6Содержание

ВВЕДЕНИЕ 6

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 8

1.1 Основные направления работы с персоналом....8

1.2. Критерии подбора персонала....8

1.3 Подбор кадров....9

1.4 Обучение персонала....10

1.5 Организация работы командой....13

1.6 Принципы эффективного управления персоналом....15

1.7 Оценка результатов работы персонала....17

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РЕКОРД» 19

2.1. Организационная и управленческая структуры предприятия....20

2.2 Распределение функций управления в ООО «Рекорд»....26

2.3. Разработка мероприятий по увеличению прибыльности работы организации....33

2.4. Типы кадровой политики....36

2.5 Этапы проектирования кадровой политики....40

2.6 Кадровые мероприятия и кадровая стратегия....44

2.7 Кадровая политика ООО «Рекорд»....49

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ 52

3.1. Мотивация персонала....54

3.2. Адаптация персонала....58

3.3. Развитие и движение персонала предприятия....60

ГЛАВА 4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ 62

ГЛАВА 5. ОХРАНА ТРУДА 70

5.1. Анализ производственного травматизма....71

5.2 Аттестация рабочих мест.....74
5.3. Мероприятия по улучшению и оздоровлению условий труда.....77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 85

Введение

Тема диплома является актуальной для любого предприятия, работающего в современных условиях и нацеленного на долгосрочное эффективное функционирование. Известно, что человеческие ресурсы являются наиболее ценными и важными для работы предприятия. На эффективность бизнеса влияют такие факторы, как квалификация работников, их расстановка и использование, что оказывает огромное влияние на объемы и темпы прироста производимой продукции или услуг. Те или иные виды использования работников связаны с изменениями показателей производительности труда. Рост этого показателя - важнейшее условие для развития производительных сил предприятия и главный источник роста дохода.

Процесс повышения квалификации на предприятии почти непрерывен, заключающийся как в обучении по новым концепциям, к примеру концепция «обучающегося предприятия», так и в стандартном подходе, по типу различных семинаров, обучения в институте повышения квалификации для высшего персонала или переподготовки работников.

Необходимо отводить особое место теме тесной связи между мотивацией работников персонала с их повышением квалификации. Нельзя не отметить тот факт, что стремление человека совершенствоваться (в том числе - и профессиональный план) мотивирует намного сильнее любого материального вознаграждения. Так, темой повышения квалификации затрагиваются некоторые из важнейших аспектов менеджмента – если правильно подходить к решению этого вопроса, эффективность работы на предприятии значительно вырастет. Привести доказательства этому утверждению – главная цель данной дипломной работы. Оправдана ли трата средств на улучшение производительности текущих специалистов, если могут быть использованы кадровые агентства и иные источники найма сторонних свободных кадров? Подавляющее большинство предприятий ответит: да, оправдана. Большинство специалистов рассматривают

свою работу не только как источник стабильной и относительно высокой заработной платы, хорошего климата на рабочем месте, для них важен фактор постоянного трудоустройства. Как результат, у предприятий, пропагандирующих такой подход, имеются весомые преимущества перед предприятиями, не предполагающими этого по умолчанию.

Развитие кадрового потенциала в России еще не стало серьезной тенденцией и только начинает активно развиваться. По моему мнению, финансированием работы с персоналом осуществляется большинством руководителей по остаточному принципу.

«Сотрудники могут быть рассматриваться руководителем с двух точек зрения: как источник капитала или как ресурс»

В первом случае он выражает готовность к инвестированию в развитие своих сотрудников, во втором – рассматривает человеческие ресурсы в качестве затратной части бизнеса.

Как правило, это можно связать со слабостью владения инструментарием по развитию человеческих ресурсов. У многих владельцев компаний едва ли есть представление о возможности управления человеческим капиталом и получения отдачи. За последнее десятилетие резко возросло число специалистов, которые получают бизнес-образование. Программами бизнес-школ предусмотрено подробное рассмотрение методов управления капиталом. Также, все чаще руководителями российских компаний осуществляются поиски новых ресурсов для развития бизнеса, потому, что они понимают тот факт, что имеющийся небольшой инструментарий в условиях нынешней конкуренции не продуктивен. Новейшие инструмент развития бизнеса - развитие кадрового потенциала.

Каждое предприятие претерпевает различные изменения в своей деятельности: ротация, текучесть кадров, изменения и обновление стратегии компании, также существенное влияние на жизнедеятельность предприятий оказывает законодательство, изменения в экономике и политике. Несомненно, все перечисленные факторы играют важную роль в жизнедеятельности компании. Грамотное планирование и организация кадровой политики компании

позволяет компании успешно адаптироваться к изменениям и минимизировать возможные риски.

Цель настоящей дипломной работы заключается в анализе и разработке рекомендаций с целью повышения эффективности использования кадрового потенциала ООО «Рекорд», который отвечает всем требованиям современного и перспективного предприятия.

Актуальность темы обусловлена именно тем, что современные рыночные условия уровня и состояния кадрового потенциала оказывают значительно влияние на достижение основных целей организации, например:

- достигнуть максимальной прибыли;
- развитие способности к конкурентной борьбе;
- обеспечить социальное благополучие персонала.

# Глава 1. Управление персоналом

## 1.1 Основные направления работы с персоналом

Под термином «персонал» объединяются все участники организаций. Понятия «персонал», «кадры», «работники» считаются идентичными.

Под управлением персоналом в организации подразумевается выполнение следующих функций:

- Комплексно и целенаправленно воздействовать на коллектив и отдельно взятых работников;
- Согласовывать и объединять совместный созидательный труд работников для достижения целей организации.

Цели управления персоналом:

Основные цели управления персоналом — принятие на работу в организацию компетентных и заинтересованных кадров, эффективно использовать их, совершенствовать их профессиональную подготовку.

Именно человек, выступающий в качестве разумного, мыслящего существа, является основным фактором производства, а также всей организации. Люди являются основным ресурсом, который играет решающую роль для достижения успеха. Именно поэтому современному менеджеру следует по достоинству оценивать своих сотрудников и относиться к ним с пониманием и объективно.

Работа с персоналом выражена следующими направлениями:

— оценить потребности предприятия в кадрах и определить критерии их подбора;

— подобрать персонал и принять его на работу;

— обучить кадры;

— организовать эффективную работу персонала;

— оценить результаты его работы.

## 1.2. Критерии подбора персонала

Сформировать коллектив организации – это ключ для достижения успеха в деле. По этой причине к процессу подбора персонала следует тщательно и ответственно подходить и не жалеть для этого сил и времени.

Потребность организации в кадрах определена раздельными группами и категориями работников. Расчет численности рабочих ведется, учитывая трудоемкость производственных программ. Численность рабочих, которые заняты на ненормируемой работе, определена с учетом норм обслуживания; численность руководителей и специалистов — учитывая штатное расписание.

Для принятия необходимых кадров на работу, необходимо в точно знать такие детали, как: вид, выполняемых ими задач, необходимые качества и квалификация. Для этого должен быть проведен анализ содержания работ, на которые организация принимает сотрудников. Результат подобного рода анализа - достаточно полная картина о должности, а также проверка ее интеграции в структуре предприятия. При определении содержания работ по каждым конкретным должностям, будут определены критерии для подбора работников в организацию, которые максимально удовлетворяют требования к каждой должности.

Таблица 1.1 Основные критерии подбора персонала

| Критерий | Характеристика критерия |
|---|---|
| Физические | Здоровье, возраст, внешность, манеры |
| Образование и | Профиль и уровень образования, стаж работы, специальные |
| Интеллект | Способность быстро схватывать суть проблемы, свободно выражать свои мысли, умение слушать, желание учиться |
| Личные черты | Трудолюбие, инициативность, упорство, жизнелюбие |
| Диспозиция | Лидерские качества, ответственность, коммуникабельность, доброжелательность, организованность |

Основываясь на приведенных критериях, может быть составлен полный набор требований для конкретных должностей, учитывая их характерные

особенности. Так, к примеру, должности, связанные с обслуживанием клиентов организации, требуют у соискателя наличие таких качеств, как коммуникабельность, умение наладить контакт с клиентом.

1.3 Подбор кадров

Чтобы привлечь необходимых кандидатов существует множество способов: агентства по трудоустройству; объявления в газетах, по радио и телевидению; расклеивание объявлений и т.п.

Отбор кандидатов, как правило, проводится в течении нескольких этапов. Первично претенденты выявляются при анализе их документов (общие анкеты, резюме, характеристики, рекомендации). Методы анализа находятся в прямой зависимости от бюджета предприятия, уровня должности, уровня престижа данной организации и т.д. В ходе оценки документов получить общую информацию, позволяющую сделать вывод о складывается общая картина, которая указывает на целесообразность личной встречи с кандидатом для ознакомительного собеседования, позволяющего вычеркнуть из списка основную долю претендентов. Для оставшихся могут быть применены более подходящие методы дальнейшей проверки, изучаются психологические и профессиональные качества и выдвигаются на соответствующую должность. Для этого могут быть использованы следующие методики:

— проведение целевых собеседований, которые дают возможности для оценки интеллекта, профессионализма, эрудиции, сообразительности, открытости новому, наблюдательности, инициативности, благоразумия, прилежания и т.п.;

— проведение тестирований, которые могут быть предназначены, чтобы отобрать как лучшие кадры, так и отсеять наиболее слабые. Преимущества тестирований заключаются в оценке профессиональных качеств для конкретного кандидата, учитывая особенности организации и его будущую деятельность.

Завершающий этап процесса отбора - проведение собеседования с потенциальным руководителем, принимающим при помощи специалиста по персоналу и штатного психолога окончательное решение и отбирающим

наиболее подходящего претендента. Такие собеседования, как правило, проводятся с группами кандидатов (два-три человека для каждой должности), которые направляют кадровые службы.

Основные ошибки в ходе отбора кадров:

— отсутствие надежных перечней требований к претендентам;

— поспешные суждения о человеке, ошибочные интерпретация его внешности; ответы на вопросы;

— нетерпимость к недостаткам, имеющимся у всех, или, наоборот, их игнорирование;

— основное внимание к формальным заслугам;

— найм сотрудников при отсутствии необходимости, т.е. по принципу «был бы человек, а работа найдется».

Условия приема на работу отобранных кандидатов обычно изложены в форме договора, где прописаны права и обязанности для каждой из сторон. Каждому сотруднику, прежде чем начать работу, следует подписать документ, где изложены все условия найма и работы в конкретной должности. Этот документ в дальнейшем защищает и работников, и нанимателей от претензий в случае возникновения спорной ситуации.

## 1.4 Обучение персонала

При отборе кандидатов руководители организаций или ее подразделений предпочитают выбирать наиболее квалифицированные и опытные кадры. Однако едва ли можно рассчитывать на то, что новички сразу же вникнут и начнут разбираться, к примеру, в организационной структуре предприятия или в каком-то специальном оборудовании. Вновь набранному персоналу целесообразно помочь в адаптации к условиям и особенностям работы в данной организации.

С этой целью в рамках рабочего места непосредственному руководителю следует осуществить введение в должность, которое является совокупностью процедур, предназначенными для ускорения освоения новым сотрудником

работы, помощи в установлении контактов с коллегами. Поступившему сотруднику приносят поздравления с началом работы, знакомят с подразделениями и обстановкой в них, с встречающимися трудностями, наиболее распространенными ошибками, рассказывают о людях, с которыми придется работать. Это позволяет человеку легче пройти процесс адаптации, приспособиться к новым условиям работы, быстро и полноценно включиться в общую деятельность в данном коллективе.

Все сотрудники организации должны время от времени обновлять свои знания в различных аспектах деятельности, учитывая выполняемую ими работу. Обучение персонала должно проводиться каждый раз, когда руководство организации планирует внедрить что-либо нового в работу организации, например, новую продукцию, новые технологии, оборудование, способы организации работы и т.д. Персоналу в результате прививаются знания в сфере вводимых новшеств и умение эффективной работы в условиях их использования.

С учетом динамизма современной жизни, быстрых изменений в разных областях деятельности организации, периодически становится актуальной потребность обучения персонала, с помощью которой можно решить следующие задачи:

— у персонала появляются новые знания о своей фирме, у них вырабатывается чувство принадлежности к ней;

— сотрудников фирмы знакомят с новыми разработками и новыми видами техники;

— возрастает чувство удовлетворенности выполняемой работой, так как люди чувствуют свою ценность;

— при условиях сочетания эффективного стимулирования и обучения, может быть получена максимальная отдача от персонала.

Существуют различные методы обучения:

— в рамках рабочего места;

— при проведении коротких консультаций, инструктажа в процессе работы;

— на организованных курсах обучения на протяжении какого-то времени;

— на краткосрочных курсах с отрывом от производства.

