

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

Институт финансов экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)
38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)
Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»)»

Студент	<u>Диденко Анна Владимировна</u>	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>Толмачева Ольга Валериевна</u>	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

<u>Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева</u>	
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	(личная подпись)

«_____» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Диденко Анна Владимировна

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»)».

Научный руководитель: д.э.н. Толмачева Ольга Валериевна

(ученая степень, звание, должность, ФИО)

Цель исследования - рассмотрение существующей кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Объект исследования – ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский», основным видом деятельности, которого является хранение и переработка сельскохозяйственной продукции (зерновые культуры).

Предмет исследования – организационные механизмы формирования кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».

Методы исследования – теоретический и документальный анализ, изучение материалов научных и периодических изданий по проблеме, анкетирование, наблюдение.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В процессе исследования были изучены теоретические основы формирования кадровой политики предприятия; проведен анализ кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»; осуществлен количественный и качественный анализ кадровой политики филиала; выявлены проблемы реализации кадровой политики и предложены рекомендации по ее совершенствованию.

Практическая значимость работы состоит в том, что некоторые её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 и приложения могут быть применены руководством ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 33 источников и 9 приложений. Общий объем работы, без приложений, 75 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 23, рисунков – 9.

Содержание

Введение.....	9
1 Теоретические основы функционирования кадровой политики	12
1.1 Взаимосвязь кадровой политики, стратегии и управления персоналом организации	12
1.2 Методы измерения эффективности управления персоналом.....	21
1.3 Особенности сельскохозяйственного производства и проблемы кадровой политики в сельском хозяйстве	25
2 Организационно-экономический и кадровый анализ ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».....	31
2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».....	31
2.2 Анализ хозяйственной деятельности ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».....	33
2.3 Оценка существующей кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».....	39
3 Пути совершенствования кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».....	54
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».....	54
3.2 Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».....	62
Заключение	71
Список используемой литературы.....	74
.....	
Приложения	77

Введение

В сложных рыночных условиях ключевой задачей менеджмента любой организации является выживание, достижение наиболее высоких экономических и социальных результатов, используя профессионализм, знания и опыт работников. Тема бакалаврской работы является актуальной, т.к. в современной экономической ситуации успешное функционирование во многом зависит от проведения действенной кадровой политики в организации, поэтому кадровой политике в менеджменте предприятия отводится особая роль. Персонал компании является одной из основных составляющих в рыночной системе хозяйствования, которая отражает все аспекты деятельности предприятия [1].

Создание эффективной кадровой политики – главная задача управления организацией любой отрасли. Для успешного решения проблем рационального управления кадрами организации следует проводить комплекс различных теоретико-методологических исследований основных ее положений и на этих данных создавать определенные методические и практические рекомендации. Правильное формирование кадровой политики позволяет решить множество социально-экономических проблем предприятия.

Кадры в сельском хозяйстве являются одним из основных компонентов аграрной политики, нацеленной на надежное продовольственное обеспечение как страны в целом, так и отдельно взятого региона. Сегодня сельскохозяйственные предприятия находятся в трудных экономических условиях, которые заставляют искать наиболее эффективные пути их развития. Реформы в сельском хозяйстве невозможно осуществить без высококвалифицированных сотрудников. В сфере сельского хозяйствования остро ощущается недостаточное финансирование, слабая государственная поддержка бизнеса, а также имеется дефицит квалифицированного персонала и проблемы с кадрами в целом.

Следует выделить три наиболее масштабные проблемы, влияющие на состояние кадровой политики во всей отрасли сельского хозяйства:

- это проблемы с подбором нужных по профессиональным качествам специалистов;
- низкий уровень мотивации персонала, обусловленный слабым уровнем заработной платы и отсутствием перспективы развития;
- невысокая производительность труда, связанная с низким уровнем квалификации кадров, низкокачественной механизацией труда, морально устаревшей техникой и так далее.

Цель бакалаврской работы – рассмотрение существующей кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Задачи бакалаврской работы:

- раскрыть сущность, содержание и цели кадровой политики;
- определить взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом;
- провести анализ особенностей и проблем совершенствования кадровой политики предприятий сельского хозяйства;
- проанализировать организационное и экономическое состояние ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»;
- определить проблемную область кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»;
- разработать основные мероприятия по совершенствованию кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»;
- обосновать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский», которое специализируется на хранении, складировании и продаже зерновых культур.

Предметом исследования являются организационные механизмы формирования кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».

Теоретико-методологическую основу составляют нормативно-правовые акты, определяющие организацию управления персоналом в экономике в целом, и в отрасли сельского хозяйства; научные труды современных ученых в области управления персоналом и кадровой политики, статьи и материалы, опубликованные в периодической печати.

Практическая значимость работы заключается в том, что в ней содержатся рекомендации о мероприятиях, обеспечивающих совершенствование кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский», приемлемых с учетом ограниченных возможностей данного филиала.

Структура бакалаврской работы. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики на современном этапе. Раскрыта взаимосвязь кадровой политики, стратегии и управления персоналом предприятия. Представлены показатели и методы измерения эффективности управления персоналом. Выявлены особенности, проблемы и тенденции совершенствования кадровой политики предприятий сельского хозяйства.

Во второй главе представлена история создания и развития холдинга ЗАО «Юг Руси», а также его филиала в станице Кировская. Проведен анализ организационно-экономического и кадрового состояния, описаны основные факторы трудовых показателей и их динамика, определен круг проблем, ограничивающих возможности совершенствования кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» и проведены экономические расчеты эффективности данных рекомендаций.

1 Теоретические основы функционирования кадровой политики

1.1 Взаимосвязь кадровой политики, стратегии и управления персоналом организации

На сегодняшний день руководители организаций начинают понимать, что кадры являются основным ресурсом, которые могут предоставить конкурентное преимущество компании и принести успех в непростых рыночных условиях. Соединить трудовые усилия работников в один поток, который будет направлен на достижение поставленных перед предприятием целей, сможет эффективная система управления персоналом, центром которой является кадровая политика [14].

Успешная кадровая политика логично следует из миссии и стратегических целей организации и ориентируется на определенные результаты хозяйственной деятельности и потенциал развития предприятия[23]. Кадровая политика предприятия – это сформулированные администрацией предприятия основные принципы, нормы, ценности, критерии поведения в отношении персонала, обязательные ко всем участникам процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед компанией стратегических целей, учитывая регулярно меняющиеся внутриорганизационные условия и требования внешней среды [4].

Объект кадровой политики организации - это ее сотрудники, а субъект – система управления персоналом, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы.

Кадровая политика обязана соответствовать определенным условиям, а именно:

1. Должна быть неразделима как со стратегическими целями, так и с текущими задачами предприятия.
2. Должна разрабатываться на основе дискуссий и консультаций на разных уровнях организации.

3. Должна быть изложена четко и понятно в письменном виде и охватывать главные направления работы с персоналом.

4. Должна описывать определенные практические шаги для ее осуществления.

5. Разные направления кадровой политики должны быть взаимосвязаны между собой и согласованные друг с другом [16].

Andrew J. DuBrin считает, что кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной деятельности предприятия и принятие решения в ее изменении должны проходить на всех уровнях: управление производством, управление финансовой деятельностью, кадрами и т.д. [30]. Основными целями кадровой политики являются:

- быстрое и качественное обеспечение организации требуемым количеством сотрудников, обладающих необходимой квалификацией;
- разумное использование кадрового потенциала;
- обеспечение условий реализации прав и обязательств сотрудников, предусмотренных ТК РФ.

