Анализ структуры и движения персонала

Для того чтобы проанализировать систему управления персоналом фирмы, целесообразно рассмотреть персонал организации по возрастной структуре, по уровню образования, по стажу работы в данной организации, по полу. Рассмотрим структуру персонала занятого в организации по табл. 2.2.1.

Таблица 2.2.1

Динамика структуры персонала, занятого в организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала / год | 2001 г.  чел. | 2002 г.  чел. | Прирост к 2001 г | | 2003 г. | Прирост к 2002г. | | Доля в общей числ, % |
| абсол. чел | относ., % | абсол. чел | относ., % |
| Среднесписочная численность всего персонала, в т.ч.  Служащие, в т.ч.:  - Руководители  - Специалисты  - Рабочие  2. Списочная численность персонала, всего, в т.ч.  - совместители  - постоянные работники | 25  12  6  6  13  31  6  25 | 32  15  6  9  17  39  7  32 | +7  +3  0  +3  +4  +8  +1  +7 | 28,0  25,0  0  50,0  30,8  25,8  16,7  28,0 | 40  25  6  19  15  49  9  40 | +8  +10  0  +10  -2  +10  +2  +8 | 25,6  66,7  0  111,1  41,2  25,6  28,6  25,0 | 100  62,5  0  37,5  100  18,4  81,6 |

На основании данных табл.2.2.1 и рис.2.2.2 (приложение 2) численность работников «Невада» в 2002 г. увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 7 человек или 28,0%. Рост среднесписочной численности персонала происходил за счет прироста рабочих на складских базах на 4 человека или 30,8%, в связи с поэтапным вводом в эксплуатацию складских баз, а также за счет увеличения числа специалистов на 3 человека или 50%. Среди них 1 специалист в отдел маркетинга и 2 в отдел продаж.

В период с 2002 по 2003 год происходит так же увеличение штатов, связанное с увеличением объема продаж, с расширением рынка сбыта нашей продукции и увеличением доли на рынке спроса на продукцию, предлагаемую предприятием. Уровень численности руководителей остался прежним. В связи с тем, что количество специалистов и рабочих увеличилось в 2003 году по сравнению с 2002 г. соответственно на 111,1% и 41,2%, то среднесписочная численность увеличилась на 8 человек или на 25,0%.

В настоящее время основную часть работников организации составляют штатные сотрудники, из них 62,5% служащих и 37,5% рабочих. Списочную численность составляют 18,4% совместителей, 81,6% постоянных рабочих.

Проанализируем структуру кадров - по возрасту, стажу работы, уровню и профилю образования и выявим степень соответствия с занимаемой должностью каждого работника.

Средний возраст штатных сотрудников организации составляет 32 года. Для получения более полной картины приведем следующую группировку возраста сотрудников предприятия в виде таблицы (табл.2.2.2).

Таблица 2.2.2

Возрастная структура персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастной интервал, лет | Число работников всего, чел. | Доля в общей численности, % | Рабочие | | Специалисты | | Руководители | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Моложе 20 лет | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 20-29 лет | 20 | 41 | 10 | 41,6 | 10 | 52,6 | - | - |
| 30-39 лет | 17 | 35 | 7 | 29,2 | 7 | 36,9 | 3 | 50 |
| 40-49 лет | 12 | 24 | 7 | 29,2 | 2 | 10,5 | 3 | 50 |
| Старше 50 лет | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого | 49 | 100 | 24 | 100 | 19 | 100 | 6 | 100 |

Из табл.2.2.2 видно, что возрастная структура персонала предприятия неоднородна. На возрастную группу от 20 до 29 лет приходится наибольшая процентная доля – 41%, меньший процент приходится на возраст 40-49 лет – 24%. Сотрудников моложе 20 лет и старше 50 – нет.

Рассматривая возрастную структуру кадров по категориям, надо отметить, что среди руководителей преобладает возраст 30-39 лет – 50% и 40-49 лет – 50%, здесь виден недостаток руководителей в молодом возрасте. Среди специалистов наибольшая доля 52,6% относится к возрастной группе 20-29 лет. Это говорит о том, что предприятие заинтересовано в молодых специалистах.

Подавляющая часть рабочих находится в возрасте от 20 до 29 лет, проценты распределились следующим образом: 20-29 лет – 41,6%, 30-39 лет – 29,2%, 40-49 лет – 29,2. Таким образом, в качестве проблемы можно выделить нехватку в составе руководителей молодых работников.

Рассмотрим возрастную структуру персонала в динамике по годам, табл. 2.2.3 и рис. 2.2.3 (приложение 3).

Таблица 2.2.3

Динамика возрастной структуры персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастной интервал, лет | 2001 г. | | 2002г. | | 2003 г. | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Моложе 20 лет  20-29  30-39  40-49  старше 50  итого | -  10  6  15  0  31 | -  32,2  19,4  48,4  -  100 | -  14  10  15  -  39 | -  35,9  25,6  38,5  -  100 | -  20  17  12  -  49 | -  41  35  24  -  100 |

Из динамики возрастной структуры персонала видно, что с каждым годом происходит омоложение персонала, руководители заинтересованы в молодых специалистах. Так, в 2001 году в возрасте 20-29 лет было 32,2% рабочих и специалистов, а в 2003 году – уже 41%.

На рис.2.2.3 наглядно видно, что 41% персонала составляют лица до 30 лет, 35% - до 40 лет, 24% - до 50 лет.

Большинство сотрудников имеют высшее и среднеспециальное образование, но не по профилю работы, как видно из табл.2.2.4, рис.2.2.4 (приложение 4), что не всегда является достаточным для выполнения должностных обязанностей.

Таблица 2.2.4

Образовательная структура кадров (в % к численности) в 2003 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | Числен. работников, всего | | В том числе: | | | | | |
| Чел. | % | рабочие | | специалисты | | руководители | |
| чел | % | чел | % | чел | % |
| Неполное среднее  Среднее  Среднее специальное  Высшее  Итого | -  11  22  16  49 | -  22  45  33  100 | -  11  13  -  24 | -  45,8  54,2  -  100 | -  -  8  11  19 | -  -  42,1  57,9  100 | -  -  1  5  6 | -  -  16,7  83,3  100 |

Ранжируя образовательную структуру персонала, можно отметить, что наибольший процент выпадает на работников со средне - специальным образованием – 45% от общей численности персонала, далее с высшим образованием – 33%, со средним образованием – 22%. В целом, уровень образования достаточно высокий.

Таким образом, преобладающее большинство составляют работники со средним специальным образованием.

Интерес представляет классификация, отражающая взаимосвязь должности с уровнем образования. Так, для рабочих достаточным является среднее и средне - специальное образование в зависимости от специальности. 45,8% рабочих имеют среднее и 54,2% средне - специальное образование. Численность рабочих, имеющих неполное среднее образование отсутствует. Для специалистов и руководителей предъявляются особые требования к образованию.

Рассмотрим анализ служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией (см.табл.2.2.5).

Таблица 2.2.5

Анализ служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2001 г. | | 2002 г. | | 2003 г. | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Штат постоянных сотрудников | 25 | 80,6 | 32 | 82 | 40 | 81,6 |
| Служащие с высшим образованием | 13 | 41,9 | 14 | 35,9 | 16 | 32,6 |
| Служащие, работающие по специальности и в соответствии с квалификацией, в т.ч. | 5 | 16,1 | 7 | 17,9 | 15 | 30,6 |
| Руководители | 2 | 6,4 | 2 | 5,1 | 2 | 4,1 |
| Служащие | 3 | 9,7 | 5 | 12,8 | 13 | 26,5 |
| Списочная численность персонала | 31 | 100 | 39 | 100 | 49 | 100 |

Из табл.2.2.5 видно, что штат постоянных сотрудников увеличивается в основном за счет служащих со средне - специальным образованием и соответствующей квалификацией.

В 2001 г. списочная численность составляла 31 человек, из них: на постоянной основе работало 80,6%, с высшим образованием 41,9%, по специальности 16,1% от общей численности.

В 2002 г. списочная численность составляла 39 человек, из них: на постоянной основе работало 82%, с высшим образованием 35,9%, по специальности 17,9%. В 2003 г. списочная численность составила уже 49 человек, из них на постоянной основе работало 81,6%, с высшим образованием 32,6%, по специальности – 30,6%.

Эта ситуация оказывает негативное влияние на работоспособность и динамичность трудового коллектива и на конкурентоспособность фирмы на рынке.

В организации также работает ряд сотрудников, которые не соответствуют занимаемой должности по имеющемуся образованию (см.табл. 2.2.6).

Службу управления персоналом на предприятии представляет секретарь-референт, который выполняет функции учета личного состава и посредничества с администрацией.