Метод обучения должен быть выбран, учитывая следующие факторы:

— цели и задачи обучения;

— срочность обучения;

— финансовые возможности фирмы;

— наличие инструктора, учебные материалы, помещение;

— характеристика участников обучения (их квалификация, мотивация, уровень подготовки);

— квалификация и компетенция преподавателей и т.п.

Необходимо решить и такие вопросы: кем будет осуществляться обучение; кого необходимо обучить; где будет организовано обучение; как долго оно будет продолжаться; сколько оно будет стоить?

Выбирая метод обучения должен быть учтен тот факт, что у обучаемых сохраняются в памяти: 10% — того, что ими было прочитано; 20% — того, что было услышано; 30% — того, что что было увидено; 50% — того, что было услышано и увидено; 70% — того, что было услышано, увидено и обсуждено; 80% — того, что было сказано про самих себя; 90% — того, что было сделано самими.

Многие организация, относящиеся к различным сферам деятельности используют обучение на рабочем месте как основную форму обучения новых кадров.

Под инструктажем представляется процесс разъяснения и демонстрации приемов работы в рамках рабочего места и он может быть проведен как самими сотрудниками, давно выполняющими подобные функции (например, коллега обучаемого), так и специально подготовленными инструкторами. Инструктаж обычно лимитирован по времени, ориентируется на выполнение определенных операций и процедур, которые являются профессиональными обязанностями обучаемого, относительно недорогое и эффективное средство, чтобы развить простые технические навыки труда.

Наставничество - наиболее часто применяемый метод профессионального обучения, в ходе которого наставником выполняется все свои задачи для обучения своих подчиненных, не освобождая их от основной работы. Этот метод может применяться для обучения абсолютно всех кадров — от рабочих до руководящих должностей.

Данный метод предполагает особую подготовку и склад характера у наставника. Основными факторами для достижения успеха в обучении являются опыт и квалификация наставника, его способность в общении, мотивации, поддержке своих подопечных, осуществлении конструктивной обратной связи в результате работы.

Под ротацией представляется процесс перемещения работника из одной точки на другую, чтобы ознакомиться с новыми направлениями в работе, приобрести новые навыки. Такое передвижения может длиться от нескольких дней до года. Основными достоинствами ротации являются:

- в ней нуждаются предприятия, которые требуют от работников поливалентную квалификацию, т.е. владение несколькими профессиями;
- помимо обучения, она положительно влияет на мотивацию;
- оказывает помощь сотруднику в поиске своего места в рамках организации;
- помогает в преодолении стресса, который вызывает однообразная производственная работа;
- участвует в продвижении высококвалифицированных специалистов;
- помогает в расширении кругозора и социальных контактов в рамках рабочего места;

Обучение вне рабочего места очень эффективно и ему свойственна большая теоретическая направленность, разносторонняя подготовка, но для него требуются значительные затраты. Также, работнику приходится отрываться от своей работы. Но, чтобы повысить квалификацию персонала такой вид обучения необходим.

По завершению программы обучения должна быть оценен ее эффект. Может быть проведен опрос среди сотрудников и инструкторов, сделан анализ их ответов и впоследствии оценено качество работы сотрудника, которым было пройдено обучение.

## 1.5 Организация работы командой

Чтобы организовать эффективную работу необходимо сформировать коллектив, который должен выглядеть не как отдельные специалисты, а как дееспособная группа — команда.

Команда — это группа людей, обладающие общими целями, взаимодополняющими навыками и умениями, высоким уровнем взаимозависимости и ответственностью за достижение итоговых результатов. Судя по опыту, работа команды более продуктивна, чем работа аналогичного количества людей, работающих самостоятельно. Команда — это единый организм, имеющий психологическое и материальное преимущество. Ввиду этого групповое решение, групповая работа более эффективны, чем работа обособленных личностей. Это можно объяснить высокой энергией, которая зарождается в рамках группы (команды), что может быть выражено так: 2 + 2 > 4. Менеджерам необходимо относится к своим подчиненным как к группе и общаться ними как с группой.

Что составляет силу команды? Чтобы понять ее суть и высокий внутренний потенциал, можно рассмотреть известный пример хоккейной команды. Понятно, что, группа хоккеистов, выходящая на лед, это не просто люди, которые просто умеют играть в хоккей. Это внутренне сплоченные в команду игроки, тщательно отобранные люди, совместимые между собой, понимающие друг друга без слов, готовые в любой минуту выручить друг другу, но одновременно — каждый игрок играет свою особую роль в команде, которая соответствует его индивидуальным способностям. Такая команда, которая обладает мастерством, настроена на победу и руководствуется наставления опытного тренера, обязательно достигнет успеха.

Именно поэтому менеджер в своей работе, подбирая персонал, должен организовать сплоченную команду, с целью достижения высоких результатов. В ходе формирования такого рода команд должны быть учтены некоторое факторы, оказывающие влияние на эффективность работы (табл. 8.2).

Таблица 1.2 Факторы, оказывающие влияние на эффективность работы группы

| Фактор | Характеристика фактора |
|---|---|
| Размер | От 3 до 15 человек |
| Состав | Люди с разным характером, разного пола и возраста |
| Групповые нормы | Нормами, принятыми группой, определяются поведение и вид работы, ожидаемой от членов группы |
| Сплоченность | Отношение членов группы друг к другу и к группе в целом |
| Творческое отношение к делу | Разные мнения повышают эффективность работы, т.е. предпочтительны творческие обсуждения разных точек зрения |
| Статус членов группы | Обладающие высоким статусом члены группы не доминируют |
| Роли членов группы | Члены группы способствуют достижению целей и сплочению коллектива |

Самой эффективной группой является та, которую составляют творческие личности с разными характерами, но в то же время они совместимы друг с другом, их взгляды влияют на достижение общих целей организации и создание духа коллективизма. Необходимо отметить, что в конкретном случае рассматривается группа (команда) в рамках первичного коллектива (отдела, сектора, участка, бригады).

Любая команда - это группа, но не каждая группа обладает командным духом. При этом у крепкой, сформировавшейся команды будут более высокие результаты, чем у отдельных сотрудников организации, ввиду того, что у каждого члена команды есть стремление к достижению общих целей, каждый занимается выполнением своих обязанностей, взаимодействуя с другими членами с целью координирования совместной деятельности, и считает себя частью единого целого. В результате всего в рамках команды появляется синергетический эффект. Суть этого эффекта - в результате совместных

действий членов команды результаты больше суммы результатов ее членов, в случае их раздельной работы. Этот эффект обеспечен тем, что в рамках команды в сравнении с обособленными сотрудниками четко выражаются характеристики по типу единых ценностей, внутренней взаимосвязи, согласованности, доверия, сотрудничества, значимости группового процесса.

Сплоченной команде характерна черта изучения всех событий, происходящих в рамках коллектива для того, чтобы иметь возможность постоянно совершенствоваться. Работа команды зависит от Взаимоотношения членов команды и ряд других условий, перечисленных далее находятся в прямой зависимости от работы команды.

- члены команды должны иметь четкое представление и разделение целей совместной работы.
- в рамках команды каждый ее член знает о профессиональных навыках других, что позволяет четко распределять функции.
- Решаемая задача находится в прямом соответствии с организационным строением команды.
- методами работы появляются в ходе работы команды
- важно развитие самодисциплины среди членов команды, которое обеспечивает грамотное использование времени и ресурсов.
- у коллектива команды есть возможность, для встреч и обсуждения любых вопросов.
- в команде поддерживаются все члены и создаются тесные взаимоотношения.
- отношениям в команде присуща открытость, она готова к встречам с любыми трудностями и преградами на пути эффективной работы.

## 1.6 Принципы эффективного управления персоналом

Под управлением персоналом подразумеваются практические мероприятия, которые помогают руководителю побуждать работников к

действиям с целью достижения результатов. Так, следует придерживаться ряда принципов.

У подчиненного должно быть четкое представление о результатах и поставленных целях, основываясь которых он определяет, что нужно сделать (количество и качество).

Для хорошего управления менеджеру необходимо активно руководить персоналом. Здесь имеется в виду не чрезмерная опека, а ощущение у личности определенной самостоятельности и оказании поддержки. Руководителю нужно говорить на одном языке с подчиненным.

Также один из важнейших принципов успешного управления — правильно соизмерить задачи и способности работник. В ходе реализации этого принципа перед человек должна ставится та задача, которая может быть им решена успешно.

Управляя персоналом следует помнить, что вы являетесь руководителем человеком, которому нужны поддержка, признание, уважение, дружеское и человеческое отношение.

Все эти принципы управления персоналом могут быть кратко изложены в виде следующих практических рекомендаций. Обсуждая результаты и поставленные цели, ваше объяснение должно быть четким и однозначным. Необходимо удостовериться в их понимании. Нужно говорить с подчиненными на одном языке. В случае сомнения поинтересуйтесь, понятно ли ему сказанное. Следует поддерживать хорошие взаимоотношения с работниками.

Сделайте анализ согласованных конечных целей и способностей каждого подчиненного и определите для каждого из них подходящее место. Следите, чтобы подчиненные прикладывали достаточно серьезные усилия при достижении конечной цели. Задачи, невозможные для выполнения, так же не продуктивны, как и через-чур легкие. Осуществляйте контроль по достижению результатов. Наблюдайте психическое и физическое состояние работников, а также также принимайте срочные меры в случае появления критических

моментов. Будьте активным руководителем. Не опекайте работников и не вмешивайтесь в детали.

1.7 Оценка результатов работы персонала

Оценка результатов работы сотрудников, как правило, осуществляется на основании итогов работы за прошедший год. Ее выполняет непосредственный руководитель в ходе личного разговора с каждым из сотрудников, работающих в конкретном подразделении организации.

Оценивая результаты работы каждого работника следует:

— провести анализ показателей его работы в течение последнего года;

— дать оценку его сильным сторонам и успехам в работе;

— выявить и совместно разобрать слабые стороны и недоработки;

— поставить задачи на перспективу, к которым могут относится планы обучения или повышения квалификации;

— выслушать мнение сотрудника относительно результатов оценки;

— выслушать замечания работника по условиям работы, отметить жалобы и дисциплинарные вопросы.

Оценивая результаты работы персонала, непосредственный руководитель выступает в качестве советчика, консультанта, который пытается вместе с подчиненными обнаружить их ошибки, выбрать пути для из преодоления и качественного решения поставленных задач.

У оценки результатов работы персонала есть три цели: административная, информационная и мотивационная. В ходе административной оценки работник может быть повышен по службе, понижен, переведен, прекращен трудовой договор. Информационная оценка нужна для информирования персонала относительно их уровня профессиональной деятельности. Работник может узнать не только то, насколько хорошо он выполняет свою работу, но и свои сильные или слабые стороны и то, в каком направлении ему нужно совершенствовать свои навыки. Мотивационная оценка - важное средство мотивации поведения людей. Определяя самого сильного работника, или нескольких, руководству можно выразить свою благодарность или повысить заработную плату либо должность. В ходе систематического положительного

подкрепления поведения, которое ассоциируется с высокими результатом работы, в последствии приводит к аналогичному поведению.

Практика оценки руководителями своих работнкиов выгодна для всех:

— сотрудники имеют личный контакт с руководством, получают необходимую помощь, они защищены от произвола;

— руководитель имеет возможность более близкого знакомства с работниками, изучает их мнение по тем или иным вопросам;

— результат такой практики - создание благоприятного морально-психологического климата, формирование резерва сотрудников для повышения в должности, оценка самого руководства.

## Глава 2. Характеристика предприятия ООО «Рекорд»

Общество с ограниченной ответственностью «Рекорд», именуемое в дальнейшем ООО «Рекорд», создано в 2007 году в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом Российской Федерации «Об обществах в ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 8.02.1998г. Местонахождение общества: г. Москва. ООО «Рекорд» является юридическим лицом по российскому праву. Имеет в собственности обособленное имущество. Целью деятельности ООО «Рекорд» является извлечение прибыли. Основная деятельность компании сосредоточена на создании и развитии собственных марок в нескольких категориях потребительского рынка.

Органы управления ООО «Рекорд»: общее собрание участников и президент. Высший органом управления - общее собрание участников. В исключительную компетенцию общего собрания участников ООО «Рекорд» входят следующие полномочия:

— определять основные направления деятельности организации, а также принимать решения относительно участия в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;

— изменять устав общества, вносить изменения в размер уставного капитала общества;

— вносить изменения в учредительный договор и т.д.

Общее собрание участников ООО «Рекорд» созывается по мере необходимости по инициативе одного из участников общества или президента, но хотя бы один раза в год.