Рассмотрим подробнее типологию кадровой политики:

1. В зависимости от уровня воздействия и контролирования со стороны администрации предприятия кадровой ситуации, процедур, нацеленных на прогнозирование количества и качества кадров, выявили такие типы кадровой политики, как: пассивная, реактивная, превентивная и активная. Их характеристики приведены в таблице 1.1 [16].

2. Кадровая политика также делится на закрытую и открытую, которая зависит от уровня ориентации компании при формировании кадрового состава на внешнюю или внутреннюю среду.

Предприятие с открытой кадровой политикой осуществляет прием новых сотрудников «с улицы» на все уровни должностей. Оно готово взять на работу стороннего человека, который обладает необходимыми компетенциями. Открытая кадровая политика характерна для недавно созданных организаций, которые применяют агрессивную политику

завоевания рынка, направленных на активное развитие и выход на передовые позиции в своей сфере деятельности.

Таблица 1.1 – Характеристики четырех типов кадровой политики

Типы кадровой политики	Основные характеристики
Пассивная	При этой политике администрация предприятия не имеет определенной программы действий по отношению к сотрудникам, а кадровая работа заключается только в ликвидации негативных последствий. Для подобного предприятия характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, отсутствуют средства оценки труда персонала и диагностики кадровой ситуации, в общем. Кадровая служба функционирует в режиме экстренного реагирования на образующиеся конфликты, которые пытается решить любыми способами, не стараясь понять причины и вероятные последствия.
Реактивная	При этой политике администрация фирмы контролирует симптомы негативного состояния в работе с сотрудниками, причины и возможность развития кризиса - это появление конфликтных ситуаций, недостаточность квалифицированных рабочих для решения необходимых задач, неимения мотивации к продуктивному труду. Администрация организации старается локализовать кризис, нацелена на осознание причин, которые привели к появлению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий обычно имеют средства для диагностирования возникшей ситуации и возможность экстренной помощи. Хотя в программах развития организации кадровые проблемы выделяют и рассматривают отдельно, главные проблемы возникают при среднесрочном прогнозировании.
Превентивная	Кадровая политика появляется именно тогда, когда дирекция предприятия имеет аргументированные прогнозы развития ситуации. Но организация, которая имеет превентивную кадровую политику, не имеет финансов для влияния на неё. Кадровая служба таких предприятий обладает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозированием кадровой ситуации на среднесрочный период. Программы развития предприятия содержат в себе краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в персонале, как качественные, так и количественные. Также разработаны задачи по развитию персонала. Главная проблема этих предприятий - разработка целевых программ.
Активная	Администрация обладает не только прогнозом, но и средствами воздействия на ситуацию, а кадровая служба может создать антикризисные кадровые проекты, проводить регулярный мониторинг ситуаций и корректировать выполнение программы в соответствии с внешней и внутренней ситуацией, то можно сказать о настоящей активной политике.

При закрытой кадровой политике организация пользуется большей частью внутренними источниками персонала, отсюда продвижение на

вышестоящие должности возможно только лишь для собственных сотрудников с нижестоящих ступеней управления. Данный тип кадровой политики характерен для организаций, ориентирующихся на формирование определенной корпоративной культуры. Сопоставление закрытой и открытой кадровой политики по основным процессам управления персоналом представлено в таблице 1.2 [2].

Таблица 1.2 – Характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в деятельность организации, внедрение новых решений, которые предложили «новички»	Эффективная адаптация благодаря наставникам и высокой сплоченности коллектива
Обучение и развитие персонала	В основном проводится в учебных центрах вне предприятия, содействует заимствованию новых навыков и знаний	Проводится во внутрикорпоративных учебных центрах, помогает созданию общего «поля восприятия», единых технологий
Продвижение персонала	Возможность карьерного роста затруднительна, в виду того, что предпочитают набор уже «готового» персонала из внешней среды	Идет предпочтение при назначении на вышестоящие должности сотрудникам предприятия, осуществляется планирование карьеры
Мотивация и стимулирование персонала	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивирования (удовлетворению нужд в стабильности, безопасности)

На формирование кадровой политики организации влияет множество факторов, которые представлены в таблице 1.3.

При разработке кадровой политики предприятия необходимо сосредоточиться на выбранных направлениях и сформировать группу вопросов, ответы на которые в дальнейшем помогут правильно сформировать эффективную кадровую политику [20]. Процесс разработки и реализации кадровой политики состоит из нескольких последовательных этапов:

- проведение анализа существующей ситуации в организации и подготовка кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов развития фирмы;
- определение принципов и положения кадровой политики фирмы;
- прогноз численности и качественной структуры персонала;
- утверждение кадровой политики организации;
- информирование работников организации о созданной кадровой политике.

Таблица 1.3—Факторы, влияющие на кадровую политику

Факторы	Параметры
Стратегия организации	Стратегия инноваций, стратегия увеличения качества, стратегия уменьшения расходов, стратегия введения новейших технологий, стратегия заботы о покупателе, стратегия организационной реструктуризации
Жизненный цикл организации	Стадии формирования, роста, зрелости и упадка
Размер организации	Малый, средний и крупный
Стиль управления и руководства	Авторитарный, демократический, либеральный, централизация и децентрализация
Степень используемых персонал-технологий	Современный или традиционный
Цели организации	Быстрое получение доходов или постепенное формирование компании
Тип взаимоотношений с кадрами	Потребительский или партнерский
Культура организации	Стиль лидерства в компании, процесс принятия решений, отношение к людям, порядок контролирования, культура условий труда и трудового процесса, порядок взаимодействия и т. д.
Особенности персонала	Профессионально-квалификационная структура, уровень компетенций и потенциал, качественные и другие характеристики
Технологии	Современные или устаревшие
Факторы внешней среды	Ситуация на рынке труда, особенности законодательства, конкуренты, потребители

Нередко кадровая политика, как понятие, заменяется практиками наиболее современным определением «стратегия». Данное понятие пришло в научную литературу вследствие формирования стратегического

менеджмента. В настоящее время под кадровой стратегией подразумевают установку перспективных целей, задач управления кадрами, принимая во внимание внешнюю среду, средства, способы, решения, ресурсы, благодаря которым наиболее всего будет осуществлять миссию предприятия, реализовывать цели, решать задачи, и будут обеспечены конкурентные преимущества организации [9]. Peter Doyle and Philip Stern отметили, что залог успеха компании – разработка такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют внешним условиям [32].

Стратегия по форме представляет собой документ, который содержит набор правил, какими руководствуется предприятие, принимая управленческие решения. Определение бизнес-стратегии для предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Существуют несколько базовых бизнес-стратегий поведения организаций на рынке, которые рассмотрены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Классификация базовых стратегий организации

Виды стратегий	Основные характеристики
Стратегия лидерства по издержкам	Фирма стремиться быть производителем с минимальными затратами в сфере своей деятельности и представляет собой эффективный способ конкурентной борьбы на рынке, где покупатели в большинстве своем чувствительны к ценам. Имеется жесткий контроль всех видов расходов, идет массовое производство стандартной продукции, отлажены каналы сбыта.
Стратегия дифференциации	Направлена на изготовление особой продукции (уникальной, с более высокой ее ценностью). При дифференциации продукции себестоимость единицы изделия увеличивается, но издержки имеют не первостепенное значение, так как компенсируются за счет высокой цены товара.
Стратегия фокусирования (узкой специализации)	Это выбор ограниченной по масштабам области хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом покупателей. Стратегия базирована в избрании узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Причина выбора подобной стратегии – недоступность или нехватка ресурсов у предприятия. Здесь фирма может достичь преимущества либо в издержках, либо усилить дифференциацию. Эту стратегию обычно используют малые фирмы. Такие компании знают очень хорошо свою целевую аудиторию и наилучшим образом удовлетворяют их потребности.