Таблица 2.2.6

Анализ несоответствия занимаемой должности имеющемуся образованию

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Требуемое образование | Имеющееся образование |
| 1. Директор  2. Директор по маркетингу  3. Маркетолог  4. Управляющий по торговле  5. Менеджер по продажам  6. Менеджер по продажам  7. Торговый агент  8. Гл.бухгалтер  9. Бухгалтер  10. Секретарь-референт  11. Мастер технолог | Высшее, экономическое  Высшее, экономическое  Высшее, экономическое  Высшее, экономическое  Высшее, экономическое  Высшее, экономическое  Высшее, экономическое  Высшее, экономическое (бухучет)  Высшее, экономическое (бухучет)  Высшее, экономическое  Высшее, специальное | Мед. институт  УПИ, металл-ий. ф-т  Педагог. институт  УПИ, радиофак  УрГУ, историч. ф-т  Педагог. институт  Педагог. институт  Среднее специальное  Среднее специальное  Среднее специальное  Среднее специальное |

Секретарь-референт имеет средне - специальное образование, но не экономическое, хотя должен выполнять функции кадровой службы, проводить организацию работы по обеспечению подбора рабочей силы высокого качества, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участвовать в формировании стабильного коллектива, создании кадрового резерва и работы с ним, проводить организацию системы учета кадров, анализ текучести кадров.

Директор фирмы имеет высшее образование, но не профильное, хотя это необходимо для профессионального эффективного руководства компанией. А современный бизнес предъявляет не только новые профессионально квалификационные требования, но и более сложные психофизиологические требования, такие, как необходимость повышенного внимания, оперативного мышления, скорости принятия решения.

Зам.директора, управляющий по торговле имеют высшее образование, но также не экономическое. Руководитель, у которого нет экономического образования, труднее ориентируется в исследовании потребителей, конкурентов, ему сложно разработать стратегию ценообразования, стратегию сбыта, стратегию продвижения рекламы, общую рыночную стратегию фирмы.

Финансовую службу на фирме представляет отдел бухгалтерии, главный бухгалтер которого имеет среднее специальное образование. Поскольку финансы имеют сложную структуру, а составной частью является финансовый анализ, который базируется на данных бух. учета, существует необходимость оценки будущих фактов деятельности компании.

Но осознанные и квалифицированные решения можно принимать только при наличии необходимых знаний и экономического образования. При таком понимании роли гл. бухгалтера на предприятии, поможет превратить его из простого регистратора фактов хозяйственной жизни в финансового аналитика, консультанта или менеджера.

Использование персонала должно отвечать целям организации, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Также система использования персонала в организации должны быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. Значение фактора соответствия возросло в условиях рыночного хозяйства в связи с ужесточением условий работы, распространением компьютерной и информационной технологии. На предприятии далеко не все специалисты владеют необходимыми знаниями и навыками работы на ПК.

Современное производство, условия работы с техникой предъявляет к исполнителю и профессионально-квалификационные требования, но и необходимость повышенного внимания, нервно-психологической выносливости. Это необходимо в связи с риском профессиональных заболеваний, производственного травматизма. Работникам складов, грузчикам, водителям приходится постоянно сталкиваться в своей работе с такими нагрузками, которые требуют и физических усилий, и знаний по разгрузке и погрузке продукции. Неблагоприятные условия и плохая организация труда оказывает воздействие на работоспособность человека. Также очевидно, что по мере того, как производственные системы становятся все более автоматизированными и сложными, возрастает вероятность ошибок, допускаемых человеком. При этом в большинстве случаев действия работников оказываются неправильными из-за низкой квалификации человека.

Проблему можно решить или смягчить только в том случае, если грамотно и полно будет учитываться человеческий фактор, благодаря чему можно обеспечить эффективное и надежное взаимодействие человека с машиной. Проанализировав проблему несоответствия квалификации требованиям рабочего места, можно сделать вывод, что комплексное радикальное решение проблемы заключается в создании системы обучения персонала. Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, работающие на предприятии, обладают знаниями, умениями, необходимыми для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Обучение обеспечит развитие их умений и навыков, что играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Важнейшим показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в ней. Стаж работы сотрудников организации представлен в табл.2.2.7, где предельный срок работы 3 года. Динамика персонала по продолжительности работы в организации показана на рис.2.2.5.(приложение 5).

Таблица 2.2.7

Стаж работы сотрудников организации с 2001 по 2003 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структура персонала по продолжительности работы в организации. Стаж | 2001 г. | | | 2002г. | | | 2003 г. | |
| Чел. | % | | Чел. | | % | Чел. | % |
| До 1 года  1-2 года  свыше 2 лет | 12  10  9 | | 38,7  32,3  29,0 | 17  12  10 | 43,6  30,8  25,6 | | 20  17  12 | 40,8  34,7  24,5 |
| Итого | 31 | | 100 | 39 | 100 | | 49 | 100 |

Анализируя таблицу и график, видим, что наибольший процент 43,6 приходится на работников, проработавших до 1 года в 2002 году. Стаж работы 1-2 года в 2001 г. составляет 32,3%, в 2002 г. – 30,8%, в 2003 г. – 34,7%. Стаж работы 2-3 года в 2001 г. – 29%, в 2002 г. – 25,6%, в 2003 г. – 24,5%. Сокращается доля работников, проработавших в организации наибольшее количество лет.

Таблица 2.2.8

Стаж работы в ООО «Невада» на 1.01.2004 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория / стаж, лет | Кол-во чел. в 2003 г. | | До 1 года | | 1-2 года | | Свыше 2 лет | |
| Чел. | % | Чел. | % числ. к катег. | Чел. | % числ. к катег | Чел. | % числ. к катег |
| Служащие, из них | 25 | 51,0 | 9 | 36,0 | 8 | 32,0 | 8 | 32 |
| Руководители | 6 | 24,0 | - | - | - | - | 6 | 100 |
| Специалисты | 19 | 76,0 | 9 | 47,4 | 8 | 42,1 | 2 | 10,5 |
| Рабочие | 24 | 49,0 | 11 | 45,8 | 9 | 37,5 | 4 | 16,7 |
| Итого | 49 | 100 | 20 | 40,8 | 17 | 34,7 | 12 | 24,5 |

Как видно из таб.2.2.8, большая часть сотрудников 40,8% работают в фирме до 1 года, это обусловлено высокой текучестью кадров: 45,8% рабочих и 47,4% специалистов от общей численности рабочих и специалистов; 34,7% отработали от 1 до 2 лет, из них 37,5% рабочие и 42,1% специалисты. Свыше 2 лет отработали всего 24,5% работников. Среди руководителей текучести нет. Из специалистов со стажем более 2 лет 10,5%, а рабочих - всего 16,7%.

Среднестатистический портрет уволившегося можно описать следующими характеристиками: рабочий со средним образованием, мужчина в возрасте 42 лет, со стажем работы в данной фирме 1,5 года, уволился по собственному желанию из-за отсутствия заинтересованности руководителей в профессиональном обучении. Далее рассмотрим соотношение мужского и женского персонала в организации табл.2.2.9 и рис.2.2.6 (приложение 6).

Таблица 2.2.9

Структура работников по полу за 2001-2003 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол | 2001 г. | | 2002 г. | | 2003 г. | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Мужчины | 11 | 36 | 17 | 44 | 20 | 41 |
| Женщины | 20 | 64 | 22 | 56 | 29 | 59 |
| Итого | 31 | 100 | 39 | 100 | 49 | 100 |

Из приведенных в табл.2.2.9 данных видим, что женщины составляют чуть большую половину, что связано с характером труда.

Проанализируем движения кадров на предприятии.

Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров.

К текучести относится как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и др. Коофицент текучести кадров находится по формуле:

Ктк = ( Чув / Чср )100 , (2.2.1)

где Чув – численность уволенных за период работников за прогулы, по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины

Чср – среднесписочная численность работников за период

Исходные данные для расчетов:

За 2001 год уволилось 6 человек принято 12.

За 2002 год уволилось 7 человек принято 17.

За 2003 год уволилось 10 человек принято 20.

Динамика показателей текучести кадров за последние 3 года представлена в табл.2.2.10.

Таблица 2.2.10

Анализ текучести кадров, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория | Коэффициент текучести | | |
| 2001 год | 2002 год | 2003 год |
| ТП, всего, в т.ч. | 19,4 | 17,9 | 20,4 |
| Рабочие | 15,9 | 14,3 | 16,5 |
| Служащие, из них | 3,5 | 3,6 | 3,9 |
| Руководители | 0 | 0 | 0 |
| Специалисты | 3,5 | 3,6 | 3,9 |

В настоящее время показатель текучести в ООО «Невада» находится на высоком уровне.

Как видно из табл.2.2.10 по сравнению с 2002 годом в 2003 г. текучесть кадров повысилась на 2,5%. Для предприятия с численностью 49 человек эта цифра имеет большое значение. Скачок произошел из-за большой текучести рабочих. Так в 2002 г. коэффициент текучести рабочих составлял 14,3%, а в 2003 г. увеличился до 16,5%.