Президент ООО «Рекорд» назначает общее собрание участников для руководства текущей деятельностью организации, осуществления всего комплекса мер по обеспечению его функционирования. Президент ООО «Рекорд» отчитывается перед общим собранием участников и подконтролен ему. Президент избирается сроком на 5 (пять) лет. Президент выполняет свои действия, на основании доверенности, выданной ему от организации, занимается

представительством его интересов в распоряжении имуществом, занимается заключением договоров, в том числе трудовых, выдачей доверенностей, открытием в банках счетов, также он имеет правом распоряжения средствами, утверждения штрафов, издания приказов и указаний, обязательных для всего персонала предприятия.

Клиентами ООО «Рекорд» являются: крупные торговые сетевые организации, торговые розничные организации, индивидуальные предприниматели на всей территории Российской Федерации.

Организация Кедризует свою продукцию по ценам, установленным самостоятельно или на договорной основе.

Источники формирования финансовых ресурсов организации - прибыль и амортизационные отчисления. Предприятие имеет открытый счет в банке, предназначенный с целью хранения денежных средств и осуществления всех видов расчетных и кассовых операций.

В процессе деятельности ООО «Рекорд» сложился определенный механизм ведения дел, однако существуют проблемные ситуации, такие как высокий уровень текучести кадров. Решение данной проблемы необходимо для дальнейшего успешного развития компании.

2.1. Организационная и управленческая структуры предприятия

Организационная структура управления – это соподчиненнение управленческими связями между управляющими и управляемыми подсистемами системы управления.

Компании присуще наличие проблемно-целевой структуры предприятия, благодаря которой возможно гибко и быстро реагировать на изменения окружающей среды.

Основные принципы формирования проблемно-целевой структуры предприятия:

— наличие целевого подхода, т.е. структура формируется, основываясь на дереве целей предприятия;

— принцип комплексности относительно определения числа заместителей руководителя предприятия (1 -и уровень дерева целей);

— основное внимание проблемам, т.е. Подразделения формируются с целью решения конкретных проблем или выполнения конкретных функций во всей организации (2-й уровень дерева целей);

— ориентир на конкретные товары или рынки в ходе построения структур подразделений (на 3-м уровне дерева целей);

— специальные подразделения для обязательной горизонтальной координации выполнения целей организации отсутствуют;

— обеспечение мобильности и адаптивности структуры к изменениям

Таблица 2.1 Штатное расписание ООО «Рекорд»

| Должностные лица и структурные подразделения | 2010 | 2011 | Отклонение, % |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Президент | 1 | 1 | 0 |
| Директора департаментов | 6 | 6 | 0 |
| Руководители отделов | 13 | 13 | 0 |
| Финансовый отдел | 10 | 10 | 0 |
| Бухгалтерия | 15 | 15 | 0 |
| Служба персонала | 25 | 20 | 20 |
| Административно-хозяйственный отдел | 10 | 8 | 20 |
| Отдел информационной и технической поддержки | 8 | 8 | 0 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Отдел маркетинга | 40 | 35 | 13 |
| Отдел сертификации и упаковки | 10 | 8 | 20 |
| Отдел продаж | 215 | 191 | 11 |
| Отдел поддержки продаж | 50 | 35 | 30 |
| Отдел логистики | 75 | 60 | 20 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Транспортный отдел | 35 | 30 | 14 |
| Экономический отдел | 5 | 5 | 0 |
| ИТОГО: | 518 | 445 | 86 |

В компании ООО «Рекорд» существует 6 основных Департаментов:

Администрация.

В Администрацию входит Президент компании, основная миссия которого следовать идеологии компании, оперативно управлять компанией и определять стратегию развития портфеля брендов компании.

К обязанностям Президента компании относятся: обеспечение выполнения решений Общего собрания учредителей; распоряжение имуществом организации в пределах, которые устанавливает Устав ООО «Рекорд» и действующее законодательство; утверждение правил и других внутренних документов, суть которых - определение организационной структуры Общества, за исключением документов, которые утверждает Обще собрание учредителей; утверждение штатного расписания; принятие на работу и увольнение с работы сотрудников, в том числе назначение и увольнение заместителей, главного бухгалтера, руководителей подразделений; поощрение работников и наложение на них взыскании в порядке, которой устанавливает законодательство, Устав Общества, обще собрание учредителей; открытие в банках расчетных, валютных и других счетов Общества; заключение договоров и совершение иных сделок; утверждение договорных цен на продукцию; организация бухгалтерского учета и отчетности; решение других вопросов по текущей деятельности Общества.

Департамент по финансам.

В сферу ответственности Департамента входят все аспекты финансового планирования и контроля, бухгалтерский учет, взаимодействие с банками и другими финансовыми структурами.

В состав Департамента входят следующие подразделения: Финансовый отдел, экономический отдел, бухгалтерия.

Финансовый отдел осуществляет учет финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Разработку финансового бюджета компании. Контроль за правильным расходованием материальных ценностей и денежных средств.

Экономический отдел осуществляет анализ состояния предприятия, анализ состава и структуры затрат, производимых предприятием, анализ эффективности управления ресурсами предприятия с целью укрепления финансового состояния предприятия и принятие необходимых мер, направленных на увеличение дохода и прибыли. Осуществляет контроль за выполнением показателей бизнес-плана и принимает необходимые меры по их выполнению.

К основным функциям бухгалтерии относятся организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

Департамент по развитию

В его компетенцию данного Департамента входят администрирование процедур стратегического планирования и управления, стратегия управления персоналом, организация внешних и внутренних коммуникаций, Кедризация медиа-политики консолидированного рекламного бюджета компании.

В состав Департамента входят следующие подразделения: служба персонала, отдел информационной и технической поддержки, административно-хозяйственный отдел.

Основные функции службы персонала: привлекать из внешней среды специалистов с целью организации оптимальной и эффективной работы организации; обучать, развивать специалистов; оптимизировать организационную структуру, эффективную регламентацию и координацию деятельности подразделений организации; организовывать и совершенствовать условия труда; организовывать и развивать виды деятельности, которые влияют на факторы внешней среды; организовывать, разрабатывать и внедрять мероприятия по оптимизации психологических аспектов взаимодействия и более полной Кедризации мотивационно-потребностных комплексов работников.

Основными функциями отдела информационных технологий является: исследование систем управления, порядка и методов планирования и регулирования Компании с целью определения возможности их формализации и целесообразности перевода соответствующих процессов на автоматизированный режим; подготовка планов проектирования и внедрения автоматизированных систем управления Компанией и контроль за их выполнением; контроль состояния и безопасности сети и сетевого оборудования; обеспечение бесперебойного функционирования системы и оборудования и принятие оперативных мер по устранению возникающих в процессе работы нарушений; разработка и проведение мероприятий по повышению качества и надежности автоматизированных систем управления Компанией.

Отдел АХО обеспечивает жизнедеятельность организации путем своевременного предоставления канцелярских принадлежностей, офисного инвентаря и расходных материалов, поддержания офисной мебели в рабочем состоянии, уборку и ремонт офисных помещений, организацию рабочих мест.

Департамент по маркетингу

Зона ответственности – весь комплекс маркетинговых задач, развитие новых продуктов и брендов компании, руководство проектными группами брендов.

В состав Департамента входят следующие подразделения: отдел маркетинга, отдел сертификации и упаковки.

Совместно с другими подразделениями предприятия и руководством предприятия Отдел Маркетинга помогает выработать стратегию рыночной деятельности предприятия. Цели отдела - вырабатывать рекомендации и координировать деятельность по формированию и проведению закупочной, сбытовой и сервисной политики предприятия.

Функции Отдела маркетинга: анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия; анализировать такие аспекты, как конкуренты, сегментирование рынка и позиционирование товара, ценообразование, формирование ассортимента и формулирование требований к качеству

продукции и обслуживанию клиентов, продвижение продукции, формирование и поддержание имиджа предприятия и торговых марок.

Отдел сертификации в соответствии с законодательством проводит необходимую сертификацию продукции компании для осуществления внешнеэкономической деятельности.

Отдел упаковки занимается разработкой, изготовлением, выявлением недостатков и повышением качества упаковки продукции.

Департамент по продажам

В сферу ответственности входит формирование и осуществление торговой политики компании на рынке, курирование вопросов, связанных с развитием системы управления продажами.

В состав Департамента входят следующие подразделения: отдел продаж, отдел поддержки продаж.

Функции отдела продаж организации ООО «Рекорд» заключаются во взаимодействии с клиентами и партнерами компании по сбыту продукции, привлечении новых клиентов, повышения уровня продаж продукции компании, построения наиболее эффективных схем увеличения продаж продукции компании.

Отдел по поддержке продаж выполняет вспомогательную функцию для отдела продаж, способствует повышению эффективности его работы путем проведения аналитических обзоров, трейд-маркетинговых мероприятий, предоставления услуг мерчендайзинга.

Департамент по логистике

Департамент логистики – связующее звено трех частей бизнеса нашей компании (Департамент по маркетингу, Департамент продаж, Дистрибьюция) Задачей Департамента являются своевременное и качественное предоставление продукции на склад, отгрузка товара дистрибутору.

В состав Департамента входят следующие подразделения: отдел логистики, транспортный отдел, склад)

Отдел логистики осуществляет стратегическое управление материальными потоками в процессе закупки, снабжения, перевозки продукции ООО «Рекорд».

Управляет соответствующими потоками информации, а также финансовыми потоками. Цель отдела логистики направлена на оптимизацию издержек и рационализацию процесса производства, сбыта и сопутствующего сервиса как в рамках одного предприятия, так и для группы предприятий.

Транспортный отдел обеспечивает организацию бесперебойного транспортного обслуживания подразделений предприятия и предприятия в целом для обеспечения ритмичной работы по выполнению планов производства и поставки при наименьших затратах. Совершенствует работу транспортных подразделений предприятия, улучшает использования транспортных средств, повышает их экономичность.

Складской отдел осуществляет качественное и надлежащее хранение продукции компании. Тесно взаимодействует с транспортным отделом и отделом логистики.

## 2.2 Распределение функций управления в ООО «Рекорд»

Показатели структуры управления.

Чтобы оценить и сопоставить различные варианты структур управления применяются системы показателей, основные из них:

Удельный вес персонала управления в общей численности работников организации – Д (%);

Выглядит в качестве отношения среднегодовой численности работников управления к общей среднегодовой численности в процентах:

2009 год Д = (170/460)*100% = 36,95%

2010 год Д = (100/390)*100% = 25,64%

2011 год Д = (130/400)*100%= 31,70%

Приведенный расчет показывает высокий уровень удельного веса персонала управления в общей численности работников ООО «Рекорд».

Диапазон управления – Н. Его измеряет числ субъектов управления, которые прямо подчинены этому органу управления (руководителю).

По отношению к руководителю организации Н = 6.

Коэффициент структуры напряженности - К. Коэффициентом отражаются зависимости: роста напряженности в работе аппарата управления в ходе увеличения диапазона управления и снижения этой напряженности при росте удельного веса персонала управления в общей численности работников. Коэффициент рассчитывается по формуле:

К = Н/Д (число подразделений/%работников управления)

2009 год К = 12/36,95% = 0,32

2010 год К = 12/25,64% = 0,46

2011 год К= 12/31,70% =0,37

Для характеристики управляемости системы используют коэффициент управляемости:

Ку = Н/Н’,

где Н – диапазон управления, фактический;

Н’ – нормативный диапазон управления.

Следует пользоваться нормативным диапазоном управления для руководителя организации 3-6 человек. Исходя из этого коэффициент управляемости, для руководителя организации может измениться в пределах от 1 до 2. Нормативный диапазон управления руководителей среднего и низового уровней рассчитывают, исходя из факторов, влияющих на практический объем их работы.

В нашем случае, для руководителя организации диапазон управления оптимален: Ку =6/6=1

Распределение функций управления.

В качестве способа изображения и описания функциональных отношений между элементами организационной структуры системы управления широкое распространение получила модель матричного классификатора функций.

Классификатор функций управления представляет собой таблицу, в которой по строкам приведены сгруппированные управленческие работы, а по столбцам – должностные лица и структурные подразделения аппарата управления. На пересечении столбцов и строк таблицы показывается условным обозначением характер участия подразделения в выполнении функции. Деятельность по Кедризации функций управления при проектировании матрицы РАЗУ характеризуется с трех направлений:

— Ответственность за решение той или иной задачи управления;

— Содержание деятельности исполнителя по Кедризации задачи;

— Содержание деятельности исполнителя по подготовке и техническому обслуживанию Кедризации задачи.