Окончание таблицы 1.4

Виды стратегий	Основные характеристики
Стратегия совершенствования деятельности	Здесь предприятия обращают особое внимание на мероприятия маркетинга для товаров, которые есть в наличии на существующих рынках. Идет исследование целевого рынка, разработка мероприятий по продвижению товара, увеличение эффективности деятельности на существующем рынке.
Стратегия диверсификации	Она подразумевает разработку новых видов товара в одно и то же время с освоением новых рынков. Стратегия является более дорогостоящей и рискованной.

Michael Armstrong так сформулировал понятие стратегического управления – это подход к принятию решений в отношении целей и планов фирмы в сфере трудовых отношений, а также при создании кадровой политики и практики в области отбора и найма, повышения квалификации, управления эффективностью, оценки работы сотрудников и межличностных взаимоотношений [29].

Выбор кадровой стратегии подразумевает выбор средств, с помощью которых предприятие сможет решить стоящие перед ней задачи, которые соответствуют миссии компании [17].

Основываясь на базовых моделях стратегий, которые являются инструментами миссии организации, необходимо создать эффективную стратегию управления персоналом, которая может быть усложнена в реализации из-за недостатка денежных, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов. Это приводит к необходимости определять приоритеты выбора нужных направлений и элементов стратегии управления персоналом. Вследствие этого, аспектами выбора стратегии могут быть: размеры выделенных для ее осуществления ресурсов, временные ограничения, присутствие или отсутствие необходимого профессионально-квалифицированного уровня персонала и т.д. [26].

На практике в организациях наблюдается комплексное и комбинированное использование руководством элементов различных

кадровых стратегий в разных направлениях деятельности, при этом одна кадровая стратегия берется за основу. Выделяют несколько типов стратегий, представленных в таблице 1.5.

Особенности управления персоналом при различных кадровых стратегиях подробно представлены в Приложении А [4].

Таблица 1.5 – Классификация кадровых стратегий

Наименование стратегии	Характеристика
Потребительская	У работника и предприятия отсутствуют общие цели и ценности, зато имеют место интересы: у организации к работнику как «рабочей силе», а работник пользуется возможностями предприятия для удовлетворения собственных нужд
Партнерская	У работника и организации цели и ценности согласованы, присутствуют выгодные партнерские взаимоотношения. Компания развивает работника, а сотрудник, в свою очередь, повышает собственный вклад в ее деятельность
Идентификационная	При таком типе стратегии взаимоотношения строятся на основе совпадения целей и ценностей. Движущей силой реализации потенциала сотрудника следует рассматривать развитие компании и, наоборот, предприятие развивается, если развивается каждый сотрудник

Кадровые стратегии можно классифицировать в зависимости от этапа жизнедеятельности организации. Они, как и кадровая политика, разрабатываются на различные периоды и являются, в основном, среднесрочными и долгосрочными [21].

Выбирая срок их действия, необходимо учитывать множество факторов: периода развития компании, регулярно меняющихся организационных целей, прочих внутренних и внешних факторов.

Схему взаимосвязи кадровой политики, стратегий и их реализацию можно изобразить таким образом (рисунок 1.1) [23].

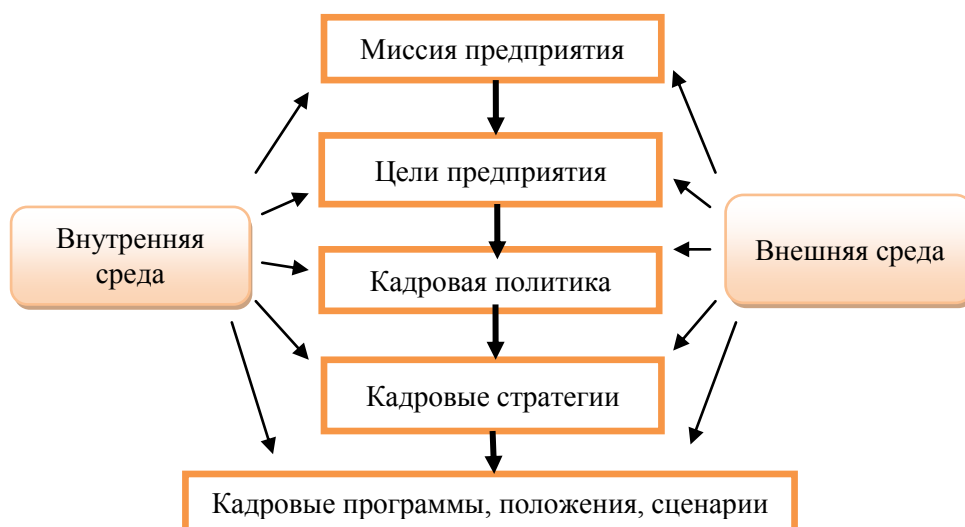


Рисунок 1.1 – Схема взаимодействия кадровой политики, стратегии и миссии организации [23]

Взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом можно продемонстрировать на основе процессного подхода. Процессный подход позволяет рассматривать и учитывать такие характеристики деятельности организации, как динамичность и непрерывность, цикличность, а также отразить взаимовлияние основных составляющих (рисунок 1.2).

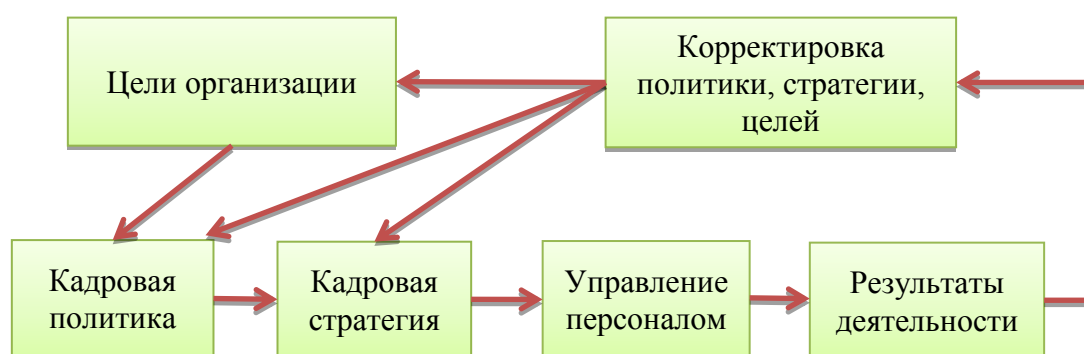


Рисунок 1.2 – Взаимосвязь кадровой политики, кадровой стратегии и управления персоналом

Управление персоналом представляет собой подсистему в системе управления предприятием, таким образом, с одной стороны, цели системы

управления персоналом должны быть объединены с целями функционирования и развития предприятия, с другой стороны, цели системы управления персоналом должны учитывать потребности работников [29].