Руководство ООО «Невада» больше всего тревожит большая текучесть кадров среди рабочих. Данный вопрос можно отнести к проблемам управления персоналом.

Таблица 2.2.11

Мотивы увольнений на ООО “Невада” в 2003 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| По инициативе администрации | % | По инициативе сотрудника | % |
| Несоответствие должности  Невыполнение сотрудником дополнительного задания руководителя  Отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины  Другие причины | 30  27  15  28 | Несоответствие з/платы проф. уровню работника  Нет перспективы проф. роста и карьеры  Отсутствие заинтересованности руководителей в проф. развитии, обучении.  Недостаточная оценка персонала  Отсутствие стимулирования персонала на достижение и развитие способностей | 13  24  25  13  25 |

Анализируя мотивы увольнений (см.табл.2.2.11) на фирме в 2003 г. замечаем, что по инициативе администрации увольняют работников за несоответствие должности 30%, не выполнение сотрудником дополнительного задания руководителя 27%, отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины 15%. По инициативе сотрудника главными мотивами являются: отсутствие перспективы профессионального роста и развития карьеры – 25%, отсутствие заинтересованности руководителей в профессиональном развитии, обучении – 25%, отсутствие стимулирования персонала на достижение и развитие способностей – 25%, а так же несоответствие заработной платы профессиональному уровню работника – 13%, недостаточная оценка персонала – 13%. Причем по инициативе сотрудников происходит больше увольнений, чем по инициативе администрации.

На основании данных по приему и увольнению помимо показателя текучести рассчитаны следующие коэффициенты движения кадров, которые представлены в табл.2.2.12.

Коофицент оборота по приему находится по формуле:

К оп = ( Чпр / Чсп )100% (2.2.2)

где, Чпр – численность принятых за период работников

Чсп – списочная численность работников за период

Коофицент постоянства кадров находится по формуле:

Кпк = ( Чпр / Чсп )100% (2.2.3)

где, Чпр – численность работников состоящих в списках за весь период

Чсп – списочная численность работников за период

Таблица 2.2.12

Показатели движения кадров, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. |
| 1. Оборота по приему | 38,7 | 43,6 | 40,8 |
| 2. Оборота по выбытию | 19,4 | 17,9 | 20,4 |
| 3. Общая оборота | 58,1 | 61,5 | 61,2 |
| 4. Постоянства кадров | 80,6 | 82,1 | 81,6 |
| 5. Стабильности кадров | 86 | 87 | 86 |

Оборот по приему в 2003 г. по сравнению с 2002 годом снизился на 2,8%, за счет этого снизился и общий оборот. Это говорит о том, что штат укомплектован, и потребности в кадрах больше нет. Количество увольнений в 2003 г. увеличилось по сравнению с 2002 г. на 2,5%. Это свидетельствует о том, что в 2003 г. увеличивается текучесть кадров.

Фирма «Невада» - предприятие, занимающееся торгово-закупочной деятельностью. Изучив рынок, фирма нашла свою нишу в огромном мире бизнеса. Чтобы удержаться в этом бизнесе и планировать дальнейшее развитие фирмы, персонал должен ориентироваться и знать такие науки, как менеджмент, маркетинг, финансы, управление персоналом организации и др. Поэтому данному предприятию необходимо знать свои слабые и сильные стороны, дать оценку стилю руководства.

Автором данной работы проведено анкетирование работников для выяснения мнения о кадровой политике организации (приложение 7). В анкетировании приняло участие 32 сотрудника (65,3%), методом случайной выборки. Вследствие чего была выявлена степень удовлетворенности персонала на основе анализа мнений работников.

На основании ответов этой анкеты, видим наличие слабых сторон в реализации кадровой политики данного предприятия. На вопрос «Есть ли текучесть кадров на предприятии…» 90% опрашиваемых ответили утвердительно. Причины увольнения: 30% не устраивает заработная плата, 17% условия труда, 10% конфликт с руководством, 15% не видят перспективы профессионального роста, карьеры, 18% считают, что на предприятии не развита система социальных льгот. Результаты опроса показали наличие у работников неудовлетворенности распределением вознаграждения, что влечет за собой снижение производительности труда, нарушение дисциплины, увольнение сотрудников. У некоторой части сотрудников (30%) отсутствует чувство сопричастности. А поскольку человек – существо социальное, то одним из наиболее сильных психологических удовлетворений, которые приносит работа, является чувство принадлежности к чему-либо. Некоторые люди считают, что работа позволяет им осознать себя как личность. Возникающее у наших сотрудников чувство вовлеченности в процессы – это не просто вопрос организации – это и эмоциональная реакция. Для тех, кто работает в коллективе уже давно, эта связь будет являться чем-то историческим. Для других будут иметь значение психологические причины.

Из табл.2.2.9 можно увидеть, насколько нестабилен коллектив в организации. Предприятие существует шесть лет и всего 12 человек (а это составляет 24,5% от всей численности) – трудится на фирме больше 2 лет. Работники, у которых стаж до 1 года – составляют 40,8% .

Проанализировав результаты проведенного теста среди сотрудников фирмы и причины увольнений, можно отметить, что причинами ухода явилось увольнение за недостаточно ответственное отношение к работе со стороны сотрудников. Но большую долю занимает отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала.

## 2.3 Оценка основных компонентов управления персоналом организации

При бурном развитии новых технологий, при внедрении рыночных механизмов все большую значимость приобретает обеспечение предприятия квалифицированными кадрами.

Комплектование нужными кадрами всех ключевых подразделений предприятия становится невозможным без разработки и реализации кадровой политики. Можно сказать, что основной целью управления персоналом является анализ существующего качественного и количественного состава работников фирмы, соотношение его с потребностями в кадрах, а затем разницы в планируемой и фактической численности.

Таким образом, анализ существующей структуры и потребностей фирмы является «точкой отсчета» в кадровом планировании.

Цель планирования – обеспечить фирму необходимыми кадрами и определить неизбежные при этом издержки, обеспечить количественную и качественную эффективность на каждом рабочем месте и в нужное время.

В ООО «Невада» кадровое планирование носит несистемный и выборочный характер. План составляется на выполнение таких показателей как проф.обучение, повышение квалификации, поощрение к праздникам, планируются также мероприятия по охране труда и сверхурочные.

Определением потребности в кадрах, расчетом нормативов численности занимается финансовый отдел.

Норматив численности служащих и рабочих рассчитывается в зависимости от объема продаж.

Потребность в кадрах рассчитывается исходя из:

требований к должностям и рабочим местам;

штатного расписания организации, где фиксируется состав должностей.

Таблица 2.3.1

Расчетная и фактическая численность персонала ООО «Невада» на 01.01.2004

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Персонал | Расчетная численность, чел. | Фактическая численность, чел. |
| Генеральный директор  Директор по маркетингу  Коммерческий директор  Финансовый директор  Управляющий по торговле  Зав.складом  Гл.бухгалтер  Секретарь-референт  Инженер-программист  Отдел маркетинга  Отдел продаж  Бухгалтерия  Оператор  Фасовочный цех  Водитель  Грузчики  Диспетчер  Кладовщик  Уборщица | 1  1  1  1  1  1  1  1  1  4  5  4  2  4  6  5  1  6  3 | 1  1  1  1  1  1  1  1  1  4  5  4  2  4  6  5  1  6  3 |
| Всего | 49 | 49 |

Расчетная и фактическая численность персонала ООО «Невада» совпадает, что видно из табл.2.3.1.

Проведем анализ набора и адаптации персонала. В настоящее время наибольшие усилия кадровых служб должны быть направлены на подбор и проверку кандидатов. От того, как проведен набор и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления персоналом.

Для того, чтобы нанять соответствующих работников руководство организации решает, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы характеристики этих работ.

Следующим этапом на ООО «Невада» является составление требований к исполнителю, определение навыков, знаний, квалификации и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера. На основе анализа содержания работы необходимо составить должностную инструкцию, чего на данном предприятии не делается, что оказывает отрицательное воздействие в процессе работы, когда возникает необходимость проанализировать, проконтролировать или разобраться в сложившейся ситуации.

Следующий этап – найти человека, который будет удовлетворять этим критериям. Для этого существует масса способов: кадровые агентства, профессиональные газеты и журналы, внутренние резервы предприятия и пр.

В рассматриваемой фирме поиск кандидатов производится в основном с помощью сотрудников, т.е. персонал организации оказывает помощь в поиске кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен низкими издержками, достижением высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации.

Недостатки этого метода связаны с “неформальностью” – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют информацией о рабочем месте, вознаграждением и т.д., часто не объективны в отношении определения потенциала близких им людей.