В соответствии с приведенной классификацией предлагается список условных обозначений, которые символизируют те или иные аспекты деятельности по осуществлению функции управления (см. рис. 1):

1) Я – наличие единоличного решения и персональной ответственности (при наличии права подписи).

Л – наличие персональной ответственности за решение задач, учитывая коллегиальную форму принятия решения (при наличии права подписи).

Р – принятие участия в коллегиальных решениях задачи (без права подписи).

2) П – планирование – возможность проектирования оптимальных результатов, учитывая заданные ограничения по времени и ресурсам.

О – организация – возможность определять пути, методы, средства достижения планируемых результатов.

К – контроль – ведение системы прогнозирования отклонений для их своевременного предупреждения.

Х – координация совместных усилий участников процесса управления.

3) С – согласование – выработка единого мнения в ходе обсуждения каких-либо вопросов на основе общих требований.

Т – исполнительство – процесс практической Кедризации решений.

М – подготовка предложений, детальная разработка предварительных намерений.

Матрица попарных сравнений.

Чтобы определить значимость символов используются методы экспертного опроса и дальнейшей обработки данных. Одним из наиболее доступных методов является оперирование с матрицей предпочтений (матрицей попарных сравнений). Матрица предпочтений позволяет определить сравнительные (весовые) оценки символов, которые сравниваются друг с другом.

При этом используются следующие обозначения:

2 – более предпочтительный символ

0 – менее предпочтительный символ

41 – символы равны по значению

По каждой строке матрицы даны значения i-ого символа по сравнению с остальными. Суммируя числа предпочтений по строке можно получить значимость каждого символа матрицы.

Таблица 2.2. Значимость символов матрицы

| | Я | Л | Р | П | О | К | Х | С | Т | М | Значимость символа |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Я | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 10 |
| Л | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| Р | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| П | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 10 |
| О | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 15 |
| К | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 16 |
| Х | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| С | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 10 |
| Т | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 19 |
| М | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 11 |
| | 10 | 16 | 19 | 10 | 5 | 4 | 16 | 10 | 1 | 9 | 100 |

Веса операций

Я = 10/100 * 100 = 10 К = 16/100 * 100 = 16

Л = 4/100 * 100 = 4 Х = 4/100 * 100 = 4

Р = 1/100 * 100 = 1 С = 10/100 * 100 = 10

П = 10/100 * 100 = 10 Т = 19/100 * 100 = 19

О = 15/100 * 100 = 15 М = 11/100 * 100 = 11

Матрица попарных сравнений задач.

Определение коэффициентов трудоемкости решения задач происходит аналогично определению значимости символов, то есть используется матрица попарных.

К1 - Планирование и оперативное управление производством и качеством продукции;

К2 - Организация сбыта;

К3 - Обеспечение работ материально-техническими ресурсами, их учет, хранение, работа с поставщиками;

К4 - Разработка новых продуктов и совершенствование выпускаемых Разработка новых и совершенствование действующих технологий;

К5 - Подбор, расстановка и исследование кадров. Подготовка кадров;

К6 - Организация труда и заработной платы. Совершенствование организации труда;

К7 - Охрана труда и техника безопасности;

К8 - Бухгалтерский учет и отчетность;

К9 - Финансовое обеспечение;

К10 - Правовая деятельность;

К11 - Обеспечение производства инструментом и техоснасткой;

К12 - Ремонтное и энергообслуживание;

К13 - Транспортное обслуживание;

К14 - . Эксплуатация и техническое обслуживание ПВМ;

К15 - Совершенствование организации управления;

К16 - Общее руководство и экономическая деятельность;

К17 - Инженерно-техническое обеспечение и обслуживание производства;

Таблица 2.3 Значения коэффициентов трудоемкости

| | К1 | К2 | К3 | К4 | К5 | К6 | К7 | К8 | К9 | К10 | К11 | К12 | К13 | К14 | К15 | К16 | К17 | | Коэф.труд. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| К1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 14 | 0,42 |
| К2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 9 | 0,27 |
| К3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 27 | 0,82 |
| К4 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 17 | 0,51 |
| К5 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 22 | 0,67 |
| К6 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 22 | 0,67 |
| К7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 6 | 0,18 |
| К8 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 8 | 0,24 |
| К9 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 25 | 0,76 |
| К10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,03 |

| | | | | | | | | | | | | 0 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| К11 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 16 | 0,48 |
| К12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 33 (max) | 1 |
| К13 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 9 | 0,27 |
| К14 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 17 | 0,51 |
| К15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 30 | 0,91 |
| К16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0,09 |
| К17 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 30 | 0,91 |
| | 20 | 25 | 7 | 17 | 12 | 12 | 28 | 26 | 9 | 33 | 18 | 1 | 25 | 17 | 4 | 31 | 4 | 289 | |

Таблица 2.3 Расчет коэффициентов трудоемкости

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Планирование и оперативное управление производством и качеством продукции | | | | | | | | | | | 14.28 | | | | | | 50.40 |
| 2. Организация сбыта | | | | | | | | | | | | | | | | | 81.00 |
| 3. Обеспечение работ материально-техническими ресурсами, их учет, хранение, работа с поставщиками и | | | | | | | | | | | | | | | | | 133.90 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.Разработка новых продуктов и совершенствование выпускаемых. Разработка новых и совершенствование действующих технологий | 1 | 1 | 1 | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | 54.06 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 5. Подбор, расстановка и исследование кадров. Подготовка кадров | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | 1 | | | | | | | | 88.44 |
| 6.Организация труда и заработной платы. Совершенствование организации труда. | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | | | | | | | 64.99 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. Охрана труда и техника безопасности. | | | | | | | | | | | | | | | | | 11.88 |
| 8. Бухгалтерский учет и отчетность | | | | | | | | | | | | | | | | | 13.92 |
| 9. Финансовое обеспечение. | | | | | | | | | | | | | | | | | 39.52 |
| 10. Правовая деятельность. | | | | | | | | | | | | | | | | | 2.43 |
| 11.Обеспечение производства инструментом и техоснасткой. | | | | | | | | | | | | | | | | | 50.40 |
| 12. Ремонтное и энергообслуживание | | | | | | | | | | | | | | | | | 110.00 |
| 13. Транспортное обслуживание | | | | | | | | | | | | | | | | | 24.57 |
| 14. Эксплуатация и техническое обслуживание ПВМ | | | | | | | | | | | | | | | | | 38.76 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15.Совершенствование организации управления | | | | | | | | | | | | | | | | | 88.27 |
| 16. Общее руководство и экономическая деятельность | | | | | | | | | | | | | | | | | 5.04 |
| 17. Инженерно-техническое обеспечение и обслуживание производства | | | | | | | | | | | | | | | | | 72.80 |
| ИТОГО: | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Определение трудоемкости решения задач и загруженности должностных лиц ООО «Рекорд».

Имея рассчитанные веса операций (относительную значимость символов), а также коэффициенты трудоемкости решения задач можно определить:

— Трудоемкость решения каждой задачи (по строке);

— Загруженность должностных лиц и структурных подразделений (по столбцу).

— Определение трудоемкости решений управленческих задач позволяет ранжировать все задачи по степени трудности их исполнения.

Анализируя итоги данного расчета, мы видим, что имеет место крайне неравномерное распределение нагрузки на должностных лиц и профильные отделы ООО «Рекорд».

Кроме того, недостаточное внимание уделяется ряду важнейших для предприятия задач, а именно: в целом можно сказать, что задача рационального

распределения функций управления между руководителями и структурными подразделениями аппарата ООО «Рекорд» решена неудовлетворительно.

## 2.3. Разработка мероприятий по увеличению прибыльности работы организации

По итогам проведенного анализа предприятия можно подытожить отсутствие адекватности управленческих структур рыночным условиям. Основываясь на этом могут быть намечены основные пути реформирования организации.

Организационные преобразования.

Преобразования в организационном строе ООО «Рекорд» нуждаются в незамедлительных, целенаправленных, а также обдуманных мер. В итоге будет сформирована организационная структура, которая будет обеспечивать качественное управление хозяйственной деятельностью.

Для того, чтобы проводимые мероприятия имели успех, следует обозначить основные организационные элементы и интегрированные организационные переменные. Если вести речь конкретно об организации ООО «Рекорд», это будет выглядеть подобным образом:

Таблица 2.5 Систематизация организационных мероприятий

| Составляющие механизма управления | Организационные мероприятия | |
|---|---|---|
| | Текущие | Долгосрочные |
| Базисные организационные элементы | Сокращение структурных единиц, неадекватных рынку;<br>Оптимизация действующих структурных | Профессиональный рост работников;<br>Обучение персонала;<br>Организация отношений доверия;<br>Информированность |

| | | |
|---|---|---|
| | подразделений;<br>Внедрение новых информационных технологий;<br>Система мотивации труда;<br>Система делегирования полномочий. | работников;<br>Скрытые и явные меры принуждения;<br>Аргументация изменений;<br>Консолидация достижений. |
| Интегрированные организационные переменные | Оптимизация производственных процессов;<br>Управление конечными результатами;<br>Управление взаимодействием с партнерами. | Создание новой организационной культуры. |

Далее следует рассмотреть некоторые предлагаемые организационные изменения по пунктам:

Ликвидация экономического отдела (1 руководитель отдела, 4 экономиста) в ходе слияния и передачи его функций финансовому отделу (10 человек). По итогам данных изменений уволить 5 человек из числа сотрудников экономического отдела – 1 руководителя отдела, 4 экономистов. Данная мера обусловлена низкой загруженностью обоих подразделений ООО «Рекорд».

Экономический эффект от внедрения организационных преобразований:

Экономический эффект по итогам слияния экономических и финансовых отделов, а также ликвидация руководителя экономического отдела составит 907 200 рублей, из них:

Заработная плата руководителя экономического отдела – 60 000 рублей.

Заработная плата экономиста – 35 000 рублей.

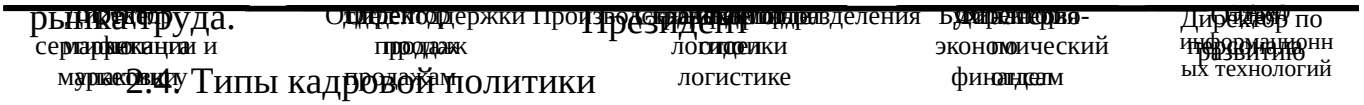
Э = (60000+35000)*12*1,26 = 1 436 400 рублей.

С учетом взаимосвязи и взаимозависимости между такими факторами, как показатели финансово-экономического состояния, структура основных средств, система управления предприятием могут быть выделены общие задачи для создания надежной организации и увеличения прибыльности:

- Расширить сферу деятельности, развивать и увеличивать объемы работ;
- Эффективно использовать гибкую ценовую политику;
- Совершенствовать технологии производства, в корне улучшить качество продукции, учитывая требования рынка и повышенную конкурентоспособность;
- Внедрять разнообразные формы материального и морального стимулирования и ответственности за результаты труда, решать социальные проблемы коллектива.

Организационная структура управления ООО «Рекорд» после рекомендованных изменений

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, Кедризуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.




## 2.4. Типы кадровой политики

В ходе анализа главенствующей в определенных организациях кадровой политики могут быть выделены, как минимум, два основания для их группировки.

Первое основание связано с уровнем осознанности правил и норм, основывающих кадровые мероприятия. По данному основанию можно сделать вывод о том, что кадровая политика может быть:

— пассивной;

— реактивной;

— превентивной;

— активной.

Второе основание - степень открытости организации по отношению к внешней среде в ходе формирования кадрового состава, ее принципиальная

ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. Так, по этому основанию выделяются два типа кадровой политики — открытая и закрытая.

Пассивная и реактивная кадровая политика

Словосочетание «пассивная политика» на первый взгляд представляется алогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

При реактивной кадровой политике руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

Превентивная и активная кадровая политика

В подлинном смысле слова о превентивной кадровой политике можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств, для влияния на маличную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так

и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношениях. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее Кедризации.

Рациональной кадровой политикой предполагаются:

1) возможности Кедризации в рамках организации мобильной стратегии управления персоналом, учитывая осуществление нескольких проектов или направлений деятельности.

2) наличие гибких форм внедрения специалистов с целью решения тех задач, которые характерны определенной стадии Кедризации проекта.

Под таким подходом предполагается постоянная смена состава исполнителей, зависящая от стадий развития организации, с помощью которой могут выстраиваться долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

Открытая и закрытая кадровая политика

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять па работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или

родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует табл. 2.1.

