

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование кадрового планирования в организации ( на примере ООО «Итал-Холод»)»

Студент(ка)

Д.А.Горбунова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.э.н.

С.Ю.Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Горбунова Дарья Александровна

1. Тема «Совершенствование кадрового планирования в организации  
( на примере ООО «Итал-Холод»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной  
работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Материалы учебников по менеджменту, научных статей,  
стандартов, документов, по финансово-хозяйственной работы « Итал-Холод»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты кадрового планирования в организации

1.1 Суть, цели и задачи планирования кадров

1.2 Способы планирования потребностей в сотрудниках на фирме

2. Анализ кадровой политики ООО «Итал-Холод»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Оценка управления кадрового планирования предприятия

3. Мероприятий по совершенствованию кадрового планирования

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в  
ООО «Итал-Холод»

3.2 Расчет финансовой результативности предложенных мероприятий

Заключение

Список используемой литературы

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного  
материала: 19 таблиц, 9 рисунков, 8 приложений.

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Главные экономические показатели работы организации;
  4. Табличные данные по итогам оценки управления производственным процессом;
  5. Графические данные по итогам оценки управления производственным процессом;
  6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
  7. Итоги предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
  7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

С.Ю.Данилова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Д.А.Горбунова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ (подпись) С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Горбуновой Дарьи Александровны  
по теме «Совершенствование кадрового планирования в организации ( на  
примере «Итал-Холод»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Выработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Выработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Выработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Выработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	03.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	04.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

Д.А. Горбунова

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Целью бакалаврской работы представляется исследование кадрового планирования ООО «Итал-Холод».

Объектом исследования выступает ООО «Итал-Холод».

Предметом исследования представляется кадровое планирование в ООО «Итал-Холод».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её элементы в виде параграфов 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть использованы в работы специалистов хозяйствующих субъектов по увеличению эффективности кадрового планирования.

Бакалаврская работа составляет 70 страниц, имеет 3 главы, 51 использованных литературных источников.

Ключевые слова: кадровое планирование, персонал, управление персоналом.

## Содержание

Введение.....	1
1 Теоретические аспекты кадрового планирования организации .....	4
1.1 Суть, цели и задачи планирования кадров .....	4
1.2 Методы планирования потребностей в сотрудниках на предприятии..	8
2 Анализ эффективности кадровой политики ООО «Итал-Холод» .....	16
2.1. Краткая характеристика ООО «Итал-Холод».....	16
2.2 Анализ эффективности кадровой политики ООО «Итал-Холод» .....	22
3. Совершенствование кадрового планирования ООО «Итал-Холод» ...	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Итал-Холод».....	37
3.2 Сводный расчет эффективности проектируемых мероприятий .....	45
Заключение .....	51
Библиографический список .....	53
Приложения .....	57

## Введение

Главным элементом организации представляются ее сотрудники. Они составляют главную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание работы сотрудников также требует больших затрат. Производительность труда в организации, которая результативно применяет собственных сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание результативности применения человеческих средств.

Одним из нужных условий претворения подобного отношения к сотрудникам и гарантии того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, представляется четкая формулировка кадровой тактики организации. Она образует базис для образования системы работы с людьми при рассмотрении разных аспектов управления человеческими средствами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Хорошей кадровой стратегией возможно назвать общую кадровую стратегию, объединяющую разные аспекты тактики организации в отношении сотрудников и прогнозы, и пользования рабочей силы. Она обязана наращивать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, какие возможно предвидеть в обозримом будущем.

Процесс разработки и планирования кадровой тактики организации важен на любом этапе развития компании, так как кадры представляются результативным инструментом в решении бизнес-задач, а также присутствует острая нужность изменяться под воздействием внешних причин, изменений в мировой экономике и т.д. Возможны разные варианты образования кадровой тактики. В зависимости от отрасли применения

хозяйствующего субъекта формулируются и главные моменты кадровой тактики конкретного работодателя.

При разработке документа, отражающего кадровую стратегию организации, нужно стремиться к тому, чтобы создать итог синергизма, изыскивая, как одни практики могут поддерживать иные, и выявляя общие надобности, какие могут быть удовлетворены инициативами в разных сферах управления сотрудниками.

Актуальность выбранной для бакалаврской работы темы заключается в том, что организация для того, чтобы сохранить либо повысить результативность работы, обязана непрерывно воспроизводить человеческие средства, то есть улучшать количественный и качественный состав сотрудников, его структуру. По мере развития и усложнения рыночных отношений и усиления конкуренции именно результаты управления сотрудниками обеспечивает устойчивое преимущество в современной экономике.

Успешное развитие фирмы связано со значительным повышением продуктивности производственных средств и ростом производительности труда. Менеджеры обязаны быть вооружены разными методологиями по оценке результативности разных средств и, в первую очередь, сотрудников фирм.

Целью бакалаврской работы является исследование кадрового планирования ООО «Итал-Холод».

Для достижения поставленной цели, нужно решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты кадрового планирования организации;
2. провести оценку технико-экономических показателей ООО «Итал-Холод»;
3. проанализировать эффективность системы кадрового планирования ООО «Итал-Холод»;

4. разработать мероприятия для повышения эффективности кадрового планирования ООО «Итал-Холод».

Объектом исследования выступает ООО «Итал-Холод».

Предметом исследования представляется кадровое планирование в ООО «Итал-Холод».

В процессе написания бакалаврской работы были использованы научные труды отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, подобных, как, Баканов М. И., Шеремет А. Д., Кондраков Н. П., Гейц И. В., Гетман В. Г., Гиляровская Л. Т., Савицкая Г. В., Ковалев В. В.

Дипломная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и литературы.

Введение обосновывает актуальность темы дипломной работы, отражает цели и задачи, поставленные в квалификационной работе, описывает объект и предмет исследования, способы, использованные для сбора, систематизации и интерпретации данных об объекте исследования, содержит обзор главных использованных источников и литературы, а также краткую оценку структуры квалификационной работы.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты кадровой политики организации.

Второй раздел посвящен оценке кадровой политики ООО «Итал-Холод», в ходе проведения которого выявлены как сильные стороны его работы, так и недостатки, препятствующие дальнейшему развитию.

В третьем разделе на базе проведённой оценки предложены конкретные практические мероприятия по совершенствованию управления сотрудниками ООО «Итал-Холод».

# 1 Теоретические аспекты кадрового планирования организации

## 1.1 Суть, цели и задачи планирования кадров

Цель управления сотрудниками организации – максимально результативное применение потенциала трудового коллектива, определяемого совокупностью трудового потенциала отдельных работающих.

К главным задачам управления сотрудниками возможно причислить:

- формирование системы управления организацией в целом и системы управления сотрудниками;
- планирование кадровой работы и выработка оперативной сметы кадровой работы на фирме;
- проведение маркетинга сотрудников; определение кадрового потенциала организации;
- определение надобности организации в сотрудниках;
- учет и нормирование числа сотрудников организации.

Суть кадрового планирования состоит в целенаправленном и пропорциональном образовании и применении человеческих средств организации. Кадровое планирование обязано осуществляться как в интересах организации, так и в интересах сотрудников. Потому оно призвано обеспечить, с одной стороны, надобности воспроизводства и непроизводственной области трудовыми средствами, а с иной – предоставления работающих мест в нужное время, в нужном количестве, в соответствии с квалификацией и способностями работающих. Вместе с этим рабочие места с точки зрения производительности и мотивации труда обязаны позволять работающему максимально развивать собственные способности, наращивать результативность труда в соответствии с современными требованиями [12].

Кадровое планирование представляет собой процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации и в нужном количестве в определенном временном периоде. Различают планирование общей потребности в персонале, дополнительной потребности и потребности в специалистах и служащих. Это означает, что кадровое планирование обязано:

- 1) иметь системный характер и охватывать весь процесс управления сотрудниками с учетом перспектив развития организации;
- 2) основываться на принципе партисипативности, т.е. в нем обязаны участвовать все работники организации;
- 3) стать непрерывным, т.е. на смену одним кадровым сметам обязаны приходиться иные;
- 4) стать гибким, т.е. быстро и адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде организации;
- 5) стать точным. Это означает, что прогнозы управления сотрудниками обязаны быть в нужной степени конкретизированы и детализированы.

При осуществлении кадрового планирования организация руководствуется такими целями, как:

- 1) Найм и удержание людей нужной квалификации и в нужном количестве
- 2) Наилучшим образом использовать потенциал персонала
- 3) Иметь возможность прогнозировать проблемы, которые могут возникнуть из-за возможного избытка или нехватки персонала

В то же время кадровое планирование обязано быть направлено на решение специальных задач управления сотрудниками. К числу подобных задач относятся:

- точное определение потребностей организации в сотрудниках на плановый срок;

- определение надобности в привлечении (либо высвобождении) работающих исходя из перспектив развития фирмы в плановом сроке;
- обеспечение рационального применения кадрового потенциала организации;
- выработка мероприятий по развитию и обучению сотрудников в плановом сроке;
- определения затрат на работающих [22].

Решение данных задач предопределяет содержание кадрового планирования, которое обязано охватывать:

- планирование надобности организации в сотрудниках в целом и по категориям работающих;
- изучение рынка труда;
- оценка системы образования работающих мест организации;
- разработку и реализацию мероприятий по развитию и обучению сотрудников [18].

Процесс кадрового планирования состоит из четырех базисных этапов:

- 1) определение воздействия организационных целей на подразделения организации;
- 2) определение будущей надобности в сотрудниках;
- 3) определение дополнительной необходимости в сотрудниках с учетом имеющихся кадров;
- 4) разработка плана по устранению потребностей в персонале [17].

Кадровое планирование реализуется в разных временных рамках. Различаются стратегические, тактические и оперативные кадровые планы.

Стратегические планы ориентированы на долгосрочную перспективу (на 3 – 10 лет) и предусматривают решение глобальных проблем. Стратегическое планирование в большей мере зависит от внешних причин – экономических, социальных, технологических. Нынешний учет главных тенденций развития, их качественная оценка представляются главными задачами стратегического планирования.

Стратегические плановые решения представляются, как обычно, основополагающими и становятся базой для тактического планирования. Причем утвержденные параметры могут корректироваться с учетом информации об изменениях во внутренней и внешней среде.

Тактическое планирование тесно связано со стратегическим планированием, так как представляет собой коррекцию, дополнение, в общем, конкретизацию стратегии. Другими словами тактическое планирование – это принятие решений о том, как должны распределяться ресурсы организации для достижения стратегических целей.

Оперативное кадровое планирование имеет горизонт до одного года и направлено на достижение отдельных оперативных целей. Оперативная смета содержит точно обозначенные цели, а также выделяемые средства, нужные для их достижения. Оперативные планы отличаются детальной проработкой всех показателей, что представляется нужным условием их контролирования и выполнения. Выработка оперативных стратегий реализуется на базе точной и подробной информации.

Успех кадрового планирования в значительной мере обеспечивается контролем, первой задачей которого представляется фиксация реального выполнения поставленных планом заданий. Помимо того, к задачам контролирования возможно причислить определение изменений во внутренней и внешней среде организации и их учет в планировании. За сопоставлением намеченных целей и полученных итогов следуют обычно оценка отклонений и выработка мероприятий по корректировке.

Таким образом, контроль возможно представить, как процесс, состоящий из нескольких этапов:

- первый этап – определение размеров работы, подлежащих контролированию, и источников информации, нужной для контролирования;
- второй этап – проведение наблюдений и измерений (это самый дорогостоящий этап контролирования, какой часто определяет саму целесообразность его проведения);

- третий этап – сопоставление поставленных целей с полученными итогами (на этом этапе особенно четко прослеживается зависимость контролирования от планирования, так как эталонами для контролирования служат плановые показатели);

- четвертый этап – внесение изменений по итогам контролирования в функционирование системы т.е. реализация регулирования [19].

Нетрудно заметить, что контроль, как и планирование, в значительной мере зависит от информационного обеспечения.

Переменные данные включают информацию о потерях работающего времени, прогулах, простоях и т.д.

Таким образом, кадровое планирование представляет собой целенаправленную, научно обоснованную деятельность организации, имеющую целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

## 1.2 Методы планирования потребностей в сотрудниках на предприятии

Исходной, базой кадрового планирования представляется оценка состава сотрудников, которая обеспечивает информационную базу для всей работы служб сотрудников.

Процесс планирования труда и сотрудников представляется составной частью тактической сметы и тесно связан с главными его разделами. В соответствии со структурой тактической сметы в плане по труду и выделяются три раздела: смета по труду, смета по числу сотрудников и смета по фонду заработной платы. Структура сметы по труду и сотрудников представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Структура сметы по труду и сотрудникам

Исходными материалами для разработки сметы по труду и сотрудникам представляются производственная программа, нормы затрат труда и его оплаты, смета развития организации в части, обеспечивающей рост производительности труда, данные о выполнении сметы по труду и заработной плате за отчетный срок, соответствующие решения и постановления законодательной и исполнительной власти.

