

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование методов управления персоналом на предприятии (на примере ООО «Краснощековский молочный комбинат»).

В качестве объекта исследования выбрано предприятие ООО «Краснощековский молочный комбинат».

Предмет исследования – особенности применения методов управления персоналом организации.

Целью выпускной квалификационной работы является, провести анализ методов управления персоналом, на основе изучения теоретических аспектов. На примере объекта исследования, выявить проблемы, разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и принципы управления персоналом;
- дать характеристику методам управления персоналом организации;
- рассмотреть зарубежный опыт применения методов управления персоналом;
- дать краткую характеристику ООО «Краснощековский молочный комбинат»;
- провести анализ состава и динамики персонала;
- проанализировать методы управления персоналом на предприятии;
- разработать рекомендации, направленные на совершенствование методов управления персоналом.

Логика исследования предопределила следующую структуру выпускной квалификационной работы:

Во введении определена актуальность данной темы, цели, задачи, предмет и объект исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты методов управления персоналом на предприятиях, раскрыта система управления персоналом организации, рассмотрены принципы и методы управления персоналом организации, представлен зарубежный опыт применения методов управления персоналом.

Во второй главе раскрыты практические аспекты методов управления персоналом в ООО «Краснощековский молочный комбинат», дана краткая характеристика предприятия, проведен анализ состава и динамики персонала, проанализированы методы управления персоналом на предприятии.

В третьей главе в связи с обнаруженными недостатками предложены пути повышения эффективности в сфере методов управления персоналом.

В заключении подведены итоги по проделанной работе.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	7
1.1. Понятие и принципы управления персоналом.....	7
1.2. Методы управления персоналом организации.....	18
1.3. Зарубежный опыт применения методов управления персоналом.....	24
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КРАСНОЩЕКОВСКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ»....	32
2.1. Общая характеристика деятельности и организационной структуры предприятия.....	32
2.2. Анализ структуры, динамики и движения персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат».....	40
2.3. Анализ методов управления персоналом ООО «Краснощековский молочный комбинат».....	49
3. МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «КРАСНОЩЕКОВСКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ».....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ	

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время многие руководители промышленных предприятий недооценивают значение методов управления персоналом, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления. Сегодня можно утверждать, что эта недооценка становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления.

Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства управления персоналом как составной организационной части управленческого процесса существенно расширились и углубились. Изменения в принципах управления персоналом, должны быть направлены, в первую очередь, на реализацию политики мотивации работников, приобретающей решающее значение в современных условиях.

На сегодняшний день существует устоявшаяся классификация методов управления персоналом, дополняющих друг друга: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Кроме того, на каждом предприятии применяются специфичные частные методы.

Различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Поэтому при разработке методов управления персоналом следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Несмотря на обилие материалов, актуальность задачи эффективного управления персоналом ничуть не снижается. Это в значительной степени связано с непрерывно расширяющейся сферой приложения менеджерских усилий, появлением новых методов управления и резким увеличением информационного потока, сфокусированного на руководителе. При этом необходимо учитывать, что

потребности работников постоянно растут, а интересы и ценностные ориентации изменяются наряду с динамично изменяющимися внешними условиями.

Все это означает актуальную потребность более основательного изучения и внедрения современных методов управления персоналом на муниципальных предприятиях.

Целью выпускной квалификационной работы является, провести анализ методов управления персоналом, на основе изучения теоретических аспектов на примере объекта исследования, выявить проблемы, разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат».

Информационной основой выпускной квалификационной работы послужили труды таких авторов как, Веснин В. Р., Винокуров В.А., Виханский О.С., Наумов А.И., Дарижапов Б.Д., Журавлев П.В., Захарова, Т. И., Кабашов С.Ю., Казначевская Г.Б., Кибанов А.Я., Комаров Е., Магура М. и др.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1. Понятие и принципы управления персоналом

В русском языке термин «управление» в равной мере применим к управлению государством, предприятием, производственным коллективом, техникой. Это универсальное понятие, включающее управление любыми объектами и процессами. Английское слово «management», означающее в переводе на русский язык «управление», менее универсально в сравнении с русским и относится только к административному управлению, руководству управлением персоналом предприятия. От «управления персоналом» стали переходить к «управлению человеческими ресурсами» [13, с. 8].

Понятие «управление персоналом» по смыслу близко к понятию «управление человеческими ресурсами». И в том, и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу, это стало доказательством для некоторых ученых, таких как Цветаев В.М., Цыпкин Ю.А., Шекшня С.В. и др. [44, 45, 48].

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива. Но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений. Действительно, большую часть объёма работы по управлению кадрами брали на себя линейные руководители. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате

в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками [13, с. 9].

По данным исследований: М.И. Бухалков на основе изучения состояния кадровой работы примерно в 100 организациях создал социологический портрет работника отдела кадров. Двое из пяти имели среднее образование и до прихода в кадровую службу работали секретарями- машинистками. Примерно у каждого третьего- четвертого- среднее специальное образование: техник- строитель, техник- механик, товаровед, воспитатель детского сада и т.д. Среди работников с высшим образованием - их, кстати, было совсем немного - учителя, юристы, культпросвет работники. В кадровые службы попадали совершенно случайные работники без специального образования [4, с. 29].

Управление людьми представляет собой необходимый компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Комбинация ресурсов определяется в каждом отдельном случае стоящими перед организацией целями - промышленная, военная, учебная, научно- исследовательская и др.

Управление персоналом – это особая сфера деятельности в силу специфики человеческого фактора. Во-первых, люди, благодаря интеллекту, реагируют на внешнее воздействие не механически, а эмоционально, осмысленно. Во-вторых, они способны к постоянному развитию, к совершенствованию своих профессиональных навыков на протяжении всей трудовой деятельности. В-третьих, отношения человека с организацией могут носить долговременный характер, поскольку его трудовая жизнь в современном обществе продолжается 30-50 лет. В-четвертых, люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями, И удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является необходимым условием эффективной работы [21, с. 87].

Отличие управление персоналом и управление человеческими ресурсами заключается в том, что у организации есть персонал и подразумевает, что этим самым персоналом нужно управлять. Управление человеческими ресурсами идет немного дальше и видит в людях не просто персонал, а важный организационный

ресурс и концентрируется на управлении этим ресурсом с точки зрения максимизации пользы для самого предприятия [21, с. 88].

Веснин В.Р. в учебнике «Управление персоналом организации» дает следующее понятие «управления персоналом»: «Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами)» [5, с.139]. На смену широко распространенной практике работы с кадрами, которая была ориентирована на потребление рабочей силы в условиях жестких организационных структур и стабильной занятости, приходят новые модели управления.

Этапы развития концепции управления персоналом выделены специалистами кафедры Российской экономической академии им. Г.В.Плеханова. Проблемы управления людьми в условиях ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов известны с глубокой древности, в частности, вопросы разделения и кооперации труда, мотивации трудовой дисциплины.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии со стратегическими задачами организации [50, с. 69].

На современном этапе развития экономики большинство стран мира работу с персоналом относят к числу важнейших. Наиболее актуальным из них являются: формирование методов и процедур отбора кадров; научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале; замещение и выдвижение молодых и способных работников; обоснованность и объективность кадровых решений. Поэтому так важно учитывать тенденции развития мировой экономики и их влияние на процессы управления персоналом, которые отражаются в практике крупных компаний, при построении систем управления [4, с. 109].

В современной экономической литературе принято рассматривать предприятие как социотехническую систему (комплекс взаимосвязанных сегментов материальной, социальной, политической и духовной сфер общественной жизни), основу которой составляют материально-вещественная (техника, технология и т.д.)

и кадровая (персонал) составляющие, а персонал - как всю совокупность работников предприятия [47, с. 102].

Согласно общей схеме функционирования управляемых систем субъект управления, то есть активная часть всей системы управления, вырабатывает, инициирует управляющие воздействия, в виде сигналов, команд, которые поступают к объекту управления (в схеме условно представлен один объект, обычно их несколько), представляющему собой по отношению к субъекту пассивную, исполнительскую часть системы [16, с. 78]. Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рисунок 1.1) [35, с.7].



Рисунок 1.1. Состав подсистем системы управления персоналом организации [37, с. 101]

Объекты управления, воспринимая управляющие воздействия, приводят свое состояние и образ действия в соответствии с полученной установкой, переданной

им в виде управляющего воздействия. О реакции объекта на управляющий сигнал субъект узнает через канал обратной связи, получая по этому каналу информацию об ответных действиях, о поведении объекта. В зависимости от полученной по каналу обратной связи информации и изменения условий, целей и задач управления субъект управления вырабатывает и передаёт объекту новые управляющие воздействия.

Субъект и управляемые им объекты образуют в своем взаимодействии управляемую систему, включающую управляющую часть, называемую иногда управляющей системой, и управляемую часть в виде совокупности объектов, которыми управляет субъект. Управляемая система обычно не бывает замкнутой, закрытой, она представляет собой открытую систему, тесно взаимодействующую с внешней средой, в условиях которой функционирует. В частности, внешняя среда оказывает воздействие на субъект управления в виде, например, поступающей к нему извне управленческой информации, что в схеме обозначено «вход». А объект управления призван создавать продукт своей деятельности, поступающий на его выход [37, с. 102].

Объект управления - это отдельный работник, а также их некая совокупность, выступающая как трудовой коллектив. В качестве субъекта управления персоналом выступает группа специалистов, выполняющих соответствующие функции, в качестве работников кадровой службы, а также руководителей всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным [36, с. 7].

Управление персоналом состоит в осуществлении целенаправленных воздействий на соответствующие его категории или отдельных работников с целью наиболее успешного решения стоящих перед предприятием задач. Успешное выполнение поставленных целей требует решение основных и дополнительных задач. Профессор Кибанов А.Я. в учебнике «Управление персоналом организации» показывает характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления

персоналом. Условно выделяются следующие основные задачи, определяющие структуризацию службы управления персоналом [16, с. 118].

К главным задачам системы управления персоналом, по мнению Веснина В.Р., сегодня относят:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- совершенствование системы оплаты труда и мотивации;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- совершенствование методов оценки персонала;
- участие в разработке организационной стратегии [5, с.78].

В структуре управления персоналом выделяют несколько блоков.

1.Блок формирования персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение).

2.Блок распределения и перераспределения персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения).

3.Блок создания условий использования персонала (охрана труда, организация медицинского и социального обслуживания, выработка методов стимулирования).

4.Блок разработки нормативов по персоналу (производительности, расхода времени, оплаты труда).

5.Подразделения по созданию и совершенствованию структуры и системы управления, осуществляющие их проектирование и управление процессами формирования [7, с.98].

Исходя из задач в функциональных блоках, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение

соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации [22, с. 8].

Управление персоналом в форме принятия решений состоит в осуществлении целенаправленных воздействий. Эти воздействия осуществляются в форме принятия решений по персоналу, что является одной из важнейших особенностей управления социотехническими системами. Решения по персоналу направлены на:

1) формирование необходимой информационной базы (например, получение информации об изменении во времени эффективности функционирования тех или иных категорий персонала);

2) оптимизацию состава;

3) внутрифирменное взаимодействие;

4) разработку и совершенствование систем мотивации и др.

Принятие решений по персоналу вызывает ответную реакцию управляемого объекта. Очевидно, что эффективность такого взаимодействия зависит от полноты, точности и качества принятого решения, на базе которого формируется ответная реакция. «Реализуется не то, что «командуется», то что «воспринимается» снизу» [14, с. 97].

Для принятия решений в области управления персоналом предприятие использует все звенья своей организационной структуры. Организационная структура системы управления персоналом предприятия зависит от типа управления [13, с. 178].

Управлять предприятием – значит оказывать такие воздействия на его персонал, которые в наибольшей мере способствуют достижению цели создания предприятия: получению прибыли и/или удовлетворению общественной потребности. Следовательно, результат работы предприятия есть функция эффективности функционирования кадровой составляющей. В силу чего знание специфических особенностей управления персоналом приобретает принципиальное значение в общей системе управления предприятием. Присущие персоналу ориентация и самоорганизация определяют его особое место и роль в системе управления предприятием. При этом принципиальные отличия управления

персоналом от управления материально-техническими ресурсами состоят в следующем: самоуправление (управления персоналом осуществляется самим персоналом), самоорганизация, человеческое воздействие- это самоорганизующаяся система, специфику которой составляют символичность, нормативность и волюнтаристичность, независимость от условий среды и в тоже время зависимость от субъективных «определений ситуации» [46, с. 17].

Этапы процесса формирования персонала организации обычно представляют собой деятельность по планированию потребности в трудовых ресурсах, наборе и отборе персонала, приему на работу, определению заработной платы и льгот.

Для формирования персонала организации, работодателям необходимо разрабатывать содержательные планы, учитывающие и связывающие воедино комплектование, обучение и переобучение с пересмотром методов и особенностей кадровой политики. Для эффективности таких планов их надо включить в процессы стратегического и бюджетного планирования организации так, чтобы согласовать с ее целями и ресурсами [24, с. 36].

Основная цель планирования состоит в обеспечение реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм [11, с. 91].

Процесс планирования включает в себя три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей: наем, обучение, продвижение и увольнение сотрудников.

Оценка наличных ресурсов ориентирована на анализ содержания выполняемых на учреждении работ, позволяющий определить квалификационные требования к разным профессиональным группам работников и степень их соответствия целям фирмы [19, с. 87].

Расчет перспективной потребности в персонале является более сложной задачей, так как носит прогнозный характер и ориентировании на возможные

изменения в деятельности предприятия. В ходе этой работы анализируются показатели и причины возможного оттока персонала. Эта работа базируется на моделях прогноза потребности в персонале, наиболее распространенными из которых являются эконометрический метод и метод проектирования тенденций [17, с. 21].

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Именно анализ содержания работы создает надежное основание для принятия решения о найме, отборе, назначении зарплаты и т.д.

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целостную систему, представленную на рисунке 1.2 [30, с. 68].



Рисунок 1.2. Общие и частные принципы управления персоналом

Принципы, трактуемые в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловлены действием объективных законов. Методы выступают как способы реализации принципов [30, с. 69].

Принципы в общем, виде представляют собой исходные положения теории, учения, науки. В ходе накопления эмпирической информации о целесообразности деятельности людей, её изучения, анализа и обобщения шёл отбор всего положительного, что легло в основу принципов и правил поведения, действия, труда, управления, создания условий, обеспечивающих эффективную деятельность отдельных людей и трудовых коллективов.

Основу эффективного управления персоналом составляет нижеследующая совокупность принципов [17, с. 11].