Таблица 2.1 Особенности Кедризации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике

| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
|---|---|---|
| | Открытая | Закрытая |
| 1 | 2 | 3 |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения в конкурентные | Эффективная адаптация за счет института наставников |

| | | |
|---|---|---|
| | отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками | («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации |
| 1 | 2 | 3 |
| Продвижение персонала | С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой ¾ вполне вероятна «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному) | Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм | Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом |

| | | |
|---|---|---|
| | инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации | осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия |

## 2.5 Этапы проектирования кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо:

— разработать общие принципы кадровой политики, определить приоритеты целей;

— вести организационно-штатную политику — планировать потребности в трудовых ресурсах, формировать структуру и штат, назначенич, создавать резервы;

— информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;

— финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

— политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

— оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие этапы по проектированию кадровой политики:

— нормирование;

— программирование;

— мониторинг.

1. Нормирование.

Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работ важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса.

2. Программирование.

Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

3. Мониторинг персонала.

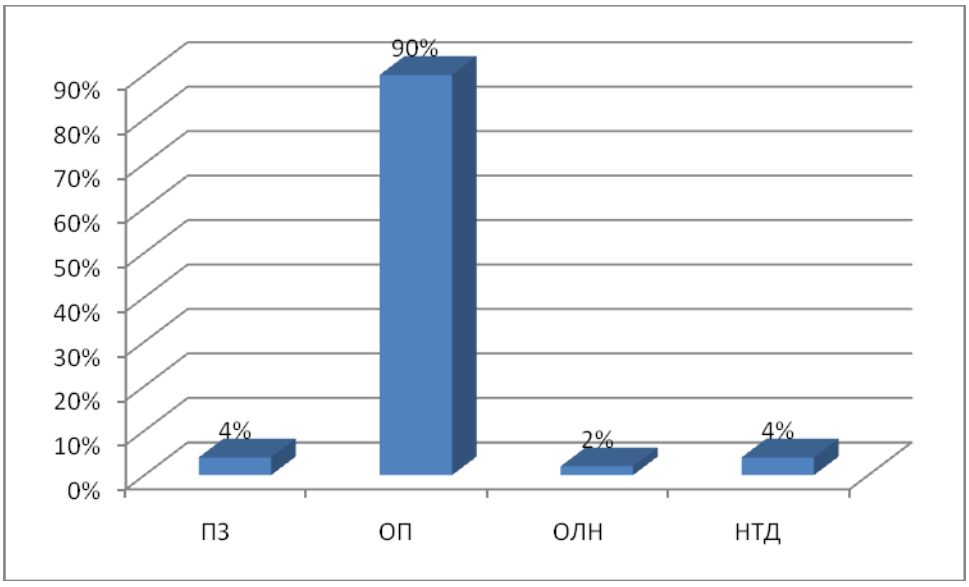
Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Баланс рабочего времени

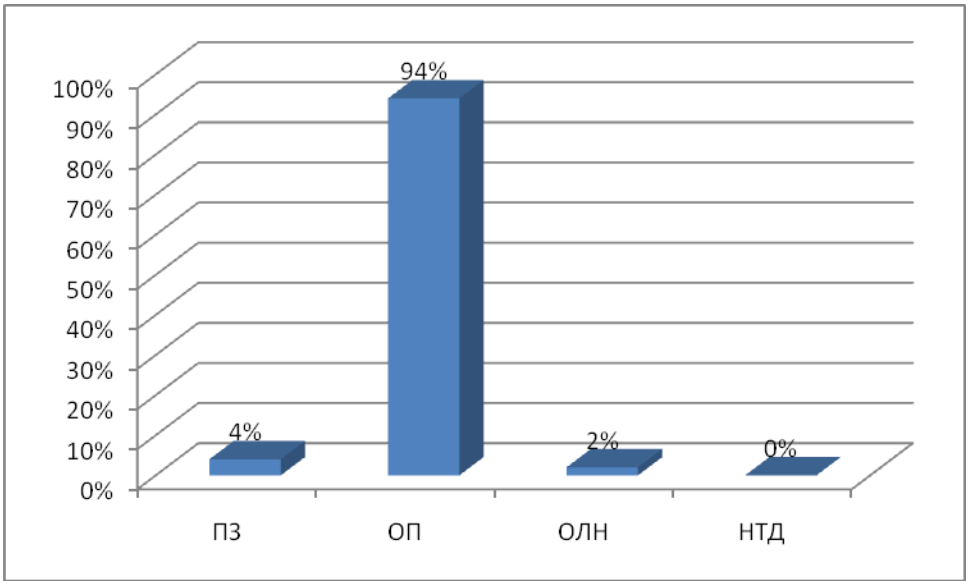
| | Статьи рабочего времени | Индекс | Наблюдение | | Возм. сокр. непроизв. работ | | Норм. Баланс рабочего времени | | Примечание |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Мин. | % | | | Мин. | % | |
| Рабочее время | Включение и выключение компьютера, вход и выход из программ | ПЗ | 20 | 4 | | | 20 | 4 | |
| | Оформление приема и увольнения сотрудников | ОП | 120 | 24 | | | 120 | 24 | |
| | Подготовка отчетов | ОП | 180 | 36 | | | 200 | 40 | |
| | Переговоры, телефонные переговоры, взаимодействие по электронной почте | ОП | 60 | 12 | | | 60 | 12 | |
| | Личные нужды | ОЛН | 10 | 2 | | | 10 | 2 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Работа с программами | | 90 | 18 | | | 90 | 18 | |
| Время потерь | Чаепитие | НТД | 10 | 2 | | 10 | 0 | 0 | |
| | Беседы личного характера с сотрудниками других отделов | НТД | 10 | 2 | | 10 | 0 | 0 | |
| Итого | | | 480 | 100 | | | 480 | 100 | |

График загрузки рабочего дня фактический




проектируемый




## 2.6 Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Основные фазы стратегического менеджмента.

В ходе становления системы стратегического менеджмента могут быть выделены четыре основные фазы:

1) хаотического реагирования к постоянным изменениям во внешней среде;

2) стратегического планирование в узком смысле — должны быть предвидены новые осложнения во внешних условиях деятельности организации и разработана заранее стратегия ответных действий;

3) управления стратегическими возможностями — необходимо выявить внутренний потенциал организации, чтобы адаптироваться в быстро меняющейся среде;

4) управления стратегическими задачами в Кедрьном масштабе времени — разработка и Кедризация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые программы и кадровые мероприятия

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа,

ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Таблица 2.2 Кадровые мероприятия, кедризуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики

| Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно Кедризуется стратегия) | Уровень планирования | | |
|---|---|---|---|
| | долгосрочный (стратегический) | среднесрочный (управленческий) | краткосрочный (оперативный) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Открытая кадровая политика | | | |
| Предпринимательская (стадия формирования) | Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам | Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с | Отбор менеджеров и специалистов под проекты |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | кадровыми агентствами | |
| Динамического роста (стадия интенсивного роста) | Активная политика привлечения профессионалов, распространение информации о возможности Кедризации венчурных проектов | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев ¾ формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов | Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала |
| Прибыльности (стадия стабилизации) | Разработка новых форм организации труда под новые технологии | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест | Кедризация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ликвидационная | Не | Создание | Оценка персонала |

| | | | |
|---|---|---|---|
| (стадия кризиса) | рассматривается | нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству | с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройств Использование схем частичной занятости. Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая Кедризация программ социальной помощи |
| 2. Закрытая кадровая политика | | | |
| Предпринимательская (стадия формирования) | Создание собственных (фирменных) институтов | Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии | Привлечение друзей, родственников и знакомых |
| Динамического | Проведение | Набор | - |

| | | | |
|---|---|---|---|
| роста (стадия интенсивного роста) | внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. | сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. | |
| Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный ¾ Япония) | Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет | Проведение программ адаптации персонала | - |
| Прибыльности (стадия стабилизации) | Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат | Кедризация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ | Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» ¾ совмещение |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ликвидационная | Не рассматривается | Проведение программ переподготовки | Поиск рабочих мест для перемещаемого |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью Кедризовать активность сотрудников в других направлениях, полезных фирме | персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов преодоления кризиса |

## 2.4. Условия разработки и анализ кадровой политики ООО «Рекорд»

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды.

Факторы внешней среды могут объединяться по:

1) нормативным ограничениям; 2) ситуации на рынке труда. К примеру, из-за присутствия в нормах некоторых стран запретов к применению тестов при

приеме на работу, сотрудники служб управления персоналом вынуждены быть очень изобретательными, проектируя программы отбора и ориентации персонала.

Факторы внутренней политики.

Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1) цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.

2) стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации.

3) условия труда. Наиболее привлекательны или отталкивающие людей характеристики работ, выражаются в качестве:

— степени прикладываемых физических и психических усилий;

— степени вредности работы для здоровья;

— месторасположении рабочего места;

— продолжительности и структурированности работы;

— взаимодействия с другими людьми в ходе работы;

— степени свободы при решении задач;

— понимания и принятия целей организации.

4) качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

5) стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важно:

— максимально реализовать мастерство и опыт каждого работника;

— обеспечить конструктивное взаимодействие членов группы;

— получить адекватную информацию о работниках, которая влияет на формулирование целей, задач кадровой политики в программе организации.

Резюме.

1. Кадровая политика направлена на приведение кадрового потенциала организации в соответствие с целями и стратегией ее развития.

2. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

3. С точки зрения уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, кадровая политика организации может быть пассивной, реактивной, превентивной или активной.

4. В зависимости от факторов внешней среды, а также особенностей корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая политика организации.

5. В ходе разработки общих принципов формирования кадровой политики важно согласовать между собой организационно-штатную, информационную, финансовую политику и политику развития персонала.

6. К этапам проектирования кадровой политики относятся нормирование, программирование и мониторинг персонала.

7. Для построения адекватной кадровой политики важно исходить из представления о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики является мониторинг персонала.

## 2.7 Кадровая политика ООО «Рекорд».

Для Компании характерно ведение реактивной кадровой политики. Организация прозрачна для любого потенциального сотрудника на любом из структурных уровней. Новому сотруднику может быть предложена работа как с самой низовой должности, так и с должности уровня высшего руководства.

Руководством предприятия осуществляется контроль за негативным состоянием в работе с персоналом, анализируются их причины и производится слежка за возникновением конфликтных ситуаций. В качестве предмета специального внимания руководства выступает мониторинг таких факторов, как квалифицированная рабочая сила и мотивация персонала к

высокопродуктивному труду. Руководители предприятий предпринимают серьезные меры, чтобы локализовать кризисные явления, осуществляют действия, которые нацелена на то, чтобы понять причины, которые стали причиной возникновения кадровых проблем.

Два раза в год в компании проходит сессия стратегического планирования, на которой рассматриваются и анализируются кадровые проблемы на предприятии. Средствами диагностики в этом случае являются расчеты динамики роста персонала, расчет текучести персонала, анкеты выходного интервью, помогающие выявить основные причины текучести персонала, должностные инструкции, фотографии рабочего времени, позволяющие провести наблюдения чем именно и в течение какого времени занимался конкретный сотрудник.

Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании. Планирование кадровой политики в компании в настоящее время осуществляется сроком на один год, что в свою очередь может создавать ряд трудностей при возникновении не запланированных изменений.

Так же в компании практикуется смешанный тип открыто-закрытой кадровой политики. Это обуславливается тем, что компания ориентирована также и на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Смешанный тип кадровой политики включает наиболее оптимальные и эффективные критерии. Так, при найме персонала используется открытый тип кадровой политики, это позволяет создать высокую конкуренции на рынке труда. При адаптации персонала используется тип закрытой кадровой политики, это дает высокую сплоченность коллектива. Во время обучения и развития персонала используется как открытая, так и закрытая кадровая политика. В этом случае Обучение проводится как во внутренних, так и во внешних центрах обучения и развития, что способствует заимствованию нового опыта и

формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации. Продвижении персонала обуславливается как высокой мобильностью кадров, так и планированием карьеры внутри организации. Мотивация и стимулирование персонала в данном случае акцентировано не только на материальное стимулирование, но и на удовлетворение стабильности, безопасности и социальном принятии.

Использование реактивной кадровой политики достаточно эффективно, но учитывая, что при таком способе невозможно организовать среднесрочное и длительное планирование кадровой политики на предприятии. Мною было предложено разработать план мероприятий по переходу на использование активной (рациональной) кадровой политики.