Содержание и информационные связи сметы по труду и фонду заработной платы с иными разделами тактической сметы фирмы представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Содержание и информационные связи сметы по труду и сотрудников

Технологический процесс определенного из названных выше трех разделов сметы по труду и сотрудников имеет собственные особенности и представляет собой последовательность взаимосвязанных процедур, какие имеют определенный для определенного раздела сметы набор исходных данных, алгоритм подсчета показателей и законченный итог.

Рассмотрим технологический процесс планирования труда и числа сотрудников, алгоритм какого представлен на рисунке 3.

Как видно из рисунка 3, в процессе планирования данных двух разделов выполняются следующие плановые подсчеты:

- анализируется выполнение сметы по труду и числа сотрудников за

предшествующий срок;

- подсчитываются плановые показатели производительности труда;
- определяется нормативная трудоёмкость изготовления единицы товара, работ и товарного выпуска;
- подсчитывается плановый баланс работающего времени одного работающего;
- подсчитывается надобность в сотрудниках, его плановая структура и движение;
- планируется развитие сотрудников.

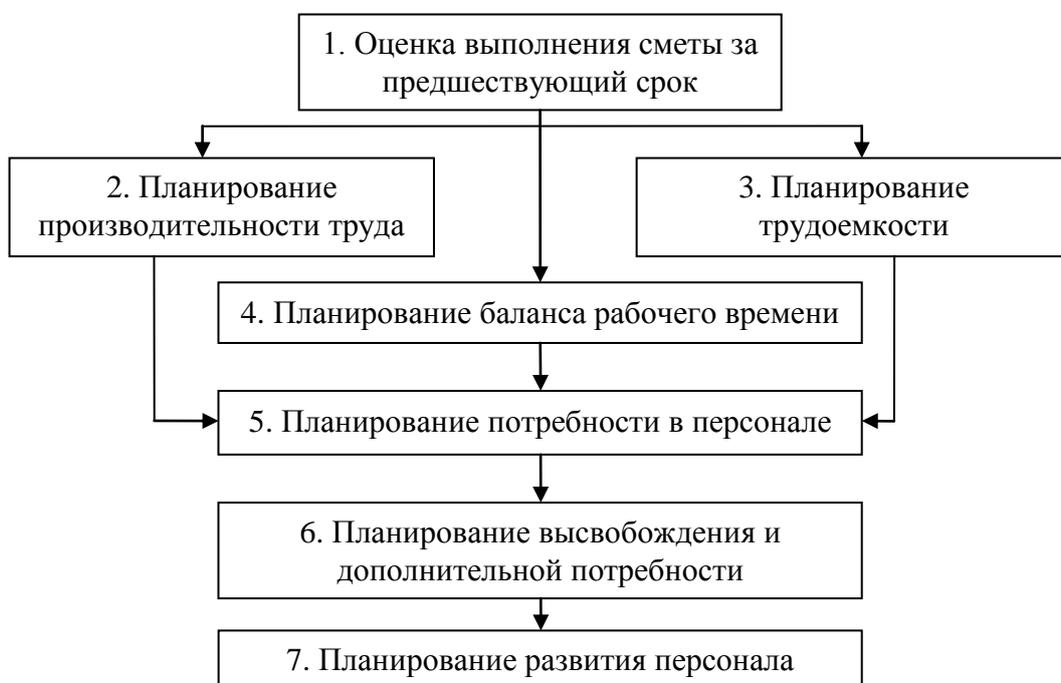


Рисунок 3 - Алгоритм планирования надобности в сотрудниках

Далее будет рассмотрено более подробно каждая из названных процедур разработки сметы по труду и числа сотрудников.

Обоснование роста производительности труда на многих действующих российских организациях производится по причинам. Вместе с этим расчет реализуется исходя из нужности экономии числа работающих по всем

причинам роста производительности труда. В этом случае число работающих организации в плановом сроке определяется по следующей формуле:

$$Ч_{пл} = Чб \cdot Iq + \text{Э}, \quad (1)$$

где  $Ч_{пл}$  - среднесписочное плановое число работающих;  $Чб$  - среднесписочное число работающих в базисном сроке;  $Iq$  - индекс изменения количества воспроизводства в плановом сроке;  $\text{Э}$  - общее изменение (уменьшение - «минус», увеличение - «плюс») исходного числа работающих.

Плановое число сотрудников может быть определено также на базе задания по количеству воспроизводства в соответствующих единицах измерения и планируемой выработки на одного работающего промышленно-производственного сотрудника:

$$Ч_{пл} = \frac{Q_{пл}}{В_{пл}}, \quad (2)$$

где  $Q_{пл}$  - планируемое количество выпуска товара;

$В_{пл}$  - планируемая выработка товара на одного работающего промышленно-производственных сотрудников.

Данные способы подсчета общей надобности фирмы в рабочей силе могут найти применение лишь на действующих организациях со стабильным, плавным изменением производственной программы. Они неприменимы для вновь создаваемых фирм и объектов, а также для фирм с существенными колебаниями производственной программы и структуры работающих. Более точной и обоснованной, в том числе и для вновь создаваемых фирм и объектов, представляется методология определения планового числа работающих фирмы прямым способом.

При планировании числа главных работающих определяется явочный и среднесписочный состав. Явочное число главных работающих в смену

$(\mathcal{C}_{\text{яв}}^{\text{oc}})$  - это нормативное число работающих для выполнения производственного сменного задания по выпуску товара:

$$\mathcal{C}_{\text{нн}}^{\text{oc}} = \frac{\text{тр}}{T_{\text{см}} \cdot D_{\text{п}} \cdot S \cdot K_{\text{пн}}}, \quad (3)$$

где Тр- трудоемкость производственной программы, нормо-часов;

$T_{\text{см}}$  - продолжительность рабочей смены либо сменный фонд работающего времени одного работающего, часов;

$S$  - число работающих смен в сутках;

$D_{\text{п}}$  - число суток работы организации в плановом сроке;

$K_{\text{пн}}$ - плановый показатель выполнения норм.

Для подсчета требуемого среднесписочного числа работающих могут быть применены два главных способа - расчет по показателю среднесписочного состава и расчет по планируемому проценту невыходов на работу:

$$\mathcal{C}_{\text{сн}}^{\text{oc}} = \mathcal{C}_{\text{яв}} \cdot K_{\text{сн}}, \quad (4)$$

где  $K_{\text{сн}}$  - показатель среднесписочного состава. Этот показатель подсчитывается как:

$$K_{\text{сн}} = \frac{F_{\text{н}}}{f}, \quad (5)$$

где  $F_{\text{н}}$  - номинальный фонд работающего времени (число календарных работающих дней);  $f$  - действительный фонд времени работы одного работающего (планируемое число работающих дней).

В организациях с непрерывным процессом воспроизводства (аппаратурные и иные аналогичные процессы) число сотрудников, занятых

обслуживанием основных средств, а также наладкой, ремонтом и иными подобными работами, может быть определено с учетом функционирующего парка и норм обслуживания:

$$Ч_{cn}^{об} = \frac{n \cdot S}{H_o} \cdot K_{cn}, \quad (6)$$

где  $Ч_{cn}^{об}$  - списочное число сотрудников, занятых обслуживанием основных средств;

$H_o$  - сменная норма обслуживания (число единиц основных средств на одного работающего).

где  $K_{cn}$  - показатель среднесписочного состава.

Расчет числа большинства категорий вспомогательных работающих, особенно занятых на работах, где планируется их количество и установлены нормы времени (выработки, нормы обслуживания), аналогичен подсчету числа главных работающих. Применительно к работам, по которым не устанавливаются их размеры и нормы выработки, число вспомогательных работающих может быть определено напрямую в зависимости от числа работающих мест и сменности соответствующего подразделения (цеха, участка и др.):

$$Ч^{вс} = n_{вс} \cdot S \cdot K_{cn}, \quad (7)$$

где  $Ч_{cn}^{вс}$  - списочное число вспомогательных работающих;

$n_{вс}$  - число работающих мест вспомогательных работающих.

Общие способы планирования сотрудников не сводятся к рассмотренным выше. Но степень их универсальности имеет тенденцию к понижению. Подавляющее большинство способов, применяемых при определении надобности в сотрудниках, носит более конкретный характер и предполагает в частности применение способов экстраполяции, опроса экспертов и др.

Изучив первую главу, можем сделать выводы.

Кадровое планирование становится важнейшим элементом кадровой тактики, помогает при определении ее задач, стратегии и целей, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия. Целью планирования представляется обеспечение фирмы либо компании нужной рабочей силой и определение неизбежных вместе с этим издержек. Такое положение вызывает, прежде всего, необходимость уделять особое внимание в кадровом планировании более качественному определению профессионально-квалификационных структур и состава кадров, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и, главное, призвано выявлять будущие надобности в рабочей силе, определять их качественные и количественные показатели на ранних стадиях.

## 2 Анализ эффективности кадровой политики ООО «Итал-Холод»

### 2.1. Краткая характеристика ООО «Итал-Холод»

ООО «Итал-Холод» - это автозаправочная станция, находится по адресу: Россия, Самарская область, г.Тольятти, ул. Ларина 185Б.

АЗС «Итал-Холод» имеет режим работы круглосуточно без перерыва на обед и работает без выходных.

Главным видом работы компании представляется Розничная торговля моторным топливом.

ООО «Итал-Холод» присвоен: ИНН 6321325065, КПП 632101001, ОГРН 1136320021969, ОКПО 21197573. Действует с 11.11.2012.

Производственную структуру организации возможно изобразить в виде следующей схемы:



Рисунок 4 - Производственная структура ООО «Итал-Холод»

Производственная структура ООО «Итал-Холод» представляет собой совокупность главных, вспомогательных подразделений, какие выполняют определенные функции, обеспечивающие ритмичную и непрерывную работу организации.

Для рассматриваемой организации характерна линейно-функциональная система управления (рисунок 4), когда функциональные

службы либо отдельные специалисты, в зависимости от выполняемых задач, разрабатывают решения для производственных подразделений, какие согласовываются и утверждаются линейным руководителем.

Для оценки главных технико - экономических показателей организации нами исследовано их изменение за срок 2013 - 2015 годы. Данные показатели представлены в таблице 1.

Таблица 1- Основные технико - экономические показатели работы ООО «Итал-Холод»

№	Показатели	Годы			Изменение, +, -		Темп роста, %	
		2013	2014	2015	2014 к 2013 гг.	2015 к 2014 гг.	2014 к 2013 гг.	2015 к 2014 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Объем реализации товара, тыс.руб.	49370	49610	58810	+240	+9200	100,48	118,54
2	Число сотрудников, чел. Из них:							
	Работающих:	91	83	78	-8	-5	91,21	93,98
	Рабочих:	74	73	67	-1	-6	98,65	91,78
3	Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб.	542,5	597,7	754	+55,2	+156,3	110,18	126,15
	Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб.	667,2	679,6	877,8	+12,4	+198,2	101,86	129,16
4	Фонд заработной платы, тыс.руб.	16444	19515	20035	+3071	+520	118,68	102,66
	Среднегодовая зарплата работающего, тыс. руб.	181	235	257	+54	+22	129,83	109,36
	Среднегодовая зарплата рабочего, тыс.руб.	222,22	267,33	299	+45,11	32,33	120,3	111,85
5	Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,89	0,89	0,80	-	-0,09	-	89,89
6	Полная себестоимость товара, тыс. руб.	44136	44157	44281	+21	+124	100,05	100,28
7	Прибыль от реализации, тыс. руб.	5234	5453	14529	+219	+9076	104,18	266,44
8	Рентабельность, %.	8,9	9,8	8,3		-1,5		84,69

Из таблицы 1 видно, что количество реализации в 2015 году вырос по сравнению с 2014 годом и по сравнению с 2013 годом. когда в 2013 году он составлял 49370, то 2014 году он составлял 49610т.р., а в 2015 году данный показатель составил 58810 т.р. Таким образом, количество реализации возросло на 24 тыс. и 920 тыс. Темп роста составил 100,48 и 118.54 %, что

говорит о более значительном росте за 2015 год. Число работающих в срок с 2013 по 2015 год наоборот уменьшалась.

Изменение показателей объема продаж ООО «Итал-Холод» схематически представлено на рисунке 5.