1. Гуманизм (управления персоналом должно основываться на нормах деловой этики, а также принятых в обществе нормах морали и нравственности;
2. Демократизм (все работники, имеют право участвовать в управлении предприятиями, учреждениями, организациями [26, с. 225].
3. Дифференциация (расчленение крупных проблем на более мелкие).
4. Единоначалие (производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, а также деятельностью того или иного сотрудника руководит только один уполномоченный на то руководитель).
5. Единство прав, обязанностей и ответственности.
6. Иерархии.
7. Единство руководство.
8. Исполнительская дисциплина (обязанность подчиненных выполнять указания руководителей.
9. Комплексность (рассмотрение проблем в их взаимосвязи и взаимовлиянии.
10. Научность (необходимость научного обоснования всех аспектов управленческой деятельности.

11. Обратная связь (между объектом и субъектом управления устанавливается механизм обратной связи).

12. Профессионализм (компетентное руководство и компетентное выполнение принятых решений) [17, с. 12].

13. Регламентация-установление правил, определяющих порядок деятельности предприятия, а также отдельных его структурных подразделений, руководителей, специалистов, служащих, рабочих.

14. Социально-экономическая адаптация (управляющая система находится в условиях постоянных социальных и экономических изменений).

15. Творческая инициатива (привлечения к управлению максимально возможного числа работников) [26, с. 226].

16. Субординация (разработка правил служебной дисциплины и установление на их основе системы служебного подчинения младших старшим).

17. Целеполагание (знание целей деятельности предприятия).

18. Эффективность [24, с. 182].

Последний этап планирования потребности в персонале предполагает разработку программы мероприятий по найму, подготовке, продвижению и увольнению работников, исходя из рассчитанной на предыдущих этапах планирования потребности в них, которая должна включать конкретный график и мероприятия [12, с. 61].

Механизм управления представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребностей предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества, и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определённых и методов представленных в следующем разделе.

1.2. Методы управления персоналом организации

Магура М. все методы разделил на три группы: административные, экономические и социально-психологические [18, с. 76]. Рассмотрим методы с точки зрения степени свободы объекта управления.

Метод управления – это метод воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические (рисунок 1.3) [32, с. 96].



Рисунок 1.3. Методы управления персоналом

Целью системы управления являются достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и т.д. на внешнем или внутреннем рынках.

Для достижения конечной цели субъект управления должен одинаково, с высоким уровнем качества выполнять все функции управления, начиная со стратегического анализа и кончая регулированием [34, с. 97].

Эти функции должны выполняться с применением научных подходов и наиболее подходящих для данной ситуации методов управления.

В настоящее время на практике применяются три группы методов управления: административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга [53, с. 17].

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета. Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работ с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала, профориентации и трудовой адаптации персонала, мотивации трудовой деятельности персонала, организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управление безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, высвобождения персонала [17, с. 38].

Общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность. Например, любой нормативный акт, как атрибут административного метода управления, кроме решения административно-правовых вопросов решает и социально-экономические вопросы, а реализация нормативного

акта требует применения знаний в области психологии. Или результаты экономического управления чаще всего отражаются или фиксируются в нормативных (административных) документах. Экономические вопросы неправомерно рассматривать в отрыве от социальных и, наоборот, социальные - в отрыве от экономических и правовых вопросов. В основание классификации методов управления, следует положить иной признак-степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта [58, с. 92].

Таблица 1.1 – Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации [21, с. 51]

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование	Системный анализ	Системный подход
Интервьюирование,	Экономический анализ	Аналогий
Беседа	Декомпозиция	Экспертно-аналитический
Активное наблюдение	Последовательной подстановки	Параметрический
рабочего дня	Сравнений	Блочный
Моментные наблюдения	Динамический	Моделирования
Анкетирование	Структуризации целей	Морфологический анализ
Изучение документов	Экспертно-аналитический	
Функционально-стоимостного	Нормативный	
анализа	Параметрический	
	Моделирование	
	Функционально-стоимостного	
	анализа	
	Матричный	
	Главных компонент	
	Балансовый	
	Корреляционный и	
	регрессионный анализ	
	Опытный	

Индивидуум как объект управления может иметь следующие степени свободы:

а) ограниченную свободу, при которой субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;

б) мотивационную свободу, при которой субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие объект управления к выполнению планов или заданий [7, с. 61]:

в) высокую степень свободы, при которой субъект управления должен с использованием психотехнологий формировать метод воздействия на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции её развития. Для объекта управления в этом случае удовлетворение первичных физиологических потребностей не являются приоритетным, для него важнее удовлетворение высших потребностей (самореализация, самовыражение).

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта, методы управления целесообразно подразделять на следующие три группы: методы принуждения, методы побуждения, методы убеждения [21, с. 19].

Методы принуждения – субстанция управления. Низкое качество субстанции - законодательных и нормативных актов – приведет к низкому качеству последующих компонентов системы управления. Если идеология, политика, право не будут иметь комплексного обоснования, то экономика и психология ничего не сделают в области развития любых систем. Субстанция управления должна быть высшего качества. Методы принуждения – жесткие методы управления. Поэтому девизом централизованно-плановой системы хозяйствования был лозунг «План – это закон». Этот метод был основным [7, с. 62].

Планирование, учет и контроль. Как методы принуждения планирование, учет и контроль являются основными. В конечном счете, в программах и планах всех уровней управления закладываются важнейшие нормы, нормативы, параметры организации (системы) и выпускаемые ею товары, требования к сохранению экосистемы и т.д. Учет и контроль выполнения плановых заданий завершают управленческий цикл развития любых систем [4, с. 12].

Методами побуждения и убеждения руководители пользовались в двух случаях из десяти. Жесткое планирование сверху (принуждение) на корню губило инициативу на местах.

Методы побуждения нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы.

Субстанцией методов побуждения является оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. Методы побуждения, как методы управления, можно подразделить на основные и вспомогательные (обеспечивающие). К основному методу побуждения относится экономическое стимулирование персонала в достижении конкретных целей системы управления. К вспомогательным методам побуждения, решающим цели экономического стимулирования, мы относим:

- анализ затрат, качества, параметров системы;
- экономико-математическое моделирования;
- балансовые методы [20, с. 8].

Методы убеждения, применяются к объектам управления, с высокой степенью свободы, что делает задачу еще более трудной. Чтобы эффективно управлять людьми, необходимо хорошо их знать. Человек – чрезвычайно сложная, постоянно изменяющаяся система. Руководитель должен быть по долгу службы грамотным и всесторонне образованным человеком. Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать.

Методы убеждения, как методы управления основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации её потребностей, удовлетворяющих физиологические, духовные социальные нужды. Структура и объём потребностей определяется характером, образованием, социальным положением и ценностями личности [34, с. 98].

Каждый сотрудник требует к себе индивидуального подхода. Для того, чтобы умело убеждать сотрудника в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнить задание, субъекту управления следует знать психологические установки личности как объекта управления. Менеджмент – психологически насыщенная система управления. Главные её функции (планирование, организация, мотивация и контроль)глубоко психологичны [26, с. 17].

Отсюда ясно, чтобы эффективно осуществлять эти функции, менеджеру нужно овладеть психологическими компонентами менеджерского мастерства: уметь взаимодействовать с людьми, выступать перед аудиторией, убеждать,

осуществлять творческие мыслительные операции, принимать эффективные решения и т. д.

Остановимся подробнее на функции управления персоналом – планирование. Планирование краткосрочное:

- 1) отбор персонала под конкретные виды работ;
- 2) адаптация персонала;
- 3) оценка и стимулирование труда персонала;
- 4) совмещение;
- 5) включение персонала в обсуждение перспектив развития предприятия;
- 6) оценка персонала с целью сокращения, консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая);
- 7) поиск рабочих мест для перемещаемого персонала [14, с. 15].

Планирование долгосрочное:

- 1) разработка и корректировка штатного расписания, должностных инструкций оптимальных схем стимулирования труда;
- 2) аттестация рабочих мест;
- 3) планирование карьеры;
- 4) проведение программ переподготовки;
- 5) описание политики предприятия в документах и правилах [16, с. 21].

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха. Управление персоналом – это система механизмов и технологий кадровой деятельности в целях достижения определенных результатов [37, с. 92].

Это и организация взаимодействия отдельных подсистем кадрового обеспечения (обучения, профессионального развития кадров, их профессионально-квалификационного продвижения, нормативно-правового, научно-методического, информационного и финансового обеспечения). На формирование климата в коллективе сильное влияние оказывает организационная культура, представляющая собой определенную философию, систему ценностей, целей,

вознаграждений и норм. Любые изменения во внешнем окружении, во внешних условиях деятельности вызывает соответствующие изменения в организационной культуре и структуре предприятия [16, с. 24].

Если этого не происходит, эффективность деятельности предприятия существенно снижается, о чем свидетельствуют многочисленные факторы экономического краха предприятий и банкротства при переходе к рыночной экономике.

1.3. Зарубежный опыт применения методов управления персоналом

В условиях рыночной экономики на смену административным методам управления персоналом все активнее приходят формы работы с кадрами, основанные прежде всего на заинтересованности в количестве и качестве труда, росте квалификации и профессионализма, конечных результатов работы. Усиливается роль и значение потребностей, интересов, мотивов и стимулов [10, с. 91].

Поэтому значительный интерес представляет изучение зарубежного опыта использования экономических и социально-психологических методов управления персоналом [39, с. 141].

Поскольку среди методов экономического воздействия на персонал предприятия главное место занимает оплата труда, то и рассмотрим её особенности в зарубежных странах.

Так, японская система оплаты труда основывается на зависимости величины заработной платы от возраста и трудового стажа работника, это т.н. «политика пожизненного найма». Используются две тарифные ставки: личная (на основе стажа и возраста сотрудников) и трудовая (в зависимости от квалификации и результативности труда). В настоящее время величина заработной платы на 40%

определяется стажем работы в компании. Кроме того, большое значение придается дополнительным выплатам [39, с. 142].

Также на всех предприятиях Японии используется система «плавающих окладов». Базовые ставки директоров завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. йен. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%.

Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об оплате труда [10, с. 92].

Особенность организации оплаты труда в государственных учреждениях Японии следующая: система оплаты труда госслужащих состоит из 20 разрядов, каждый из которых включает 5 подразрядов. Их ставка отличается друг от друга на 10%. Подобная разрядная сетка есть и на некоторых промышленных предприятиях. Но ее основное отличие от нашей ЕТС - большая гибкость, полный учет количества и качества труда, расширенный диапазон возможностей, и, самое главное, существенная дифференциация заработка в рамках каждого разряда в зависимости от фактических результатов работы [16, с. 21].

Решение об увеличении заработной платы в Японии принимает служба мотивации или непосредственный руководитель подразделения.

Здесь хотелось бы привести в сравнение, что наши отделы труда и заработной платы занимаются сбором и анализом, как правило, поверхностных цифр. Японские же службы мотивации - это не только аналитические центры, но и разработчики эффективных систем оплаты труда (в Японии нет ни тарифной системы, ни единой тарифной сетки для бюджетников), которые обеспечивают зависимость оплаты труда от стажа, результатов работы, так называемых жизненных пиков и т.д. [11, с. 53].

Таких пиков в Японии пять-шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его заработная плата примерно равна 180

тыс. йен в месяц (более 1800 долл. США). Это определенный законом минимум. Среднемесячная ставка здесь - 3000 долл. США. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная плата (так как действует определенный закон о традициях). Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д. [10, с. 93].

Среди других систем оплаты труда западноевропейских стран следует отметить французскую модель индивидуализации оплаты труда, которая основывается на следующих принципах: оплата за индивидуальную выработку; фиксированная часть зарплаты обеспечивается квалификацией работника, а переменная - результатами работы команды и собственными успехами; уровень оплаты инженерно-технического персонала и специалистов зависит от состояния рынка труда, достигнутых результатов и оптимального использования выделенных средств.

Особенностью оплаты труда в Германии является повышенное внимание к совмещению профессий и взятию на себя дополнительной ответственности. Соответственно в структуре зарплаты учитывается ответственность за организацию работы, за ее качество, за функционирование оборудования [19, с. 39].

Оплата труда в США основана на компетенции работника, повышенном внимании к его способностям и постоянному развитию, что особенно важно в условиях экономики, основанной на знаниях. К основным видам дополнительной оплаты труда в США относят: премии в зависимости от прибыли, компенсационные выплаты при выходе на пенсию, доплаты за повышение квалификации и стаж работы, продажу работникам акций компаний, премирование к праздникам, 13-я зарплата. Значительную роль играет премирование за рационализаторство и изобретательство. Кроме денежного вознаграждения распространены льготы и бесплатные услуги из фондов социального потребления [11, с. 57].

Интересен опыт Швеции как одной из наиболее социально благополучных стран мира. В Швеции действует довольно сложная модель солидарной заработной

платы. Во-первых - равная оплата за равный труд на основе среднеотраслевых показателей и отраслевых соглашений. За счет сверхприбыли формируются фонды, направляемые на социальные нужды. Во-вторых - сокращение разрыва между минимальной и максимальной заработной платой. Кроме того, налоги отчисляются таким образом, что после их уплаты соотношение по заработной плате между любыми категориями населения Швеции не превышает 1:3. Необходимо отметить, что на данный момент ни в одной стране мира не отмечается такой незначительной дифференциации заработной платы. Этот элемент стимулирования не приемлем для нашей страны, потому что, если перевести эти пункты (1:3) в наши рубли, то мы просто не найдем ни работников высшей квалификации, ни инженеров, тем более, директорат [56, с. 21].

Среди психологических методов управления персоналом можно выделить следующие: непосредственное психологическое воздействие на работников; вовлечение их в различные производственные движения; установление «человеческих отношений в промышленности» и т.д. [10, с. 98].

К непосредственному психологическому воздействию на работников относится, например, в Японии, ежедневное исполнение перед началом работы всем персоналом предприятия патриотического «гимна компании».

Особое место в общей системе психологического воздействия на наемный персонал занимает система установления «человеческих отношений в промышленности», которая родилась в США в конце 30-х годов. В Японии эта система стала внедряться с середины 50-х годов. Ее цель сводится к тому, чтобы продемонстрировать рядовым работникам их полное равноправие с руководящим персоналом предприятия. Это метод неформального делового общения руководителей предприятия с подчиненными, так называемый «метод похлопывания по плечу», когда руководитель компании ежедневно обходит различные участки производства и обменивается с работниками короткими приветствиями непосредственно на их рабочих местах [60, с. 80].

Также есть метод «поздравления работника с днем рождения», метод «откровенных бесед в цехах», метод «внесения предложений», цель которого

усилить в сознании рядовых работников чувство своей принадлежности к предприятию и на этой основе добиться от них максимального повышения производительности труда [11, с. 58].