Michael Armstrong считает, что с целью достижения эффективной кадровой политики необходимо проводить систематическое исследование основных кадровых показателей и присутствие перспективного плана потребности в кадрах на 3-5 лет [33]. Кадровые показатели для исследования устанавливаются с учетом масштаба и специфики предприятия. В число более распространенных показателей входят следующие: структура персонала, текучесть кадров, показатель абсентеизма (уклонение от обязанностей), производительность труда, удовлетворенность трудом и др. [25].

1.2 Методы измерения эффективности управления персоналом

Понятие «эффективность» подразумевает сравнение затрат и результатов. «Повысить эффективность» означает – с минимальными затратами приобрести наилучшие результаты.

Robert L. Mathis and John H. Jackson считают, что оценка работы кадровой службы предприятия основывается на определении того, насколько хорошо она содействует достижению целей предприятия и выполнению надлежащих задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на важнейших показателях работы с кадрами, таких как качество выполненных работ, производительность труда, удовлетворенность работников, дисциплина в организации, текучесть кадров [31].

В основе оценки эффективности системы управления персоналом предприятия находятся сведения, как о каждом сотруднике, так и о персонале в общем, а именно [28]:

- сведения о карьерном росте;

- сведения о квалификации сотрудников;
- сведения о соотношении в половом и возрастном составе персонала;
- сведения о медицинских и психологических параметрах и др.

Результаты, которые получены при проведении оценки системы управления персоналом, призваны раскрывать существующие проблемы в работе с кадрами, а именно: текучесть кадров, дисциплина на производстве, качество выполняемых работ и другое [12]. Исходя из этого, выделим показатели деятельности кадровой службы, согласно которым можно осуществить оценку эффективности системы управления персоналом:

- показатели экономической эффективности (издержки на реализацию кадровой политики);
- показатели качественной и численной укомплектованности персонала (численность сотрудников; требование к рабочему месту – квалификация рабочего, который занимает данное рабочее место);
- показатели уровня удовлетворенности сотрудников;
- косвенные показатели (производительность труда, качество предоставляемых услуг, текучесть кадров).

Для оценки социальной эффективности управления персоналом общепринято используют коэффициент текучести.

Рассмотрим подробнее методы расчета движения персонала предприятия. Численность сотрудников в организации постоянно находится в движении, которое определяется приемом, увольнением или внутренним перемещением кадров. Эти изменения показывают оборот рабочей силы [8]. Внешнее движение персонала характеризуется рядом коэффициентов: оборота по увольнению, сменяемости, оборота по приему, общего оборота, стабильности, постоянства кадров и текучести, которые рассчитываются по формулам, представленным в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Методы расчета движения персонала [5, 26]

№ фо р.	Название коэффициента	Формула для расчета
1.	Коэффициент оборота по приему – это отношение числа принятых работников к среднесписочной численности работающих или числа принятых рабочих к среднесписочной численности рабочих	$Кобор.пр. = \frac{Чис.принятых.работников}{Чис.среднесписработников}$
2.	Коэффициент оборота по увольнению - отношение числа уволившихся к среднесписочной численности работающих	$Кобор.по.увол. = \frac{Чис.уволен.работников}{Чис.среднесписработников}$
3.	Коэффициент общего оборота – это отношение числа поступивших и выбывших к среднесписочной численности работающих	$Кобиц.об.раб. = \frac{Чис.пр.раб. + Чис.увн.раб.}{Чис.среднесписработников}$
4.	Коэффициент текучести рабочей силы – это отношение числа уволенных по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работающих	$Ктек.к. = (УСЖ + УИР) \times 100 \div СЧ,$ где: К тек.к. – коэффициент текучести кадров; УСЖ – количество уволенных по собственному желанию сотрудников; УИР – число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.); СЧ – среднесписочная численность сотрудников за период отчета.
5.	Коэффициент сменяемости численного состава персонала характеризуется меньшим коэффициентом оборота по приему или увольнению (К смен.)	$Ксмен. = \frac{N \min}{Чис.среднесписочная},$ где: N min – меньшее из чисел принятых или уволенных за период, чел.; Чис. среднесписочная - среднесписочная численность работников, чел.
6.	Коэффициент стабильности персонала	$Кстабн. = 1 - \frac{Чис.уволен.рабочих}{Чис.среднесп + Чис.прин.раб.},$ где: Чис.уволен. рабочих - численность уволенных; Чис. прин.раб.- численность принятых сотрудников; Чис. среднесп. - среднесписочная численность в период предшествующий отчетному.

Окончание таблицы 1.6

№ фо р.	Название коэффициента	Формула для расчета
7.	Оценка постоянства персонала характеризуется коэффициентом доли работников, состоящих в списочном составе в течение года. Его рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством на предприятии	$K_{пост.перс.} = \frac{Чис.работ.пер.}{Чис.ср.списоч.},$ где: Чис. работ. пер. - численность сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде; Чис. ср. списоч. - среднесписочная численность сотрудников.
8.	Убытки, вызванные перерывами в работе, определяют как произведение трех показателей: средневой выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести	$П_{пер} = В_{ср.} \times Т_{пер.} \times Ч_{тек.},$ где: П.пер - потери, связанные с перерывами в работе; В ср - средняя дневная выработка на одного человека; Т пер. -средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью; Ч тек. - число выбывших по причине текучести.
9.	Убытки, появившиеся в связи с необходимостью обучения или переобучения новых работников можно определить как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе ушедших (уволенных), деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым	$П.обуч. = З.обуч. \times Д.изл.обор. \times К.изм.числ.,$ где: П.обуч. - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников; З.обуч. - затраты на обучение и переобучение; Д.изл. обор. - доля излишнего оборота, текучести; К.изм. числ. - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.
10.	Издержки на организацию проведения набора персонала в результате текучести определяют как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, и разделенное на коэффициент изменения численности работников	$З.пров.наб. = \frac{З.наб. \times Д.тек.}{К.изм.числен.},$ где: З.наб. — затраты на набор; Д.тек. – доля текучести кадров; К.изм.числен. - коэффициент изменения численности работников, который равен отношению численности на конец отчетного периода к численности на начало отчетного периода

Предприятие может понизить уровень текучести кадров, приняв меры по совершенствованию организации производства труда; оздоровлению условий труда; сокращению однообразного и малоквалифицированного

труда; устранению несоответствия квалификации содержанию труда на рабочем месте; способностям и интересам сотрудника; организации профессионального продвижения сотрудников; формированию системы повышения квалификации; совершенствованию системы стимулирования труда и социальных программ [9].

Управление квалификационным движением персонала позволяет добиться стабилизации коллектива предприятия, при этом сокращает внешнее движение персонала, иными словами текучесть кадров. Поэтому анализ внутренней мобильности обязан быть взаимосвязанным с анализом внешнего движения рабочих.

1.3 Особенности сельскохозяйственного производства и проблемы кадровой политики в сельском хозяйстве

Сегодня сельскохозяйственные предприятия страны находятся в трудных экономических условиях, которые заставляют искать наиболее эффективные пути их развития. Одним из главных вопросов является необходимость пересмотра направлений кадровой политики аграрного сектора. Реформирование отрасли невозможно с использованием существующих подходов. Если обратить внимание на статистику внутри региональной миграции, то очевидно, что количество людей, прибывающих в городскую местность в несколько раз выше, чем в сельскую [27].

Прекращение существования большого количества сельхозпредприятий привело к тому, что в сельских поселениях практически не стало работы. В поисках работы людям ничего не оставалось делать, как уехать или в областные и региональные центры, или в столицу России. Имеющиеся на локальном рынке труда кандидаты зачастую не соответствуют предъявляемым к ним квалификационным требованиям работодателя, а так же обладают слабой мотивацией к эффективной трудовой деятельности [6].