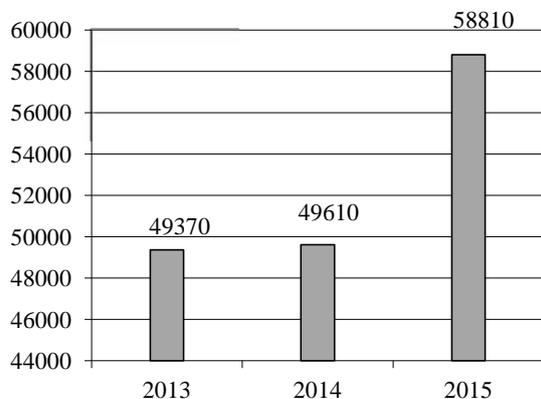


Рисунок 5 - Изменение показателей объема продаж ООО «Итал-Холод» за 2013 -2015 гг., тыс. руб.

Изменение показателей себестоимости ООО «Итал-Холод» схематически представлено на рисунке 6.

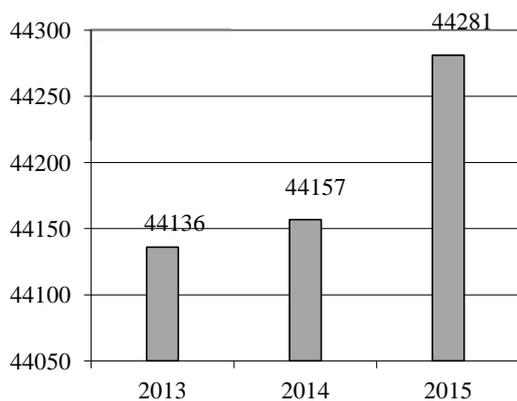


Рисунок 6 - Изменение показателей себестоимости ООО «Итал-Холод»

Изменение показателей прибыли ООО «Итал-Холод» схематически представлено на рисунке 7.

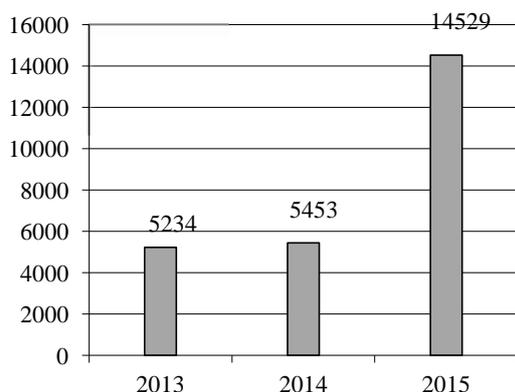


Рисунок 7 - Изменение показателей прибыли ООО «Итал-Холод» за 2013 -2015 гг., тыс. руб.

Для проведения данной оценки были собраны исходные данные за 2013, 2014, 2015 годы. Вместе с этим были учтены инфляционные процессы, влияющие на рост цен на исходные материалы и готовую продукцию и товара. Для выявления реальной динамики были приняты сопоставимые, то есть единые цены для всех анализируемых сроков - цены, сложившиеся на товара на конец 2015 года. Динамика количества реализации товара за 2013-2015 годы представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Динамика количества реализации товара за 2013-2015 годы

		Предыду щ. год	Базис. год	Предыд . год	Базис. год	Предыд . год	Базис год	Предыд. год	Базис. год
2013 год базис	49370	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2014	49610	240	240	100,48	100,48	0,48	0,48	50	50
2015	58810	9200	9440	118,54	119,12	18,54	19,12	49,62	49,37

Согласно данным таблицы 2 возможно сделать вывод о том, что на фирме наблюдается тенденция повышения количества реализации товара в течении всего анализируемого срока. Об этом свидетельствует значение абсолютного прироста количества реализации товара по фирме. Величина абсолютного прироста количества реализации товара в 2015 году составила – 920 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и – 9440 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом. Таким образом, количество реализации возрос соответственно на 18,54 % и 19,12 %, что подтверждает вывод об устойчивом росте воспроизводства и реализации товара на ООО «Итал-Холод».

Проведем оценку количества реализации товара в 2014-2015 годах в разрезе месяцев (таблица 3).

Таблица 3 - Количество реализации товара в 2014-2015 гг.

Месяцы	Годы	
	2014	2015
Январь	2790	3250
Февраль	3500	4550
Март	4420	4950
Апрель	5110	5610
Май	4560	4860
Июнь	4510	4790
Июль	4320	5030
Август	4320	5110
Сентябрь	4100	5410
Октябрь	3230	5000
Ноябрь	3790	4550
Декабрь	4960	5700
Итого:	49610	58810

По данным таблицы 3 видно, что ООО «Итал-Холод», как и иным аналогичным организациям, присущ сезонный характер. Самое большое количество товара реализовано в 2015 году в апреле, сентябре и декабре. А самый маленький - в январе, феврале и ноябре.

Сезонность характеризуется показателем сезонности, какой подсчитывается по формуле:

$$K_{сези} = O_{месi} / O_{ср.мес.}, \quad (8)$$

где  $O_{mes_i}$  - количество реализации в  $i$ -ом месяце, руб;

Оср.мес. - среднемесячный количество бытовых товара, руб.

Оср.мес.2014=49610:12= 4134 тыс.руб;

Оср.мес.2015=58810:12= 4900 тыс.руб.

Рассчитаем значения показателя сезонности ( $K_{сез}$ ), абсолютное отклонение от средней величины ( $1-K_{сез}$ ), квадрат абсолютного отклонения и систематизируем их в таблице 4.

Таблица 4 - Расчетно-аналитические показатели для исследования сезонности реализации товара

Месяцы года	2014г.			2015г.		
	$K_{сез}$ .	Абс. откл.	Квадрат абс. откл.	$K_{сез}$ .	Абс. откл.	Квадрат абс. откл.
Январь	0,675	0,325	0,1056	0,663	0,337	0,1136
Февраль	0,847	0,153	0,0234	0,928	0,072	0,0052
Март	1,069	0,069	0,0048	1,010	0,01	0,0001
Апрель	1,236	0,236	0,0557	1,145	0,145	0,0210
Май	1,103	0,103	0,0106	0,992	0,008	0,00006
Июнь	1,091	0,091	0,0083	0,977	0,023	0,0005
Июль	1,045	0,045	0,0020	1,026	0,026	0,0007
Август	1,045	0,045	0,0020	1,043	0,043	0,0018
Сентябрь	0,992	0,008	0,00006	1,104	0,104	0,0108
Октябрь	0,781	0,219	0,0479	1,020	0,02	0,0004
Ноябрь	0,917	0,083	0,0068	0,928	0,072	0,0051
Декабрь	1,192	0,192	0,0369	1,163	0,163	0,0266
Итого:		1,569	0,3041		1,023	0,1859

Масштаб вариации, как показатель сезонности, характеризует разность между наибольшим и наименьшим значениями месячных показателей сезонности. По данным таблицы на ООО «Итал-Холод» размах вариации составляет:

$$\text{за 2014 год} = 1,236 - 0,675 = 0,561$$

$$\text{за 2015 год} = 1,163 - 0,663 = 0,500$$

Размах вариации в 2015 г. уменьшился по сравнению с 2014 г., что свидетельствует о снижении сезонных колебаний в 2015 г.

Среднелинейное отклонение за каждый год вычисляем по формуле:

$$\Theta = \sum \text{абсолютных отклонений} / 12$$

$$\text{за 2014 год } \Theta = 1,569 : 12 = 0,131$$

$$\text{за 2015 год } \Theta = 1,023 : 12 = 0,085$$

Среднеквадратическое отклонение определим по формуле:

$$\sigma = \sqrt{\sum \text{квadrата абсолютных отклонений} / 12}$$

$$\text{за 2014 год } \sigma = 0,3041 : 12 = 0,025$$

$$\text{за 2015 год } \sigma = 0,1859 : 12 = 0,015$$

Показатель вариации определим по формуле:

$$K_v = \sigma * 100\%$$

$$\text{за 2014 год } K_v = 0,025 * 100\% = 2,5\%$$

$$\text{за 2015 год } K_v = 0,0155 * 100\% = 1,5\%$$

Согласно проведенным подсчетам в течение анализируемого срока наблюдается негативная тенденция увеличения сезонных колебаний.

## 2.2 Анализ эффективности кадровой политики ООО «Итал-Холод»

Главными задачами оценки применения трудовых средств организации представляются: изучение и оценка обеспеченности организации и его структурных подразделений трудовыми средствами в целом, а также по категориям и профессиям; определение и изучение показателей текучести кадров; выявление резервов трудовых средств, более полного и результативного их применения.

Анализ обеспеченности рабочей силой проводится путем сравнения фактического количества работающих по категориям и профессиям с плановой надобностью (таблица 5).

Таблица 5 - Динамика обеспеченности рабочей силой на ООО «Итал-Холод»

Категории сотрудников	2013 год		2014 год				2015 год				
	Абсолютное значение		Фактически в % к плану	Абсолютное значение		Фактически в %		Абсолютное значение		Фактически в %	
	по плану	по факту		по плану	по факту	к плану	к 2013 г.	по плану	по факту	к плану	к 2014 г.
Всего	93	91	98,31	85	83	97,53	91,21	80	78	97,40	93,98
Из них:											
Рабочие	75	74	99,25	74	73	98,64	81,89	68	67	98,56	94,93
Руководители	3	3	100	3	3	100	100	3	3	100	100
Специалисты	7	6	89,47	6	5	86,67	76,47	6	5	85,71	92,31

Анализируя данные таблицы 5 возможно сказать, что число сотрудников с каждым годом снижается. Число работающих имеет также тенденцию к снижению и составляет в 2013 году 99,25 %, в 2014 году – 97,53 %, в 2015 году – 93,98 %. Снижение числа наблюдается и по иным категориям.

В процессе оценки состояния и применения трудовых средств была проанализирована динамика изменения структуры сотрудников на фирме за 2013-2015 гг. (таблица 6).

Таблица 6 - Структура числа сотрудников по категориям

Категории сотрудников	Структура сотрудников					
	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Персонал, всего	91	100	83	100	78	100
В т.ч.						

Продолжение таблицы 6

Рабочие	74	81,32	73	87,95	67	85,9
Руководители	3	3,3	3	3,6	3	3,8
Специалисты	6	6,6	5	6	5	6,4

Из данных аналитической таблицы 6 видно, что на анализируемой фирме в 2015 году наблюдается увеличение удельного веса работающих общего числа работающих, по сравнению с 2013 и 2014 годом.

Тенденцию к снижению в 2013-2015 годах имеет удельный вес специалистов.

Существенное влияние на применение трудовых средств оказывает характер и уровень движения кадров на фирме (таблица 7).

Таблица 7 - Движение рабочей силы на фирме

Показатели	2013г.			2014г.			2015г.		
	План	Факт	Отклонение, (+,-)	План	Факт	Отклонение, (+,-)	План	Факт	Отклонение, (+,-)
1. Принято на п/п, чел.	6	7	+1	3	4	+1	2	3	+11
2. Выбыло с п/п, чел.	7	10	+3	7	9	+2	6	8	+2
в том числе:									
на пенсию и по иным причинам, чел.	3	4	+1	1	3	+2	5	6	+1
по собственному желанию, чел.	4	6	+2	4	6	+2	1	2	+1
3. Среднесписочная число работающих, чел.	93	91	-2	85	83	-2	80	78	-2
4. Показатель оборота									
по приему	0,21	0,25	+0,05	0,15	0,19	+0,04	0,11	0,16	+0,05
по выбытию	0,24	0,35	+0,11	0,32	0,39	+0,08	0,28	0,40	+0,12
5. Показатель текучести	0,22	0,33	+0,11	0,31	0,38	+0,07	0,24	0,36	+0,11

Анализируя данные таблицы 7 возможно сделать вывод о том, что на фирме фактический показатель текучести превышает плановый, и в 2015

году абсолютная разница составила 0,11. Эти показатели свидетельствуют о неудовлетворенности работающих трудом, отсутствии каких-либо поощрений и социальных льгот.

Более универсальным показателем производительности труда представляется выработка одного работающего. Для оценки используем данные баланса работающего времени, приведенные в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели выработки одного работающего

Показатели	2013г.	2014г.	Отклонение от 2013г. (+,-)	2015г.	Отклонение от 2013 г. (+,-)
Объем воспроизводства товара, тыс. руб.	49370	49610	+240	58810	9200
Среднесписочное число:					
промышленно-производственного сотрудников (ППП)	91	83	-8	78	-5
Работающих (ЧР)	74	73	-1	67	-6
Уд. вес работающих в общей числа ППП (УД), %	81,32	87,95	+6,63	85,9	-2,05
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	256,88	254,64	-2,24	255,17	0,53
Средняя продолжительность работающего дня (П), ч	6,9	6,9	0,00	6,8	-0,10
Общее количество отработанного времени:					
Всеми рабочими за год (Т), чел.-ч	469705,08	381272,47	-88432,61	357442,14	-23830,34
В том числе одним рабочим, чел.-ч	1772,472	1757,016	-15,46	1735,156	-21,86
Среднегодовая выработка, тыс. руб.:					
одного работающего (ГВ)	542,5	597,7	+55,2	754	+156,3
одного работающего (ГВ')	667,2	679,6	+12,4	877,8	+198,2
Среднедневная выработка работающего (ДВ), тыс. руб.	2,6	2,67	0,07	3,44	0,77
Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ), тыс. руб.	0,38	0,4	0,02	0,5	0,1

Данные таблицы 8 дают возможность сделать вывод о росте уровня производительности труда в течение анализируемого срока, при росте количества реализации товара и снижении среднесписочной числа работающих и работающих.