При успешной Кедризации данного проекта руководство компании будет иметь не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию. Разработав целевые кадровые программы, станет возможным осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Рациональная кадровая политика позволяет предприятию проводить качественный диагноз, обоснованный прогноз развития ситуации. Располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Переход к активной (рациональной) кадровой политике предполагает:

1) возможность Кедризации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;

2) наличие гибких форм включения специалистов, чтобы решать те задачи, которые характерны определенным стадиям Кедризации проекта, которые могут быть решены этими специалистами с максимальным эффектом;

При использовании такого подхода предполагается постоянная смена состава исполнителей, зависящая от стадии развития организации, с помощью которой могут выстраиваться долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

# Глава 3. Анализ трудовых ресурсов предприятия

Рациональное использование персонала предприятия является непременным условием, которое обеспечивает бесперебойный производственный процесс и успешное выполнение производственных планов. С целью анализа весь персонал делится на две группы: промышленно-производственная и непромышленная. К промышленно-производственному группе персонала (ППП) относятся лица, которые выполняют трудовые операции, связанные с основной деятельностью предприятия, а к непромышленной группе персонала можно отнести людей, работающих в учреждениях культуры, в сфере общественного питания, медицины и пр., которые принадлежат предприятию.

Работники ППП делятся на рабочих и служащих. К служащим относятся руководители, специалисты и другие служащие (конторские учётные и т.п. персонал). Рабочие делятся на две группы: основные и вспомогательные. В анализе трудовых ресурсов предприятия можно выделить три основных направления. Анализируются следующие факторы:

1. Использование рабочей силы.

1.1. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами.

1.2. Уровня квалификации работников.

1.3. Формы, динамика и причины движения персонала.

1.4. Использование рабочего времени.

2. Производительность труда.

2.1. Выполнение плана по росту производительности труда и определение прироста продукции за счёт этого фактора.

2.2. Факторный анализ производительности труда.

2.3. Резервы роста производительности труда.

3. Оплаты труда.

3.1. Состав и динамика фонда заработной платы.

3.2. Фонд заработной платы.

3.3. Эффективность использования фонда заработной платы.

Таблица 3.1 Показатели движения рабочей силы

| Название показателя | Формула для расчёта показателя | Экономический смысл |
|---|---|---|
| Коэффициент оборота по приёму (Кп) | $Кп = \frac{\text{количество принятых работни}}{\text{среднесписочная численность раб}}$ | Характеризует удельный вес принятых работников за период |
| Коэффициент оборота по выбытию (Кв) | $Кв = \frac{\text{количество выбывших работни}}{\text{среднесписочная численность раб}}$ | Характеризует удельный вес выбывших за период работников |
| Коэффициент текучести кадров (Кт) | $Кт = \frac{\text{количество уволивших по собственному желан} + \text{нарушения трудовой дисци}}{\text{среднесписочная численность р}}$ | Характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам |
| Коэффициент постоянства кадров (Кпост) | Кп = 1 -Кв | Характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде (году, квартале) |

Таблица 3.2 Основные показатели трудовых ресурсов предприятия

| Название показателя | 2010 | 2011 |
|---|---|---|
| Списочная численность, чел | 738 | 639 |
| Среднесписочная численность, чел. | 710 | 612 |
| Коэффициент оборота по приёму, % | 24 | 32 |
| Коэффициент оборота по выбытию, % | 38 | 31 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 38 | 31 |
| Коэффициент постоянства кадров, % | 0,62 | 0,69 |
| Динамика численности, % | 86 | |

Среднесписочная численность рассчитана в соответствии с Приказом от 12 ноября 2010г. N 278 «Об утверждении указаний по заполнению форм Федерального статистического наблюдения»

Из данных таблиц видно, что динамика численности персонала на предприятия составляет 86 %, т.е. наблюдается тенденция замедления притока рабочих.

Значение коэффициента оборота по приему работников наибольшим стало в 2011 году. В 2010 году значение этого коэффициента было меньше на 25%. Коэффициент оборота по выбытию в 2011 году по сравнению с 2010 годом – уменьшился на 19%. Но тем не менее превышает установленные нормы.

Это отразилось на текучести кадров. Наиболее высоким показатель был в 2010 году, когда количество уволившихся по собственному желанию и по сокращению в связи с кризисной ситуацией в стране было самым высоким по

отношению к сложившейся среднесписочной численности персонала. Коэффициент текучести кадров в 2011 году по сравнению с 2010 годом – уменьшился на 19%.

В целом, характеристика движения рабочей силы показывает, что на предприятии существует некоторое напряжение в обеспечении трудовыми ресурсами.

3.1. Мотивация персонала

Современные теории мотивации делятся на: содержательную и процессуальную теории мотивации:

Основная мысль содержательной теории мотивации - определить внутренние побуждения (потребности), заставляющие людей действовать установленными способами.

Процессуальная теория мотивации основывается на поведении людей, учитывая их восприятие и познания.

Данные теории мотивации дополняют друг друга, а не взаимоисключают. Для лучшего понимания этих теорий, следует понимать такие основополагающие понятия, как потребность и вознаграждение.

Потребность - это ощущения человека недостатка чего-либо. Они могут быть как первичными, так и вторичными. К первичным можно отнести физиологические потребности, они, как правило, врожденные (пища, еда, дыхание, сон). Вторичные — психологические, например, успех, уважение, власть, потребность принадлежать кому-либо или чему-либо.

Понятие «вознаграждение» на деле обладает более широким смыслом, нежели деньги или удовольствие. Вознаграждение — это все то, человек считает ценным для себя. Но потому как люди имеют разное понятие ценностей, то оценка вознаграждения может быть неодинаковой. Внутреннее вознаграждение возникает в процессе работы, к примеру чувство достижения значительного результата, значимость выполняемой работы, самоуважение. Касаемо внешнего вознаграждения, то этому типу вознаграждения равнозначны понятия "поощрение" или "премирование", т. е. это вознаграждение выдает сама организация, оно не является самим процессом или результатом деятельности.

Примеры внешнего вознаграждения:  заработная плата, пособия, льготы, бонусы, карьерный рост, символы служебного статуса и престижа (личный кабинет), похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, страховки, служебный автомобиль).

Заработная плата персонала. Принципы начисления.

Заработная плата, или ставка заработной платы - это цена, которая выплачивается за использование труда. Экономическим назначением заработной платы является обеспечение условий жизнедеятельности человека.

Заработная плата также основной источник дохода рабочих и служащих, с помощью нее может быть осуществлен контроль за мерой труда и потреблением, ее используют в качестве важнейшего экономического рычага управления экономикой.

Заработная плата работнику устанавливает трудовой договор в соответствии с действующей у данного работодателя системой оплаты труда.

В Компании устанавливается повременно-премиальная система оплаты труда: начисляются и выплачиваются премии, которые устанавливаются в процентах от должностного оклада (тарифной ставки), основываясь на разработанном в организации положении относительно премирования работников. Заработная плата выдается один раз в месяц.

Заработную плату облагает налог на доходы физических лиц и единый социальный налог. А также взносы по обязательному пенсионному страхованию и по страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Компания ежегодно проводит сравнение уровней доходов сотрудников с приобретаемым обзором заработных плат по России на рынке FMCG «Ernst&Young».

По результатам которого принимается решение о внесении изменений в ФОТ Компании.

Из каждого Департамента Компании выбраны ключевые должности, по которым представлена информация по заработной плате:

Таблица 3.3 Изменения заработной платы персонала ООО «Рекорд» в 2010-2011 гг.

| Должность | 2010 Оклад, руб. | 2010 годовой бонус, руб.* | 2011, Оклад, руб. | 2011 годовой бонус, руб.** |
|---|---|---|---|---|
| Департамент по маркетингу | | | | |
| Бренд-менеджер | 76650 | 110376 | 72002 | 172800 |
| Менеджер по продукту | 37100 | 53424 | 35000 | 84000 |
| Департамент по продажам | | | | |
| Менеджер по работе с ключевыми клиентами | 46400 | 445440 | 43600 | 523200 |
| Региональный менеджер | 53500 | 513600 | 50300 | 603600 |
| Департамент по развитию | | | | |
| Менеджер по подбору персонала | 35000 | 50400 | 32900 | 78960 |
| Менеджер по кадровому делопроизводству | 30000 | 43200 | 28200 | 67680 |
| Системный администратор | 40000 | 57600 | 37600 | 90240 |
| Секретарь | 23000 | 33120 | 21600 | 51840 |
| Департамент по логистике | | | | |
| Менеджер по логистике | 31500 | 45360 | 29600 | 71040 |
| Специалист по управлению товарными запасами | 26000 | 37440 | 24400 | 58560 |
| Департамент по финансам | | | | |
| Бухгалтер | 30000 | 43200 | 28200 | 67680 |
| Финансовый аналитик | 34500 | 49680 | 32400 | 77760 |

Бонус - начисляется в случае достижения компанией поставленных целей (85% и выше (см. Пример 1) и в случае Кедризации сотрудником личных KPI (Пример 2) (85% и выше).

KPI (КПЭ) - Ключевые показатели эффективности. Показатели, характеризующие уровень (качество) Кедризации структурной единицей (дирекцией, отделом, отдельным сотрудником), своих целей.

Пример 1

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| % выполнения компанией плана по чистой прибыли | Менее 75 | ‹85 | 85-100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 1 и (п |
| % премии | сокраще-ние окладов | 0 | индивиду-альный бонус | 102 | 104 | 106 | 108 | 110 | 112 | 114 | 116 | 118 | 1 |

Пример 2

| Должность | Оклад | Название KPI | Период | % KPI от оклада периода | Сумма бонуса за год, руб. |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Менеджер по персоналу | 28200 | Проектная цель | год | 10 | 33840 |
| Менеджер по персоналу | 28200 | Удовлетворенность сотрудника HR-сервисами | год | 10 | 33840 |
| Менеджер по персоналу | 28200 | ИТОГО | | 20 | 67680 |

В 2010 году годовой бонус составлял 12% от годового оклада сотрудников сервисных подразделений, сбытовых подразделений - 80%.

Так же в Компании в 2010 году был установлен следующий социальный пакет, который обеспечивает работников:

— Добровольным медицинским страхованием;

— Материальной помощью сотрудникам в виде;

— Выплат в случае бракосочетания и/или рождения ребенка в размере 10 000 рублей.

— Выплат в случае смерти близких родственников (мать, отец, брат, сестра, муж, ребенок) в размере 20 000 рублей.

— Ежемесячных пособий в размере 5 000 рублей после выхода на работу сотрудниц, которые находятся в отпуске по уходу за ребенком до 1,5 лет.

— Оплачиваемые ежеквартальные выходные: один выходной в квартал без возможности переноса.

— 100% оплаты больничных листов. В случае отсутствия работника на рабочем месте более 3 дней должен быть предоставлен больничный лист.

— Суммы подарков на Дни Рождения, составляющей для сотрудников 3500 рублей, при стаже более пяти лет 5000 рублей.

— Скидки в случае приобретения продукции компании в размере 30% от базовой цены.

— Бесплатного корпоративного транспорта от метро до офиса компании;

— Компенсации питания 200 руб./день.

В 2011 году политика начисления бонусной части и окладной части дохода была пересмотрена в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране. Оклады сотрудников были уменьшены на 6%.

Годовой бонус сотрудников сервисных подразделений составил 20%, сбытовых подразделений - 100%.

Так же в Компании в 2011 году социальный пакет был пересмотрен и обеспечивал работников:

— Добровольным медицинским страхованием;

— Материальной помощью сотрудникам в виде:

— Выплат в случае бракосочетания и/или рождения ребенка в размере 10 000 рублей.

— Выплат в случае смерти близких родственников (мать, отец, брат, сестра, муж, ребенок) в размере 20 000 рублей.

— Оплачиваемых ежеквартальных выходных: один выходной в квартал без возможности переноса.

— 100% оплаты больничных листов. В случае отсутствия работника на рабочем месте более 3 дней должен быть предоставлен больничный лист.

— Суммы подарков на Дни Рождения, составляющей для сотрудников 2002 рублей, при стаже более пяти лет 3500 рублей.

— Скидки в случае приобретения продукции компании в размере 30% от базовой цены.

— Бесплатного корпоративного транспорта от метро до офиса компании;

3.2. Адаптация персонала

В ходе трудовой адаптации персонала происходят следующие процессы:

— работник приспосабливаются к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственно к социальной среде;

— совершенствуются деловые и личные качества работников.

Виды адаптации персонала - составные элементы общего процесса трудовой адаптации, которые определяют особенности производственно-экономических систем и социальные отношения в рамках организации. Различаются:

— психофизиологическая адаптация;

— социально-психологическая адаптация;

— профессиональная адаптация;

— организационная адаптация.

Врабатываемость — процесс перестройки психофизиологических функций человека к трудовой деятельности, который сопровождается постепенными улучшениями координации движений, их точностью и быстротой, установлением соответствующих уровней дыхания и кровообращения.

ООО «Рекорд» – это команда молодых высокопрофессиональных специалистов и надежных друзей.