Главной особенностью, которая препятствует решению проблемы с кадрами, является снижение престижности труда, как в целом, так и труда на земле в особенности [13]. Кроме потери ценности труда, на нежелание людей трудиться в сельской местности влияет как невысокая заработная плата, так и трудности в области социального обеспечения: качество дорог, доступность образовательных и медицинских услуг, благоустройство сельских поселений и развитие инфраструктуры. Это привело к тому, что большое количество специалистов, которые получили профильное образование в сельскохозяйственных высших учебных заведениях, не желают реализовывать себя в данной области. Работодатели зачастую вынуждены нанимать людей, не имеющих профильного образования, но которые стремятся и желают работать. В связи с этим предприятию приходится обучать сотрудников непосредственно на производстве за счет личных ресурсов.

Проблема нехватки квалифицированных кадров на сегодняшний день является одним из факторов, препятствующих развитию сельхозпроизводства, а также приводит к неэффективному использованию современной сельскохозяйственной техники [10].

Можно выделить несколько характеристик, отражающих состояние рынка труда работников сельского хозяйства:

- недостаток квалифицированных специалистов;
- низкий уровень мотивации персонала, обусловленный слабым уровнем заработной платы и устаревшими системами оплаты труда, отсутствием перспективы развития.
- высокий возрастной порог – большинство работников сельского хозяйства составляют люди, возрастной категории от 45 до 60 лет, что обусловлено нежеланием молодых людей проживать и работать в сельской местности;
- низкая производительность труда, связанная с несоответствующей квалификацией работников, слабой механизацией труда и устаревшей

техникой.

Решить проблемы с нехваткой квалифицированных кадров в сельхозпроизводстве нельзя без комплексного взаимодействия всех участников рынка труда. Необходимо на государственном уровне разработать и реализовать эффективную кадровую политику в области сельского хозяйства. Ведь сельское хозяйство – это та отрасль экономики, которая нуждается в финансовой поддержке со стороны государства и не может функционировать на основе самофинансирования и самоокупаемости [24].

Формирование благоприятной среды для улучшения кадровой политики, затрагивающей социальную и материальную составляющую, возможно за счет повышения мотивации персонала. Улучшение условий труда в сочетании с мотивационными мероприятиями создаст базу, повышающую привлекательность работы в сельской местности для высококвалифицированных кадров.

По своему содержанию и задачам сельхозпредприятия во много схожи с предприятиями других отраслей, однако методика проведения анализа хозяйственной деятельности имеет некоторые отличия, которые обусловлены следующими специфическими особенностями этой отрасли производства:

1. Результаты хозяйственной деятельности сельхозпредприятий во многом зависят от природно-климатических условий, так как дожди, засуха, холода и иные природные явления могут сильно сократить сбор урожая, понизить эффективность труда и прочие показатели. При анализе хозяйственной деятельности необходимо принимать во внимание природно-климатические условия каждого года. Для получения достоверных выводов экономические показатели должны сопоставляться со средними данными прошедших 3-5 лет.

2. Сельскохозяйственное производство работает с живыми организмами, поэтому на уровень их развития воздействуют не только экономические, но и биологические, химические и физиологические законы,

что усложняет определение воздействия факторов на экономическую деятельность предприятия.

3. Для оценки деятельности сельхозпредприятий необходимо использовать множество специфичных показателей (урожайность, продуктивность скота, жирность молока и др.).

4. Для сельского хозяйства свойственна сезонность производства. Из-за этого на протяжении всего года неравномерно используются как трудовые ресурсы, так и техника, материалы. Неритмично реализуется продукция, поступает прибыль. Данную особенность тоже нужно учитывать при анализе хозяйственной деятельности, а именно таких факторов, как обеспеченность и использование основных средств производства, земельных, трудовых и финансовых ресурсов[24].

Итоги экономической деятельности в основном находятся в зависимости от уровня специализации и концентрации сельскохозяйственных предприятий, которые развиваются под влиянием двух тенденций: углубление общественного разделения труда, который дает более узкую специализацию и особенности сельскохозяйственного производства (сезонность, особая роль земли и тесная связь растениеводства и животноводства). Особенность анализа сельскохозяйственных предприятий состоит в определении уровня специализации, сложившейся в хозяйстве. Основным показателем, характеризующим специализацию сельскохозяйственных предприятий, является структура выпускаемой продукции. Дополнительными показателями могут быть структура посевных площадей, валовой продукции, поголовья скота, затрат труда.

Для оценки экономической эффективности специализации сельскохозяйственных предприятий необходимо одновременное сопоставление показателей специализации и эффективности производства. По результатам анализа производственно-финансовых показателей разрабатываются мероприятия, которые направлены на совершенствование внутрихозяйственной специализации с учетом конкретных условий

производства. В остальном анализ деятельности сельскохозяйственных предприятий совпадает с предприятиями других отраслей [13].

Выводы по 1 главе.

В ходе изучения теоретических основ функционирования кадровой политики раскрыта сущность и содержание кадровой политики, представленные системой принципов, норм, правил, критерий поведения, на базе которых планируются и согласовываются с общим контекстом целей и задач организации основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение и т.д.).

Главной целью кадровой политики организации является формирование системы оптимального баланса процесса обновления и процесса сохранения численности и качества кадрового состава. Помимо этого, задача заключается в развитии персонала в соответствии с потребностью самого предприятия и членов ее коллектива. Следует принимать во внимание требования законодательства, следить за состоянием рынка труда.

Кадровая политика является на сегодняшний день составной частью всей административной и производственной политики предприятия. Она обязана не только создавать благоприятные условия труда, обеспечивающие удовлетворенность персонала работой, его карьерный рост, но и давать уверенность в завтрашнем дне.

Также определена взаимосвязь кадровой политики со стратегией и управлением персоналом, которая раскрывается через взаимное влияние целей организации, принципов кадровой политики и функций управления персоналом. Проведен анализ особенностей и проблем совершенствования кадровой политики предприятий сельского хозяйства, который выявил характеристики, отражающие состояние рынка труда работников сельского хозяйства:

- низкий уровень мотивации персонала, обусловленный слабым уровнем заработной платы и устаревшими системами оплаты труда, отсутствием перспективы развития.

- высокий возрастной порог («старение работников») – большинство работников сельского хозяйства составляют люди возрастной категории от 45 до 60 лет, что обусловлено нежеланием молодых людей проживать и работать в сельской местности;

- низкая производительность труда, связанная с несоответствующей квалификацией работников, слабой механизацией труда и устаревшей техникой.

- низкая квалификация персонала: в сельском хозяйстве используется преимущественно неквалифицированный труд, что является следствием использования устаревшего подхода плановой экономики, когда основной целью было обеспечение рабочих мест для населения.

Эффективность кадровой политики предприятий любых отраслей экономики страны определяется в ходе анализа самой системы управления персоналом путем регулярного мониторинга основных кадровых показателей, которые определяются с учетом масштаба и специфики предприятия. При этом необходимо определить критерии оценки, например: количественный и качественный состав персонала; уровень текучести кадров; гибкость проводимой политики; степень учета интересов работника/производства и т.д.

2 Организационно-экономический и кадровый анализ ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Закрытое Акционерное Общество «Юг Руси» – это коммерческая организация, созданная с целью получения прибыли, которая входит в группу компаний «Юг Руси» (ГК «Юг Руси») и является лидером российского рынка бутилированного масла (официальный сайт: www.goldenseed.ru).