Таблица 9 - Темпы роста производительности труда и заработной платы

Показатель	2013	2014	2015	Рост	
				Абсолют.	%
Объем реализации, т.р.	49370	49610	58810	944	119,12
Фонд заработной платы, т.р.	16444	19515	20035	359,11	121,83
Среднесписочное число, чел.	91	83	78	-13	85,71
Средняя выработка 1 работающего, т.р.	667,2	679,6	877,8	12,4	131,56
Среднегодовая зарплата 1 работающего, т.р.	222,22	267,33	299	45,11	134,55

На базе данных таблицы 9 рассмотрим соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы и систематизируем их в таблицу.

Таблица 10 - Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы

№п/п	Показатель	2014г.	2015г.
1	2	3	4
1	Темп роста выработки	101,86	129,16
2	Темп роста заработной платы	120,3	111,85
3	Соотношение темпов (стр.2-100)/(стр.1-100)	10,9	0,45

Как видно из таблиц 9 и 10, наблюдается снижение показателя опережения, но, скорее всего, это временная тенденция, иначе такое положение следует рассматривать как неблагоприятное, что может привести к нужности резервирования средств фонда материального поощрения для выплаты заработной платы.

Проведем оценку числа управленческих кадров на ООО «Итал-Холод». Для этого проанализируем динамику обеспеченности организации управленческими кадрами.

Следующим этапом оценки будет характеристика аппарата управления по квалификациям. Квалификационная структура аппарата управления приведена в таблице 11. (Приложение Б)

Анализируя таблицу 11 возможно сделать вывод о том, что уровень квалификации управленческого сотрудников на ООО «Итал-Холод» находится на достаточно высоком уровне. Так как из 15 человек, составляющих аппарат управления, семь из них имеют высшее образование и восемь человек средне - техническое по своей специальности. Этот показатель свидетельствует о высоком уровне выполнения управленческих работ на фирме.

Рассчитаем и проанализируем количественные показатели, оценивающие уровень организации управления на фирме.

1. Показатель управляемости ( $K_y$ ) (1)

Для подсчета данного показателя сопоставим данные о фактическом и нормативном количестве подчиненных на одного работающего - управленца (таблица 12).

Таблица 12 - Исходные данные для подсчета показателя управляемости

Показатели	Количество работающих, непосредственно подчиненных, чел.:			
	Директор	Начальник участка	Администратор	Начальник отдела экономики
Фактически	21	4	3	6
По норме	50	5	2	5
Коэф. управлен. уровня	0,81	0,68	0,86	1,2

$$K_y = 1/4*(0,81+0,68+0,86+1,2) = 0,89 \rightarrow 1$$

Отклонение показателя от нормы составляет 0,11

2. Показатель рациональности управленческой документации ( $K_p$ ) (2)

Для подсчета этого показателя требуются данные о количестве применяемой на фирме управленческой документации. Количество стандартизованных, унифицированных, типовых документов, применяемых на фирме, (приказы, распоряжения, положения, должностные инструкции, акты, протоколы, соглашения и т. д.), составляет 22 документа, а общее количество управленческой документации на фирме - 39. Исходя из данных данных  $K_p = 22/39 = 0,56 \rightarrow 1$

Отклонение показателя от нормы составляет 0,44

3. Показатель обеспеченности управления нормами ( $K_n$ ) (3)

$$K_n = 12/20 = 0,6 \rightarrow 1$$

Отклонение показателя от нормы составляет 0,4

4. Показатель соответствия квалификации управленческого сотрудников занимаемым должностям ( $K_{кв.}$ ) (4)

$$K_{кв.} = 12/15 = 0,8 \rightarrow 1$$

Отклонение показателя от нормы составляет 0,2

5. Показатель обеспеченности должностными инструкциями ( $K_{о.д.и.}$ ) (5)

$$K_{о.д.и.} = 7/15 = 0,46 \rightarrow 1$$

Отклонение показателя от нормы составляет 0,54

6. Показатель полноты задач управления ( $K_{п.ф.у.}$ ) (6)

$$K_{п.ф.у.} = 15/20 = 0,75 \rightarrow 1$$

Отклонение показателя от нормы составляет 0,25

Систематизируем полученные данные в таблицу 13.

Из таблицы 13 видно, что определенные показатели, характеризующие уровень управления на фирме существенно отличаются от единицы. Это свидетельствует о том, что на фирме очень слабо организована система управления. Это, в свою очередь, сказывается на организации работы

организации в целом, так как эффективные и качественные управленческие решения представляются залогом успешной работы организации в целом.

Таблица 13 - Сводная таблица соответствия фактических и нормативных показателей управляемости

Показатель	Фактическое значение	Отклонение фактического значения от нормативного
Коэффициент управления, ( $K_y$ )	0,89	0,11
Коэффициент рациональности управленческой документации, ( $K_p$ )	0,56	0,44
Коэффициент обеспеченности управленческими нормами и нормативами ( $K_n$ )	0,6	0,4
Коэффициент соответствия квалификации управленческого персонала занимаемым должностям ( $K_{кв.}$ )	0,8	0,2
Коэффициент обеспеченности должностными инструкциями ( $K_{о.д.и.}$ )	0,46	0,54
Коэффициент. полноты задач управления ( $K_{п.ф.у.}$ )	0,75	0,25

Задача мотивации труда в практике управления – побуждение людей более результативно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями. Функцию мотивации работающих осуществляет руководитель, какой обязан уметь определять надобности сотрудников и создавать условия, позволяющие удовлетворять эти надобности при успешно выполненной работе; в то же время на мотивацию труда влияет спектр причин, не всегда зависящих от профессионального и личностного руководителя.

На данной фирме была рассмотрена корпоративная культура. Для оценки корпоративной культуры ООО «Итал-Холод» была выбрана методология Уильяма Оучи.

Признаки культуры на ООО «Итал-Холод»:

- в данной организации источник власти сконцентрирован в руках руководства на основании должности;

- творческая активность работающих проявляется мало;
- взаимоотношения в коллективе благоприятные, но, меж руководством и подчиненными назревает конфликт;
- работники не допускаются к управлению за исключением передовых работающих с глубокими знаниями, большим опытом и хорошей репутацией;
- работники данной организации не чувствуют стабильности и безопасности, так как зарплата очень часто задерживается;
- четкая последовательность выполнения работы.

Таким образом, возможно сделать вывод, что в данной организации праксиологическая культура с элементами бюрократической, так как источник власти сконцентрирован в руках руководства, но все же определенные работники могут участвовать в принятии решений, руководитель с большим опытом и багажом знаний, что связано со спецификой данной организации.

В управлении сотрудниками ООО «Итал-Холод» применяются разные группы способов мотивации:

Во-первых, административно-организационные способы управления: регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностными инструкциями.

Применение властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью ООО «Итал-Холод».

Другой группой являются экономические способы управления: материальное стимулирование труда работающих: премиальные по итогам труда, применение для отдельных категорий работающих сдельной формы уплаты труда.

Социально-психологические способы управления, это третий: развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью образования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы,

широкого применения логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

Стимулирование труда работающих посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.).

Основной акцент в системе стимулирования сотрудников сделан на материальные способы стимулирования.

В ООО «Итал-Холод» принята программа социального обеспечения сотрудников. Программа включает:

- униформа;
- отпуск 30 календарных дней;
- поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива (открытка, плакат, подарок).

Для того чтобы проанализировать и оценить мотивацию труда в ООО «Итал-Холод» был проведен опрос сотрудников организации. Для проведения опроса была разработана анкета, в котором предлагалось респондентам отметить соответствующий их видению ситуации вариант ответа.

В целом данные опроса свидетельствуют о том, что управление сотрудниками, и непосредственно мотивацией труда сотрудников не представляется достаточно результативным.

Данные опроса свидетельствуют, что большие резервы в управлении мотивацией в ООО «Итал-Холод» есть (Приложение В).

В итоге проведенного анкетирования было выявлено, что в ООО «Итал-Холод» используются не все и не в полной мере возможные способы мотивации. Так, данные опроса свидетельствуют, что в полной мере реализуют собственные способности (знания, умения, навыки) на работе менее 30% работающих предприятий, а каждый пятый работник применяет в своей работе менее 50% потенциала.

С иной стороны, удовлетворенность работой у большинства сотрудников недостаточно высокая. Самый низкий уровень удовлетворенности работой – у руководителей высшего и среднего звена управления (29,73% руководителей вполне удовлетворены своей работой), около 40% специалистов и рядовых работающих удовлетворены своей работой, и всего 4% рядовых работающих и 7% специалистов совершенно не удовлетворяет работа.

Среди причин, какие отрицательно влияют на реализацию способностей, респонденты в первую очередь отмечают: руководители (48%) – отсутствие нужности использовать в полной мере интеллектуальные и физические способности на работе; специалисты (30%) – в равной степени вышеотмеченный фактор отмечают как превалирующий, а также отсутствие связи меж размером уплаты труда, квалификацией и профессионализмом; каждый третий работник отметил одной и причин неполной реализации потенциала слабую моральную заинтересованность.

В приложении Г представлена анкета результативности применения интеллектуального капитала.

На основании данных анкеты возможно сделать вывод что знания, полученные в ВУЗе выше требуемого руководителем уровня. Графе знания специальных программ на ПК данных в университете равны 3, а руководитель указал 10 баллов, это возможно исправить, пройдя разные курсы предоставляемые университетом, к примеру курсы 1С.

Вместе с этим оценка качественного состава сотрудников ООО «Итал-Холод» выявил, что все работники – молодые женщины, имеющие образование, а значит есть на фирме большой процент тех, кого карьерный рост интересует. Для выявления проблем в сфере карьерного роста работающих проведено анкетирование среди сотрудников. Всего в анонимном анкетировании приняли участие 58 работающих.

Итоги анкетирования показали следующее:

Считаете ли Вы, что в ООО «Итал-Холод» у Вас есть возможность карьерного роста?

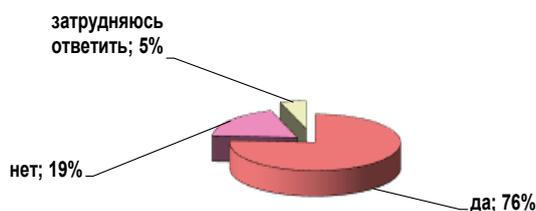


Рисунок 8 - Структура ответов работающих, о необходимости возможности карьерного роста

Большинство сотрудников (76%) считают, что возможность карьерного роста на фирме есть.

Выбирая новое место работы, какие критерии для Вас более важны?

Анализ ответов (Рисунок 6) показал, что наравне с хорошей заработной платой и социальным пакетом, возможность карьерного роста при выборе работающего места имеет одно из приоритетных значений.

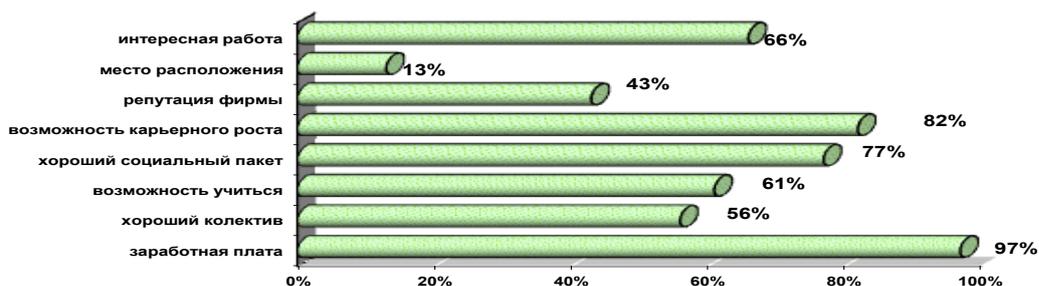


Рисунок 9 - Структура ответов сотрудников о главных критериях выбора места работы

Считаете ли Вы, что Вам требуется помощь службы сотрудников в разработки вашей индивидуальной карьеры в ООО «Итал-Холод»?