Использование данного метода привлечения кандидатов на фирме привело к развитию семейственности и кумовства, а эти явления не способствуют развитию организации. Стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих организации. На следующем этапе руководитель подразделения проводит индивидуальное собеседование с отобранным кандидатом. Целью собеседования является оценка степени соответствия кандидата требуемой должности, его способности выполнять требования руководителя, условий работы, ее оплаты. Руководитель, проводящий собеседование, предоставляет информацию об организации, старается получить как можно больше информации от собеседника: почему он ищет работу, где он работал раньше, уровень прежней зарплаты, образование, стаж работы, потенциал профессионального роста и развития, способность адаптироваться в организации.

Как правило, результаты собеседования документально не фиксируются, весь процесс проходит в устной форме. Иногда чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, руководитель просит рекомендации. На последнем этапе руководитель подразделения, если он удовлетворен результатами собеседования, назначает кандидату встречу с руководителем фирмы. На основе анализа результатов собеседования руководитель фирмы и руководитель подразделения выбирают кандидата, который, по их мнению, подходит для данной должности.

Кандидату предлагается написать заявление о приеме на работу, где делается пометка, что он принят на работу с испытательным сроком на 2 месяца, что дает возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте. В период испытательного срока кандидат исполняет обязанности в полном объеме, получает вознаграждение. На этапе отборочного собеседования должно происходить обсуждение контракта, чего на данном предприятии не делается, руководство фирмы не желает оформлять юридически трудовые отношения между двумя сторонами. Ведь контракт предполагает, что кто-то делает предложение, а кто-то другой принимает его.

Итак, подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс. Поэтому организация должна быть заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через некоторое время.

Однако, как показывает анализ, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями. Предотвратить увольнение по этой причине должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников. Об этом даны рекомендации в п.2.4. данной дипломной работы.

Одна из важных проблем в организации при привлечении персонала – его адаптация.

Процесс взаимного приспособления или трудовой адаптации на ООО «Невада» происходит с помощью сотрудников отдела, хотя они не являются профессионалами в области управления кадрами, не владеют информацией о направлениях и аспектах адаптации.

Ничего этого на предприятии «Невада» не делается, что не способствует развитию предприятия.

Анализ работы по профессиональному обучению.

Развитие персонала, повышение его квалификации является важнейшим условием успешного развития любой организации. Особенно это справедливо в современных условиях, когда развитие НТП значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

В ООО «Невада» данному направлению кадровой работы уделяется недостаточное внимание в настоящий момент.

Динамику процесса профессионального обучения можно проследить по данным табл. 2.3.2.

Таблица 2.3.2

Динамика показателей профессионального обучения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2001гчел. | 2002гчел. | 2003г  чел. | Темп роста, 2003 г. к 2002 в % | Доля обуч. в% |
| Всего рабочих, чел.  Обучение рабочих на курсах целевого назначения на групповой основе  Всего руководителей и специалистов  Повышение квалификации  Обучено в ВУЗе на индивидуальной основе | 13  13  12  1  1 | 17  0  15  4  1 | 24  3  25  2  2 | 141  0  167  50  200 | 100  12,5  100  8  8 |

Из таблицы видно, что в 2001 г. из 12 руководителей и специалистов прошел обучение лишь один человек, в то время как рабочие все прошли обучение.

В 2002 году обучение не проводилось среди всех категорий работников, несмотря на то, что было принято 3 специалиста и 4 рабочих; в 2003 году из 19 руководителей и специалистов прошли обучение 2 человека, среди рабочих прошли обучение 3 человека из 7 принятых.

Работа по проф.обучению в данной организации расценивается как очень недостаточной, т.к. всего прошло обучение 3 рабочих и 2 специалиста в 2003 году.

Мало внимания уделялось и повышению квалификации специалистов и руководителей (всего 2 человека).

Табл.2.3.3 демонстрирует разницу в необходимых и имеющихся затратах на подготовку кадров.

Таблица 2.3.3

Издержки на профессиональное обучение

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | Затраты в тыс.руб. | | | Отклонения | |
| 2002 г. | План  2003 г. | Факт,  2003 г. | Абсолютное | Отн-ное % |
| 1. Развитие учебно-произ-ой базы, в том числе | 132,2 | 220,2 | 157,0 | +63,2 | 71,28 |
| 1.1. Затраты на приобретение средств обучения | 88,2 | 160 | 102 | -58 | 63,75 |
| 1.2. Затраты на разработку, изготовление, приобретение учебных программ, пособий | 44 | 60,2 | 55 | -5,2 | 91,36 |
| 2. Обучение персонала | 65,5 | 105 | 102,2 | -2,8 | 97,33 |
| 2.1. Затраты на оплату труда преподавателей, инструкторов, консультантов и т.д. | 25,4 | 40 | 38,6 | -1,4 | 96,50 |
| 2.2. Затраты на повышение квалификации работников | 20,1 | 35 | 35,6 | +0,6 | 101,71 |
| 2.3. Затраты на материальное обеспечение руководителей, специалистов, рабочих | 20 | 30 | 28 | -2 | 93,33 |
| 3. Обучение в средне-специальном и высшем учебных заведениях | 40 | 80 | 20 | -60 | 25 |
| Итого | 237,7 | 405,2 | 279,2 | -126 | 68,94 |

Анализируя табл.2.3.3 видно, что по сравнению с 2002 г. издержки на проф.обучение и повышение квалификации увеличились по всем статьям. Однако в 2003 г. планировалось затратить на развитие учебно-производственной базы 220,2 тыс.рублей, а затратили 157 тыс.рублей (71,28%), расходы запланированные на оплату труда преподавателей, инструкторов, консультантов 40 тыс.руб., а затратили 38,6 тыс.рублей (96,5%), на обучение в средне - специальных и высших учебных заведениях планировалось затратить 80 тыс. рублей, а затратили всего 20 тыс.рублей (25%). Таким образом в 2003 г. планировалось затратить 405,2 тыс.руб., а затратили 279,2 тыс.рублей, это всего 68,94% от планируемой суммы.

Главная проблема в проф.обучении заключается в ограниченности финансовых возможностей для оплаты услуг учебных заведений и развития учебно-производственной базы.

На фирме «Невада» за все годы деятельности деловая оценка персонала как таковая, не проводилась. Показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе и соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

Проанализируем вопросы мотивации на предприятии «Невада».

Изменение уровня среднемесячной заработной платы работников предприятия и сравнение со средним уровнем в Свердловской области приводятся в табл.2.3.4.

Таблица 2.3.4

Динамика уровня среднемесячной заработной платы на ООО «Невада»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2001 г. тыс.руб. | 2002 г. | | 2003 г. | |
| Тыс.руб. | Темп роста | Тыс.руб | Темп роста |
| 1. Среднемесячная з/п по Свердловской области | 1,87 | 1,534 | 0,8 | 2,276 | 1,48 |
| 2. Среднемесячная з/п в ООО «Невада» всего персонала, в т.ч. | 2,8 | 8,0 | 2,86 | 8,6 | 1,07 |
| Администрация (руководители) | 4,5 | 13,5 | 3,0 | 15,0 | 1,11 |
| Основного персонала | 2,5 | 8,0 | 3,2 | 8,0 | 1,0 |
| По трудовому соглашению | 1,7 | 2,5 | 1,47 | 3,0 | 1,2 |

Сравнивая показатели заработной платы на предприятии, прослеживается тенденция ежегодного увеличения заработков, однако в последний год темпы роста снизились и составили 1,07 против 2,86 в 2002 г. Наибольшие оклады у руководителей и специалистов.

Как показывают исследования, заработная плата не всегда является стимулом к эффективному труду, а является лишь сопутствующим условием. В этом случае у работников на первый план выходят социальные потребности. Практика показывает, что основными мотивирующими льготами являются: свободный режим работы, дружелюбие, честное и доверительное отношение к работнику со стороны руководства, признание его ценности для организации, предоставление творческой свободы при выполнении заданий, оплата коммунальных услуг и проезда в транспорте, выдача кредита и т.д.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Считается, что заработная плата выполняет мотивационную функцию при наличии следующих условий:

зарплата вызывает заинтересованность работника в ее получении;

зарплата связана с результатами работы, и эта связь очевидна;

работник в процессе труда не сталкивается с отрицательными факторами, мешающими работе.

Как показали результаты анкетирования, на вопрос: “Платят ли Вам конкурентоспособную з/плату?” – положительных и отрицательных ответов поровну – по 50%. На вопрос: “Есть ли текучесть кадров?” – 90% опрошенных ответили – нет.

Проанализировав причины увольнений на фирме, можно отметить, что большую долю занимает отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала. Вряд ли можно отрицать, что вознаграждение или компенсация сотрудникам в обмен на свой труд играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в организации необходимой ей рабочей силы.