ГК «Юг Руси» была организована в 1992 году Кисловым С.В. и первоначально специализировалась на производстве и экспорте муки. В 1996 году организация основала свой портовый терминал на реке Дон, а в 1999 году – свой первый маслоперерабатывающий завод (оба предприятия находятся в Ростове-на-Дону). В 2000 году на рынок вышла такая торговая марка как «Золотая семечка».

С 2001 года группа компаний стала заниматься сельскохозяйственным предпринимательством, для этого приобрела земли в Ростовской области. В 2008 году ГК был включен в список системообразующих предприятий (по пищевой промышленности и агропромышленного комплекса) для получения господдержки.

Группа компаний специализируется на таких видах деятельности как: продажа и переработка зерна, производство растительного масла (марка «Золотая семечка», «Сто рецептов», «Злато», «Аведовъ») и других продуктов питания. В состав ГК входит двадцать сельхозпредприятий Ростовской, Волгоградской областей и Краснодарского края. Площадь земельных угодий составляет более 200 тысяч гектар, в том числе 150 тысяч гектар под пашней. Также сюда входят шесть маслозаводов (в том числе крупнейший в мире Ростовский), Новошахтинский завод нефтепродуктов, хлебозаводы, которые

контролируют 70% рынка Ростова-на-Дону, Земкомбанк, производство гофротары, ипподром. Еще группе компаний принадлежат зерноперевалочные терминалы в Ростовском речном порту и в порту Кавказ.

Объект исследования – один из филиалов компании – ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» (далее по тексту - элеватор), который основан 26 апреля 2005 года по решению Общего собрания акционеров ЗАО «Юг Руси» (в дальнейшем – Общество) в качестве его обособленного подразделения для выполнения вне места нахождения Общества части его функций, в том числе функций представительства.

ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» находится по адресу: Ростовская обл., Кагальницкий район, ст. Кировская, ул. Ленина, 15. Территориально элеватор расположен недалеко (40 км) от областного города Ростова-на-Дону. Территория элеватора занимает 12,8 гектар. Производственный комплекс предприятия включает в себя: 23 склада напольного хранения, 4 приемо-очистительных башни, здание АБК, здание авто весовой, КПП, визировка (где происходит отбор проб зерна), пожарное депо, столярная мастерская, склад ТМЦ, гараж грузового автотранспорта на две единицы техники, гараж легкового автотранспорта, состоящий из трех боксов, ремонтно-механический цех, медпункт, бытовые помещения для рабочих.

Филиал Общества, являясь его обособленным подразделением, не зарегистрирован как юридическое лицо по российскому законодательству и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом Общества и Положением о филиале ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский». Для выполнения своих функций ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» осуществляет такие виды деятельности, как:

- хранение и складирование сельскохозяйственной продукции;
- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества.

Элеватор относится к опасным производственным объектам и причислен к IV классу опасности (механизированный склад напольного хранения сырья). Общее руководство деятельностью филиала осуществляют

Общее собрание акционеров и единоличный исполнительный орган (Генеральный директор) Общества.

Руководство текущей деятельностью элеватора осуществляется директором филиала, который действует на основании доверенности, выдаваемой ему лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа Общества. Отношения работников Филиала, возникшие на основе трудового договора, регулируются Законодательством РФ, коллективным договором и положением о персонале Общества, а так же правилами внутреннего трудового распорядка Филиала.

Форма, система и размеры оплаты труда сотрудников назначаются Обществом самостоятельно, учитывая профессии, квалификации работников, трудности и критерий выполняемой работы. Филиал обеспечивает сотрудникам безопасные условия труда и отвечает в установленном законом порядке за вред, причиненный здоровью работников и их трудоспособности. В свою очередь, сотрудник несет ответственность за причиненный Филиалу ущерб, если работник нарушил правила технической безопасности.

2.2 Анализ хозяйственной деятельности ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Экономическая эффективность кадровой политики может быть охарактеризована показателями эффективности работы самого предприятия, т.е. осуществлением своей миссии при наименьших затратах. Проведем исследование динамики производственных показателей в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский». Экономические показатели деятельности элеватора представлены в Приложении Б. Динамика абсолютных значений доходов и расходов элеватора представлена на рисунке 2.1.

На предприятии сложилась положительная динамика изменения доходов и расходов. В 2016 году произошел резкий скачок обоих значений по сравнению с 2015 годом. В 2017 г расходы предприятия оказались ниже,

чем в 2016, а доходы увеличились на 101,775 тыс. рублей (0,34% прироста).

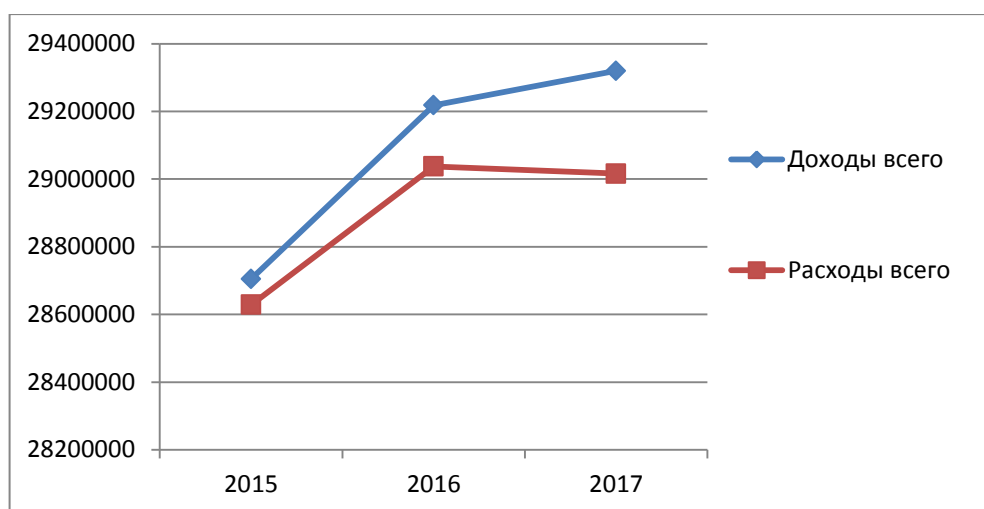


Рисунок 2.1 – Динамика значений доходов и расходов ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Рассмотрим показатели численности персонала за последние три года. Фактическая численность снизилась почти на 26% в 2017 году по сравнению с 2015 г, а плановая на 23,9%, что видно из таблицы 2.1. Это связано с плановой оптимизацией кадров с целью сокращения расходов на персонал.

Таблица 2.1 – Численность кадрового персонала филиала «Кировский»

Показатели	Ед. изм.	2015 г	2016 г	2017 г	Изменение показателей		
					2016 г. к 2015 г. %	2017 г. к 2016 г. %	2017 г. к 2015 г. %
Плановая численность персонала	Чел.	71	66	54	-7	-18,1	-23,9
Численность персонала, факт.		70	66	52	-5,71	-21,22	-25,71
Из них рабочих		53	49	38,5	-7,54	-21,43	-27,35

Данные таблицы 2.2 наглядно демонстрируют, что с ростом объемов производства растет и годовая выработка, увеличиваясь каждый год. Так в 2017 г по сравнению с 2015 г выработка на одного рабочего увеличилась на 37,5%.