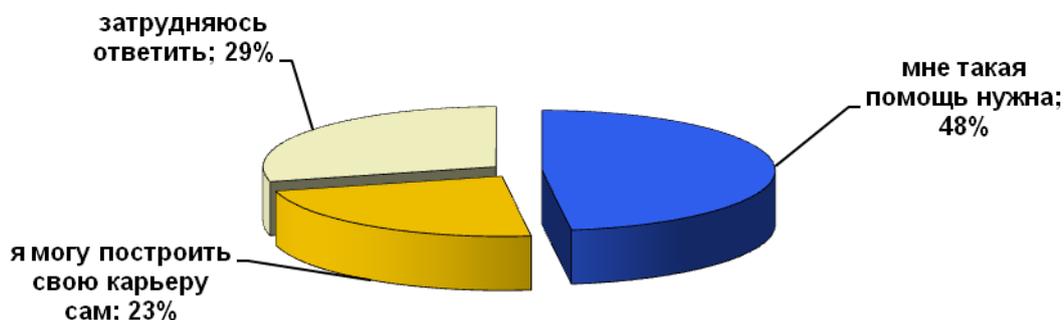


Рисунок 10 - Структура ответов по возможности самостоятельно построить свою карьеру

Ответы работающих показали, что не каждый может самостоятельно спроектировать свою карьеру (23%), большей части опрошенных (48%) все же нужна помощь в построении карьеры.

Видите ли Вы для себя перспективы карьерного роста на ближайшие 5 лет?

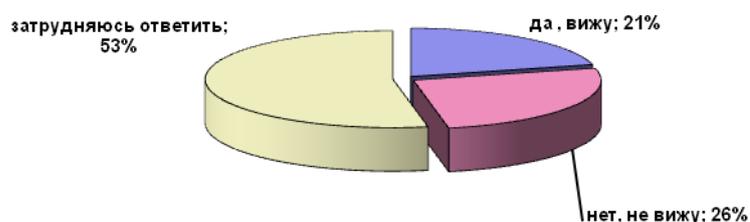


Рисунок 11 - Структура ответов о перспективах дальнейшей карьеры на фирме на ближайшие 5 лет

Ответы свидетельствуют, что большая часть работающих, принявших участие в анкетном опросе затруднилась ответить (53%), 26% не видят

перспектив роста и лишь один из пятерых (21%) четко представляет себе перспективы собственного карьерного роста на фирме.

Какой из видов карьерного роста для Вас более привлекателен?

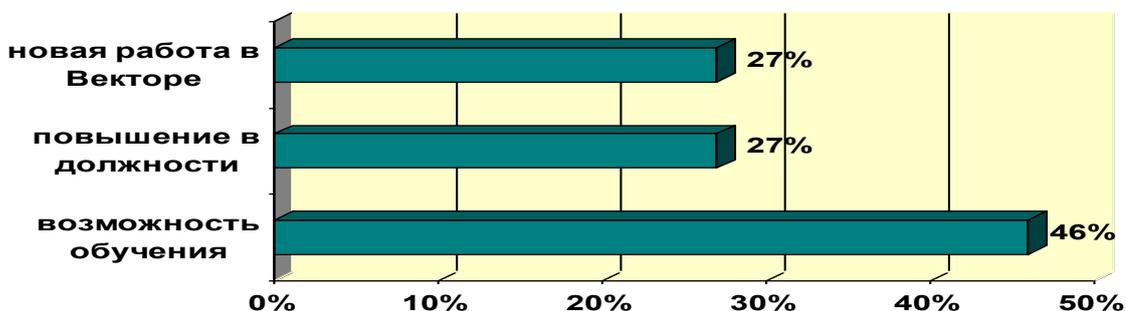


Рисунок 12 - Структура ответов о видах карьерного роста в ООО «Итал-Холод»

Анализ показал, что большинство (46%) привлекает возможность учиться, Вместе с этим равное число ответов набрали возможности повышения в должности и получение новой работы (по 27%).

Если завтра Вам предложат работу на другом фирме с худшими условиями, но с одновременным повышением в должности, Вы оставите организация?

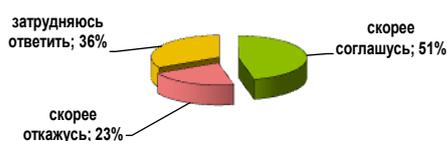


Рисунок 13 - Структура ответов о возможности ухода из организации

Ответы сотрудников показали, что более половины опрошенных (51%) готовы оставить организация, если получат лучшее предложение по служебной лестнице.

Таким образом, анкетный опрос показал, что для сотрудников ООО «Итал-Холод» построение карьеры имеет важное значение, Вместе с этим не

каждый может самостоятельно построить свою карьеру, так как не всегда ясно видит, каким образом может быть произведен служебный рост. Ответ на вопрос о предложениях иных фирм дает ясное представление о важности служебного роста, так как более половины работающих фирме готовы оставить ООО «Итал-Холод» при получении лучшего предложения по должности.

Полученные итоги дают возможность сделать вывод: ООО «Итал-Холод» не занимаясь карьерами собственных сотрудников рискует их потерять. Организация обязано обратить серьезное внимание на разработку индивидуальных карьер собственных сотрудников, помочь им определить для себя ступени роста и наметить мероприятия по их преодолению.

### 3. Совершенствование кадрового планирования ООО «Итал-Холод»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Итал-Холод»

В целях повышения эффективности планирование потребности в персонале предлагается использование программы «БОСС-Кадровик». Сущность данного мероприятия заключается в том, что ООО «Итал-Холод» приобретает и устанавливает на компьютер кадровика программу «БОСС-Кадровик», это позволит автоматизировать выполнение всего спектра задач, связанных с движением персонала: от планирования потребностей в персонале и своевременного подбора специалистов, обладающих необходимой квалификацией, найма, до анализа и оптимизации численности персонала.

Для эффективного развития системы планирования персонала должна основываться на общепринятых принципах, методах и технологиях. Каждая компания должна найти свой оптимальный метод планирования персонала. Анализ, проведенный во второй главе, показал, что в целом система планирования персоналом ООО «Итал-Холод» отвечает всем возложенным на нее задачам и обеспечивает предприятие необходимым количеством сотрудников необходимого уровня квалификации и опыта. Но можно выделить несколько направлений по её совершенствованию, таких как:

1. организация аттестации персонала;
2. введение более эффективных методов обучения;
3. совершенствование мотивации и стимулирования труда.

Исходя из этого можно предложить следующие варианты:

1. Предлагается усовершенствовать систему аттестации персонала, внедрить методику «360 градусов» — круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами,

подчиненными и клиентами. Т.е. раздаются «Оценочные листы» и заполняются всеми сторонами-оценщиками (коллеги, непосредственное руководство, подчиненные, сотрудники смежных подразделений, имеющие рабочие контакты с оцениваемым сотрудником). Все заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника, затем передает в службу управления персоналом. В свою очередь, данная служба должна зачислять в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух-трех плановых оценок.

Этапы аттестации:

- определение категории аттестуемых работников;
- разработка порядка проведения аттестации;
- ознакомление персонала с положениями аттестации;
- проведение аттестации;
- оценка и подсчет результатов.

Так же рекомендуется проводить несколько видов оценки конечных результатов: сравнение с предыдущими достижениями – происходит сравнение оценки аттестуемого в другие периоды для определения динамики; сравнение с оценками вышестоящих менеджеров – сравнение проводится с целью определения возможностей аттестуемого возможности продвижения по карьерной лестнице.

Можно использовать прямое анкетирование, работник должен сам заполнить анкету, ответить на вопросы, касающиеся его профессиональных навыков, стажа работы, общения и взаимоотношения с коллегами. Либо заданное анкетирование, где работнику предоставляются вопросы с заданными ответами, т.е. работник выбирает ответ, который в большей степени подходит.

Так же предлагается ввести такой метод аттестации, как аттестация по истечении испытательного срока - проводится в целях выработки

обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте. Каждый работодатель имеет право взять нового сотрудника на работу с испытательным сроком. Срок испытания не может быть больше 3х месяцев. Для того, что бы проверить сотрудника на соответствие получаемой работы, проводится аттестация. Основные цели аттестации проводимой по истечении сотрудником испытательного срока:

Анализ проблем, с которыми сталкиваются новые сотрудники при устройстве на работу в данную организацию и необходимость своевременного принятия мер к их решению. Улучшение системы адаптации, связанное, прежде всего, с предоставлением необходимой для работы информацией. Способность увидеть, какие сложности могут возникнуть в коллективе в будущем.

Оценка соответствия уровня квалификации нового сотрудника тем обязанностям, которые на него возлагаются. Оценка личных качеств в рамках вписывания сотрудника в единую команду организации. Оценка степени адаптации в организации и насколько она позволяет в наиболее полном объёме выполнять поставленные перед сотрудником задачи.

Перед проведением аттестации не позднее, чем за неделю на аттестуемого сотрудника его руководителем готовится представление, включающее его всестороннюю оценку как в профессиональной компетенции, по личностным качествам, необходимым для выполнения должностных обязанностей и по степени лояльности к компании. С этим представлением сотрудника знакомят не менее, чем за неделю до аттестации, чтобы он смог лучше к ней подготовиться и чтобы было время что-то исправить. Аттестацию проводит аттестационная комиссия, состоящая из непосредственного руководителя, руководителя подразделения и сотрудника отдела персонала.

Затраты, которые понесёт предприятие на усовершенствование аттестации:

- а) на исследование уровня отдачи работающего персонала;
- б) на выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников;
- в) на формирование штата аттестационной комиссии;
- г) на внедрение системы в практику.

2. Повышение эффективности компании через профессиональное и личностное развитие работников.

В связи с тем, что предприятие тратит много средств и времени на курсы для обучения персонала, а именно руководителей отделов, с отрывом от производства на две недели, предлагается пригласить на предприятие специалистов, которые будут проводить практическую работу с персоналом без отрыва от производства с целью совершенствования их трудового навыков. Как показывает время практика гораздо эффективнее, чем теория. Каждому отделу прикрепляется специалист, который в течение двух недель помогает освоить новые методы, приёмы, технологии и усовершенствует практические навыки сотрудников.

Практические занятия (кейсы). Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, ведущий направляет и контролирует их работу.

Использование данного метода позволяет участникам обучения познакомиться с опытом других организаций (содержание конкретной ситуации), а также развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики.

Для успешного использования метода практических ситуаций от обучающихся требуется определенный уровень теоретических знаний и профессионализма.

Затраты, которые понесёт предприятие на наём и содержание этих специалистов можно компенсировать за счёт сокращения курсов «Школа технического лидера».

3. Программа оптимизации персонала привела к напряжению внутри коллектива, так как каждый теперь стремился удержаться на своем месте любыми путями. Но как мы знаем, что одной из основных составляющих любой успешно развивающейся фирмы являются кадровые ресурсы. Поэтому каждый работодатель заинтересован в повышении производительности каждого работника, для этого создают различные стимулирования работников. На предприятии слабо развита система нематериального стимулирования персонала. Чаще всего формы нематериального поощрения носят неформальный, неофициальный характер, благодарности и иные формы стимулирования не оформляются приказами и не вносятся в личные дела сотрудников.

Для эффективной мотивации специалистов следует использовать детальные описания предъявляемых к их работе требований. Это позволит им четко представить потребности организации, свою роль и функции в их реализации. Сотрудники будут лучше понимать, за какие творческие идеи они получают одобрение руководства, а какие инициативы не найдут у него поддержки. Очертив рамки желательного и нежелательного поведения, сотрудникам нужно предоставить максимальную свободу проявления творческих потребностей, являющихся доминантными в их мотивации.

Нематериальное поощрение сотрудников ООО «Итал-Холод» должно применяться при обязательном выполнении одного из следующих условий:

- отсутствие дисциплинарных взысканий и нарушений трудовой дисциплины на протяжении текущего календарного года;
- выполнение планов производства в текущем году в соответствии с установленными критериями оценки;
- значительное улучшение технико-экономических показателей;

- успешная разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов, по повышению качества услуг и др.;

Нематериальные формы поощрений могут носить как официальный, так и не официальный характер. Официальные нематериальные поощрения подразумевают документальное оформление, например, издание распорядительного документа и запись в трудовой книжке по факту награждения.

К официальным нематериальным поощрениям относятся: объявление письменной благодарности; награждение Почетной грамотой.

Благодарность может быть объявлена сотрудникам за следующие достижения:

- значительное улучшение технико-экономических;
- перевыполнение функциональных планов;
- успехи в разработке и внедрении мероприятий по совершенствованию организации труда, по повышению качества обслуживания клиентов;
- проведение отдельных, разовых мероприятий по поручению руководства ООО «Итал-Холод» (для всех сотрудников предприятия).

Почетная грамота вручается сотрудникам за следующие достижения:

- значительный вклад в реализацию стратегически важного для предприятия проекта;
- успешное участие в корпоративных спортивных мероприятиях, конкурсах.

К не официальным нематериальным поощрениям относятся: публичная похвала; объявление устной благодарности; вручение почетной грамоты.

Такое поощрение поможет сотрудникам понять, что их труд ценится, что они внесли какой-то вклад в развитие компании.