Результаты опроса показали наличие у работников неудовлетворенности распределением вознаграждения, что влечет за собой снижение производительности труда, нарушение дисциплины, увольнение сотрудников. В результате на предприятии повышенная текучесть кадров.

С другой стороны, эффективная система компенсации стимулирует производительность работников, повышает эффективность использования человеческих ресурсов.

В табл.2.3.5 охарактеризованы способы экономического стимулирования работников в рассматриваемой фирме. Основным звеном в этой организации является служба маркетинга, а главными специалистами этой службы – менеджеры по сбыту, которые занимаются реализацией продукции.

Таблица 2.3.5

Способы экономического стимулирования персонала ООО “Невада”

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждение |
| Менеджер по сбыту | комиссионные с увеличением объема продаж за определенный период (квартал, год). |
| Управляющий по торговле | % групповой производственной премии.  Вознаграждение за разъездной характер работы. |
| Зав. складом, кладовщик | % групповой премии  Вознаграждение за сверхурочную работу. |
| Секретарь-референт | % групповой производственной премии. |

Служба маркетинга занимается изучением, учетом спроса и требований рынка. Для этого необходимо провести огромную работу по изучению рынков сбыта, разработать сбытовую политику по максимально выгодным каналам сбыта, постоянно определять уровень прибыли и рентабельности на предприятии. Результаты такой непростой деятельности, оцениваются только выплатой комиссионных (помимо з/платы) с увеличения объема продаж за квартал, или за год.

Следующая категория работников, коммерческий директор, который получает дополнительное вознаграждение в виде одноразовых премий и надбавку за разъездной характер работы. На управляющего по торговле возложена такая ответственная функция, как заключение договоров с потребителями, что требует дополнительных знаний и навыков с юридической стороны бизнеса. Следует отметить, что юридической службы на фирме нет, приходится прибегать к консультациям внешних экспертов и специалистов.

Успешная работа коллектива во многом зависит от того, как правильно организовано групповое взаимодействие. А ведь деловое взаимодействие можно назвать эффективным, если оно достигает своих целей и оставляет чувство удовлетворения.

Одним из источников разногласий во взаимодействии на предприятии является несоответствие оценки и стимулирования работников всех подразделений реальному вкладу каждого в реализацию планов руководства организации.

В данной работе рекомендованы дополнительные способы экономического стимулирования, которые могли бы успешно применяться в данной организации.

Зав. складом, кладовщики, диспетчеры получают вознаграждение только % групповых премий и премию за сверхурочную работу. Деятельность данной категории работников связана с неблагоприятными условиями труда – это и погодный фактор и несовершенная организация труда. Сотрудники не заинтересованы качественно и быстро обслужить клиентов, у них отсутствует заинтересованность в повышении должности, т.к. система развития карьеры на фирме практически отсутствует.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы, справедливость распределения доходов, условия и содержательности труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих, творческий порыв, желание самоутвердиться, внутренняя культура.

Одной из основных форм стимулирования является заработная плата. В компании «Невада» в какой-то степени существует принцип “уравниловки”. Специалист каждого отдельного подразделения имеет одинаковый оклад и вознаграждение в виде одноразовых премий. Разницы в зарплате работников практически не существует, что предполагает отсутствие зависти и обиды, но, в свою очередь, такая система может стать опасной.

Так, вернувшись к анализу причин увольнений в компании, можно сказать, что одной из причин является несоответствие зарплаты данному рабочему месту.

Руководство фирмы не удерживает специалистов, руководствуясь тем, что сегодня много людей, ищущих работу. Но чтобы привлечь квалифицированных специалистов, необходимо им предложить высокую зарплату, как и работникам с большим опытом и навыками.

Кроме традиционных систем, в условиях рыночной экономики на многих фирмах все чаще применяются с учетом зарубежного опыта такие системы, как участие в акционерном капитале, оплата транспортных расходов, что в нашей компании пока не применяется.

Поскольку на данной фирме отсутствует социальная направленность, работники лишены таких морально-этических ценностей, как:

создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы;

обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав;

рост жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве.

Подробный анализ результатов опроса позволяет выявить причины недовольства, которые свидетельствуют о недостатках работы ООО «Невада» в области управления персоналом и о слаборазвитой мотивации сотрудников.

Итак, рассматривая вопросы, характеризующие политику фирмы в кадровых вопросах обнаружены проблемы, связанные с перспективной мотивацией персонала.

## 2.4 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом

Основные направления совершенствования системы управления персоналом. Результаты проведенного анализа показывают, что руководству предприятия необходимо внести изменения в экономическую, техническую и организационную структуру предприятия, что обусловит необходимость определения будущих кадровых потребностей, при этом организационная структура в сфере труда должна взаимодействовать с технологической, стратегической политикой предприятия, с генеральным планом развития бизнеса.

Первым шагом в комплектовании штата предприятия должно стать планирование этого процесса.

На ООО «Невада» в рамках кадрового планирования нужно провести анализ производственных функций. На основе анализа содержания работы необходимо составить должностную инструкцию.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы работы, которые должны выполняться по данной должности, а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т.е. составить личностную спецификацию. Определив, таким образом, требования к кандидату, руководство предприятия может приступить к реализации следующего этапа – к процессу приема на работу.

Основываясь на том, что деятельность предприятия сосредоточена на реализации продукции, необходимо направить все усилия организации на совершенствование политики сбыта.

Анализ профессиональных функций поможет в процессе подбора и отбора кандидатов:

1. составить описание “идеального сотрудника” для сравнения с кандидатом;

2.составить объявление о приеме на работу;

составить форму заявления;

предварительно изучить претендентов на вакантные должности;

оценить кандидатов на вакантные должности;

рассказать кандидатам о предъявленных требованиях и условиях работы во время введения в должность.

Для привлечения кандидатов фирма может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки. Главным ограничением на данном этапе выступает бюджет, который фирма может израсходовать и персонал, которым она располагает для последующего отбора кандидатов. Имеются два возможных источника набора: внутренний(из работников предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием).

Фирме «Невада» прежде всего, нужно поискать в собственной организации. Наиболее удобным методом внутреннего поиска может стать обращение администрации к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидата и анализ личных дел с целью подбора сотрудника с требуемыми характеристиками.

Кроме внутренних источников набора кандидатов, набор можно производить и из внешних источников. К таким методам относятся объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Преимущество данного метода – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов. Для того, чтобы ограничить число потенциальных кандидатов, необходимо тщательно подумать о способе выдачи объявления и о содержании объявления.

Следующим методом, который может использовать организация при подборе персонала является обращение в агентства занятости.

Каждое такое агентство имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, квалификация, проф. опыт, интересующая работа. Агентство обеспечивает достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиентов, но высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода.

После стадии набора кандидатов следует этап первичного отбора. Наиболее подходящим методом первичного отбора является анализ анкетных данных. При использовании этого метода проводится анализ информации, содержащейся в анкетах и сравнение фактических данных с собственной моделью (должностная инструкция, карта компетенций).

Для того, чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, можно обратиться за информацией на предыдущие места работы кандидата, к сотрудникам, знающим кандидата по совместной работе.

Кроме этого, можно предложить кандидату принести рекомендации людей, которые могли бы охарактеризовать его, а затем побеседовать с этими людьми.

Следующей стадией отбора кандидатов является собеседование. Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом, т.е. не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения соответствия его собственным интересам и запросам.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложения продолжать или прекратить работу с ним. Заключение передается руководителю предприятия, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Если руководитель удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником, он назначает встречу с кандидатом. Это интервью должно позволить оценить:

1. профессиональные качества кандидата;

2. его способности выполнять возложенные на него функции;

3. степень своей профессиональной личной совместимости с кандидатом;

4. вероятность успешной интеграции кандидата в организацию.

Предложенные рекомендации по организации процесса кадрового планирования и процесса набора и отбора кадров позволяет эффективно и рационально в дальнейшем провести отбор кандидатов на вакантные должности.

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если персонал обладает знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

После стадии набора персонала рекомендуется проводить трудовую адаптацию персонала. Процесс трудовой адаптации сотрудника должны проводить начальники структурных подразделений. Ответственность за ходом адаптации возлагается на секретаря-референта фирмы.

Проводить адаптацию предлагается в три этапа:

Ввести новичка в курс дела.

Контролировать процесс адаптации. Проводить беседы новичками, позволяющие выявить отрицательные факторы адаптации, в начальный период адаптации встречи-беседы должны быть частыми, а к концу в зависимости от процесса адаптации их можно проводить реже. Но в любом случае они должны быть ненавязчивыми, деликатными, неофициальными и стимулировать активность и инициативу новичка.

Обработать информацию об уровне и длительности прохождения адаптации в рамках процедуры деловой оценки персонала, делается вывод состоялся работник или нет.