Таблица 2.2 – Показатели среднегодовой выработки на одного рабочего

Показатели	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение показателей		
					2016 г. к 2015 г. %	2017 г. к 2016 г. %	2017 г. к 2015 г. %
Выработка	тыс. руб.	410,075	442,698	563,843	+7,95	+27,36	+37,49

Это означает, что при снижении численности рабочих увеличивается объем работы на 1 человека. В итоге увеличивается нагрузка, что может негативно сказаться на физическом и психологическом здоровье работника.

Рисунок 2.2 демонстрирует, что в 2017 году эффективность использования сотрудников на предприятии резко возросла за счет сокращения численности персонала.

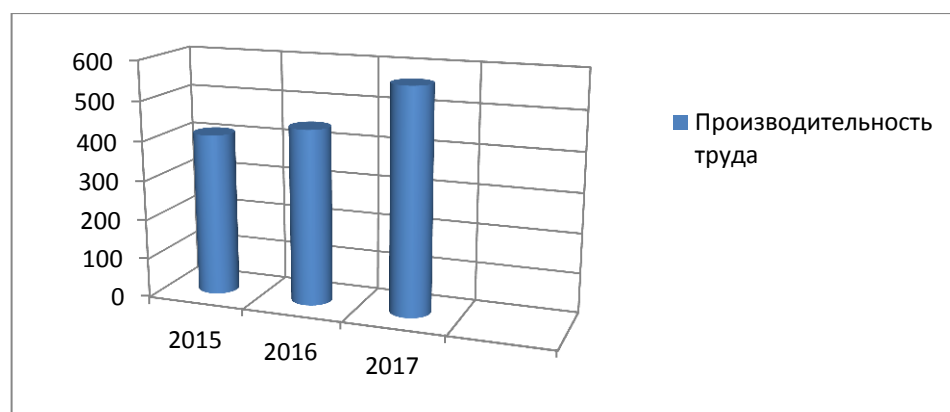


Рисунок 2.2 – Производительность труда работников элеватора

Можно сделать вывод, что реального увеличения производства не произошло. То, что раньше выполняли «два» рабочих, теперь выполняет «один». При этом фонд оплаты труда в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» изменился незначительно, по сравнению к 2015 году он увеличился на 3,61% (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Годовой фонд оплаты труда филиала «Кировский»

Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение показателей, %		
					2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Фонд оплаты труда	Тыс. руб.	13357,7	13144,6	13840,7	-1,59	+5,29	+3,61

Средняя зарплата в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» растет, более всего увеличение было выявлено в 2017 году (на 39,48% по отношению к 2015 году), в 2016 году зарплата возросла незначительно (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Средняя зарплата в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение показателей, %		
					2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Средняя зарплата	Тыс. руб.	15,993	16,484	22,308	+3,07	+35,33	+39,48

На рисунке 2.3 представлены показатели динамики заработной платы за 2015-2017 гг по региону и элеватору. Из данных видно, что уровень среднемесячной зарплаты по Ростовской области выше, чем на предприятии на 34,54% в 2015 году, на 37,36% в 2016 году и на 20,06% в 2017 году.

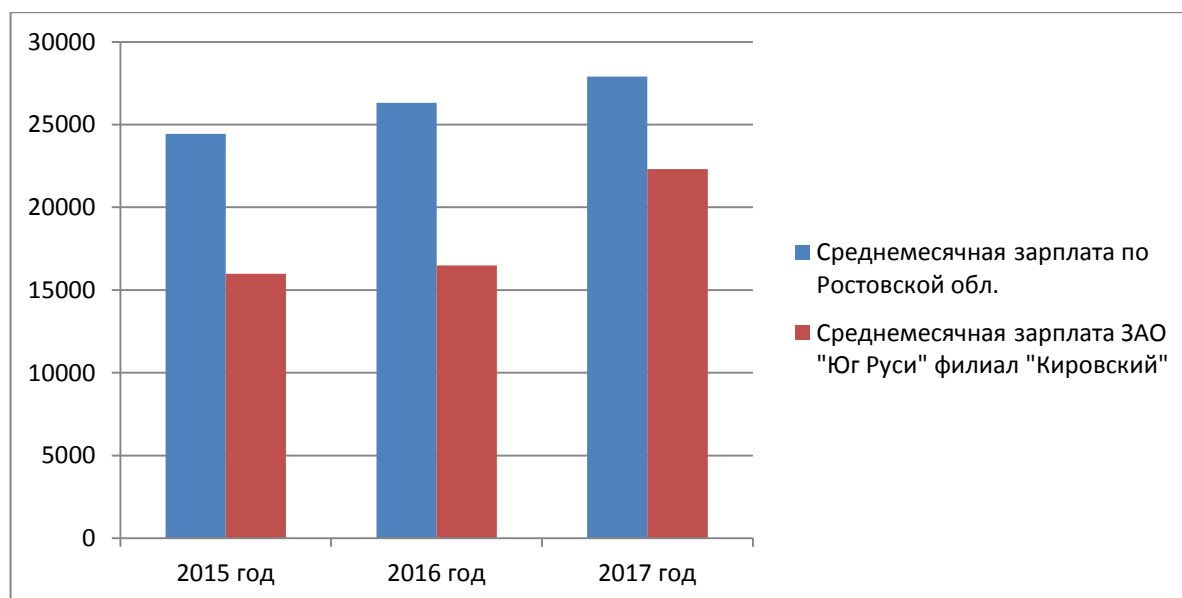


Рисунок 2.3 – Динамика показателей среднемесячной зарплаты по Ростовской области и ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Несмотря на то, что уровень зарплаты на предприятии ниже, чем на других предприятиях Ростовской области, наблюдается тенденция к

увеличению доходов работников элеватора, что является положительным фактором экономической деятельности предприятия.

За 2015-2017 года зарплата сотрудников элеватора возросла в основном за счет оптимизации персонала. Данные по распределению зарплаты сотрудников представлены в Приложении В.

Валовая прибыль организации представляет собой сумму дохода предприятия от его деятельности, т.е. всю сумму реализации продукции, товаров, служб и работ за год. Валовая прибыль в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 104,3 тысяч рублей (прирост составил 136,58%), а в 2017 году увеличилась по сравнению к 2016 году на 122,8 тысяч рублей (прирост составил 67,97%) (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Валовая прибыль ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение показателей, тыс. руб.		
					2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Прибыль филиала	Тыс.руб.	76,387	180,721	303,573	+104,334	+122,855	+227,186

Прирост валовой прибыли 2017 года составил 297,41% по отношению к показателям 2015 года, что видно из рисунка 2.4. Это говорит о положительной динамике деятельности предприятия.

Рентабельность продаж часто называют нормой прибыльности, потому что она показывает удельный вес прибыли в выручке от реализации товаров, работ, услуг. Показатели рентабельности элеватора представлены на рисунке 2.5.

Из рисунка 2.5 видно, что рентабельность предприятия менее 1%, т.е. в каждом заработанном рубле осталось менее 1% прибыли. Это говорит о низкой прибыли предприятия, но динамика данного показателя положительная, что указывает на эффективную хозяйственную деятельность элеватора.