Ротация рабочих мест - один из самых распространенных методов управления персоналом в Японии: вновь поступающий на работу, независимо от уровня его образования и профессиональной подготовки, до того, как займет соответствующий пост, должен пройти через все низовые должности. Помимо вертикальной существует и горизонтальная ротация, когда сотрудник периодически перемещается на аналогичные по рангу должности в соседних подразделениях. Достоинства метода ротации заключаются в том, что расширяется горизонт восприятия деятельности фирмы в целом и увеличивается степень неформальных контактов между работниками [11, с. 59].

Проблема развития систем управления персоналом весьма актуальна, и в перспективе ее значение будет возрастать в связи с повышением значимости человеческого фактора в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Теоретический и практический анализ проблем управления трудовым потенциалом показал, что сегодня необходимы новые подходы к кадровой политике. Это обусловлено рядом причин. Во-первых, полностью исчерпали себя старые, административные формы управления персоналом, а это заставляет многих менеджеров искать новые приемы и методы работы с людьми. Во-вторых, переход к рынку заставил искать новые резервы и ресурсы. В этих условиях многие обратили внимание на эффективное использование не только материальных, но и «человеческих ресурсов» как важнейший фактор повышения уровня производства и услуг. В-третьих, в стране сформировался рынок труда. Появилась возможность отбора, необходимость в поиске квалифицированных кадров, их оценке и другие элементы рыночного подхода к управлению персоналом. В-четвертых, существенно улучшилась научная и методическая база работы с персоналом [23, с. 45].

Опубликовано много научных работ, которые позволяют поднять эффективность работы с персоналом на качественно новый уровень.

Человеческому фактору в развитом обществе уделяется много управленческого времени в связи с тем, что ни продукция, ни услуги, ни работа не будут произведены без специалистов. Но многие преуспевающие руководители компаний рассчитывают эффективность своей работы, эффективность бизнес-планов, проектов, сделок и т. д., а эффективность работы персонала уходит на второй план. Возможно, существует много «наиболее важных» задач в деятельности компаний по сравнению с управлением человеческими ресурсами и их эффективностью [23, с. 46].

Например, сбытовые, снабженческие, налоговые, финансовые, производственные, технологические, информационные и прочие проблемы. Не секрет, что прием на работу в компании часто осуществляется по знакомству, благодаря родственным отношениям. Часто принимают на работу просто «нужного человека», связи которого обеспечивают компании те или иные выгоды. Не развит рынок кадровых агентств, которые профессионально и гарантированно обеспечивали бы специалистами заинтересованных субъектов экономики. Некоторые из руководителей считают себя хорошими специалистами и в области управления человеческими ресурсами. Это, с одной стороны, замечательно, но с другой – не всегда хватает времени системно заниматься персоналом. В тех компаниях, где существует отдел кадров, ситуация складывается по-другому. Но, опять же, отдел кадров занимается непосредственно принятием на работу и увольнением работников, но ни как их управлением (включая эффективность персонала) [11, с. 59].

Многие руководители считают, что сами контролируют квалификацию работников компании и направляют их на дополнительные курсы. Однако многие работники повышают свою квалификацию для «галочки». Дело в том, что пока рынок не заставит самого специалиста заниматься повышением квалификации для роста своей конкурентоспособности на рынке труда, инвестиции в персонал и его обучение не будут эффективным. Многие учебные заведения не ведут подготовку специалистов в области управления человеческими ресурсами [15, с. 22]

Нередко кадровыми вопросами в компании занимаются лица, получившие образование по специальности «психология», и поэтому делающие упор больше на управляемую психологию, чем на управление персоналом. Согласно вышеизложенному, мы рассмотрели некоторые причины, которые способствуют снижению эффективности управления человеческими ресурсами в большинстве компаний [60, с. 43].

В связи с этим, кадровый менеджмент на современном этапе выделяет ряд основных тенденций изменения управления человеческими ресурсами. Первая и основная тенденция – это гуманизация управленческой деятельности. Современные организации воспринимают человека как свою главную ценность, основной ресурс. Любая управленческая деятельность – это деятельность по руководству людьми. Вторая тенденция в управлении персоналом, логически вытекает из первой. Это переход от кадровой работы как учета работников предприятия к управлению персоналом и управлению человеческими ресурсами – как тактике и стратегии использования человеческого потенциала [18, с. 88].

Организации, стремящейся к конкурентоспособной деятельности на рынке необходимо управлять персоналом, искать и нанимать нужных работников, мотивировать и оценивать, обучать и развивать, планировать карьеру, и т.д. Третья тенденция – изменение роли кадровых служб на предприятиях. Сейчас многие организации включают в свою структуру уже не отделы кадров, а службы управления персоналом, в функции которых входит именно управление персоналом, а не кадровый учет [23, с. 51].

Появляется новая профессия менеджер по персоналу или HR – менеджер взамен инспектора по кадрам. Четвертая тенденция – это совершенствование методов управления персоналом. Эта тенденция характерна для всех элементов управления персоналом – найма и отбора, мотивации, оценки, обучения, планирования карьеры, высвобождения персонала. Например, в оценке персонала в последние 15-20 лет стали использоваться такие методы как Assessment center, деловые игры, управление по целям (MBO). Пятая тенденция – внедрение информационных технологий в системы управления персоналом. Укрупнение

предприятий требует автоматизации учета кадров, современные организации используют различное программное обеспечение для кадрового учета, контроля и ведения документации. Компьютерные технологии используются и в планировании, обучении, оценке персонала. Кроме того, благодаря сети Internet и другим сетевым технологиям, появляются новые формы взаимодействия человека и организации – такие, как SOHO (Small Office Home Office) - дистанционная работа, которая не требует присутствия человека в офисе. Соответственно и система управления персоналом должна подстраиваться под такой вид организации работы. Шестая тенденция связана с общемировыми глобализационными процессами. Во-первых, в условиях глобализации человеческие ресурсы становятся более мобильными не только внутри страны, но и между государствами, конкурентная борьба за лучшие кадры существует не только на уровне организаций, но и на уровне государств (появляется такой феномен как «утечка мозгов»). Во-вторых, появляются транснациональные компании, сотрудники которых – представители разных стран и культур. В этих условиях появляется новая задача в управлении персоналом – организация бесконфликтного и эффективного взаимодействия работников с различным национальным менталитетом, национальной системой ценностей, культурой [14, с. 71].

Сегодня во многих российских организациях отмечаются позитивные изменения в сфере отечественного менеджмента, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, совершенствуется отбор кандидатов на руководящие должности. Но в нестабильных условиях, требующих от организации постоянной готовности к изменениям в соответствии с новыми обстоятельствами и запросами, эффективность организационной деятельности зависит от трудового потенциала организации. Таким образом, система управления персоналом, будучи важной частью любой организации, изменяется вместе с изменениями внешней и внутренней среды организации [16, с. 49].

Таким образом, для наиболее эффективного управления отечественными предприятиями целесообразно и доступно интегрировать лучшие достижения как западных, так и японских методов управления персоналом, оптимально их сочетая.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КРАСНОЩЕКОВСКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ»

2.1. Общая характеристика деятельности и организационной структуры предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Краснощековский молочный комбинат», учреждено в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и законодательства.

Полное официальное наименование объекта исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Краснощековский молочный комбинат», сокращенное наименование: ООО «Краснощековский молочный комбинат».

Предприятие расположено в с. Краснощеково Алтайского края, в районе западных предгорий Алтая. Основано в 1924 году и имеет богатые традиции по производству сычужных сыров и сливочного масла. При производстве продукции используется только качественное сырье.

ООО «Краснощековский молочный комбинат» расположен по адресу: Алтайский край, с.Краснощеково, ул. Ленина пр-кт, д.55.

ООО «Краснощековский молочный комбинат» относится к Министерству пищевой промышленности.

Уставной капитал предприятия составляет 10000 рублей.

Предприятие создано в целях:

- насыщение потребительского рынка товарами, продуктами, услугами путем осуществления производственной, торговой посреднической и иной деятельности в соответствии с законодательством;

- получение прибыли и более полное удовлетворение потребности рынка товарами производства молочных продуктов.

Основными видами деятельности ООО «Краснощековский молочный комбинат» является:

- производство и реализация молочной продукции;
- оптовая и розничная торговля;
- посредническая;
- закуп у населения, производство, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции;
- производство и реализация товаров народного потребления;
- а также иные виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Необходимым условием бесперебойной работы предприятия является полное и своевременное обеспечение производства сырьём и материалом необходимого качества. На предприятии уделяют этому особое внимание и стараются для этих целей иметь постоянных и проверенных поставщиков, к которым относятся следующие предприятия представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ поставщиков ООО «Краснощековский молочный комбинат»

Поставщик	Вид поставляемой продукции
СПК колхоз «Фрунзенский»	Сырое молоко
СПК «Полет ласточки»	Сырое молоко
ОАО «Калинино»	Сырое молоко
ЗАО «Кузнецовское»	Сырое молоко
СПСК «Кабановский»	Сырое молоко
ООО «Сибирские бычки»	Сырое молоко
ОАО «им.Гастелло»	Сырое молоко
ЗАО «Даниско»	Закваска
ЗАО «Конвениенс Фуд Системс АО»	Пакеты для сыра
ЗАО «Алтайкровля»	Упаковка
ООО «Квик»	Пищевые добавки
ЗАО «Сибирские Нефтепродукты»	Мазут
ЗАО «Химреактивсна»	Оборудование для лаборатории
ООО «Калватис»	Моющее средство

Основные конкуренты ООО «Краснощековский молочный комбинат» на 2016 изображены на рисунке 2.1.

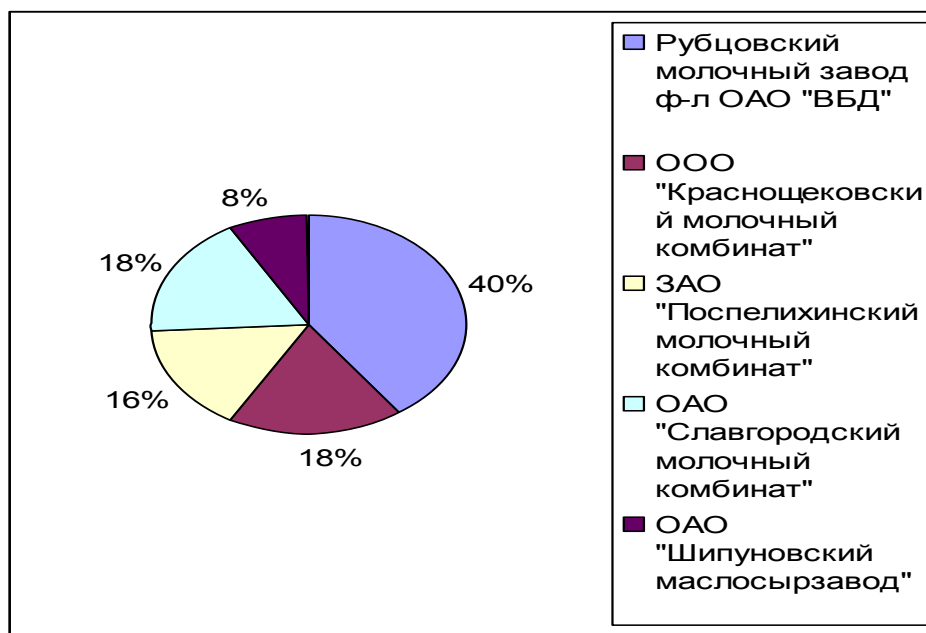


Рисунок 2.1. Конкуренты ООО «Краснощековский молочный комбинат» на 2016 год

Данный рисунок наглядно показывает долю на региональном рынке ООО «Краснощековский молочный комбинат», а так же его конкурентов:

- "Рубцовский молочный завод" филиала ОАО «ВБД»- 40%;
- ООО «Краснощековский молочный комбинат» - 18 %;
- ЗАО «Поспелихинский молочный комбинат» - 16%;
- ОАО «Славгородский молочный комбинат» - 18 %;
- ОАО «Шипуновский маслосырзавод» - 8%.

Завод расположен в сельскохозяйственной зоне с большим количеством крупного рогатого скота.

На данный момент ООО «Краснощековский молочный комбинат» выпускает:

1. Молоко 2,5% фл.;
2. Сметана фляжная 15%;
3. Творог 5% вес.;
4. Сыр жирный 45%;
5. Масло крестьянское.

Главным рынком сбыта продукции является Новосибирск, Новосибирская область, Томск, Благовещенск, Барнаул, Алейск, Кулунда, Карасук и др.

ООО «Краснощековский молочный комбинат» производит и реализует продукцию, которая образует несколько ассортиментных групп.

Совокупность ассортиментных групп предлагаемых предприятием, образуют его товарную номенклатуру. Основные ассортиментные группы товаров и динамику их реализации рассмотрим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Ассортиментные группы товаров и динамика их реализации ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг. (тыс.руб.)

Наименование	2014 год	Уд. вес (%)	2015 год	Уд. вес (%)	2016 год	Уд. вес (%)	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	
							2015-2014 гг.	2016-2015 гг.
Молоко 2,5% фл.	9666	13,6	7121	8,40	6595	9,19	-2545	-526
Сметана фляжная 15%	12890	10,0	11100	13,1	9124	12,7	-1790	-1976
Творог 5% вес.	13210	14,0	12523	18,3	11410	15,9	-687	-1113
Сыр жирный 45%	46393	49,5	42641	50,3	35428	49,4	-3752	-7213
Масло крестьянское	12128	12,9	11376	9,9	9161	12,81	-752	-2215
Итого	94287	100	84761	100	71718	100	-9526	-13043

Из таблицы 2.2 видно, что большую долю реализованных товаров занимают сыры, масло крестьянское, творог и сметана фляжная. Наибольший объем реализации составляет сыр, на втором месте в разрезе ассортиментных групп творог, далее сметана и масло.

Твердые сыры, масло крестьянское и творог ООО «Краснощековский молочный комбинат» пользуются повышенным спросом, и реализуется во многие города Алтайского края, Новосибирской, Кемеровской и Тюменской областей. Из чего следует, что реализация данного продукта происходит как на территории Алтайского края, так и за его пределами.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом выручка от реализации продукции снизилась на 9526 тыс. руб., за счет снижения объемов производства сыра твердого на 3752 тыс. руб., молока на 2545 тыс. руб., масла крестьянского на 752 тыс. руб., сметаны на 1790 тыс. руб., а также творога на 687 тыс. руб.

В 2016 году выручка от реализованных товаров сократилась на 13043 тыс.руб. по сравнению с 2015 годом. Данному уменьшению реализации продукции поспособствовало, сокращение договоров на поставку продукции.

Твердые сыры и масло реализуются не только г. Рубцовску, г. Бийску и его детским муниципальным учреждениям, лечебным учреждениям, домам интернатам, но и таким городам как: Барнаул, Новосибирск, Кемерово, Новокузнецк, Искитим, Бердск, Ленинск- Кузнецкий, Тюмень, Томск, Челябинск, Магнитогорск и др.