Проведение успешной адаптации работника влияет на: сокращение потерь рабочего времени, повышение производительности труда, сокращение текучести кадров, удовлетворенность работой.

Изучив сложившуюся ситуацию с профессиональным обучением на предприятии ООО «Невада» и проанализировав ее, можно сделать вывод, что на данном предприятии уделяется недостаточно времени вопросам обучения и повышения квалификации сотрудников. Как видно из табл.2.2.5 и 2.2.6 на фирме 4 руководящих работника из 6 и 6 из 19 специалистов не имеют соответствующего образования, т.е. высшего экономического.

Руководству данной фирмы необходимо выделять ресурсы на обучение, и отнестись к этому как к вложению капитала, а не как к невозвратным затратам.

Примером профессионального обучения для сотрудников фирмы ООО «Невада» могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы «Windows-2000", "Word-2000" для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании (см.табл.2.4.1).

Таблица 2.4.1

Перспективы обучения на ООО "Невада"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Персонал | Ближайшие цели | Долговременные цели |
| Секретарь-референт | Компьютерная  обработка текстов.  Компьютерная  обработка данных по  кадрам | Использование  компьютеров в офисе.  Управление офисом.  Управление персоналом. |
| Торговая группа  (управляющий по  торговле, менеджеры,  агенты по продажам) | Новые работники:  знакомство с порядками  на фирме  Весь персонал:  изучение состояния  рынка | 3накомство с системой.  Маркетинг |
| Складские работники  (зав. складом.  кладовщики) | Контроль за наличием  матер.ресурсов на складах  Контроль за соблюдением правил хранения товаров  0формление необходимых  документов на реализацию продукции | 3нание методики учета  тов-матер. ценностей  Знание нормативов,  стандартов и ТУ,  свойств и качеств.  характеристики товара  3нание учетных  документов, знание  основ экономики |

Предлагаются следующие мероприятия по профессиональному обучению:

1. разработать программу обучения навыкам ведения переговоров

2. организовать курсы по маркетингу для работников отдела продаж

3. организовать курсы по обучению кладовщиков

4. организовать курсы по изучению новой компьютерной программы

5. организовать финансовый курс для высшего управленческого звена

В таблице 3.2. (приложение 8) разработан план повышения квалификации работников ООО «Невада» на 2004 год.

В результате проведенного анализа по мотивации трудовой деятельности мы видим, что заработная плата персонала соответствует данной области деятельности и находится на высоком уровне, однако есть работники недовольные и размером.

Работники среди прочих целей в жизни имеют определенные нужды, потребности, желания или предпочтение, касающиеся их работы. Администрация фирмы должна предложить дополнительные стимулы, которые по желанию работников будут достойной целью и стоить дополнительных усилий. Таким мотивирующим средством могут быть не только дополнительные деньги. Это такие важные факторы, как:

уважение

ощущение соответствующей значимости

чувство сопричастности и др.

Разные люди любят разные вещи и руководитель должен чувствовать всех подчиненных.

Мотивация труда позволяет обеспечить формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника. Процессы мотивации и стимулирования должны дополнять друг друга. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, оно должно быть адекватно механизму мотивации работника.

Разнообразные методы поощрения должны поддерживать сотрудничество между работниками, поощрять инициативу.

Фирма «Невада», на наш взгляд, направляет недостаточно средств на материальное вознаграждение работников.

В табл.2.4.2 были рассмотрены способы экономического стимулирования, которые используются на данном предприятии. А в табл.2.4.3 рекомендованы более эффективные способы стимулирования работников, которые могут положительно повлиять на результаты труда, повысить производительность каждого сотрудника в отдельности и всего предприятия в целом.

Таблица 2.4.2

ООО “Невада” – возможные способы экономического стимулирования

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждения |
| Менеджер по сбыту | 1. индивидуальные комиссионные с объема продаж;  2. индивид. премия за вклад в общую прибыль;  3. введение различных ступеней и должностей и перевод лучших на более высокие должности |
| Управляющий по торговле | 1. вознаграждение за сверхурочную работу;  2. общая схема долевого участия в прибыли;  3. комиссионные с объема продаж |
| Зав.складом, кладовщик | 1. повышение в должности до зав.складом;  2. общая схема долевого участия в прибыли;  3. премия за досрочные поставки |
| Секретарь-референт | 1. вознаграждение за сверхурочную работу;  2. повышение в должности до управляющего офисом |
| Диспетчер | 1. премия за досрочные поставки;  2. вознаграждение за сверхурочную работу. |

Система материального вознаграждения персонала организации в условиях рынка предполагает сочетание фиксированной заработной платы работника с выплатой дивидендов в зависимости от:

участия в прибыли,

дополнительных выплат,

участие в акционерном капитале.

Очень важно определить в связи с этим, сколько раз (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, два или один раз в год) будет выплачиваться денежное вознаграждение помимо зарплаты и в каких размерах.

Высокую оценку с точки зрения мотивации имеет и такой элемент внешнего вознаграждения, как дополнительные льготы. Пересмотр распределения дополнительных выплат проводится с единственной целью: удержание высококвалифицированных специалистов на предприятии.

Для повышения эффективности воздействия дополнительных льгот, как элемента внутреннего вознаграждения, предлагается разделить весь персонал предприятия на две основные категории: заменяемый персонал и элиту.

Элита – специалисты, от квалификации которых зависит качество работы предприятия (управленческие решения, стратегии инвестирования и оборота средств, технологические усилия, ликвидность активов и т.п.). Уход одного элитарного специалиста – еще не катастрофа, но существенная потеря.

Заменяемый персонал – сотрудники популярных на рынке профессий. Каждый из них может быть быстро заменен без особого ущерба для предприятия. Для деления примем следующие условные ранее отношения данной должности и работника, ее занимающего, к заменяемости:

Ранг 1 – человек в соответствующей должности «абсолютно» незаменим. Работник данного уровня имеет огромный опыт работы на данном предприятии, знает специфику товара и производства, имеет непосредственное отношение к принятию основных управленческих решений. Уход такого специалиста приводит к наибольшим потерям. Кроме того, профессиональная адаптация такого специалиста занимает время до 6 месяцев, что так же влияет на конкурентоспособность предприятия в ответственный момент агрессивной политики.

Ранг 2 – человек в этой должности трудно заменим. Проблемы возникающие в случае его ухода аналогичны специалисту с рангом 1. Но особенностью данной категории является то, что такого специалиста не только дорого, но и нецелесообразно нанимать со стороны, так как важно его знание специфики производственного процесса. Таким образом, найм работника возможен только средствами внутреннего набора.

Ранг 3 – работник с таким рангом может быть заменен, но только при условии найма нового работника средствами внутреннего набора. Вакантную должность, как правило, занимает один из успешно действующих подчиненных. В настоящее время, когда система найма несовершенна, это создает дополнительные трудности с переподготовкой кандидата, так как на такую должность требуется человек с соответствующим образованием.

Ранг 4 – данного работника можно назвать «заменяемым». Производимая замена может осуществляться как за счет средств внутреннего, так и внешнего набора.

Ранги заменяемости определяются руководителем предприятия. К «элите» можно отнести работников с условными рангами 1 и 2, а «заменяемыми» будут работники с 3 и 4 рангом.

Рекомендуемый набор социальных льгот для персонала представлен в табл.2.4.3.

Таблица 2.4.3

Набор социальных льгот для заменяемого и элитного персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Льгота | Ед.изм. | Персонал | |
| Заменяе-мый | элитный |
| Жилищная программа  Покупка квартир  Беспроцентные ссуды молодым  Сумма  Срок | шт  тыс.руб.  лет | -  5  1 | 2  10  2 |
| Программа финансовой поддержки  Право приобретать товары в кредит  Максимальная стоимость товара  Срок расчета  Первоначальный взнос | тыс.руб.  мес.  % | 3  4  30 | 5  6  - |
| Оплата расходов в связи с событиями  Матерям при рождении ребенка  На бракосочетание  В случае потери не по вине работника  Ритуальные услуги | руб.  руб.  руб.  % | 500  1000  1000  80 | 500  1000  по дог.  100 |
| Оплата транспорта | % | 30 | 50 |
| Медицинская программа |  |  |  |
| Медицинская помощь в мед.кабинете  На протезирование зубов | руб. | бесплатно  100 | беспл.  по догов. |
| Оплата счета за операции  Глазные  прочие | %  % | 70  - | 100  по догов. |
| Оплата ДДУ  Программа социального страхования  Оплата детских загородных лагерей  Оплата путевок в профилакторий  Поддержка отпускников | %  %  %  руб. | 80  90  98  500 | 100  100  100  1000 |
| Продолжение табл. 2.4.3 | | | |
| Дополнительные отпуска в связи с событиями  Общее количество дней | дней | 12 | 12 |
| Оплата от среднего заработка | % | 50 | 100 |

В дальнейшем, проведя экономический расчет, рекомендуется существенно расширить набор предоставляемых элите льгот, причем дифференцируя их по представленным рангам. Тогда данная система социального регулирования будет не только стабилизировать элитный кадровый состав, но и влиять на управление программами продвижения кадров по службе персонала заменяемого, что также является существенным моментом совершенствования системы мотивации.