Суть второго мероприятия заключается в том, чтобы повысить уровень культуры обслуживания в ООО «Итал-Холод».

Для реализации мероприятия руководство проводит семинары 2 месяца, по обучению сотрудников культуре обслуживания, привлекая

специалистов по данному вопросу. На проведение семинара организация затратит 15500 рублей (оплата времени специалиста, по 7750 рублей в месяц). Данное мероприятие позволит "вернуть" к пользованию услугами тех клиентов, какие ранее отказались от их услуг в итоге низкого уровня сервиса и культуры обслуживания, а также привлечь дополнительных клиентов. Для наибольшей заинтересованности сотрудников, организация проводит следующую акцию среди сотрудников.

Исходные данные для подсчета результативности мероприятия приведены в таблице 15.

По данным опроса, проведенного среди населения (опрос проводился среди 300 человек), из 164 человек пользующихся услугами АЗС ООО «Итал-Холод» 148 человек ответили на вопрос устраивает ли их культура обслуживания и уровень сервиса положительно, 10 человек - отрицательно, из них 2 человека ответили, что больше не обратятся к услугам данных АЗС из - за того, что их не устраивает культура обслуживания и уровень сервиса.

Таблица 15 - Исходные данные для подсчета показателей финансовой результативности проектируемого мероприятия

№ п/п	Показатель	Числовое значение показателя
1	Количество жителей, обслуженных в АЗС ООО «Итал-Холод» в 2015 году, чел.	292000
2	Средняя цена одной услуги, руб.	210
3	Количество клиентов отказавшихся от услуг АЗС, чел.	487
4	Объем реализации исходный, руб.	5881000
5	Среднегодовая выработка одного работающего исходная, руб.	26611
6	Число работающих исходное, чел.	78
7	Среднегодовая заработная плата одного работающего, руб.	257 000
8	Обязательные страховые взносы, %	30,2
9	Сумма условно - постоянных затрат, руб.	176430
10	Затраты на мероприятие	15500

Учитывая то, что в 2015 году в АЗС ООО «Итал-Холод» было обслужено 292000 человек, рассчитаем количество услуг, какой будет недополучен в проектируемом году из - за того, что клиентов не устраивает культура обслуживания.

1. Количество клиентов, отказавшихся от услуг АЗС ( $K_{кл}$ ), составляет 487 человек ( $292000 / 300 * 2$ )

2. Если средняя цена одной услуги ( $C_{ср.}$ ) составляет 210 руб., то количество не предоставленных услуг ( $O_{нед.}$ ) составит 464599 руб. ( $487 * 954$ )

3. Исходя из этого рассчитаем проектируемое количество продаж ( $O_{п.}$ ):  
 $O_{п.} = 58810000 + 464599 = 59274599$  руб.

4. В итоге повышения количества продаж, повысится производительность труда ( $\uparrow\Pi_{т.}$ ):

$$\uparrow\Pi_{т.} = ((59274599 - 58810000) / 58810000) * 100 \% = 0,79 \%$$

Отсюда следует, что производительность труда повысилась на 0,79 %

5. Рассчитаем экономию числа ( $\mathcal{E}_{ч.}$ ):

$$\mathcal{E}_{ч.} = 78 * 0,79 / 100 + 0,79 = 2,8 \text{ чел.}$$

6. Экономия заработной платы составит ( $\mathcal{E}_{з/п.}$ ):

$$\mathcal{E}_{з/п.} = 257\ 000 * 2,8 = 719\ 600 \text{ руб.}$$

7. Рассчитаем экономию на обязательные страховые взносы ( $\mathcal{E}_{о.с.в.}$ ):

$$\mathcal{E}_{о.с.в.} = 0,302 * 719\ 600 = 217\ 319,2 \text{ руб.}$$

8. Рассчитаем экономию на условно - постоянных расходах ( $\mathcal{E}_{у-п.}$ ):

$$\mathcal{E}_{у-п.} = (176\ 430 / 5881000 - 176\ 430 / 59274599) * 59274599 = 86\ 526,1 \text{ руб.}$$

9. Сумма общей экономии составит ( $\mathcal{E}_{общ.}$ ):

$$\mathcal{E}_{общ.} = 719\ 600 + 217\ 319,2 + 86\ 526,1 - 15\ 500 = 1\ 007\ 945,3 \text{ руб.}$$

### 3.2 Сводный расчет эффективности проектируемых мероприятий

В итоге проектируемых организационно - технических мероприятий на фирме ООО «Итал-Холод» были выявлены следующие положительные моменты:

За счет мероприятия по повышению культуры обслуживания сотрудников организация смогло вернуть клиентов, ранее отказавшихся от предоставляемых им услуг, тем самым сэкономить 1007945,3 рублей. Также на фирме увеличилась производительность труда на 0,79 %.

Систематизируем все показатели финансовой результативности организационно - технических мероприятий в таблицу.

Таблица 16 - Показатели финансовой результативности проектируемых организационно - технических мероприятий

Мероприятия	Условное высвобождение численности, чел.	Дополнительные текущие затраты, руб.	Условно – годовая экономия, руб.
Проведение ежегодных семинаров по повышению культуры сотрудников АЗС ООО «Итал-Холод» при обслуживании клиентов.	2,8	15500	1007945,3

Рассчитаем количество ожидаемого уровня реализации услуг ( $O_{пр.}$ ), какой служит базой для определения надобности в материальных, трудовых, финансовых ресурсах.

$$O_{пр.} = O_{баз.} + \Delta O, \text{ где}$$

$O_{баз.}$ ,  $O_{пр.}$ , - соответственно количество воспроизводства и реализации услуг в отчетном и плановом году, руб.;

$\Delta O$  – прирост количества реализации услуг, вызванный проектируемыми мероприятиями, руб.

Прирост количества реализации услуг и товара подсчитывается исходя из общего роста производительности труда в целом по фирме за счет внедрения проектируемых мероприятий по следующей формуле:

$$\Delta O = (O_{\text{баз.}} * \Delta П_{\text{т.}}) / 100, \text{ где}$$

$\Delta П_{\text{т.}}$  – общий рост производительности труда в целом по фирме за счет внедрения проектируемых мероприятий.

$$\Delta П_{\text{т.}} = (\sum \mathcal{E}_{\text{ч.}} / Ч_{\text{исх.}} - \mathcal{E}_{\text{ч.}}) * 100, \text{ где}$$

$\sum \mathcal{E}_{\text{ч.}}$  – экономия числа по всем мероприятиям, чел.;

$Ч_{\text{исх.}}$  – исходная число работающих, чел.

$$\Delta П_{\text{т.}} = 2,8 * 100 / 78 - 2,8 = 0,79 \%$$

$$\Delta O = 58810000 * 0,79 / 100 = 464599 \text{ руб.}$$

$$O_{\text{пр.}} = 58810000 + 464599 = 59274599 \text{ руб.}$$

Из расчетов следует, что плановый количество воспроизводства и реализации услуг составит 59274599 руб.

При расчете показателей сметы по труду и его оплате нужно учитывать проектные мероприятия по повышению результативности работы организации, влияющие на показатели плана.

Расчет показателей сметы по труду и его оплате начинают с подсчета числа сотрудников организации.

Число работающих для выполнения реализации услуг остается неизменной, так как в ходе внедрения мероприятий не планировалось сокращение либо увеличение числа работающих. Отсюда следует, что число нужная для выполнения годовой программы реализации услуг равна 78 чел. Число работающих аппарата управления осталась также неизменной и составила 15 человек.

Рассчитаем плановый фонд уплаты труда работающих ( $\Phi З П_{\text{пл.}}$ ) по формуле:

$$\Phi З П_{\text{пл.}} = \Phi З П_{\text{баз.}} + (\Phi З П_{\text{баз.}} * K * H), \text{ где}$$

$\Phi З П_{\text{баз.}}$  - базовый фонд заработной платы работающих, руб.;

К – показатель прироста количества воспроизводства за счет внедрения проектируемых мероприятий;

Н – норматив прироста заработной платы за 1 % прироста количества воспроизводства в планируемом году.

$$K = \Delta\Pi_{\text{т.}} / 100 = 0,79 / 100 = 0,0079$$

$$N = 0,9$$

$$\PhiЗП_{\text{пл.}} = 20035800 + (20035800 * 0,0079 * 0,9) = 20178255 \text{ руб.}$$

Удельный вес фонда уплаты труда служащих в общем фонде уплаты труда составляет 0,14.

Отсюда рассчитаем плановый фонд уплаты труда служащих ( $\PhiЗП_{\text{пл.}} \text{ служ.}$ ):

$$\PhiЗП_{\text{пл.}} \text{ служ.} = 0,41 * 20178255 = 8273085 \text{ руб.}$$

Таблица 17 - Смета по труду и его оплате

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	Числовое значение
1	Объем реализации услуг	Руб.	59274599
2	Число работающих всего	Чел.	78
3	В том числе:		
4	Работающих	Чел.	67
6	Среднегодовая выработка одного работающего	Руб.	759930,76
7	Среднегодовая выработка одного работающего	Руб.	884695,5
8	Фонд уплаты труда работающих	Руб.	20178255
9	Фонд уплаты труда служащих	Руб.	8273085
10	Среднемесячная заработная плата одного работающего	Руб.	21558
11	Среднемесячная заработная плата одного служащего	Руб.	10290
12	Затраты заработной платы на один рубль воспроизводства услуг	Руб.	0,48

Определим плановую себестоимость воспроизводства и реализации услуг в планируемом году ( $C_{\text{пл.}}$ ):

$$C_{\text{пл.}} = C_{\text{баз.}} - \mathcal{E}_{\text{общ.}}, \text{ где}$$

$\mathcal{E}_{\text{общ.}}$  – сумма общей экономии от снижения себестоимости при внедрении проектируемых организационно – технических мероприятий, руб.

$C_{\text{баз.}}$  – себестоимость воспроизводства и реализации услуг до внедрения проектируемых мероприятий, руб.

$$C_{\text{пл.}} = 44281000 - 1007945,3 = 43273054,7 \text{ руб.}$$

4. Рассчитаем затраты на один рубль реализации товара в планируемом году ( $Z_{\text{пл.}}$ ):

$$Z_{\text{пл.}} = C_{\text{пл.}} / O_{\text{пл.}}$$

$$Z_{\text{пл.}} = 43273054,7 / 59274599 = 0,73 \text{ руб.}$$

Отсюда следует, что снижение затрат в планируемом году ( $\Delta Z$ ) составит:

$$\Delta Z = ((Z_{\text{отч.}} - Z_{\text{пл.}}) / Z_{\text{отч.}}) * 100$$

$$\Delta Z = 0,8 - 0,73 / 0,8 = 0,09 \%$$

Наряду с себестоимостью прибыль представляется одним из важнейших обобщающих показателей работы организации. Определим формирование и изменение размера прибыли, а также определим уровень рентабельности услуг.

Таблица 18 - Плановые финансовые показатели организации

№ п/п	Показатели	Числовое значение
1	Объем реализации	59274599 руб.
2	Объем реализации в натуральном выражении	282260 шт.
3	Средняя цена единицы товара	210 руб.
4	Себестоимость товара	43273054,7 руб.
5	Прибыль от реализации товара	16001544,3 руб.
6	Балансовая прибыль	16001544,3 руб.
7	Платежи в бюджет из прибыли	3200308,86 руб.
8	Чистая прибыль	12801235,44 руб.

По данным таблицы видно распределение плановых финансовых показателей ООО «Итал-Холод». Равенство значения прибыли от реализации балансовой прибыли объясняется тем, что данное организация не получает доходов от реализации имущества и от внереализационной работы.

Сравнительная характеристика главных технико – экономических показателей производственно – хозяйственной работы организации приведена в таблице 19.

Таблица 19 - Главные технико – экономические показатели работы ООО «Итал-Холод»

№ п/п	Показатели	Фактическое значение 2015	Проектное значение 2016	Изменение, %
1	Объем реализации в стоимостном выражении, руб	58810000	59274599	1,01
2	Объем реализации в натуральном выражении, шт.	280048	282260	1,01
3	Число сотрудников всего, чел	78	78	1
4	В том числе работающих, чел.	67	67	1
5	Среднегодовая выработка одного работающего, руб.	753974	759930,76	1,01
6	Среднегодовая выработка одного работающего, руб.	877761	884695,5	1,01
7	Фонд уплаты труда общий, руб.	20035800	20178255	1,01
8	Среднегодовая заработная плата одного работающего, руб.	256869	258696	1,01
9	Полная себ. реализованных услуг, руб.	44281000	43273054,7	0,92
10	Затраты на один рубль реализации услуг, руб.	0,8	0,73	0,91
11	Прибыль от реализации, руб.	14529145	16001544,3	1,1
12	Чистая прибыль, руб.	9788615	12801235,44	1,3

Исходя из сравнительной оценки существующих и проектируемых технико-экономических показателей работы ООО «Итал-Холод» возможно сделать следующие выводы:

1. Прирост количества реализации в стоимостном выражении составил 1,01 %;
2. Прирост выработки на одного работающего составил 1,01 %;
3. Снижение себестоимости составило 2 %;
4. Снижение затрат на один рубль реализации составило 0,91 %;
5. Увеличение чистой прибыли на 1,3 %.