В 2016 году предприятие выиграло тендер на поставку масла в российскую армию, кроме того масло поставляют в концерн «Русский холод» - на производство мороженого (сырье), что делает честь заводу, т.к. «Русский холод» имеет европейскую сертификацию и поставляет свою продукцию на экспорт.

Цены на покупаемое сырье договорные, зависят от сезона, закупаемого объема. Расчет производится наличными деньгами, перечислениями и в форме взаимозачетов.

Проведем анализ основных экономических показателей ООО «Краснощековский молочный комбинат» на основании данных бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, отчета о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера, и отчета по труду за период 2014 - 2016 годы.

Как видим из таблицы 2.3, выручка от реализации продукции к 2015 году по сравнению с 2014 годом сократилась на 9526 тыс. руб., а к 2016 году еще на 13043 тыс. руб. данное снижение было вызвано уменьшением реализации молочной продукции.

Себестоимость в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 7437 тыс. руб., а к 2016 году еще на 10740 тыс.руб., это произошло за счет смены поставщика, в результате чего цены на закупаемое сырье стали значительно ниже предыдущих. Несмотря на данное обстоятельство, себестоимость превысила выручку от реализации, что является отрицательным моментом в работе предприятия.

Таблица 2.3 – Анализ основных экономических показателей за 2014-2016 гг.

Показатели	Значение показателя, год			Абсолютное изменение			
	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение		Темпы роста, %	
				2015- 2014	2016- 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Объем реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб.	94287	84761	71718	-9526	-13043	89,9	84,6
2.Себестоимость проданной продукции (работ, услуг), тыс. руб.	101966	94529	83789	-7437	-10740	92,7	88,6
3.Прибыль от продаж, тыс. руб.	-7679	-9768	-12071	-2089	-2303	127,2	123,5
4.Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1341	1019	1118	-322	99	75,9	109,7
5.Рентабельность (убыточность) продаж, %	-8,14	-11,5	-16,8	-3,36	-5,3	141,2	146,0
6.Чистая прибыль, тыс. руб.	1014	872	1123	-142	251	85,9	128,7
7.Затраты на 1 рубль товарной продукции, руб.	1,08	1,11	1,16	0,03	0,05	102,7	104,5
8.Численность, чел.	156	164	165	8	1	105,1	100,6
9.Годовой фонд заработной платы, тыс. руб.	14770	16039	18730	1269	2691	108,6	116,7
10.Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб.	7890	8150	9460	260	1310	103,2	116,0
11.Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб.	604,4	516,8	434,6	-87,6	-82,2	85,5	84,0
12.Средняя стоимость основных средств, тыс.руб.	5312,5	6047	6101,5	734,5	54,5	113,8	100,9
13. Фондоотдача, тыс.руб.	17,7	14,0	11,7	-3,7	-2,3	79,1	83,5
14. Фондоемкость, тыс.руб.	0,05	0,07	0,08	0,02	0,01	140,0	114,2
15. Фондовооруженность, чел.	34,0	36,8	36,9	2,8	0,1	108,2	100,2

Чистая прибыль предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат» к 2015 году снизилась на 142 тыс. руб., а к 2016 по сравнению с 2015 годом возросла на 251 тыс. руб., за счет уменьшения себестоимости продукции.

Рентабельность продаж на протяжении исследуемого периода находилась в отрицательном значении, что говорит об уменьшении объемов реализуемой продукции, это как следствие, негативно сказывается на деятельности предприятия в целом.

Численность персонала в 2014 году составила 156 работающих. В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 8 человек, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом возросла еще на 1 человека.

Фонд заработной платы в 2015 году по сравнению с 2014 годом возрос на 1269 тыс.руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился еще на 2691 тыс.руб., что было связано с повышением численности персонала, и среднемесячной заработной платы на одного работающего.

Как видно из таблицы 2.3, несмотря на повышение среднегодовой стоимости производственного оборудования на 2015 год – 734,5 тыс. руб., годовая выручка от реализации продукции в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 9526 тыс.руб., в 2016 году среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 54,5 тыс.руб.

Показатель фондоотдачи основных средств к 2015 году снизился на 3,7 тыс.руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшился на 2,3 тыс.руб., что происходит за счет сокращения выручки.

Фондоемкость на протяжении периода имела тенденцию к повышению, что связано с увеличением численности персонала.

В целом, рассчитанные показатели, свидетельствуют о неэффективной деятельности предприятия.

Рассмотрим показатели рентабельности ООО «Краснощековский молочный комбинат» в динамике за три года.

По данным таблицы 2.4 можно сделать следующий вывод, что рентабельность продаж в 2015 г. составляла отрицательное значение 11,5%, а к

2016 году -16,8%. Данное отрицательное значение рассматриваемого показателя говорит о уменьшении реализации выпускаемой продукции, что негативно сказывается на деятельности предприятия в целом.

Таблица 2.4 – Динамика показателей рентабельности ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг., %

Наименование показателей	Значение показателя			Абсолютное отклонение	
	2014 год	2015 год	2016 год	2015-2014 гг.	2016-2015 гг.
Рентабельность продаж	-8,14	-11,5	-16,8	-3,36	-5,3
Рентабельность собственного капитала	19,5	14,2	15,8	-5,3	1,6
Рентабельность внеоборотных активов	16,9	13,4	17,1	-3,5	3,7

Показатель рентабельности собственного капитала в 2014 г. по сравнению с 2010 г. снизился на 5,3, а в 2016 г. увеличился на 1,6, это произошло в связи с увеличением чистой прибыли, полученной от прочего вида деятельности, это положительное значение для ООО «Краснощековский молочный комбинат».

По показателю рентабельности внеоборотных активов наблюдается снижение в 2015 году – на 3,5, а в 2016 г. наблюдается увеличение на 3,7, что свидетельствует о эффективном использовании имущества предприятия. В данном параграфе, была дана краткая характеристика предприятия, рассчитаны основные экономические показатели, в ходе чего можно сделать следующие выводы:

- численность персонала на протяжении периода увеличивается;
- выручка от реализации с каждым годом уменьшается, что отрицательно сказывается на деятельности предприятия в целом;
- чистая прибыль предприятия возрастает.

Рассмотрев краткую характеристику предприятия, перейдем к проведению анализа структуры, динамики и движения персонала.

2.2. Анализ структуры, динамики и движения персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат»

Анализ состава и структуры персонала предприятия следует начать с расчета абсолютного и относительного изменения, а также темпа изменения численности сотрудников по отдельным категориям, что представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» за период 2014 – 2016 гг.

Показатель	2014		2015		2016	
	Количество о чел	Удельный вес, %	Количество о чел	Удельный вес, %	Количество о чел	Удельный вес, %
Количество работающих	156	100	164	100	165	100
1.Руководители и специалисты	19	12,1	20	12,2	21	12,7
2.Рабочие из них:	137	87,8	144	87,8	144	87,2
а)Основные	78	50,0	82	50,0	82	49,7
б)Вспомогательные	59	37,8	62	37,8	62	37,5

Данные таблицы 2.5 свидетельствуют о том, что к 2016 году численность персонала возросла на 1 человека. Численность основных и вспомогательных рабочих не изменялась в динамике 2015-2016 гг.

Рассмотрим на рисунке 2.2 структуру персонала за 2014-2016 гг.

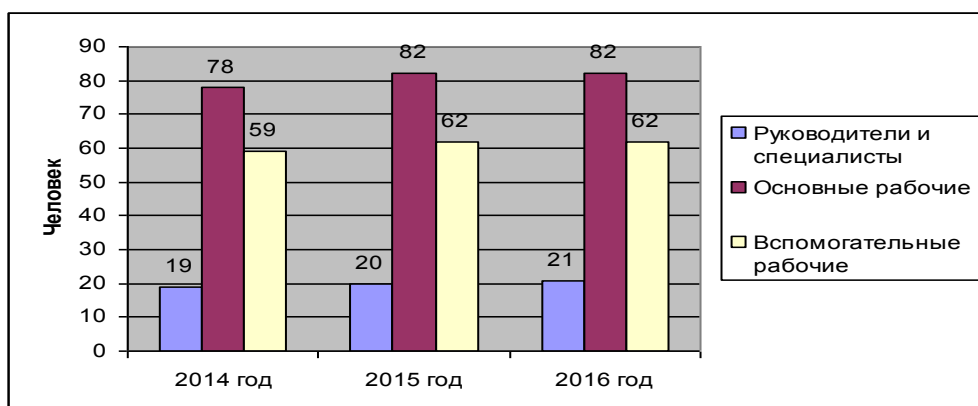


Рисунок 2.2. Состав и структура персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг.

Из данного рисунка можно сделать вывод, что основную долю в общей численности персонала занимает основной состав рабочих, наименьшее количество персонала приходится на вспомогательный состав сотрудников.

Важным в ходе анализа персонала является изучение состава персонала по полу представленный в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Распределение работников по полу в ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год			2015 год			2016 год		
	Всего	Из них:		Всего	Из них:		Всего	Из них:	
		Муж.	Жен.		Муж.	Жен.		Муж.	Жен.
Количество персонала	156	83	73	164	86	78	165	86	79
Руководители	2	2	0	2	2	0	2	9	0
Специалисты	17	9	8	18	9	9	19	11	10
Рабочие из них:	137	72	65	144	75	69	144	75	69
А)Основные	78	31	47	82	33	49	82	33	49
Б)Вспомогательные	59	41	18	62	42	20	62	42	20

Рассмотрим на рисунке 2.3 соотношение персонала по половому признаку за 2014-2016 гг.

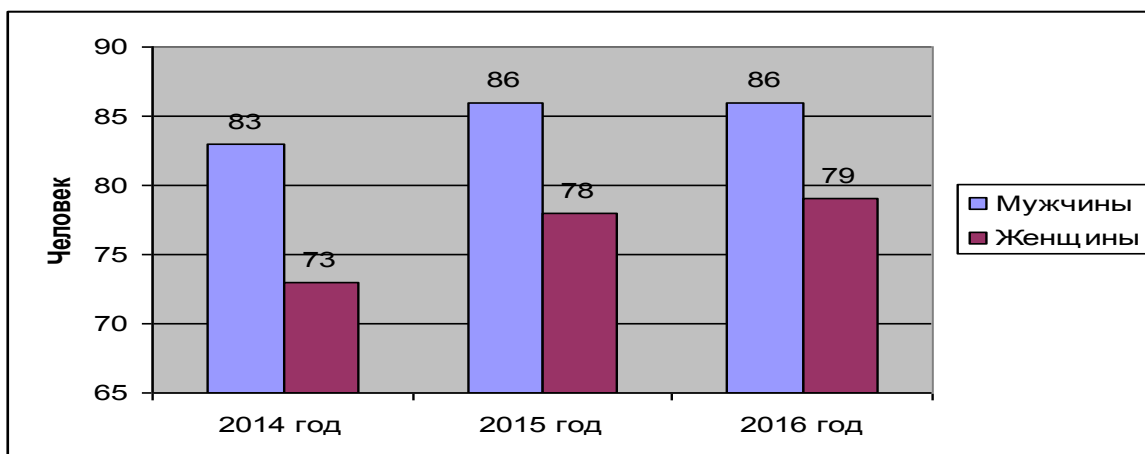


Рисунок 2.3. Структура персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» по полу за 2014-2016 гг.

По данным таблицы 2.6 и рис.2.3 можно сделать следующий вывод: на протяжении трех лет количество работников мужчин существенно больше количества работников женщин. Это связано со спецификой производства молочной продукции, так как на женский пол приходятся такие профессии как:

помощник бухгалтера, секретарь, начальник отдела кадров, и др., а на мужчин приходятся профессии участвующие производстве сыра, такие как, засольщики сыра, сыроделы, механики, и т.д.

Рассмотрим характеристику состава и структуры работников по различным категориям за 2014-2016 г.г. в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Состав специалистов и руководителей ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг.

Наименование должности	2014 год	2015 год	2016 год
Генеральный директор	1	1	1
Финансово-коммерческий директор	1	1	1
Главный инженер	1	1	1
Главный технолог	1	1	1
Главный бухгалтер	1	1	1
Бухгалтера	3	3	3
Начальник обслуживающего подразделения	1	1	1
Специалист по кадрам	1	1	1
Начальник цеха по производству молочной продукции	1	1	1
Начальник цеха по производству сыра	1	1	1
Мастер цеха	2	2	2
Лаборанты	3	4	5
Начальник лаборатории	1	1	1
Инженер по технике безопасности	1	1	1
Итого	19	20	21

Как видим из таблицы 2.7 на протяжении периода численность специалистов и руководителей в 2016 году возросла на 1 человека, повысился штат специалистов в лаборатории на одного сотрудника.

Рассмотрим состав основных и вспомогательных рабочих за 2014-2016 г.г. в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Состав основных и вспомогательных рабочих в разрезе специальностей за 2014-2016 г.г.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
Количество рабочих:	137	144	144
1 .Сыроделы	20	20	20
2. Приемщики молока	12	14	14
3. Засольщики сыра	12	12	12
4.Упаковщики	9	10	10
5. Аппаратчики	6	6	6
6.Фасовщики	10	11	11
7. Формовщики	12	12	12
8. Кладовщики	2	2	2
9. Слесари	2	2	2
10.Грузчики	6	6	6
11. Электрики	2	2	2
12. Наладчики	3	3	3
13.Механики	2	2	2
14.Водители	4	4	4
15.Сторож	4	4	4
16.Уборщица	3	3	3
17.Секретарь	1	1	1
18.Торговые представители	27	30	30

Как видим из данной таблицы, на протяжении 2014-2015 гг. произошло увеличение численности: упаковщика, фасовщика, приемщика молока. Данное увеличение было вызвано появлением нового производственного оборудования.

Целью управления персоналом в любой организации является формирование коллектива, мотивация, профессиональная подготовка компетентных сотрудников, создание им таких организационных условий труда, которые эффективно помогут реализовать цели предприятия.

Большое значение в современных условиях хозяйствования приобретает изучение качественной характеристики состава работающих. Рассмотрение информации о составе работающих по возрасту, стажу работы в динамике за ряд лет позволяет выявить закономерности в изменении состава работников предприятия. Качественный состав персонала предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 г.г. представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Качественный состав персонала предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг.