На основании разработанного документа «Положение о премировании руководителей, специалистов, рабочих по результатам хозяйственной деятельности, вознаграждение по итогам работы за год и выслугу лет» (приложение 9) можно внедрить систему вознаграждения за выслугу лет, что должно повлиять на снижение текучести кадров, так как чем больше будет у работника трудовой стаж на данном предприятии, тем выше у него будет размер вознаграждения. (см.табл.2.4.4)

Таблица 2.4.4

Размеры вознаграждения за выслугу лет

|  |  |
| --- | --- |
| Стаж работы | Размер вознаграждения |
| От 1 года до 2 лет  От 2 до 3 лет  От 3 до 5 лет  От 5 до 10 лет  От 10 до 15 лет  От 15 до 20 лет  Свыше 20 лет | 4% месячного оклада  7% месячного оклада  10% месячного оклада  13% месячного оклада  15% месячного оклада  20% месячного оклада  25% месячного оклада |

Рекомендации по созданию службы управления персоналом.

Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, созданий и внедрении систем управления, оценке их эффективности.

Добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом можно за счет:

1.эффективной коммуникации, включающей разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом;

2. привлечения руководителей к участию в “привлекательных” для них формах работы с персоналом – проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлении отдельными проектами. Это позволяет им приобрести опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления человеческими ресурсами и представит возможность составить более объективное представление об управлении персоналом вообще;

3. специального обучения управлению людьми, позволяющего сформировать представление об этой функции управления организаций, соответствующее сегодняшнему дню, и выработать практические навыки работы с подчиненными;

4. введение на предприятии штатной единицы менеджера по персоналу, который будет вести учет персонала согласно должностной инструкции.

На основании проведенного анализа необходимо остановиться на трех аспектах, во многом определяющих эффективность работы современного отдела человеческих ресурсов, это:

организация;

персонал;

система оценки.

Итак, рассматриваемое предприятие не может обойтись без специального подразделения, занимающегося разработкой, внедрением, контролем, корректировкой систем управления персоналом.

Название и формы этого подразделения могут быть различны, главное, чтоб эта служба могла постоянно совершенствоваться, изменяться и обновляться в соответствии с изменением потребностей (целей организации).

Стержнем всякой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Именно сотрудники службы управления персоналом обеспечивают функционирование и обновление систем управления персоналом.

Каждой организации нужна система оценки. Необходима такая система обратной связи и отделу управления персоналом. Работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения целей организации. Однако этот показатель нуждается в дополнении – оценке затрат на достижение этих целей.

Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами.

Расчет экономического эффекта от улучшения использования рабочего времени. Рекомендация по совершенствованию работы зав. складом предполагает сокращение затрат рабочего времени на учет товара на складах.

В результате обучения зав.складом компьютерной программы «Пользователь ПК» уменьшается фонд рабочего времени примерно на 20 минут в день, что составляет 12 дней в году.

Рассчитаем экономию численности и годовой экономический эффект от снижения вышеперечисленных затрат рабочего времени зав.складом.

Таблица 2.4.5

Исходные данные для расчета экономической эффективности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Усл.  обозн. | Ед.изм. | Значение |
| Устранение затрат времени  Явочный фонд рабочего времени  Численность зав.складом  Зарплата зав.складом  Коэффициенты отчислений | Ву  ФРВяв  Ч  ЗП  Кзп | Дней  Дни  Чел.  Руб.  % | 12  251  1  8000  35,6 |
| Затраты на повышение квалификации | Зоб | Руб. | 3420 |
| Количество месяцев | Qм | Мес. | 12 |

Используя формулу по расчету экономии численности от внедрения мероприятий по сокращению затрат использования рабочего времени, которая имеет следующий вид:

Эч = [1-(Ву:ФРВяв)] х ч. (2.4.1)

Рассчитаем экономию численности в данном случае:

Эч = [1-(12:251)] х 1 = 0,95 человек

Далее приведем расчет экономии от снижения себестоимости:

Эc/с = Эч х ЗП х Кзп х Qм (2.4.2)

Эс/с = 0,95 х 8000 х 1,356 х 12 = 123667,2 руб.

Имея все необходимые данные, рассчитаем годовой экономический эффект:

Эгод. = Эс/с – 3об == 123667,2 – 3420 = 120247,2 руб. (2.4.3)

Рост производительности труда составит

ПТ = Эч / (Чрасч – Эч) х 100 = 0,95 / (49-0,95) х 100 = 1,98%. (2.4.4)

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по снижению текучести персонала

Основная проблема в области управления персоналом в ОАО «Невада» - это большая текучесть кадров. Анализ причин увольнений показал, что один из мотивов увольнения по инициативе сотрудника является недостаточная оценка персонала.

На основании разработанных мероприятий по деловой оценке персонала установится соответствие качественных характеристик, требованиям к должности. Таким образом, определяется наиболее подходящая кандидатура на определенное место, в результате этого мероприятия сократится текучесть кадров и сократятся затраты на увольнение и прием новых работников. Обоснование данного мероприятия приводится в табл. 2.4.6.

Таблица 2.4.6

Исходные данные для расчета экономического эффекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Усл.обозн. | Ед.изм. | Значение |
| Расчетная численность работников предприятия на планируемый период | Чрасч. | Чел. | 49 |
| Продолжение табл. 2.4.6 | | | |
| Среднемесячная зарплата одного работника предприятия в течение года | ЗПср. | Руб | 8600 |
| Коэффициент снижения текучести | К ст | % | 0,3 |
| Численность работников, уволенных по причинам текучести в базисном периоде | Ч тб | Час | 10 |
| Количество дней потерянных в результате приема и увольнения работников | Дп | Дней | 10 |
| Явочный фонд рабочего времени | ФРВяв | Дней | 251 |
| Коэффициенты отчислений | Кзп | % | 35,6 |

Расчет коэффициента снижения текучести

Кст = 1 – (7:49) : (10:49) = 1 – 0,700 = 0,3

Определим экономию численности, которая должна получить от внедрения мероприятий по снижению текучести.

Эч=(Чт.б х Кст х Дп) / ФРВяв. (2.4.5)

Эч = (10 х 0,3 х 10) / 251 = 0,12 человек.

В этом случае рост производительности труда составит

ПТ= Эч / (Чрасч – Эч) х 100 = 0,12 / (49 – 0,12) х 100 = 0,24% (2.4.6)

Годовой экономический эффект будет равен:

Эст = Эч х ЗПср х Кзп х Qм (2.4.7)

Эст = 0,12 х 8600 х 1,356 х 12 = 16792,7 руб.

Расчет экономического эффекта от повышения дисциплинированности работников.

Укрепление дисциплины труда имеет первостепенное значение для повышения производительности труда, эффективности производства.

Нарушение трудовой дисциплины связано с целодневными и внутрисменными потерями рабочего времени по вине работников (несвоевременное начало и окончание работы, опоздания, прогулы, самовольное оставление рабочего места). Сокращение потерь рабочего времени по вине работников обуславливает его рациональное использование, что ведет к относительному сокращению численности занятых работников, повышает производительность из труда.

Для укрепления дисциплины работников разработано положение о премировании работников (приложение 9).

Рассчитаем экономию численности и годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по повышению дисциплинированности работников.

Таблица 2.4.7

Исходные данные для расчета экономического эффекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Усл.обозн. | Ед.изм. | Значение |
| Расчетная численность работников предприятия на планируемый период  Численность мужчин на предприятии  Численность женщин на предприятии  Численность уволенных из-за прогулов  Доли работников, уволенных из-за прогулов к общей численности  Внутрисменные потери рабочего времени в расчете на одного работника  Продолжительность рабочего дня мужчин  Продолжительность рабочего дня женщин  Средняя продолжительность рабочего дня на одного работника  Явочный фонд рабочего времени  Коэффициент трудовой дисциплины  Средний оклад работников  Премия 2,6% от оклада  Коэффициенты отчислений | Чрасч  Чм  Чж  Чув  Dp  th  tр1  tр2  Пдн  ФРВяв  Кт.д.  Оср  Пр  Кзп | чел  чел  чел  чел  %  час  час  час  час  дни  руб  руб  % | 49  20  29  4  8,16  0,54  8  7,12  7,48  251  0,00029  5078  132  35,6 |

1. Определим среднюю продолжительность рабочего дня:

Пдн + Чм х tр1 + Чж х tр2 / Чрасч (2.4.8)

Пдн = 20 х 8 + 29 х 7,12 / 49 = 7,48 час.