Стремясь быть лидерами всегда и во всем, Компания ценит отношения и людей, с которыми работает. В течение дня Компания превращается в дружную корпоративную семью, где все поддерживают друг друга и вдохновляют на новые свершения.

В компании ООО «Рекорд» уделяется особое внимание адаптации персонала. Для этого проводятся  целенаправленные мероприятия, связанные с постепенной врабатываемостью работника в новых или изменившихся профессиональных и социально-экономических условиях труда.

При приеме на работу в компании проводится вводная ознакомительная беседа, в рамках которой менеджер по подбору и адаптации персонала знакомит сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка, со структурой компании, спецификой работы в компании. На этой встрече сотруднику вручается «Комплект новичка», который включает памятку сотрудника, список внутренних телефонов, список сотрудников, краткую информацию о Компании, ее ценностях и миссии, корпоративный подарок);

В компании так же проводятся адаптационные тренинги для новых сотрудников, которые знакомят сотрудников с миссией и ценностями Компанией, а так же ее продукцией.

Далее в процессе работы Менеджер по подбору и адаптации персонала контролирует дальнейший процесс адаптации сотрудника. С сотрудником систематически проводятся беседы с целью определения врабатываемости сотрудника. В случае отклонений проводятся мероприятия по их ликвидации.

Все вышеперечисленные мероприятия существенно повышают эффективность прохождения адаптационного периода сотрудников Компании.

3.3. Развитие и движение персонала предприятия

Эффективное управление любой компанией осуществляется только при наличии некоторых видов ресурсов: материальных, человеческих и финансовых.

В ООО «Рекорд» существует специальный отдел, работа которого направлена на обучение и развитие персонала – Отдел корпоративного обучения.

Компания обучает не только своих сотрудников, но и партнеров и дистрибьюторов.

Сотрудники посещают различные мастер-классы, тренинги, семинары и проходят обучающие программы.

В компании также существует практика привлечения специализированных тренинговых компании для проведения обучения и повышения квалификации, профессионального уровня сотрудников.

В 2010 году в Компании началась Кедризация проекта «Системы управления эффективностью».

Per foments management (система управления эффективностью (далее PM) –определение и постановка целей перед Компанией и декомпозиция их до сотрудников Компании, оценка компетенций персонала и постановка целей развития компетенций.

KBI (КБИ) - Ключевые бизнес-индикаторы. Показатели высшего уровня, характеризующие продвижение Компании к достижению стратегических целей. Входят в качестве элементов в экономическую модель бизнеса.

Для того, чтобы внедрить РМ необходимо также внедрить ПДР (процедура достижения развития).

ПДР включает в себя:

ПР – процедура развития – модель компетенций, основанную на IDP – индивидуальный план развития;

ПД – процедура достижения – Ассессмент-центр, основанный на KPI.

KPI (КПЭ) - Ключевые показатели эффективности. Показатели, характеризующие уровень (качество) Кедризации структурной единицей (дирекцией, отделом, отдельным сотрудником), своих целей.

Ассессмент-центр – это процедура, обеспечивающая точную и объективную оценку Кедрьных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников.

В 2010 году была успешно разработана и внедрена процедура достижения, разработана модель компетенций, на основании которой были составлены индивидуальные планы развития.

В 2011 году Кедризована процедура развития, внедрена система ассесмент-центра, на основании которой были определены ключевые показатели эффективности.

После Кедризации основных процедур ПДР продолжается рабата по Кедризации проекта ПДР. Разработана форма документа, позволяющего провести анализ компетенций, достижения и развития по каждому сотруднику компании.

Анализ проводится по шкале A, B, C, D:

A - Результаты выполнения превышают поставленную задачу

B – Результаты соотвествуют поставленной задаче

C – Поставленная задача выполнена частично

D - Поставленная задача не выполнена

Полученные данные позволяют качественно ценить и определить компетенции сотрудника, его достижения и развития, позволяют раскрыть

моменты мешающие развитию и назначить мероприятия по устранению и повышению эффективности персонала.

# Глава 4. Предложения по совершенствованию кадрового потенциала и заработной платы

Для Компании характерно ведение реактивной кадровой политики. Организация прозрачна для любого потенциального сотрудника на любом из структурных уровней. Новому сотруднику может быть предложена работа как с самой низовой должности, так и с должности уровня высшего руководства.

Руководством предприятия осуществляется контроль за негативным состоянием в работе с персоналом, анализируются их причины и производится слежка за возникновением конфликтных ситуаций. В качестве предмета специального внимания руководства выступает мониторинг таких факторов, как квалифицированная рабочая сила и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Руководители предприятий предпринимают серьезные меры, чтобы локализовать кризисные явления, осуществляют действия, которые нацелена на то, чтобы понять причины, которые стали причиной возникновения кадровых проблем.

Два раза в год в компании проходит сессия стратегического планирования, на которой рассматриваются и анализируются кадровые проблемы на предприятии. Средствами диагностики в этом случае являются расчеты динамики роста персонала, расчет текучести персонала, анкеты выходного интервью, помогающие выявить основные причины текучести персонала, фотографии рабочего времени, позволяющие провести наблюдения чем именно и в течение какого времени занимался конкретный сотрудник.

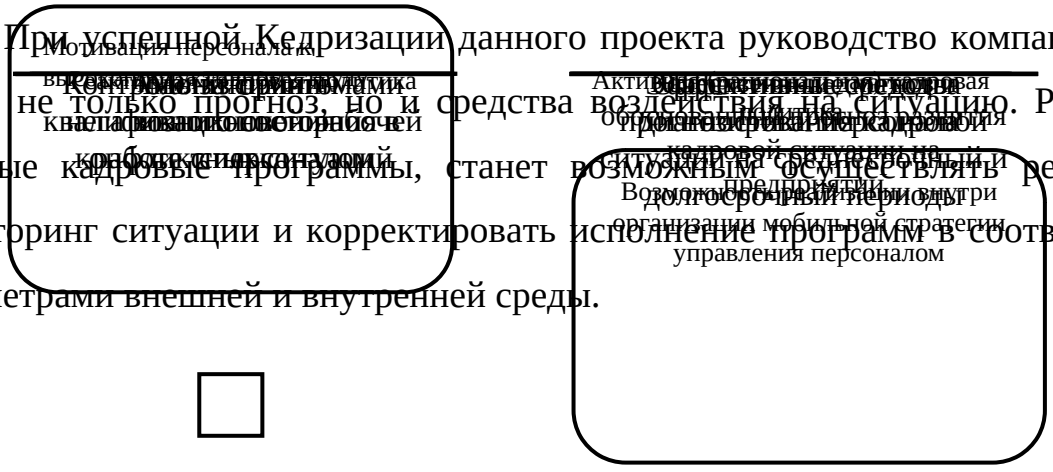
Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании. Планирование кадровой политики в компании в настоящее время осуществляется сроком на один год,

что в свою очередь может создавать ряд трудностей при возникновении не запланированных изменений.

Так же в компании практикуется смешанный тип открыто-закрытой кадровой политики. Это обуславливается тем, что компания ориентирована также и на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Смешанный тип кадровой политики включает наиболее оптимальные и эффективные критерии. Так, при найме персонала используется открытый тип кадровой политики, это позволяет создать высокую конкуренции на рынке труда. При адаптации персонала используется тип закрытой кадровой политики, это дает высокую сплоченность коллектива. Во время обучения и развития персонала используется как открытая, так и закрытая кадровая политика. В этом случае Обучение проводится как во внутренних, так и во внешних центрах обучения и развития, что способствует заимствованию нового опыта и формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации. Продвижении персонала обуславливается как высокой мобильностью кадров, так и планированием карьеры внутри организации. Мотивация и стимулирование персонала в данном случае акцентировано не только на материальное стимулирование, но и на удовлетворение стабильности, безопасности и социальном принятии.

Использование реактивной кадровой политики достаточно эффективно, но учитывая, что при таком способе невозможно организовать среднесрочное и длительное планирование кадровой политики на предприятии. Кедризация проекта «Система управления эффективностью» позволит перейти использование активной (рациональной) кадровой политики.




При успешной Кедризации данного проекта руководство компании будет иметь не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию. Разработав целевые кадровые программы, станет возможным осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Рациональной кадровая политика позволяет предприятию проводить качественный диагноз, обоснованный прогноз развития ситуации. Располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Переход к активной (рациональной) кадровой политике предполагает (см. схему):

- возможность Кедризации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;
- наличие гибких форм включения специалистов, чтобы решать те задачи, которые характерны определенным стадиям Кедризации проекта, которые могут быть решены этими специалистами с максимальным эффектом;

При использовании такого подхода предполагается постоянная смена состава исполнителей, зависящая от стадии развития организации, с помощью которой могут выстраиваться долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

Для повышения эффективности и скорейшего достижения целей проекта «Системы управления эффективностью» мною было предложено ввести

автоматизированный управленческий учет в Компании, создать дополнительные модули в программе 1С для расчета показателей эффективности компании (динамика численности персонала, расчет среднесписочной численности, процента текучести персонала).

Для повышения уровня адаптации и оптимизации коммуникаций с сотрудниками разработать раздел в Экстранет (Интернет ресурс компании внутреннего пользования), содержащий информацию о регламентах и процедурах Компании, бланки документов, общую управленческую структуру, внутренние локальные нормативные документы.

Учет труда и заработной платы должен обеспечивать оперативный контроль за качеством и количеством труда, за использованием средств, включаемых в фонд заработной платы и выплаты социального характера.

Основной целью вводимого проекта «Системы управления эффективностью» является не только повышение кадрового потенциала предприятия, но и тесно с ним связанная, оптимизация мотивации персонала.

Новый проект обеспечит точную и объективную оценку Кедрьных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников.

Позволит выявлять истинные критерии, мешающие развитию потенциала, и успешно их ликвидировать.

Качественная объективная оценка навыков персонала - это четкая, прозрачная, обоснованная система определения уровня заработной платы персонала.

На основании выполнения поставленных целей KPI сотрудником начисляется бонус. Для сотрудника выплата бонуса является серьезным стимулом повышения своих достижений в работе. Выполнение поставленных целей в работе сотрудниками  влечет за собой повышение эффективности и производительности персонала.



В процессе анализа анкет выходного интервью были выявлены негативные факторы, повышающие текучесть персонала. Мною была предложена разработка ряда мероприятий, ликвидирующих данные факторы. Так основными показателями стали:

— Система оплаты труда;

— Высокая интенсивность труда, неравномерная нагрузка, перегрузки;

— Отсутствие перспектив для карьерного роста;

Все эти факторы можно успешно ликвдировать с помощью вводимого проекта «Система управления эффективностью». Так как данный проект позволяет повысить мотивацию персонала и оптимизировать систему оплаты труда. Открывает возможности профессионального и как следствие перспективы карьерного роста для сотрудников компании. Позволяет определить степень загруженности пепрсонала, выяывить критерии, влияющие на интенсивнсть

труда и произвести мероприятия по перераспределение должностных функций, либо автоматизацию и оптимизацию трудовых процессов.




В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения кадрового потенциала. Это касается не только менеджеров высшего звена, но и рядовых работников предприятия. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью цельной стратегии компании. Программы повышения кадрового потенциала должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней, так и внешней.

Грамотное построение кадровой политики предприятия - наиболее трудная задача управления. Управление людьми, теми самыми людьми, на которых держится любая успешная организация – задача совершенно иного порядка, решая которую необходимо сочетать психологию с математическим искусством управления.

В связи с этим следует упомянуть о несомненной связи между вопросами мотивации персонала и повышения его квалификации. Если говорить упрощенно, то в качестве основной задачи повышения кадрового потенциала можно рассматривать такую формулировку:

Для успешной работы компании необходимо буквально балансировать на стыке интересов работника и потребностей организации. Стоит нарушить баланс в пользу работника – и неизбежно увеличение «утечки кадров». В пользу организации – и со временем предприятие перестанет соответствовать требованиям современности.

В данной дипломной работе я попыталась отразить всю сложность этой задачи и на примере организации ООО «Рекорд» показать несколько современных и экономически оправданных способов ее решения. Так, одним из наиболее оптимальных решений, безусловно, является Кедризация проекта «Системы управления эффективностью».

Компания находится на правильном пути, и запуск данного проекта позволит не только качественно оценивать и определять компетенции сотрудников, их достижения и развитие, позволит раскрывать моменты мешающие развитию, назначать эффективные мероприятия по повышению эффективности кадрового потенциала, но и вывести компанию на новый уровень и способствовать упрочнению лидерских позиций на рынке услуг.

Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы ООО «Рекорд»

| Показатели | 2010 год | 2011 год | Темп |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | роста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Объем производительности продукции, тыс.руб.<br><br>Затраты на заработную плату, тыс.руб.<br><br>Среднесписочная численность работающих, чел. | 1804060<br><br>658596<br><br>710 | 2215224<br><br>533174<br><br>612 | 123<br><br>81<br><br>86 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Средняя заработная плата, руб.<br>Средняя выработка произв. продукции на одного работающего, тыс.руб.<br>(объем/численность)<br>Уд. вес з/п в ст-ти продукции, %<br>(ФОТ/объем)<br>Себестоимость произведенной продукции, т.р.<br>Уд вес з/п в себест. продукции, % (ФОТ/ С/С) | 38650<br>2541<br><br>36,5<br>1568300<br>42 | 36300<br>3620<br><br>24,10<br>1945200<br>27,5 | 94<br>142<br><br>82<br>124<br>65 |

Из приведенных расчетных данных можно сделать вывод о том, что рост производительности труда опережает рост заработной платы в 2010-2011 гг. на 42%, что свидетельствует об эффективной работе проделанной предприятием по организации труда, по выявлению и использованию резервов по снижению трудоемкости продукции.

На Кедризацию проекта «Системы управления эффективности» компания выделила 30 000 000 рублей. Кедризация данного проекта занимает 3 года. В начале 2012 года проект должен быть полностью внедрен и Кедризован.

Проект был запущен в 2010 году и уже сейчас ощутимы позитивные изменения в компании. За расчетный период объем производительности

продукции увеличился на 23 %, что повлекло за собой увеличение прибыли компании. Прирост прибыли составил 400 000 000 рублей.

Экономическая эффективность от внедрения данного проекта составляет:

Э = 400000000-30000000 = 370000000 руб.

## Заключение

Тема диплома «Оценка и предложения по совершенствованию использования кадрового потенциала» является актуальной для любого предприятия, работающего в современных условиях и нацеленного на долгосрочное эффективное функционирование.

В данной дипломной работе я попыталась отразить всю сложность этой задачи и на примере организации ООО «Рекорд» показать несколько современных и экономически оправданных способов ее решения. Так, одним из наиболее оптимальных решений, безусловно, является Кедризация проекта «Системы управления эффективностью».

В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения кадрового потенциала. Это касается не только менеджеров высшего звена, но и рядовых работников предприятия. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью цельной стратегии компании. Программы повышения кадрового потенциала должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней, так и внешней.

Следует признать, что акценты современной экономики постепенно смещаются от «механической экономики» производства к «информационной экономике», то есть такой экономической системе, которая построена, прежде всего на высококвалифицированных специалистах, профессионалах в своих

отраслях. Высокая квалификация любого специалиста – это результат, складывающийся из опыта работы, образования и непрерывной работы над собой. Помощь в этом процессе – этическая задача любого предприятия. Таким образом, можно констатировать, что система повышения кадрового потенциала абсолютно необходима любой организации, желающей войти в новую экономическую систему как равноправный участник.

Грамотное построение кадровой политики предприятия - наиболее трудная задача управления. Управление людьми, теми самыми людьми, на которых держится любая успешная организация – задача совершенно иного порядка, решая которую необходимо сочетать психологию с математическим искусством управления.

В связи с этим следует упомянуть о несомненной связи между вопросами мотивации персонала и повышения его квалификации. Если говорить упрощенно, то в качестве основной задачи повышения кадрового потенциала можно рассматривать такую формулировку:

«Добиться того, чтобы персонал был заинтересован в постоянном совершенствовании своих профессиональных качеств – при условии, что это пойдет на благо компании и явится для работников дополнительным стимулом к работе в данной компании».

Для успешной работы компании необходимо буквально балансировать на стыке интересов работника и потребностей организации. Стоит нарушить баланс в пользу работника – и неизбежно увеличение «утечки кадров». В пользу организации – и со временем предприятие перестанет соответствовать требованиям современности.

В процессе работы был произведен расчет распределения функций управления в компании.

Анализируя итоги расчета по определению трудоемкости решений управленческих процессов, мы видим, что имеет место крайне неравномерное распределение нагрузки на должностных лиц и профильные отделы ООО «Рекорд». Была выявлена низкая загруженность двух подразделений компании: финансового и экономического отделов. В результате было предложено создать

новую организационную структуру, обеспечивающую эффективное управление хозяйственной деятельностью путем ликвидации экономического отдела путем слияния и передачи его функций финансовому отделу. Экономический эффект от внедрения организационных преобразований составил 1 436 400 руб.

В процессе работы была проанализирована кадровая политика предприятия. В Компании принята реактивная кадровая политика. Использование реактивной кадровой политики достаточно эффективно, но учитывая, что при таком способе невозможно организовать среднесрочное и длительное планирование кадровой политики на предприятии. Успешная Кедризация проекта «Система управление эффективностью» позволит осуществить переход на использование активной (рациональной) кадровой политики.

Так же в компании практикуется смешанный тип открыто-закрытой кадровой политики. Это обуславливается тем, что компания ориентирована также и на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

Смешанный тип кадровой политики включает наиболее оптимальные и эффективные критерии. Так, при найме персонала используется открытый тип кадровой политики, это позволяет создать высокую конкуренцию на рынке труда. При адаптации персонала используется тип закрытой кадровой политики, это дает высокую сплоченность коллектива. Во время обучения и развития персонала используется как открытая, так и закрытая кадровая политика. В этом случае Обучение проводится как во внутренних, так и во внешних центрах обучения и развития, что способствует заимствованию нового опыта и формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации. Продвижение персонала обуславливается как высокой мобильностью кадров, так и планированием карьеры внутри организации. Мотивация и стимулирование персонала в данном случае акцентировано не только на материальное стимулирование, но и на удовлетворение стабильности, безопасности и социальном принятии.

Рациональная кадровая политика позволяет предприятию проводить качественный диагноз, обоснованный прогноз развития ситуации. Располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Переход к активной (рациональной) кадровой политике предполагает (см. схему):

1) возможность Кедризации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;

2) гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии Кедризации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно;

Анализ трудовых ресурсов предприятия показал, что динамика численности персонала на предприятия составляет 86 %, т.е. наблюдается тенденция замедления притока рабочих.

Значение коэффициента оборота по приему работников наибольшим стало в 2011 году. В 2010 году значение этого коэффициента было меньше на 25%. Коэффициент оборота по выбытию в 2011 году по сравнению с 2010 годом – уменьшился на 19%. Но тем не менее превышает установленные нормы.

Это отразилось на текучести кадров. Наиболее высоким показатель был в 2010 году, когда количество уволившихся по собственному желанию и по сокращению в связи с кризисной ситуацией в стране было самым высоким по отношению к сложившейся среднесписочной численности персонала. Коэффициент текучести кадров в 2011 году по сравнению с 2010 годом – уменьшился на 19%.

В целом, характеристика движения рабочей силы показывает, что на предприятии существует некоторое напряжение в обеспечении трудовыми ресурсами.

Рубеж 2010 и 2011 года – время сложной экономической ситуации в стране. В этот период в Компании произошло перераспределение и оптимизация бюджета. Компания пересмотрела ФОТ (фонд оплаты труда) и социальный пакет

компании. Окладная часть дохода сотрудников была уменьшена на 6 %, пересмотрена политика начисления премиальной части. Был значительно сокращен социальный пакет.

Так же была проведения оптимизация штата сотрудников Компании. Несмотря на сложную экономическую ситуацию ООО «Рекорд» удалось избежать массовых сокращений и сохранить большую часть штата сотрудников.

Все эти показатели помогли Компании сохранить свою долю на рынке.

В 2010 году годовой бонус составлял 12% от годового оклада сотрудников сервисных подразделений, сбытовых подразделений - 80%.

В 2011 году политика начисления бонусной части и окладной части дохода была пересмотрена  в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране. Оклады сотрудников были уменьшены на 6%.

Годовой бонус сотрудников сервисных подразделений составил 20%, сбытовых подразделений - 100%.

Период с 2010 по 2011 годы был очень значимым в жизни компании, т.к. за это время удалось успешно начать проект «Система управления эффективностью», дальнейшая Кедризация которого продолжается по настоящее время.

Эта процедура позволила качественно оценить кадровый потенциал Компании и разработать мероприятия для повышения эффективности работы персонала.

Экономическая эффективность от внедрения проекта «Системы управления эффективностью» составляет 370000000 руб.

Для повышения эффективности и скорейшего достижения целей проекта «Системы управления эффективностью» мною было предложено ввести автоматизированный управленческий учет в Компании, создать дополнительные модули в программе 1С для расчета показателей эффективности компании (динамика численности персонала, расчет среднесписочной численности, процента текучести персонала).

Для повышения уровня адаптации и оптимизации коммуникаций с сотрудниками разработать раздел в Экстранет (Интернет ресурс компании

внутреннего пользования), содержащий информацию о регламентах и процедурах Компании, бланки документов, общую управленческую структуру, внутренние локальные нормативные документы.

Учет труда и заработной платы должен обеспечивать оперативный контроль за качеством и количеством труда, за использованием средств, включаемых в фонд заработной платы и выплаты социального характера.

Основной целью вводимого проекта «Системы управления эффективностью» является не только повышение кадрового потенциала предприятия, но и тесно с ним связанная, оптимизация мотивации персонала.

Новый проект обеспечит точную и объективную оценку Кедриных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников.

Позволит выявлять истинные критерии, мешающие развитию потенциала, и успешно их ликвидировать.

Качественная объективная оценка навыков персонала - это четкая, прозрачная, обоснованная система определения уровня заработной платы персонала.

На основании выполнения поставленных целей KPI сотрудником начисляется бонус. Для сотрудника выплата бонуса является серьезным стимулом повышения своих достижений в работе. Выполнение поставленных целей в работе сотрудниками  влечет за собой повышение эффективности и производительности персонала.

В процессе анализа анкет выходного интервью были выявлены негативные факторы, повышающие текучесть персонала. Мною была предложена разработка ряда мероприятий, ликвидирующих данные факторы. Так основными показателями стали:

— Система оплаты труда;

— Высокая интенсивность труда, неравномерная нагрузка, перегрузки;

— Отсутствие перспектив для карьерного роста;

Все эти факторы можно успешно ликвидировать с помощью вводимого проекта «Система управления эффективностью». Так как данный проект позволяет повысить мотивацию персонала и оптимизировать систему оплаты

труда. Открывает возможности профессионального и как следствие перспективы карьерного роста для сотрудников компании. Позволяет определить степень загруженности персонала, выявить критерии, влияющие на интенсивность труда и произвести мероприятия по перераспределение должностных функций, либо автоматизацию и оптимизацию трудовых процессов.

Компания находится на правильном пути, и запуск данного проекта позволит не только качественно оценивать и определять компетенции сотрудников, их достижения и развитие, позволит раскрывать моменты мешающие развитию, назначать эффективные мероприятия по повышению эффективности кадрового потенциала, но и вывести компанию на новый уровень и способствовать упрочнению лидерских позиций на рынке услуг.

# Список использованной литературы

Трудовой кодекс Российской Федерации (действующая редакция), 2003

1. Практический журнал по работе с персоналом «Кадровое дело», периодическое издание.
2. Ежемесячный ситуационный справочник по кадровой работы «Справочник кадровика», периодическое издание.
3. «Консультант плюс», интернет ресурс http://www.consultant.ru/;
4. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002. 112с.
5. В.М. Даринская, И.Н. Чаплыгин Оценка и развитие персонала методом «Ассессмент-центр. Санкт-Петербург Изд-во Речь, 2010 224с.
6. Д. Ульрих и У. Брокбэнк. HR в борьбе за конкурентное преимущество. Москва, Изд-ао Преттекст, 2009 345с.
7. Ч. Вудраф. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций. Москва: HIPPO,2007 384с.
8. В.А. Бодров. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности. Учебное пособие. Москва: ПЕР СЕ, 2005 768с.
9. Harvard Buisnes Review. Управление в условиях кризиса. Москва: Альпина Букс. 2011. 272 с.
10. В.В. Кондратьева 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя Москва: Эксмо. 2009, 832 с.
11. Щадилова С.Н. Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности.- М.:"ДИС", 2007.- 176с.
12. Н.Д. Врублевский, И.М. Рендухов «Учет расчетов по оплате труда: практическое руководство»: Бухгалтерский учет Москва, 2003г.
13. И.Е. Глушков Бухгалтерский учет на современном предприятии. Эффективное пособие по бухгалтерскому учету: КРОНУС Москва, 2004г.

14. М.И. Баканов, А.Д. Шеремет Теория экономического анализа: Финансы и статистика Москва, 2002г.