Показатель	Численность работающих			Удельный вес, %			Темпы роста, %	
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.
По возрасту: гг.								
от 21 до 29 лет	11	12	10	7,05	7,31	6,06	109,1	83,3
от 30 до 39 лет	40	42	45	25,6	25,6	27,2	105	107,1
от 40 до 49 лет	81	82	81	51,9	50,0	49,1	101,2	98,8
от 50 до 60 лет	24	28	29	15,45	17,0	17,64	116,7	103,6
Итого	156	164	165	100	100	100	105,1	100,6
По образованию:								
среднее	53	55	56	34,0	33,5	34,0	103,8	101,8
среднее специальное	69	74	74	44,2	45,1	44,8	107,2	100
высшее	34	35	35	21,8	21,3	21,2	102,9	100
Итого	156	164	165	100	100	100	105,1	100,6
По стажу:								
до 5	24	25	25	15,3	15,2	15,1	104,2	100
от 5 до 9	59	61	60	37,8	37,2	36,3	103,4	98,4
от 10 до 14	42	42	43	26,9	25,6	26,0	100	102,4
от 15 до 20	31	36	37	19,8	21,9	22,4	116,1	102,8
Итого	156	164	165	100	100	100	105,1	100,6

Исследование данных таблицы 2.9 говорит о том, что на предприятии ООО «Краснощековский молочный комбинат» преобладают такие возрастные группы как от 30 до 39 лет – 45 чел. и от 40 до 49 лет – 81 чел. Но при этом возрастная группа от 21 до 29 лет малочисленна, на ее долю приходится 6,06% от общего количества персонала.

Увеличивается количество работников имеющих среднетехническое образование, высшее образование составляет наименьшую долю в структуре образования персонала и составляет 21,2 %.

Квалификация сотрудников напрямую зависит от опыта работы. Удельный вес наиболее молодых сотрудников, стаж которых составляет менее пяти лет – 15,1%. Доля сотрудников, стаж работы которых от 5 до 10 лет составляет 36,3%. На долю наиболее опытных сотрудников, имеющих стаж работы от 10 до 15 лет, приходится 26%, а более 20 лет – 22,4%.

Возрастная структура персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг. представлена на рисунке 2.4.

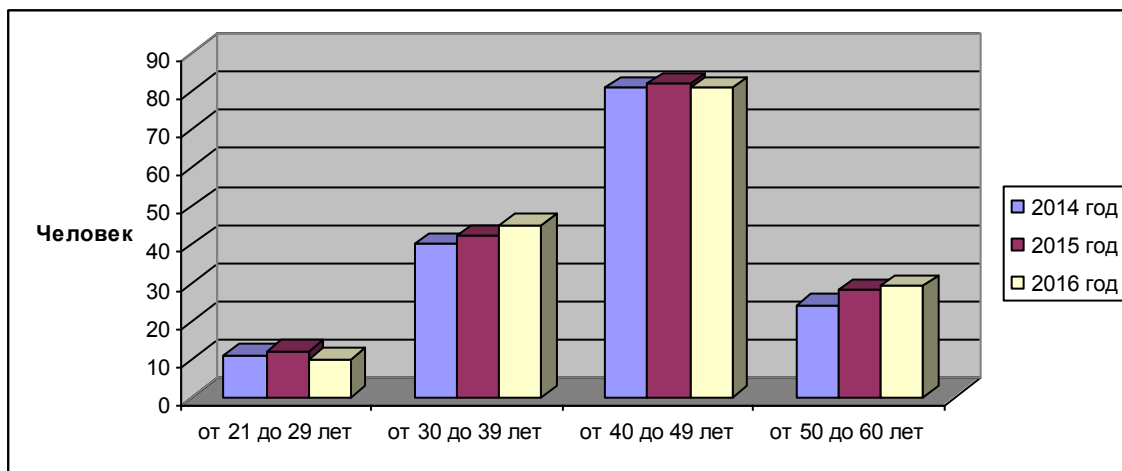


Рисунок 2.4. Возрастная структура персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг.

Данные рисунка 2.4, свидетельствуют о том, что основная возрастная категория приходится на возраст от 40 до 49 лет. Также на предприятии достаточно большое количество сотрудников в возрасте от 30 до 39 лет. Малое количество сотрудников в возрасте от 20-29 лет, что связано с низкой минимальной заработной платой. Перейдем к рассмотрению работников по образованию ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг. (на рисунке 2.5).

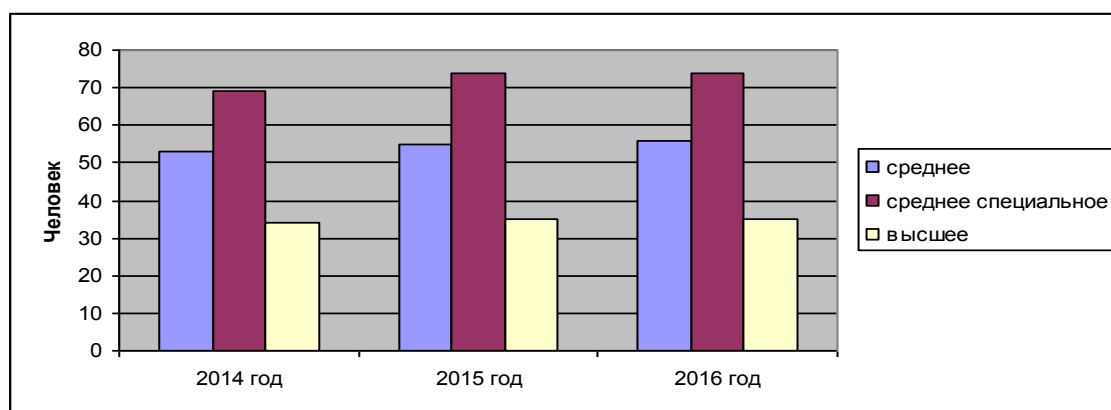


Рисунок 2.5. Структура персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» по образованию за 2014-2016 гг.

Как видно из данных рисунка 2.5 основная доля персонала исследуемой организации имеет среднетехническое образование, на 2016 год составляет 74

человека. Количество сотрудников имеющих высшее образование незначительно, что является причиной нахождения предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат» в сельской местности.

Высшее образование в основном приходится на категорию инженерно-технического персонала, с каждым годом происходит увеличение численности за счет обучения сотрудников, как за свой счет, так и за средства предприятия.

На рисунке 2.6 представлена структура персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» по стажу за 2014-2016 гг.

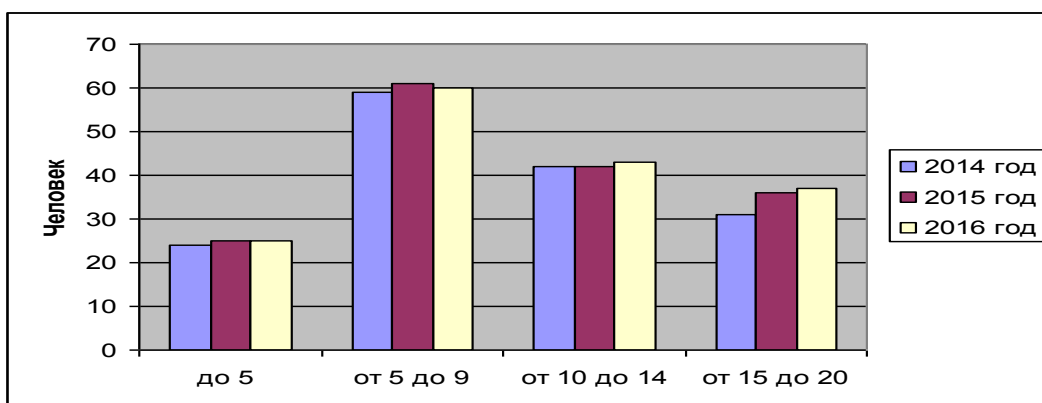


Рисунок 2.6. Структура персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» по стажу работы за 2014-2016 гг.

Из данного рисунка можно сделать вывод, что наибольшее количество персонала предприятия наблюдается со стажем от 5 до 9 лет, наименьшее до 5 лет.

Численность персонала предприятия не является постоянной. Имеет место выбытие персонала (увольнение) в связи с уходом на пенсию, призывом или поступлением на военную службу, поступлением в учебные заведения, в связи с расторжением трудового договора по инициативе работника или организации и другим причинам, а также переездом в другие населенные пункты. Поэтому проанализируем движение численности состава предприятия. Расчет показателей текучести персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» приведен в таблице 2.10.

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле 2.1:

$$K_{об.пр.} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{ср.чис.}} * 100\% \quad (2.1)$$

где,

Коб.пр - коэффициент оборота по приему, Чприн. - число принятых за период, чел., Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент оборота по увольнению:

$$K_{об.ув.} = \frac{Ч_{увол.}}{Ч_{ср.спис.}} * 100\% \quad (2.2)$$

где,

Коб.ув - коэффициент оборота по увольнению;

Чувол - число уволенных за период, чел.;

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент текучести:

$$K_{тек} = \frac{Ч_{ув.с.ж.} + Ч_{ув.нар.дисц}}{Ч_{ср.спис}} \quad (2.3)$$

где,

Ктекуч. - коэффициент текучести, Чув.с.ж. - число уволенных по собственному желанию, чел.

Таблица 2.10 – Движение численности персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014- 2016 гг.

Показатель	Уровень показателя			Темпы роста, %	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015
А	1	2	3	4	5
1.Численность персонала	156	164	165	105,1	100,6
2.Приняты на работу	17	16	12	94,1	75
3.Выбыло работников в т.ч. по причине:	9	15	12	166,7	80
а)призыв к армии, выбытие на обучение, выход на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	2	3	4	150	133,3
б)по собственному желанию	4	6	6	150	100
в)освобождение за нарушение трудовой дисциплины	3	6	2	200	33,3
4.Коэффициент оборота:					
-по приему, %	10,8	9,75	7,27	90,3	74,5
-по выбытию, %	5,77	9,14	7,27	158,4	79,5

5. Коэффициент текучести кадров, %	4,48	7,31	4,84	163,2	66,2
------------------------------------	------	------	------	-------	------

Для наглядности изобразим на рисунке 2.7 движение рабочей силы предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг.

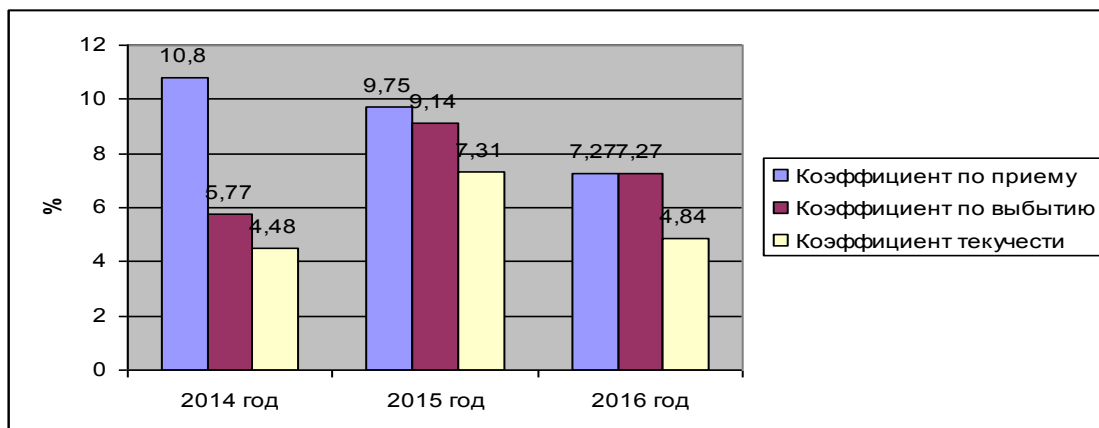


Рисунок 2.7. Движение персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг.

Коэффициент оборота по выбытию в 2015 году по сравнению с 2014 годом повысился на 3,37%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился 1,87%, несмотря на это существует повышенная текучестью кадров. Возросло количество уволенных работников и в основном за нарушение трудовой дисциплины, а именно кражи продукции в производственных цехах, а также с переездом сотрудников из сельской местности на более высокооплачиваемую работу.

Таким образом, предприятие использует имеющиеся трудовые ресурсы не в полной мере.

По данным проведенного анализа персонала предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат» выявлено следующее:

- наблюдается низкий уровень сотрудников с высшим образованием;
- персонал предприятия увеличивается за счет принятия сотрудника специалиста лаборатории;
- текучесть кадров обусловлена в основном переездом сотрудников из сельской местности в города.

Для более полного анализа управления персоналом дадим оценку системы управления персоналом в ООО «Краснощековский молочный комбинат».

2.3. Анализ методов управления персоналом ООО «Краснощековский молочный комбинат»

Организационная структура ООО «Краснощековский молочный комбинат» относится к линейно-функциональной (Приложение 1) Линейно-функциональная форма управления позволяет рассредоточить административно-управленческую работу и поручить ее наиболее квалифицированным кадрам. Вместе с тем использование подобной структуры приводит к необходимости сложных согласований между управленческими органами при подготовке почти каждого документа, которому придается важное значение.

Далее рассмотрим распределение должностных обязанностей между руководителями и специалистами подразделений предприятия в части управления персоналом, согласно их должностных инструкций.

Таблица 2.11 – Основные функции руководителей, специалистов и структурных подразделений предприятия в сфере управления персоналом

Управленческое звено	Функции
1	2
Генеральный директор	Осуществляет руководство над финансовой и хозяйственной (профессиональной) деятельностью предприятия, обеспечение выполнения возложенных на него задач, своевременное и единообразное выполнение нормативных актов законодательства РФ. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности организации и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использование правовых средств для финансового управления и функционирования, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности организации. Обеспечение выполнения всех лицензионных требований при осуществлении деятельности организации в соответствии с законодательством РФ, организация подготовки соответствующих документов и осуществление всех необходимых действий для получения лицензии на осуществление уставной деятельности Общества.

Специалист по кадрам	Организует: 1. Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя организации. 2. Учет личного состава. 3. Выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников. 4. Хранение и заполнение трудовых книжек. 5. Ведение установленной документации по кадрам. 6. Подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям. 11. Обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам организации и их семьям, а также представление их в орган социального обеспечения.
Главный бухгалтер	Выполняет работу по ведению бухгалтерского учета в соответствии с требованиями действующего законодательства в части, касающейся учета заработной платы. Ведет формы о первичной документации персонала: -по учету кадров: -по учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда.

В организации ООО «Краснощековский молочный комбинат» действуют следующие методы управления персоналом: экономические, административные и социально-психологические.

К экономическим методам воздействия на персонал относят: выплату заработной платы, доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, доплаты за перевыполнение плана. ООО «Краснощековский молочный комбинат» применяется повременно-премиальная оплата труда, по способу начисления применяется помесечная.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни.

Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации.