## Заключение

Кадровое планирование становится важнейшим элементом кадровой тактики, помогает при определении ее задач, стратегии и целей, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия. Целью планирования представляется обеспечение фирмы либо компании нужной рабочей силой и определение неизбежных вместе с этим издержек. Такое положение вызывает, прежде всего, потребность переноса центра тяжести в кадровом планировании к более качественному определению профессионально-квалификационных структур и состава кадров, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и, главное, призвано выявлять будущие надобности в рабочей силе, определять их качественные и количественные показатели на ранних стадиях.

Объем реализации в 2015 году вырос по сравнению с 2014 годом. Если в 2014 году он составлял 4961 т.р., то в 2015 году данный показатель составил 5881 т.р. Таким образом, количество реализации возрос на 920 тыс.руб. Темп роста составил 118.54 %. Число работающих в срок с 2014 по 2015 год наоборот уменьшалась. Если в 2014 году этот показатель составлял 233 ед. (чел.), то в 2015 году он уменьшился на 12 ед. (чел.) и составил 78 ед. (чел.). Увеличение количества реализации одновременно с уменьшением числа работающих свидетельствует о росте производительности труда на фирме. Темп роста фонда заработной платы составил 102,6 %. Этот показатель увеличился в 2015 году и составил 2003,58 тыс.руб. против 1951,56 тыс.руб. 2014 года.

На анализируемом фирме в 2015 году наблюдается увеличение удельного веса рабочих в общей числа работающих, по сравнению с 2013 и 2014 годом. Число управленческого сотрудников по определенным категориям на протяжении рассматриваемого срока постоянно снижалась. Это касается, прежде всего, числа специалистов, если в 2013 году их число

составляла 17 человек, то в 2014 году она составляла 13 человек, а уже в 2015 году 12 человек.

Уровень квалификации управленческого сотрудников на ООО "Итал-Холод" находится на достаточно высоком уровне. Так как из 15 человек, составляющих аппарат управления, семь из них имеют высшее образование и восемь человек средне - техническое по своей специальности. Этот показатель свидетельствует о высоком уровне выполнения управленческих работ на фирме.

Приоритетными направлениями представляются: переход к инновационному обучению; развитие и совершенствование способов обучения работающих организации.

Одним из ведущих приоритетов общества представляется то, что на фирме созданы и постоянно улучшаются условия для профессионального развития и карьерного роста сотрудников.

В ООО «Итал-Холод» практикуется непрерывная система профессионального обучения работающих, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности. Но, фактическая число обучаемого сотрудников отстает от планового.

Перечисленные недостатки возможно устранить путем проведения подобных организационно - технических мероприятий, мероприятие как приобретение и установка программы «БОСС-Кадровик» также проведение, аттестации, ежегодных общих семинаров по повышению культуры сотрудников ООО «Итал-Холод» при обслуживании клиентов.

За счет мероприятия по повышению культуры обслуживания сотрудников организация смогло вернуть клиентов, ранее отказавшихся от предоставляемых им услуг.

Задачи решены, цели достигнуты.

## Библиографический список

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития рабочих организации [Текст] / О.Е. Алехина // Управление сотрудниками. – 2015. – № 1. С. 56 – 59.
2. Артемов А.Б. Защита от рабочего. Хроники одного конфликта [Текст] / А.Б. Артемов // Двойная запись. – 2016. – № 2. С. 85 - 86
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – [Текст] / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2015. – 113 с.
4. Бодрова О.Г. Премии в ассортименте [Текст] / О.Г. Бодрова // Справочник по управлению сотрудниками. №1.2016. С. 48–51.
5. Большаков А.С. Современный менеджмент, теория и практика [Текст] / А.С. Большаков – СПб.: Питер, 2015. – 144 с.
6. Бурмистров А.Г. Какие способы повышения мотивации сотрудников представляются более действенными? [Текст] / А.Г. Бурмистров // Управление сотрудниками. 2015. № 7. С. 109 – 111.
7. Варданян И.Д. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа [Текст] / И.Д. Варданян – М.: – Дело, 2015. – 80 с.
8. Верхоглазенко О. В. Система мотивации сотрудников [Текст] / О.В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2015. – №4. С. 52 – 53.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский – М.: Гардарики, 2015. С. 21 – 24.
10. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие [Текст] / О.С. Виханский – М.: МГУ, 2015. - 425 с.
11. Волгин А.П. Управление сотрудниками в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин – М.: – Дело, 2014. – 280 с.

12. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе: Социально – психологический практикум [Текст] / И.П. Волков – Л.: Лениздат, 2015. – 144 с.
13. Вострикова Л.А. Основы и способы факторного оценки вознаграждения сотрудников [Текст] / Л.А. Вострикова // Справочник экономиста. № 5. – 2015. С. 96–101.
14. Выготский Л. С. Психология развития человека [Текст] / Л.С. Выготский – М.: Смысл; Эксмо, 2015. — с. 136
15. Гаврилица О.Д. Платить либо не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с сотрудниками [Текст] / О.Д. Гаврилица // Служба кадров. 2015. № 5 С. 13 – 16.
16. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебное пособие [Текст] / Б.М. Генкин – СПб.: УЭФ, 2015. – 264 с.
17. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник [Текст] / И.И. Герчикова – М.: Юнити, 2015. – 246 с.
18. Гутгарц Р.Д. Применение новых информационных технологий в управлении кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №1. С. 48–50.
19. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) сотрудников [Текст] / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. 2015. С. 71 – 72.
20. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль – СПб: Питер, 2016. – 400 с.
21. Дряхлов Н.И. Результативность работы сотрудников и их вознаграждение на Западе [Текст] / Н.И. Дряхлов // СОЦИС: Социологические исследования. 2015. № 12. С. 36 – 37.
22. Дряхлов Н.Е. Системы мотивации сотрудников в Западной Европе и США [Текст] / Н.Е. Дряхлов // Проблемы теории и практики управления. 2015. № С 89.

23. Едророва В.Н. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда [Текст] / В.Н. Едророва // Экономический анализ: теория и практика. 2014. – №15. С. 48–52.
24. Жуковский И.Г. Смена системы вознаграждения [Текст] / И.Г. Жуковский // Управление сотрудниками. – 2014. – № 2. С. 152–156.
25. Иванов О.Д. Компенсация, направленная на мотивацию сотрудников [Текст] / О.Д. Иванов // Управление продажами. – 2014. – №5. С. 78–81.
26. Иванников В.А. Психологические механизмы волевой регуляции [Текст] / В.А. Иванников – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
27. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов [Текст] / Е.П. Ильин – СПб.: Питер, 2015. с. 41 – 48.
28. Каверзин Н.Э. Методы кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? [Текст] / Н.Э. Каверзин // Служба кадров. 2015. № 8. С. 63 – 64.
29. Каверин С. Б. Мотивация труда [Текст] / С.Б. Каверин - М.: Инт психологии РАН, 2014. С. 106 – 107.
30. Каневский Е.Л. Внедрение системы управления проектами на практике [Текст] / Е.Л. Каневский // Финансовый директор. – 2014. – №3. С. 57–58.
31. Кибанов А.Я. Управление сотрудниками организации [Текст] / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА, 2015. – 418 с.
32. Кибанов А.Я. Управление сотрудниками организации. Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРАМ, 2015. –360 с.
33. Кокорев В.П. Мотивация в управлении [Текст] / В.П. Кокорев – М.: 2014. – 418 с.
34. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении сотрудниками [Текст] / Е.И. Комаров // Управление сотрудниками. 2015. № 1. С. 16 – 18.

35. Кохно П.А. Менеджмент [Текст] / П.А. Кохнов – М.: Центр, 2015. – 224 с.
36. Литвинцева Н.А. Психологические тесты для деловых людей [Текст] / Н.А. Литвинцева – М.: АО БизнесШкола. ИнтелСинтез, 2014. – 184 с.
37. Магомедов М.Ш. Психопатология смысла [Текст] / М.Ш. Магомедов // Сборник красного креста. – М., 2015. С. 22 – 23.
38. Масленников Д.Т. Как заставить работать менеджеров [Текст] / Д.Т. Масленников // Финансовый директор. – 2015. – №3. С. 100–102.
39. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 2015. С. 12 – 14.
40. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М. Мескон – М.: Дело, 2015. – 704 с.
41. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / Мескон М. – М.: 2014. – 720 с.
42. Минин Э.В. Заработная плата: вопросы и ответы: Справочнометодическое пособие [Текст] / Э.В. Минин – М.: Профиздат, 2016. – 96 с.
43. Овсянко Д.В. Основы менеджмента. Учеб. пос. [Текст] / Д.В. Овсянко – СПб.: СПбГУ, 2014. – 111 с.
44. Озерникова Т.Н. Мотивационное значение заработной платы [Текст] / Т.Н. Озерникова // Служба кадров. 2015. N 3. С. 13 – 15.
45. Папулов П.Р. Кадры управления производством. Деятельность. Формирование [Текст] / П.Р. Папулов – М., 2014. С. 187 – 188.
46. Потапов Л.Е. Итоги исследования методов мотивации [Текст] / Л.Е. Потапов // Управление сотрудниками. – 2015. – № 1. С. 41 – 42 с.
47. Спивак В.А. Организационное поведение и управление сотрудниками [Текст] / В.А. Спивак В.А. – СПб.: Питер, 2015. – 270 с.
48. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект [Текст] / Э.В. Минин – М.: Экономика, 2015. – 160 с.

49. Шекшня С.В. Управление сотрудниками современной организации [Текст] / С.В. Шекшня – М.: ИнтелСинтез, 2015. – 86 с.

50. Электронный ресурс: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Двухфакторная теория мотивации Ф. И. Герцберга](http://ru.wikipedia.org/wiki/Двухфакторная_теория_мотивации_Ф._И._Герцберга)

## Приложения

### Приложение А

Бухгалтерская отчетность  
на 31 декабря 2015 г.

Организация Итал-Холод по ОКПО  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
Вид финансовой работы \_\_\_\_\_ по ОКВЭД  
Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС  
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ  
Местонахождение (адрес) \_\_\_\_\_

Коды		
0710001		
31	12	2015
83700700		
6324013307		
384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31	На 31	На 31
		На <u>декабря</u> 20 <u>15</u> г. <sup>3</sup>	декабря 20 <u>14</u> г. <sup>4</sup>	декабря 20 <u>13</u> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	5	12	17
	Итоги исследований и разработок	42302	3980	3947
	Главные средства	53123	54791	41723
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>57493</b>	<b>58783</b>	<b>45687</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	16168	13551	9103
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	531	999	1763
	Финансовые вложения	5860	12520	21610
	Дебиторская задолженность	156247	151080	221266
	Денежные средства и денежные эквиваленты	166	1208	1498
	Прочие оборотные активы	439	226	129
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>179411</b>	<b>179624</b>	<b>255369</b>

	БАЛАНС	236904	238407	301056
--	--------	--------	--------	--------

Продолжение Приложения А

Пояснение <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31	На 31	На 31
		На <u>декабря</u>	декабря	декабря
		20 <u>15</u> г. <sup>3</sup>	20 <u>14</u> г. <sup>4</sup>	20 <u>13</u> г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	416	416	416
	Добавочный капитал	19587	19587	19588
	Резервный капитал	7	7	7
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	43430	24823	10199
	Итого по разделу III		44833	30210
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	173464	193574	270711
	Итого по разделу V	173464	193574	270711
	<b>БАЛАНС</b>	<b>236904</b>	<b>238407</b>	<b>301056</b>

Руководитель

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах  
за 31 декабря 2014 г.

Организация Итал-Холод по ОКПО  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
Вид финансовой работы \_\_\_\_\_ по ОКВЭД  
Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС  
Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2014
83700700		
6324013307		
384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За _____	За _____
		20 <u>14</u> г. <sup>3</sup>	20 <u>13</u> г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	49610	49370
	Себестоимость продаж	( 44157 )	( 44136 )
	Валовая прибыль (убыток)	5453	5234
	Коммерческие расходы	( 12 )	( 10 )
	Управленческие расходы	( 14 )	( 15 )
	Прибыль (убыток) от продаж	5427	5209
	Проценты к получению	3686	2144
	Проценты к уплате	(16)	(11)
	Прочие доходы	1790	829
	Прочие расходы	(32)	(39)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	10855	8132
	Текущий налог на прибыль	( 2171 )	( 1626 )
	Чистая прибыль (убыток)	8684	6506

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
ль \_\_\_\_\_ р \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2014 г.