2. Определим коэффициент трудовой дисциплины

Кт.д. = th/Пдн х ФРВяв

Кт.д. = 0,54 / 7,48 х 251 = 0,00029

3. Рассчитаем экономию численности

Эч = Чрасч х Dр х Кт.д. (2.4.9)

Эч = 49 х 8,16 х 0,00029 = 0,12 человек

4. Рост производительности труда составит

ПТ = Эч / (Чрас – Эч) х 100 = 0,12 / (49-0,12) х 100 = 0,24%

5. Рассчитаем годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по повышению дисциплинированности работников:

Эгод = Чув х Пр х Кзп х Q (2.4.10)

Эгод = 4 х 132 х 1,356 х 12 = 8591,5 рублей

Таблица 2.4.8

Сводная таблица по расчету экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Мероприятия, способствующие экономии трудовых затрат | Рост ПТ % | Условное высвобождение числ-ти, чел. | Экономия от снижения с/с, руб. | Затраты на мероприятия, руб. | Годовой экономический эффект, руб. |
| 1. | Улучшение использования рабочего времени | 1,98 | 0,95 | 123667,2 | 3420 | 120247,2 |
| 2. | Внедрение системы деловой оценки персонала | 0,24 | 0,12 | 16792,7 | - | 16792,7 |
| 3. | Внедрение положения о премировании персонала | 0,24 | 0,12 | 8591,6 | - | 8591,6 |
|  | Всего |  | 1,19 | 149051,5 | 3420 | 145631,5 |

Утверждаю:

Генеральный директор

ООО «Невада»

**ПОЛОЖЕНИЕ**

**о премировании руководителей, специалистов, рабочих по результатам хозяйственной деятельности, вознаграждении по итогам работы за год и выслугу лет**

I. Общие положения

1. Настоящее положение вводится в целях повышения материального воздействия на качественное решение производственных задач.

2. Премирование на основе дифференцированного подхода обеспечивает начисление работнику премий в размере, соответствующем его трудовому вкладу.

3. Премирование руководителей, специалистов, служащих за основные показатели хозяйственной деятельности производится из фонда оплаты труда.

4. Премирование производится при наличии прибыли по финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

II. Размеры премирования

1. Премирование работников административно - управленческого персонала производится ежемесячно при наличии средств на эти цели за качественное решение производственных задач, стоящих перед отделами предприятия.

2. Определение размера премии каждому структурному подразделению производится руководителем предприятия за общие результаты производственно - хозяйственной деятельности, а директора подразделений определяют размер премии каждому сотруднику с учетом личного вклада по результатам работы.

3. Совместителям, а так же лицам, проработавшим на предприятии не полный месяц премия начисляется на общем основании.

4. Женщинам, ушедшим в отпуск по беременности и родам, премия начисляется в размере премиального процента за текущий месяц.

5. Работникам, уволенным по инициативе администрации, а так же, уволенным по собственному желанию, премия не выплачивается.

6. Работникам, отсутствующим на рабочем месте без уважительной причины премия не выплачивается.

III. Вознаграждение за выслугу лет

1. Вознаграждение за выслугу лет выплачивается из фонда оплаты труда ежемесячно за фактически отработанное время в зависимости от общего стажа работы на предприятии в следующих размерах:

|  |  |
| --- | --- |
| Стаж работы | Размер вознаграждения |
| от 1 года до 2 лет | 4 % месячного оклада |
| от 2 до 3 лет | 7 % месячного оклада |
| от 3 до 5 лет | 10 % месячного оклада |
| от 5 до 10 лет | 13 % месячного оклада |
| от 10 до 15 лет | 15 % месячного оклада |
| от 15 до 20 лет | 20 % месячного оклада |
| свыше 20 лет | 25 % месячного оклада |

2. Стаж работы исчисляется ежегодно по состоянию на 1 января года, в котором выплачивается вознаграждение.

3. Совместителям вознаграждение за выслугу лет не выплачивается.

4. Выплата вознаграждения за выслугу лет молодым специалистам, принятым на работу по специальности после окончания средних специальных и высших учебных заведений, отработавшим менее одного года, производится из расчета 4 % месячного оклада.

IV. Порядок начисления, утверждения, выплаты премий и выслуги лет

1. Конкретные размеры премии утверждаются приказом по предприятию.

2. Директор предприятия имеет право изменять размер премии конкретным работникам по результатам их деятельности за предыдущий период. В этом случае составляется отдельный приказ с обязательным указанием причин изменений.

3. О введении в действие положения о премировании, об изменении или отмене работники предприятия предупреждаются не позднее, чем за 2 месяца.

# Финансовый директор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2004 г.

Рис. 2



Рис. 3



Рис.4



Рис.5

Таблица

Динамика структуры персонала, занятого в организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала / год | 2001 г.  чел. | 2002 г.  чел. | Прирост к 2001 г | | 2003 г. | Прирост к 2002г. | | Доля в общей числ, % |
| абсол. чел | относ., % | абсол. чел | относ., % |
| 1. Среднесписочная численность всего персонала, в т.ч.   Служащие, в т.ч.:  - Руководители  - Специалисты  - Рабочие  2. Списочная численность персонала, всего, в т.ч.  - совместители  - постоянные работники | 25  12  6  6  13  31  6  25 | 32  15  6  9  17  39  7  32 | +7  +3  0  +3  +4  +8  +1  +7 | 28,0  25,0  0  50,0  30,8  25,8  16,7  28,0 | 40  25  6  19  15  49  9  40 | +8  +10  0  +10  -2  +10  +2  +8 | 25,6  66,7  0  111,1  41,2  25,6  28,6  25,0 | 100  62,5  0  37,5  100  18,4  81,6 |

Таблица

Динамика возрастной структуры персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастной интервал, лет | 2001 г. | | 2002г. | | 2003 г. | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Моложе 20 лет  20-29  30-39  40-49  старше 50  итого | -  10  6  15  0  31 | -  32,2  19,4  48,4  -  100 | -  14  10  15  -  39 | -  35,9  25,6  38,5  -  100 | -  20  17  12  -  49 | -  41  35  24  -  100 |

Таблица

Образовательная структура кадров (в % к численности) в 2003 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | Числен. работников, всего | | В том числе: | | | | | |
| Чел. | % | рабочие | | специалисты | | руководители | |
| чел | % | чел | % | чел | % |
| Неполное среднее  Среднее  Среднее специальное  Высшее  Итого | -  11  22  16  49 | -  22  45  33  100 | -  11  13  -  24 | -  45,8  54,2  -  100 | -  -  8  11  19 | -  -  42,1  57,9  100 | -  -  1  5  6 | -  -  16,7  83,3  100 |

Таблица

Анализ служащих, работающих по специальности и в соответствии с квалификацией

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2001 г. | | 2002 г. | | 2003 г. | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Штат постоянных сотрудников | 25 | 80,6 | 32 | 82 | 40 | 81,6 |
| Служащие с высшим образованием | 13 | 41,9 | 14 | 35,9 | 16 | 32,6 |
| Служащие, работающие по специальности и в соответствии с квалификацией, в т.ч. | 5 | 16,1 | 7 | 17,9 | 15 | 30,6 |
| Руководители | 2 | 6,4 | 2 | 5,1 | 2 | 4,1 |
| Служащие | 3 | 9,7 | 5 | 12,8 | 13 | 26,5 |
| Списочная численность персонала | 31 | 100 | 39 | 100 | 49 | 100 |



Рис.

# РЕФЕРАТ

Структура и объем пояснительной записки дипломной работы:

пояснительная записка состоит из реферата, введения, четырех глав, заключения, библиографического списка.

Во введении рассматривается актуальность выбранной темы, цель и задачи дипломной работы, а также объект и предмет исследования. Глава 1 – это теоретическая часть дипломной работы, где излагаются основные методы системы управления персоналом. Глава 2 – это практическая часть, где анализируется система управления персоналом на предприятии, а также рекомендации по ее совершенствованию. Глава 3 содержит анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. 4 глава – это основные требования к безопасности и экологичности работы предприятия. В заключении подводится итог рассмотрения данной темы, пути совершенствования управления персоналом на предприятии.

Библиографический список включает 23 источника, объем работы 131 лист, включая 27 таблицы, 10 рисунков, приложений на 13 листах.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ООО «НЕВАДА»

Генеральный директор

**1**

Секретарь-референт **1**

Коммерческийдиректор

**1**

Управляющий по торговле

**1**

Финансовый директор

**1**

Директор по маркетингу

1

Отдел продаж

5

Зав.складом

**1**

1

Бухгалтерия

**5**

Инженерпрограмми**ст**

**1**

Отдел маркетинга

3

Производствофасованного **масла 7**

Кладовщик

6

Транспортныйотдел

**6**

Операторы

2

Диспетчер

**1**

МОП

7

Рис. 1