Таблица 2.12 – Анализ использования персонала предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение		Темп роста	
				2015- 2014	2016- 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1.Численность, чел.	156	164	165	8	1	105,1	100,6
2.Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб.	7890	8150	9460	260	1310	103,2	116,0
3.Фонд заработной платы, тыс.руб.	14770	16039	18730	1269	2691	108,6	116,7
4.Выручка, тыс.руб.	94287	84761	71718	-9526	-13043	89,9	84,6
5.Производительнос ть труда, тыс.руб.	604,4	516,8	434,6	-87,6	-82,2	85,5	84,1

Рассмотрим, как изменился фонд заработной платы на этом предприятии за три года в таблице 2.12.

Численность работников с 2014 года по 2015 год возросла на 8 человек, а средства, направленные на оплату труда увеличились на 1269 тыс. руб., в связи с ростом оплаты труда на одного человека на 260 руб., аналогичная ситуация происходила в 2016 году.

Фонд заработной платы включает в себя не только фонд оплаты труда, относимый к текущим издержкам предприятия, но и чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку. Адаптационный период – это испытательный срок как для кандидата, так и для компании. Компания присматривается к новому сотруднику, проверяет, правильный ли был сделан выбор. Кандидат присматривается к компании и «примеряет» ее на себя.

Действующая система адаптации в ООО «Краснощековский молочный комбинат»:

1) Все сотрудники знают о том, что в организацию принимают человека на работу. Это помогает человеку не чувствовать на себе недоуменных взглядов окружающих.

2) Новому сотруднику устраивают экскурсию по предприятию, попутно знакомят с сотрудниками, объясняя, где можно отправить факс, где находится множительная техника, где расположены места общего пользования.

3) После знакомства с предприятием продвигаемся к знакомству с рабочим местом данного человека.

4) Практически во всех случаях к новичку приставляют наставника, который будет помогать не только в работе, но и в знакомстве с коллективом.

5) Предоставляется информация о выполняемой работе, т.е. должностная инструкция, описание задач на испытательный период, описание стандартов и критериев, по которым работа будет оцениваться.

Такая адаптация помогает новичку освоиться, не бояться новой работы, лучше понимать обстановку, в которой он находится, и не отчаиваться, если он столкнется с трудностями.

Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы. В ООО «Краснощековский молочный комбинат» организуются следующие виды внутрифирменного обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации специалистов.

Повышение квалификации специалистов является продолжением базовой подготовки, вводя работников в новый круг обязанностей. Первым этапом планирования повышения квалификации персонала является определение потребностей в обучении.

Специалист по кадрам ООО «Краснощековский молочный комбинат» ежегодно в срок до первого декабря составляет программу обучения персонала. На основании утвержденной программы обучения персонала с учетом изменения внешних и внутренних условий руководители структурных подразделений уточняют потребность в обучении, предоставляя ежеквартальную заявку.

Создается план обучения персонала на квартал, который утверждается руководителем. Заявка руководителями структурных подразделений сдается в срок

до 15 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу. Ответственность за несвоевременное предоставление вышеуказанных заявок несет руководитель соответствующего подразделения.

В целом процесс внутрифирменного обучения в ООО «Краснощековский молочный комбинат» представляет комплексный управляемый непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов, представленных на рисунке 2.8.

В ООО «Краснощековский молочный комбинат» отдел кадров ведет учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели. В начале отчетного периода составляется смета расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров.

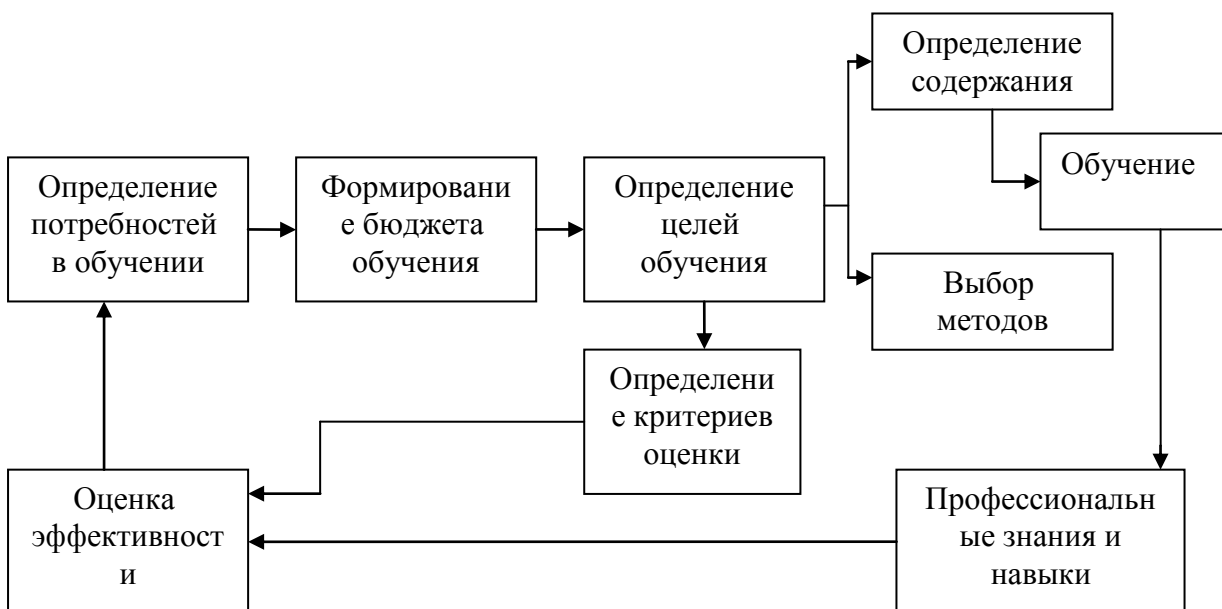


Рисунок 2.8. Процесс внутрифирменного обучения в ООО «Краснощековский молочный комбинат»

В практике ООО «Краснощековский молочный комбинат» сложились две формы внутрифирменного обучения персонала предприятия: на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте дешевле и оперативнее, оно характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшие методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена

рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы.

Повышение квалификации рабочих имеет своей целью периодическое повышение квалификации работников. При этом пополняются ранее приобретенные знания, происходит знакомство с новейшими достижениями в сферах, представляющих профессиональный интерес для работников.

Воспроизводство кадров – это процесс сохранения и развития кадрового потенциала предприятия. Как свидетельствуют данные таблицы 16 в ООО «Краснощековский молочный комбинат» увеличивается число работников, участвующих в программе воспроизводства кадров. Повышение квалификации в ООО «Краснощековский молочный комбинат» осуществляется по следующим направлениям:

1.Повышение квалификации сотрудника в рамках его прежней профессиональной специализации. Данную форму обучения предприятие использует при появлении новых технологий в работе. В этом случае необходима своевременность, предельная корректность и рациональная стоимость обучения. В 2016 году повысили квалификацию в рамках прежней профессиональной специализации 19 чел.

2.Повышение профессиональной квалификации сотрудника путём освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях деятельности.

Следующим этапом рассмотрения системы управления персоналом будет аттестация персонала.

На предприятии ООО «Краснощековский молочный комбинат» проверку знаний проводит комиссия состоящая из 4 членов: Председателя - генерального

директора, зам. директора по производству, главного инженера, инженера по технике безопасности и секретаря. Члены комиссии предварительно проходят аттестацию в Администрации с. Краснощеково один раз в три года, где проводится специальная подготовка с целью углубления знаний по наиболее важным вопросам. При получении аттестации на руки выдается удостоверение.

Работа этой Комиссии осуществляется в соответствии с графиком, утвержденным руководителем организации. Все лица, которые будут проходить проверку знаний, должны быть ознакомлены с графиком проведения аттестации. Ежегодно аттестацию проходят специалисты и руководители, а также рабочие.

Руководители и специалисты предприятия аттестуются с учетом их должностных обязанностей и характера производственной деятельности, а также по тем нормативным правовым актам, обеспечение и соблюдение требований которых входит в их служебные обязанности.

Результаты проверки знаний руководителей и специалистов организации оформляются протоколами, которые подписываются председателем и членами комиссии. Успешно прошедшим проверку знаний выдаются удостоверения за подписью председателя комиссии, заверенные печатью предприятия. Те работники, которые не прошли аттестацию, обязаны не позднее одного месяца пройти повторную проверку знаний. Руководитель предприятия делает итог. Важно помнить, что аттестация – в первую очередь инструмент управления персоналом. Если по итогам аттестации принимаются решения, ухудшающие положения работника, особенно важно проверить, соответствует ли аттестация законодательству. Если причина кроется в недостаточной квалификации работника, недисциплинированности и руководство не видит возможности и целесообразности его обучения и «перевоспитания», сотруднику предлагается уволиться.

К числу административных методов, используемых в управлении персоналом, ООО «Краснощековский молочный комбинат» относятся формирование структуры органов управления, издание приказов, подбор и расстановка кадров, разработка положений, инструкции. Организационное

воздействие направлено на организацию процесса производства и управления, и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления и непосредственно должен быть представлен положениями о структурных подразделениях, устанавливающими права, функции, обязанности и ответственность подразделений и служб организации. Затем на основе положений составляется штатное расписание подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности подразделения принимать решения о моральном и материальном стимулировании. Регламентированием на предприятии занимается организационно-плановый отдел.

Организационное нормирование на предприятии ООО «Краснощековский молочный комбинат» предусматривает наличие соответствующих нормативов (разряды, ставки, шкалы премирования), организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего трудового распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок), качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты предприятия и т.д.).

Организационно-методическое инструктирование на предприятии осуществляется в форме должностных инструкций, устанавливающих права и обязанности персонала, методических рекомендаций, описывающих выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие задачи, на предприятии.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, проверки ООО «Краснощековский молочный комбинат» для распоряжения или указания, которые требуют контроля и проверки исполнения. Должностные инструкции для специалистов и рабочих разработаны администрацией предприятия.

Они включают в себя перечень обязанностей работника, взаимодействие работников с другими подразделениями, взаимозаменяемость работников на время командировки, отгулов, больничных листов.

Рассмотрим применение социально-психологических методов на практике ООО «Краснощековский молочный комбинат».

ООО «Краснощековский молочный комбинат» предоставляет своим работникам следующие социальные льготы:

- работникам, уходящим на пенсию по возрасту, инвалидности выплата единовременного денежного вознаграждения, исходя из качества вложенного труда, участия в общественной жизни коллектива и непрерывного стажа работы;
- расходы на погребение умерших работников предприятия по отчетным документам служб ритуальных услуг, материальная помощь на погребение близких родственников (отец, мать, муж, жена, дети, родные братья, сестры);
- предоставлять три оплачиваемых рабочих дня для бракосочетания, для организации похорон близких родственников, один оплачиваемый рабочий день в связи с юбилейной датой, отцам, в связи с рождением ребенка, в связи с вступлением в брак детей работников.

В качестве стимулирующего средства, воздействующего на молодых работников, обучающихся в различных учебных заведениях, применяется предоставление им учебного отпуска с сохранением средней заработной платы.

Факторами нематериального стимулирования работников ООО «Краснощековский молочный комбинат» являются: предоставление отпуска вне очереди; дополнительные дни к отпуску; доска почета.

Полезным инструментом для оценки эффективности вышеперечисленных методов управления персоналом является проведение анкетирования работников.

В анкетировании приняли участие 32 человека работающие в ООО «Краснощековский молочный комбинат», рисунок 2.9.

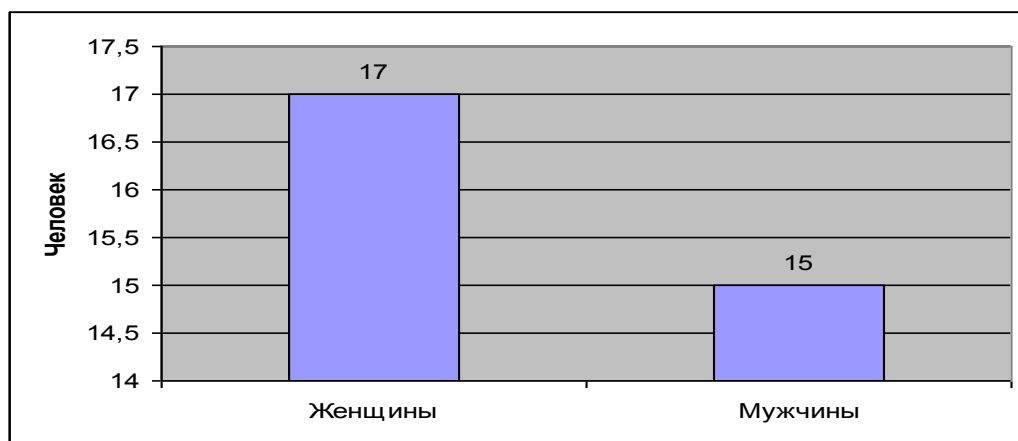


Рисунок 2.9. Количество женщин и мужчин принявших участие в анкетировании

Анкета для оценки удовлетворенности сотрудников работой представлена в Приложении 2.

На рисунке 2.10. представлены результаты анкетирования работников ООО «Краснощековский молочный комбинат» по уровню удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности.

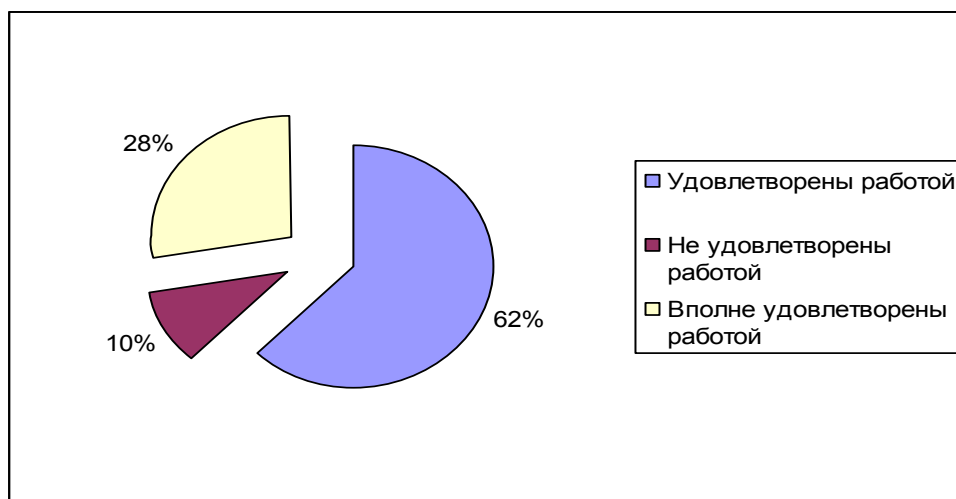


Рисунок 2.10. Результаты анкетирования работников ООО «Краснощековский молочный комбинат» по уровню удовлетворенности работой, %

Как свидетельствуют данные рисунка 2.10, большинство опрошенных работников удовлетворены работой в ООО «Краснощековский молочный комбинат» составляют 62 %, Не вполне удовлетворены своей работой 10%, 28 % вполне удовлетворены своей работой.