Продолжение приложения Б

Отчет о финансовых результатах

за 31 декабря 20 15 г.

Организация	Итал-Холод	Форма по ОКУД	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Вид финансовой работы		по ОКПО	83700700		
Организационно-правовая форма/форма собственности		ИНН	6324013307		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКВЭД	17,21		
		по ОКОПФ/ОКФС			
		по ОКЕИ	384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За _____	За _____
		20 15 г. <sup>3</sup>	20 14 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	58810	49610
	Себестоимость продаж	( 44281 )	( 44157 )
	Валовая прибыль (убыток)	14529	5453
	Коммерческие расходы	( 11 )	( 12 )
	Управленческие расходы	( 10 )	( 14 )
	Прибыль (убыток) от продаж	14508	5427
	Проценты к получению	2106	3686
	Проценты к уплате	(21)	(16)
	Прочие доходы	2100	1790
	Прочие расходы	(29)	(32)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	18664	10855
	Текущий налог на прибыль	( 3733 )	( 2171 )
	Чистая прибыль (убыток)	14931	8684

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ ” 20 г.

## Приложение В

### Итоги опроса, проведённого на организациях по вопросам мотивации труда работающих

№ п/п	Варианты ответов	В % к итогу
<b>1. Удовлетворены ли Вы своей работой?</b>		
1.	Да	38,54
2.	Не совсем	51,22
3.	Нет	6,34
4.	Затрудняюсь ответить	3,90
	Всего	100,00
<b>2. когда не удовлетворены, то, что Вас не устраивает в Вашей работе?</b>		
1.	Работа не интересная	10,53
2.	Работа не престижная	5,26
3.	Работа низко оплачивается	53,51
4.	Работа не соответствует полученной специальности	14,91
5.	Другое	15,79
	Всего	100,00
<b>3. Соответствует ли выполненная Вами работа Вашей квалификации?</b>		
1.	Моя квалификация выше, чем этого требует работа	20,49
2.	Моя квалификация вполне соответствует требованиям работы	60,00
3.	Моя квалификация ниже, чем этого требует работа	3,90
4.	Затрудняюсь ответить	15,61
	Всего	100,00
<b>4. Как Вы оцениваете психологический климат в Вашем коллективе?</b>		
1.	Очень хороший	12,20
2.	Нормальный	50,73
3.	Удовлетворительный	24,88
4.	Неудовлетворительный	8,78
5.	Затрудняюсь ответить	3,41
	Всего	100,00
<b>5. Какие стороны служебной работы более привлекательны для Вас?</b>		
1.	Возможность приносить пользу обществу	6,55
2.	Возможность творчески работать	13,99
3.	Возможность руководить коллективом	2,98
4.	Возможность реализовать себя в данной области	22,92
5.	Возможность широкого общения с людьми (коллегами и клиентами)	27,98
6.	Возможность работать без ущерба для здоровья	5,06
7.	Возможность служебного роста	8,33
8.	Стремление выполнять высокооплачиваемую работу	11,01
9.	Другое (напишите)	1,19
	Всего	100,00
<b>6. Устраивает ли Вас тот размер заработка, какой Вы получаете?</b>		
1.	Да	7,32
2.	Нет	47,32
3.	Когда как	36,59
4.	Затрудняюсь ответить	8,78
	Всего	100,00

Продолжение приложения В

7. Зависит ли заработная плата от фактических итогов Вашего труда?		
1.	Да	14,63
2.	Нет	52,20
3.	Зависит премия	22,44
4.	Затрудняюсь ответить	10,73
	Всего	100,00
8. Всегда ли Вы точно знаете, за какие дополнительные итоги получаете премию?		
1.	Да, всегда знаю	37,56
2.	Знаю иногда	43,90
3.	Не знаю никогда	18,54
	Всего	100,00
9. В полной ли мере Вы реализуете собственные способности (знания, умения, навыки) на работе?		
1.	Да, в полной мере	28,29
2.	Частично, более 50 % имеющегося потенциала	35,61
3.	Частично, менее 50 % имеющегося потенциала	21,46
4.	Затрудняюсь ответить	14,63
	Всего	100,00
10. когда Вы не в полной мере реализуете собственные способности, то почему?		
1.	Низкий оклад	8,16
2.	Нет связи меж размером уплаты труда и итогами работы, моей квалификации и профессионализмом	27,89
3.	Нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации и т.д.)	25,85
4.	Нет нужности использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе	30,61
5.	Другое (напишите)	7,48
	Всего	100,00
11. В какой мере Вы удовлетворены системой морального стимулирования?		
1.	Вполне	13,66
2.	В основном	45,85
3.	Не удовлетворён	40,49
	Всего	100,00
12. Оцените, пожалуйста, созданные в Вашем подразделении условия для дальнейшего продвижения:		
1.	Хорошие	13,66
2.	Удовлетворительные	31,22
3.	Плохие	23,90
4.	Затрудняюсь ответить	31,22
	Всего	100,00
13. Имеют ли место в Вашей работе такие причины, как:		
1.	Монотонность, однообразность	15,70
2.	Неравномерная загруженность в течении дня (месяца, года)	22,37
3.	Высокая степень ответственности за принимаемые решения	13,33
4.	Боязнь совершить ошибку	8,17
5.	Частые конфликтные ситуации	6,24
6.	Длительная работа на компьютере	21,29
7.	Частая работа в режиме сверхурочного времени	12,04
8.	Иные негативные причины (напишите)	0,86

Продолжение приложения В

	Всего	100,00
14. Как Вы оцениваете условия Вашего труда		
1.	Очень хорошо	5,37
2.	Нормально	37,07
3.	Удовлетворительно	37,56
4.	Неудовлетворительно	16,59
5.	Затрудняюсь ответить	3,41
	Всего	100,00
15. Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?		
1.	Достаточно часто	27,32
2.	Иногда	46,34
3.	Редко	19,02
4.	Практически никогда	5,85
5.	Затрудняюсь ответить	1,46
	Всего	100,00
16. Укажите Ваш возраст:		
1.	18 — 25 лет	18,54
2.	26 — 40 лет	63,90
3.	41 — 55 лет	16,59
4.	Страше 55 лет	0,98
	Всего	100,00
17. Отметьте, кто Вы:		
1.	Руководитель высшего звена управления	1,46
2.	Руководитель отдела, подразделения	16,59
3.	Специалист отдела, подразделения	68,78
4.	Рядовой работник	13,17
5.	Другая специальность (напишите)	0,00
	Всего	100,00

## «Система льгот в ООО «Итал-Холод»»

Категория сотрудников	Льготы
Директора по направлениям	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Медицинское страхование</li> <li>2. Предоставление автомобиля компании</li> <li>3. Страхование личного автомобиля</li> <li>4. Предоставление и оплата мобильной связи</li> <li>5. Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю, а также право на скользящий, гибкий график</li> <li>6. Полная оплата путевки 1 раз в год (в пределах \$1000)</li> <li>7. Оплата обучения</li> <li>8. Ссуды и кредиты (вне зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля</li> <li>9. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного мед. заведения</li> <li>10. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника)</li> </ol>
Средний управленческий персонал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оплата питания (бесплатные обеды)</li> <li>2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт)</li> <li>3. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т.д.)</li> <li>4. Медицинская страховка</li> <li>5. Страхование жизни на сумму _____</li> <li>6. Оплата обучения для повышения квалификации</li> <li>7. Частичная оплата путевки 1 раз в год (на сумму \$500)</li> <li>8. После __ лет работы в фирме — ссуды и кредиты на приобретение жилья, крупные покупки</li> <li>9. Бесплатное лечение (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного мед. заведения</li> <li>10. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника)</li> </ol>
Специалисты, менеджеры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оплата питания (бесплатные обеды)</li> <li>2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт)</li> <li>3. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного мед. заведения</li> <li>4. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т.д.)</li> <li>5. Страхование жизни и здоровья.</li> <li>6. Оплата обучения для повышения квалификации (курсы, семинары)</li> <li>7. Частичная ( %) оплата путевки 1 раз в год на сумму \$300</li> <li>8. Банкеты с приглашением всех сотрудников.</li> </ol>

## «Распределение льгот по грейдам»

Грейды	Льготы
1–4	Медицинская страховка Оплата общественного транспорта
5–8	Медицинская страховка Оплата общественного транспорта Оплата лечения в санатории
9–12	Медицинская страховка Оплата мобильной связи Оплата путевки .
12–14	Предоставление опционов Персональный автомобиль Оплата мобильной связи Медицинская страховка

## «Пакет кафетерия»

Меню №1	Меню №2	Меню №3
Оплата обеда	Оплата бензина на сумму 3000р	Оплата мед. страховки
Оплата проездного на общественный транспорт	Оплата мобильной связи, 50%	Оплата фитнес-центра
Оплата детской путевки.	Оплата своей собственной путевки (в размере оклада)	Оплата санаторной путевки

Приложение Е

Ведомость отчисления и выплаты заработной платы за январь 2013 года

№	ФИО	Оклад	НДФ Л	К выпла те	Дата рожд.	ПФ Стр. ч.	ФФО МС	ФСС	ФСС тр.
1.	Ахмадиева Рапиля Наиловна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
2.	Ахмадиева Лилия Фагимовна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
3.	Портыко Татьяна Сергеевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
4.	Чернова Елена Александровна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
5.	Брацюк Светлана Юрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
6.	Коньшина Ирина Дмитрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
7.	Белоус Татьяна Михайловна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
8.	Данилов Петр Иванович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
9.	Ушакова Ольга Степановна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
10.	Ушаков Дмитрий Петрович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
11.	Ушакова Елена Константиновна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
12.	Юртин Алексей Змитрович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
13.	Шнайдер Олег Степанович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
14.	Петренко Елизавета Юрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
15.	Ушакова Валерия	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30

## Ведомость начисления и выплаты заработной платы за январь 2014 года

№	ФИО	Оклад	НДФЛ	К выпла те	Дата рожд.	ПФ Стр. ч.	ФФО МС	ФСС	ФСС тр.
1.	Ахмадиева Рафия Наиловна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
2.	Ахмадиева Лилия Фагимовна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
3.	Портыко Татьяна Сергеевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
4.	Чернова Елена Александровна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
5.	Брацюк Светлана Юрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
6.	Коньшина Ирина Дмитрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
7.	Белоус Татьяна Михайловна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
8.	Данилов Петр Иванович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
9.	Ушакова Ольга Степановна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
10.	Ушаков Дмитрий Петрович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
11.	Ушакова Елена Константиновна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
12.	Юртин Алексей Змитрович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
13.	Шнайдер Олег Степанович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
14.	Петренко Елизавета Юрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
15.	Ушакова Валерия	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30

Приложение К

Ведомость начисления и выплаты заработной платы за январь 2015 года

№	ФИО	Оклад	НДФЛ	К выпла те	Дата рожд.	ПФ Стр. ч.	ФФО МС	ФСС	ФСС тр.
1.	Ахмадиева Рафия Наиловна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
2.	Ахмадиева Лилия Фагимовна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
3.	Портыко Татьяна Сергеевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
4.	Чернова Елена Александровна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
5.	Брацюк Светлана Юрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
6.	Коньшина Ирина Дмитрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
7.	Белоус Татьяна Михайловна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
8.	Данилов Петр Иванович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
9.	Ушакова Ольга Степановна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
10.	Ушаков Дмитрий Петрович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
11.	Ушакова Елена Константиновна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
12.	Юртин Алексей Змитрович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
13.	Шнайдер Олег Степанович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
14.	Петренко Елизавета Юрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
15.	Ушакова Валерия	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30

## Ведомость начисления и выплаты заработной платы за январь 2016 года

№	ФИО	Оклад	НДФЛ	К выпла те	Дата рожд.	ПФ Стр. ч.	ФФО МС	ФСС	ФСС тр.
1.	Ахмадиева Рафия Наиловна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
2.	Ахмадиева Лилия Фагимовна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
3.	Портыко Татьяна Сергеевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
4.	Чернова Елена Александровна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
5.	Брацюк Светлана Юрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
6.	Коньшина Ирина Дмитрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
7.	Белоус Татьяна Михайловна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
8.	Данилов Петр Иванович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
9.	Ушакова Ольга Степановна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
10.	Ушаков Дмитрий Петрович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
11.	Ушакова Елена Константиновна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	29.08.196 2	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
12.	Юртин Алексей Змитрович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	03.02.196 3	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
13.	Шнайдер Олег Степанович	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	02.04.195 8	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
14.	Петренко Елизавета Юрьевна	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	25.12.196 0	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30
15.	Ушакова Валерия	7150,0 0	929,5 0	6220,5 0	06.05.195 9	1573,0 0	364,6 5	207,3 5	14,30