Обобщенные результаты анкетирования работников ООО «Краснощековский молочный комбинат» представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Обобщенные результаты анкетирования работников ООО «Краснощековский молочный комбинат»

Фактор удовлетворенности	Среднее значение
1.Ваша удовлетворенность предприятием, в котором вы работаете	3,5
2. Ваша удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда	3,6
3.Ваша удовлетворенность работой, которую вы выполняете	4,3
4. Ваша удовлетворенность отношениями в коллективе	4
5. Ваша удовлетворенность отношениями непосредственно с руководством	3,2
6.Ваша удовлетворенность оплатой труда	2,7
7. Ваша удовлетворенность условиями питания	3,5
8.Ваша удовлетворенность обеспеченностью материальной техникой, инструментами, материалами для работы	3
9. Ваша удовлетворенность режимом труда и отдыха	4,4
10. Ваша удовлетворенность социальным пакетом	4
11. Ваша удовлетворенность возможностью повышения квалификации	3,2
12. Ваша удовлетворенность возможностью должностного продвижения	4
13. Ваша удовлетворенность гарантиями стабильной занятости	3,5

Таким образом, анкетирование показало, что работники ООО «Краснощековский молочный комбинат» имеют высокий уровень удовлетворенности социальной группой факторов, а именно: отношениями в коллективе, корпоративными мероприятиями.

Низкий уровень удовлетворенности работников, имеет место по факторам, как оплата труда, возможность должностного продвижения и поддержка инициативы.

По возрасту низкие оценки были выставлены работниками в возрасте до 30 лет, а наиболее высокие – старше 40 лет.

На рисунке 2.11 представлена зависимость между возрастом и уровнем удовлетворенности трудовой деятельности.

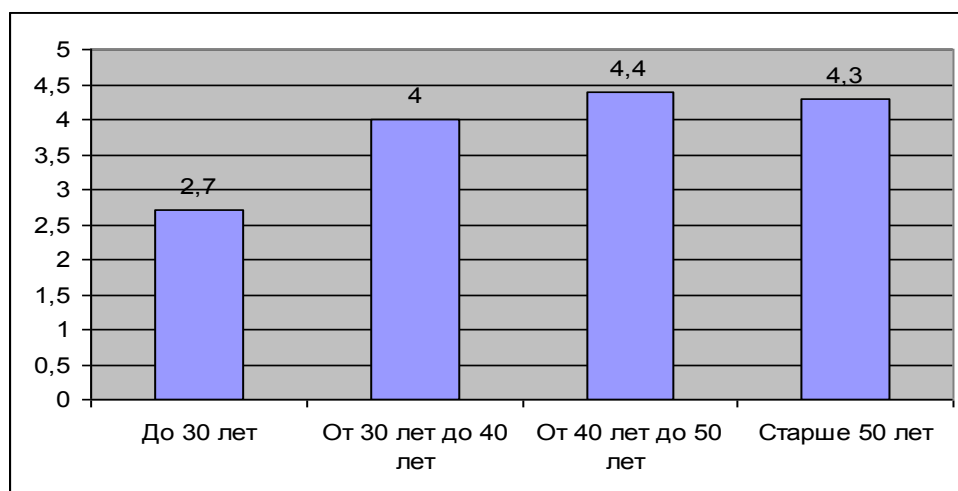


Рисунок 2.11. Зависимость между возрастом и уровнем удовлетворенности трудовой деятельности ООО «Краснощековский молочный комбинат»

Таким образом, ощутимая зависимость прослеживается между возрастом и уровнем удовлетворенности работой прослеживается в оценке таких факторов как возможность повысить квалификацию, поддерживать квалификацию работников, информировать о развитии предприятия, а также плата труда и система премирования и депремирования.

На рисунке 2.12 представлена зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и полом работников ООО «Краснощековский молочный комбинат»

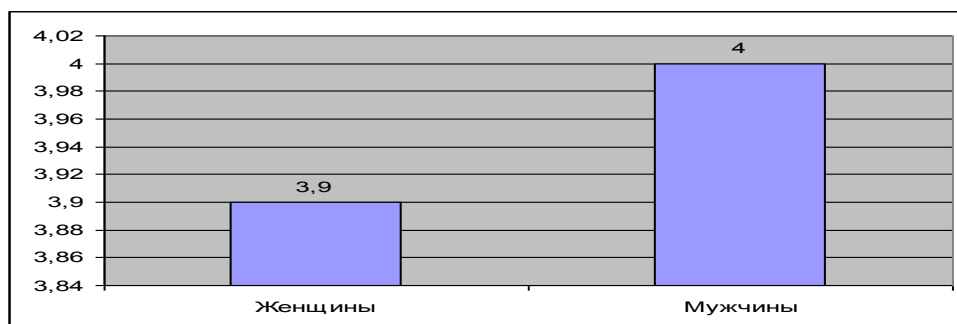


Рисунок 2.12. Зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и полом работников ООО «Краснощековский молочный комбинат»

Таким образом, проведенное исследование зависимости между уровнем удовлетворенностью работой и полом работников ООО «Краснощековский молочный комбинат», показало, что мужчины более удовлетворены работой, чем женщины.

Таким образом, в процессе анкетирования было выявлено, что на уровень удовлетворенности работников оказывают воздействие следующие факторы:

- система оплаты труда и система премирования и депремирования;
- возможность карьерного роста.

Указанные факторы находятся во взаимосвязи с возрастом, полом, уровнем образования и категории работников ООО «Краснощековский молочный комбинат».

Рассмотрим в таблице 2.14 взаимосвязь методов управления и видов мотивации в ООО «Краснощековский молочный комбинат».

Таблица 2.14 Взаимосвязь методов управления и видов мотивации в ООО «Краснощековский молочный комбинат»

Методы управления	Способ действия (форма стимула)	Вид мотива
Административные методы	Распорядительное воздействие в форме приказа, проверки на предприятии для распоряжения или указания, подбор и расстановка кадров	Принуждение
Экономические методы	Выплата заработной платы, доплаты за работу в ночное время и сверхурочное время, доплаты за перевыполнение плана выпуска продукции	Вознаграждение
Организационно-управленческие методы	Обучение вновь принятых сотрудников, внутрифирменное обучение сотрудников, повышение квалификации сотрудников, проведение аттестации	Побуждение
Социально-психологические методы	Моральное поощрение (грамоты), регулирование межличностных и межгрупповых отношений, формирование благоприятного морально-психологического климата	

Таким образом, при проведении анализа методов управления персоналом в ООО «Краснощековский молочный комбинат», можно сделать выводы:

- управлением персонала на предприятии занимается специалист по кадрам;
- в ООО «Краснощековский молочный комбинат» существует формы внутрифирменного обучения персонала предприятия: на рабочем месте и вне рабочего места.

Недостатками в методах управления персоналом ООО «Краснощековский молочный комбинат» является:

- обучение персонала на предприятии не производится, что связано с сельской местностью, отдаленностью от учебных центров;

- возросло количество уволенных работников и в основном за нарушение трудовой дисциплины, а именно кражи продукции в производственных цехах, а также с переездом сотрудников из сельской местности на более высокооплачиваемую работу.

3. МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «КРАСНОЩЕКОВСКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ»

Целью настоящей главы является разработка мероприятий, позволяющих частично или полностью устранить сформулированные в конце второй главы проблемы, существующие в системе управления персоналом ООО «Краснощековский молочный комбинат», а именно:

Недостатками в методах управления персоналом ООО «Краснощековский молочный комбинат» является:

- обучение персонала на предприятии не производится, что связано с сельской местностью, отдаленностью от учебных центров;
- не развита система премирования персонала;
- малое количество молодых сотрудников, основное звено составляют сотрудники в возрасте от 40 до 49 лет.

Для решения выявленных проблем нами предлагается следующее:

1. Повышение квалификации сыроделов;
2. Внедрение системы премирования персонала;
3. Разработка пакет льгот для молодого сотрудника;
4. Проведение конкурса «Работник года».

Перейдем к проведению первого мероприятия – повышение квалификации сыроделов, с целью совершенствования организационно-управленческих методов.

Учитывая, что квалификация персонала низкая, необходимо направить на обучение 2 сыроделов. Пройдя квалификацию, у организации появится возможность в освоении нового производства сыра.

Считаем целесообразным направить двух сыроделов на обучение в г. Углич Ярославской области, так как в Алтайском крае и близ лежащих районах и городах нет центров повышения квалификации по данному направлению.

ВНИИМС - единственный в России институт, который всесторонне исследует проблемы сыродельной и маслодельной отрасли, разрабатывает новые технологии и внедряет их в производство.

Во время обучения на курсах во ВНИИМСе можно не только получить знания по предложенной программе, но и помощь от ведущих специалистов отрасли для решения проблем в ООО «Краснощековский молочный комбинат». Стоимость проезда до города Углича самолетом в оба конца составляет 20000 рублей, а поездом 8500 рубля в оба конца, таким образом, нам выгоднее отправить сотрудников поездом.

Затраты на проезд 2 –х сыроделов составят $8500 \times 2 = 17000$ руб.

ВНИИМС предоставляет обучающимся жилье в общежитии при институте, стоимость комнаты за 1 месяц проживания составляет 3000 руб.

Срок обучения составляет 2 месяца, таким образом общие затраты на проживание составят 6000 руб. ($3000 \text{ руб.} \times 2 \text{ мес.}$)

Стоимость за обучение одного человека в месяц составляет 7500 рубля.

Затраты за 2 месяца обучения – 15000 руб. на человека.

Сведем общие затраты на обучение в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – Затраты на обучение сыроделов во ВНИИМС на 2017 год

Наименование затрат	Количество обучающихся (чел.)	Период обучения (мес.)	Затраты на обучение и проживание 1 мес. (руб.)	Общая стоимость за 2 месяца (руб.)
Затраты на проживание	2	2	3000	12000
Затраты на обучение	2	2	7500	30000
Суточные расходы, (30 дней в месяц)	2	2	600	72000
Затраты на проезд	2	-	8500	17000
Итого				131000

Обучая сыроделов во ВНИИМСе, предприятие будет в курсе новых разработок отрасли, что откроет для ООО «Краснощековский молочный комбинат» перспективы для дальнейшего развития, в результате чего предприятие будет применять новые технологии по изготовлению натуральных сыров, молочных

продуктов. Следовательно, предприятие будет увеличивать объемы производства, и получать дополнительную прибыль.

В таблице 3.2 представлены учебные дисциплины, которые должны быть прослушаны в течение всего срока обучения.

Таблица 3.2 – Курсы по основным направлениям

№ п/п	Курс	Количество часов
1.	Техника и технология натуральных сыров и сырных продуктов с учетом работ на сыродельном оборудовании	60
2.	Техника и технология плавленых сыров и плавленых сырных продуктов	40
3.	Техника и технология масла и масляных паст из коровьего молока, спредов и топленых смесей	52
4.	Техника и технология переработки вторичного молочного сырья	72
5.	Микробиология молока и молочных продуктов. Организация микробиологического контроля. Бактериальные концентраты	64
6	Итого	288

По окончании курсов ВНИИМС сыроделы получают сертификат установленного образца.

Не смотря на то, что обучение для предприятия дорогостоящее, тем не менее, оно окупаемо, т.к. сыроделы – специалисты по возвращении будут работать на новом оборудовании по изготовлению сыра.

Перейдем к рассмотрению второго мероприятия – внедрение системы премирования персонала с целью совершенствования экономических методов управления персоналом.

Еще одной важной проблемой в ООО «Краснощековский молочный комбинат», результатом которой является высокий уровень текучести кадров, является невысокая заработная плата персоналу. Если повысить заработную плату, то это значительно отразится на себестоимости продукции и услуг Общества, что в свою очередь понесет за собой убытки. Поэтому, чтобы решить данную проблему, автор предлагает не повышать заработную плату, а стимулировать труд рабочих путем определенной системы мотивации. Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой работы.

Материальное стимулирование должно производиться при достижении положительных результатов производственно-хозяйственной деятельности организации, что обеспечивает непосредственную связь стимулирующих выплат с результатами трудовой деятельности.

Основная цель рекомендации – разработка системы премирования работников ООО «Краснощековский молочный комбинат», ориентирующей сотрудников на повышение объема производства и улучшения качества работы.

Система премирования должна убедить работников, что в ООО «Краснощековский молочный комбинат» существует четкая связь между активностью работника, результатами его деятельности и поощрениями, которые он получает, возможностями удовлетворить свои личные потребности.

Для того чтобы решить проблему текучести кадров, предлагаем внедрить перечень коэффициентов премирования в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Предлагаемый % премирования сыроделов ООО «Краснощековский молочный комбинат» на 2017 год

Наименование вида премии	%
За увеличение объем производства и реализации продукции на 10 %	20

Коэффициенты вводятся в целях усиления мотивации труда работников, повышения эффективности производственного труда, усиления материальной заинтересованности работников в конечных результатах деятельности предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат».

Повышающие коэффициенты премирования позволят добросовестным работникам получать премию, а значит их интересы не будут ущемлены.

Для применения данных коэффициентов необходимо вести ежемесячный учет результатов труда каждого работника с целью определения среднего коэффициента для начисления квартальной премии.

С применением данных коэффициентов повысится удовлетворенность работников дифференцированным подходом к оплате труда.

Решение о размере премии и размере присуждаемого коэффициента должно решаться на уровне всего коллектива, так как один человек, например, начальник какого-либо отдела не может объективно оценить работу конкретного работника.

Рассмотрим пример начисления премии ООО «Краснощековский молочный комбинат» за июль месяц 2017 года.

Предлагаем премировать сыроделов за выполнение плана в размере 20% - по итогам выполненных работ 10 человек.

Учитывая то, что на предприятии ООО «Краснощековский молочный комбинат» ранее премии не выплачивались, персонал получал оклад по тарифной ставке, для расчета предполагаемой премии воспользуемся данными штатного расписания за май месяц 2017 года.

Рассмотри в таблице 3.4 затраты на внедрение системы премирования персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» на 2017 год.

Таблица 3.4 – Система премирования сыроделов ООО «Краснощековский молочный комбинат» на 2017 год

Должность	Кол-во чел.	Оклад на 1 чел.	Затраты на заработную плату в месяц, руб.	После рекомендации		
				Предлагаемый размер премии, %	Размер премии	Расходы на з/п с учетом премии
Сыроделы	10	9460	94600	20	18920	113520

Данные таблицы 3.4 показывают, что с применением системы премирования, трудясь добросовестно на благо единой цели ООО «Краснощековский молочный комбинат», заработная плата сыроделов становится выше. Материальная надбавка такого рода является стимулом у работников работать и зарабатывать, при этом находится в ООО «Краснощековский молочный комбинат», а не переходить на другую работу.

Введение системы премирования позволит уменьшить недовольство работниками своей заработной платой, потому как они сами смогут ее

регулировать, и это приведет к снижению уровня текучести персонала, сократятся кражи.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения данного мероприятия.

Предположим, если увеличится объем производства на 10 %

$71718 \text{ тыс.руб.} + 10 \% = 78889,8 \text{ тыс.руб.}$

$78889,8 \text{ тыс.руб.} - 71718 \text{ тыс.руб.} = 7171,8 \text{ тыс. руб.}$ (увеличение выручки)

Себестоимость составляет на предприятии 80 %.

$7171,8 \text{ тыс.руб.} * 80 \% = 5737,4 \text{ тыс.руб.}$

Занесем в таблицу 3.5 результаты представленных расчетов.

Таблица 3.5 – Экономический эффект от премирования сотрудников предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат» на 2017 год

Показатель	Сумма, тыс.руб.
Выручка	7171,8
Себестоимость	5737,4
Валовая прибыль	1434,4
Управленческие расходы	113,5
Прибыль от продаж	1320,9
Налог на прибыль	264,1
Чистая прибыль	1056,8

Таким образом, реализация данного мероприятия будет способствовать увеличению выручки на 7171,8 тыс.руб., а также стимулированию персонала к высоким результатам работы.

Перейдем к рассмотрению третьего мероприятия – разработка пакета льгот для молодого работника, с целью совершенствования социально-психологических методов управления персоналом.

Для привлечения молодежи на предприятие необходимо условно сделать три шага: заинтересовать молодого человека, удержать его на предприятии и мотивировать на хорошую работу. Первые два этапа можно обеспечить внешними факторами мотивации, то есть удовлетворяющими «гигиенические» потребности, третий этап обеспечивается внутренними факторами мотивации.

В первую очередь, молодые специалисты не идут работать на предприятия из-за базово низкой заработной платы, все промышленные предприятия в этом

проигрывают коммерческим структурам. Например, минимальный размер заработной платы на ООО «Краснощековский молочный комбинат» составляет 9660 рублей.

Предлагаем создать пакет льгот для молодого специалиста в возрасте до 30 лет на предприятии. В этот пакет должны входить различные меры поддержки, начиная от проезда до питания. Предприятием будет компенсироваться проезд в общественном транспорте до комбината из ближайших населенных пунктов (стоимость проезда 30 рублей) и питание (120 рублей).

Рассчитаем затраты на 1-го молодого специалиста на 2017 год.

Количество рабочих дней в 2017 году составляет 252 дней.

Затраты на льготы для молодого специалиста представим в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Затраты на льготы для молодого специалиста за год

Статья затрат	Сумма, руб.
Проезд	$2 \cdot 30 \cdot 252 = 15120$
Питание	$120 \cdot 252 = 30240$
Итого	45360

При этом численность работников в возрасте 20-29 лет в ООО «Краснощековский молочный комбинат» на 2016 год составляет 10 человек. Таким образом, общие затраты составят:

$$45360 \cdot 10 = 453600 \text{ рублей}$$

Эффект от данного мероприятия просчитать достаточно сложно.

Для ООО «Краснощековский молочный комбинат» данное мероприятие также выгодно. Во-первых, оно полностью опирается на ключевой тезис миссии корпорации «повышение качества жизни работников» и послужит мощным мотивационным стимулом для привлечения молодых специалистов на предприятие. А, во-вторых, инвестируя деньги в своих молодых сотрудников, предприятие инвестирует в будущее [4, с. 39].

4. Проведение конкурса «Работник года»

Процедуру оценки уровня профессиональных навыков сотрудников, их деловых и личностных качеств.

В конкурсе могут принимать участие все категории сотрудников. При проведении конкурса обязательно выбирается оценочная комиссия, ее состав и задачи представлены на рисунке 3.1.

Сотруднику, получившему звание «Работник года» в качестве приза будет предложена путевка в санаторий «Барнаульский» (г. Барнаул). Стоимость путевки составляет на 12 дней 37200 руб. [6].



Рисунок 3.1 Состав и задачи конкурсной комиссии

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от мотивации персонала необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить. Источником эффекта от мероприятий

по повышению мотивации в любом случае является экономия средств на достижение поставленных целей, однако главная задача проводимой мотивационной политики – достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила не всегда самая лучшая. В общей эффективности мотивации персонала можно выделить социально-экономическую эффективность, которая выражается в улучшении психологического климата на предприятии за счет введения стимулирующих факторов в работе и снижения текучести кадров. Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе организации, не дает правильно сформироваться коллективу, а значит, и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы [3].

По мнению Ф. Бригхэма издержки связанные с текучестью кадров могут составлять от 25% до 200% от годового дохода сотрудников [2].

В среднем издержки, связанные с текучестью кадров на ООО «Краснощековский молочный комбинат» составляют 25% от годовой заработной платы работников [7].

В 2016 году на ООО «Краснощековский молочный комбинат» коэффициент текучести составил 4,84%. Выбыли с предприятия 12 человек, в том числе по собственному желанию 6 человека и за нарушение трудовой дисциплины было уволено 2 человека (данные таблицы 2.10)

В результате проведения мероприятий ожидается, что коэффициент оборота по выбытию снизится на 2,34% и составит:

$$K_{\text{выб}} = 4,84 - 2,5 = 2,34\%.$$

Реализовав все рекомендуемые мероприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат» обеспечит высокую вероятность повышения эффективности методов управления персоналом предприятия, и решит выявленные проблемы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе была дана оценка методов управления персоналом в ООО «Краснощековский молочный комбинат». Поставленная цель была достигнута, которая предполагала изучение, выявление недостатков и совершенствование управление персоналом на предприятии.

В рамках выпускной квалификационной работы были решены поставленные в начале исследования задачи.

В первой главе работы было выявлено, что возрастающее стремление предприятий выжить в конкурентной борьбе, обеспечить перспективу развития производства обуславливает необходимость постоянного совершенствования человеческих ресурсов. Все большее значение приобретают вопросы планирования их развития, формирования оптимальной структуры персонала, соответствия должностным критериям.

Методы управления персоналом – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

Во второй главе была дана общая характеристика ООО «Краснощековский молочный комбинат», проанализирована структура и динамика персонала, выполнен анализ используемых методов управления персоналом.

Основные экономические показатели предприятия свидетельствуют о неэффективной деятельности предприятия.

К 2016 году численность персонала возросла на 1 человека, на протяжении трех лет количество работников мужчин существенно больше количества работников женщин. Это связано со спецификой производства молочной продукции, так как на женский пол приходятся такие профессии как: помощник бухгалтера, секретарь, начальник отдела кадров, и др., а на мужчин приходятся профессии участвующие производстве сыра, такие как, засольщики сыра, сыроделы, механики, и т.д.

Данные возрастной структуры персонала, свидетельствуют о том, что основная возрастная категория приходится на возраст от 40 до 50 лет. Однако на предприятии достаточно большое количество молодых сотрудников, от 30 до 40 лет, что свидетельствует о стремлении администрации предприятия пополнять свой штат молодыми сотрудниками. Это является положительным фактором в деятельности предприятия.

Структура персонала по образованию, свидетельствует о том, что основная доля персонала исследуемой организации имеет среднетехническое образование. Количество сотрудников имеющих высшее образование незначительно, что является причиной нахождения предприятия ООО «Краснощековский молочный комбинат» в сельской местности.

Структура персонала по стажу, позволяет сделать вывод, о том, что наибольшее количество персонала предприятия наблюдается со стажем от 5 до 10 лет, наименьшее до 5 лет.

Движение персонала ООО «Краснощековский молочный комбинат» свидетельствует о том, что возросло количество уволенных работников и в основном за нарушение трудовой дисциплины, а именно кражи продукции в производственных цехах, а также с переездом сотрудников из сельской местности на более высокооплачиваемую работу.

Таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом предприятия, позволил выявить следующие недостатки:

- обучение персонала на предприятии не производится, что связано с сельской местностью, удаленностью от учебных центров;
- не развита система премирования персонала.

Для решения выявленных проблем нами предлагается следующее:

1. Повышение квалификации сыроделов, с целью производства нового вида сыра

На имеющемся оборудовании предприятие способно выпускать различные виды продукции. Предлагается дозагрузить оборудование, выпуская новый вид сыра «Диетический». Учитывая что квалификация персонала низкая, необходимо

направить на обучение 2 сыроделов. Пройдя квалификацию, у организации появится возможность в освоении нового производства сыра, а также обучать сотрудников внутри организации.

2. Внедрение системы премирования персонала

Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой работы.

Основная цель рекомендации – разработка системы премирования работников ООО «Краснощековский молочный комбинат», ориентирующей сотрудников на повышение объема производства и улучшения качества работы.

Реализация данного мероприятия будет способствовать увеличению выручки на 7,1 млн.руб., а также стимулированию персонала к высоким результатам работы.

3. Разработка пакета льгот для молодого работника, с целью совершенствования социально-психологических методов управления персоналом.

Для привлечения молодежи на предприятие было предложено разработать пакет льгот специалистам в возрасте до 30 лет на предприятии. В пакет включен проезд и питание для молодых сотрудников.

4. Проведение конкурса «Работник года». Данное мероприятия положительно скажется на социально-психологических методов управления персоналом, а также позволит снизить текучесть кадров.

Реализация всех рекомендуемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Краснощековский молочный комбинат» в обеспечит высокую вероятность повышения эффективности деятельности предприятия, и решить выявленные проблемы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александров Л.А., Стрыгин А.В. Анализ и проектирование организационных структур управления. - М.: МИУ, 2016.- 149с.
2. Армстронг М. Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем: Пер. с англ. - Ростов н/Д: Феникс, 2015 – 509 с.
3. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2015. – 215 с.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник./ М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: СПАРК, 2015. – 394 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом. / В.Р. Веснин - М.: Проспект, 2016. - 240с.
7. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 495 с.
8. Винокуров В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №6. – с.9-19.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент" / Под ред. А. И. Наумова. - М.: Гардарики, 2014. – 281 с.
10. Дарижапов Б.Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом / Б.Д. Дарижапов // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2016. - № 1. - С. 91-95.
11. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. - Екатеринбург: Деловая книга, 2016. – 232 с.
12. Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – М.: ЕАОИ, 2015. – 263 с.

13. Кабашов С.Ю. Управление персоналом муниципального предприятия: Учебное пособие / С. Ю. Кабашов, С. Н. Лаврентьев. – М.: РАГС, 2016. – 224 с.
14. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Издание 11 / Г.Б. Казначевская. – Р/Д.: Феникс, 2012. -344с.
15. Кибанов А.Я. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство, №1, 2016. – 165 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: Экзамен, 2016. – 416 с.
17. Комаров Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия / Е. Комаров. - М. ИНФРА- М, 2015. – 410с.
18. Магура М. Как повысить отдачу от обучения персонала// Управление персоналом. 2016. - №11. - С.76
19. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн. - М.: Дело, 2015. – 415с.
20. Николаев С.М. Справочник кадровика. - М.: Мысль, 2016. – 211 с.
21. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.
22. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
23. Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
24. Оксинойд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.

- 25.Павлуцкий А., Алехина О., Павлуцкая Е. Обучающаяся организация – будущее лучших компаний// Управление персоналом. - 2015. - №3. - С. 71.
- 26.Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2015. - 570 с.
- 27.Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. - М.: Аспект-пресс, 2015. - 225 с.
- 28.Радченко, Л.А. 1С:Зарплата и управление персоналом 8.2 / Л.А. Радченко. - М.: КноРус, 2016. - 352 с.
- 29.Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 175 с.
- 30.Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. М.: Инфра-М, 2014. – 435с.
- 31.Сацков Н.Я., Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацков. – Д.: Сталкер, 2015. – 210с.
- 32.Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2015. - 432 с.
- 33.Семишко Е. Распределение функций: каждому свое.// Справочник по управлению персоналом.-2016.-№1. С.27.
- 34.Симонова И.Ф. Когда пора менять кадровую политику // Кадровик. Кадровый менеджмент, №7. 2015. – с.56
- 35.Совершенствование процесса управления персоналом организации // Трудовое право для кадровика. 2015. №9. С.7-10
- 36.Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2015. - 512 с.
- 37.Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2015. - 512 с.

- 38.Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2015. – 624с
- 39.Справочник директора предприятия. Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 438с.
- 40.Страхова О.А. Организационное развитие как элемент управления предприятием // Всероссийская межвузовская конференция «Управление персоналом и занятость». Спб., 2016. – 258с.
- 41.Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2016. - 624 с.
- 42.Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов: Учеб – практ. пособие– 2-е изд. – М.: Дело, 2015. – 516с.
- 43.Травин В.В. «Профессиональное обучение. Его виды» // Служба кадров. – 2015. - №4 – С. 15.
- 44.Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2015. - 624 с.
- 45.Управление персоналом под ред. Полякова О.Н., Тюлькина Ю.С., Кобцева Е.Н. и др. - М.: Инфра-М, 2016. – 570с.
- 46.Управление персоналом. Учебник / под ред. Кибанова А.Я. - М.: Инфра-М, 2015. – 638с.
- 47.Управление персоналом: Учебно-методическое пособие/Сост. Е.В.Соловьева. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2014. – 192с.
- 48.Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э.А. Уткин, 2016.- 448с.
- 49.Уткин Э.А. Управление компанией / Э.А. Уткин , 2015. – 256с.
- 50.Фатхутдинов Р. А. Принуждение, побуждение, убеждение: новый подход к методам управления. //Управление персоналом.-2016. – № 2. С.32
- 51.Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов - М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015.- 624с
- 52.Фатхутдинов Р.А. Организация производства. Краткий курс: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2015.-304с.

53. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2016. - 432 с.
54. Хижнякова А.В. Аттестация как определение творческой ценности сотрудника. //Справочник кадровика. 2016. - № 7. – С. 12.
55. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник / В.М. Цветаев. – М.: Проспект: Велби, 2014. – 160с.
56. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – ЮНИТИ, 2015. – 446 с.
57. Чиканова Л.А. Государственные служащие. Комментарии. Разъяснения. Рекомендации / Л.А. Чиканова. - М.: Юристъ, 2016. - 110 с.
58. Шамова Т.И. Менеджмент в управлении. М., 2016. С. 23.
59. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 368 с.
60. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел - Синтез», 2015. – 336с.
61. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Издательство ИНФРА, 2014. – 527 с.
62. Энциклопедический словарь работника кадровой службы/ Под общ. ред. В.М. Анисимова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - VIII, - 382 с.
63. Яхонтова Е.С., Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки //Социс, - 2015, - №9. с. 117-121.