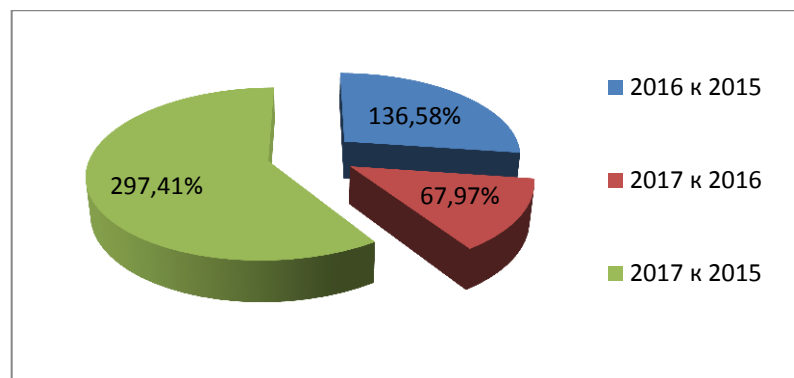


Рисунок 2.4 – Темпы роста годового оборота элеватора за 2015 – 2017 гг., %

Следует отметить, что предварительный анализ деятельности предприятия позволяет говорить о стабильном развитии и увеличении прибыли. Предприятие, хоть и медленными темпами, но развивается, растет годовой оборот. Если в 2015 году чистая прибыль предприятия составляла 76,387 тыс. руб., то в 2017 г. уже 303,573 тыс. руб. Также растет средняя зарплата работников филиала.

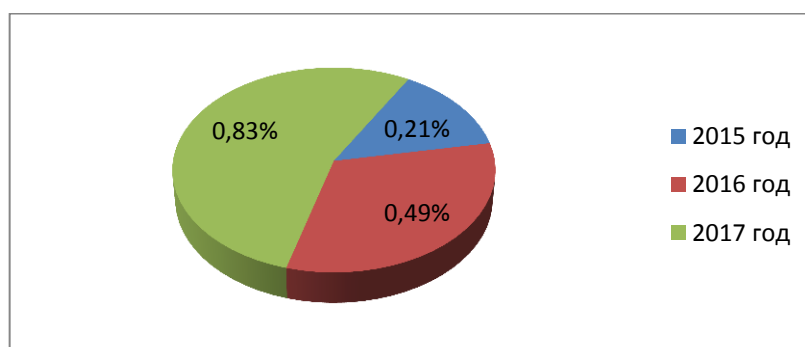


Рисунок 2.5 – Показатели прибыльности (рентабельности) элеватора, %

Показатели рентабельности характеризуют степень доходности предприятия. Экономические показатели демонстрируют, что уровень отдачи вложенных затрат, характеризующий итоговые результаты хозяйствования, имеют положительную динамику. Предприятие располагает небольшими резервами для эффективной работы.

Особое внимание нужно уделить тому, что данные показатели имеют положительную направленность за счет уменьшения численности персонала

и затрат не нее. Уменьшая расходы на персонал, очень многие организации преследуют единственную цель – кратковременное увеличение денежных потоков, при этом возможные последствия таких решений редко анализируются, тем более, оцениваются в денежном выражении. Подобные решения могут затормозить стратегическое развитие организации [30].

2.3 Оценка существующей кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

В качестве метода исследования кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» выбраны следующие методы: метод наблюдения и опроса, анализ показателей деятельности предприятия за 2015-2017 гг и метод стратегического планирования (SWOT-анализ), используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на предприятие.

Рассмотрим организационную структуру управления ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский». Понятие организационной структуры управления предприятием можно выразить как форму системного управления, которая определяет состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов с использованием линейных, функциональных и межфункциональных связей в процессе общения [7].

Структура элеватора представлена в Приложении Г. В ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» преобладает линейная структура. Управление элеватором основано на принципе единовластия, в соответствии с которым каждый работник предприятия подчиняется только одному непосредственному начальнику. Организационная структура управления персоналом отражает распределение ответственности и полномочий внутри предприятия, и изображается как графическая схема, где указаны иерархически упорядоченные единицы (подразделения, должности) [3].

ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» является небольшим предприятием численностью 52 человека. Во главе филиала стоит директор,

который координирует деятельность всего элеватора. В его подчинении находятся такие службы, как: бухгалтерия; производственно-техническая лаборатория; пожарно-сторожевая охрана; производственный участок; ремонтно-энергетический участок. Данные структуры, в свою очередь, возглавляют специалисты разного профиля: главный инженер, главный энергетик, главный бухгалтер, начальник лаборатории, старший мастер, начальник охраны. Начальники второго уровня управления имеют функциональные обязанности, которые записаны в должностных инструкциях.

Проведем анализ персонала элеватора на основании показателей фактической численности за 2015-2017 гг. Численность работников элеватора постоянно снижается, в 2016 году было оптимизировано 4 штатные единицы. В 2017 году численность работников предприятия по факту составила 52 человека (на 25,71% меньше, чем в 2015 г). Распределение фактической численности сотрудников элеватора представлено в Приложении Д. Сокращение штата работников предприятия за 2015-2017 годы произошло в связи с увольнением работников элеватора по собственному желанию и оптимизацией численности персонала.

На рисунке 2.6 представлена динамика сокращения численности отдельных категорий персонала ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский», которая пришлась в основном на рабочие специальности, а руководящий состав практически не изменился.

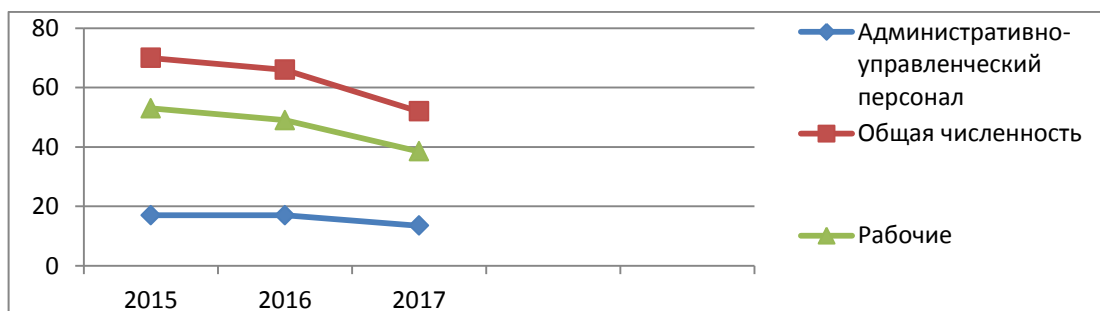


Рисунок 2.6 – Динамика численности основных категорий персонала элеватора

Основная часть работников элеватора в 2017 году имеет возраст от сорока лет и выше (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Распределение сотрудников элеватора по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Численность работников на начало года, чел.			Удельный вес, %		
	2015год	2016год	2017год	2015год	2016год	2017год
До 20	1	0	0	1,4	0	0
20 -30	4	6	6	5,7	9,1	11,5
30-40	24	20	15	34,3	30,4	28,8
40-50	32	32	25	45,8	48,5	48,2
50-60	4	4	4	5,7	6	7,7
Старше 60	5	4	2	7,1	6	3,8
Итого	70	66	52	100	100	100

При этом молодые специалисты составляют 40,3% от общей численности персонала, что говорит о «старении» коллектива ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский». Это связано с такими факторами как:

- нежеланием молодых людей проживать и работать в сельской местности по причине низкой привлекательности работы и плохой социально-бытовой инфраструктурой в сельских поселениях;
- недостаточным уровнем мотивации персонала, обусловленный низким уровнем заработной платы и отсутствием нематериальных стимулов в организации;
- отсутствием системы адаптации персонала, который является одним из факторов текучести кадров на предприятии.

Рассмотрим показатели текущего состояния уровня образования среднего звена – рабочих ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский», которые представлены на рисунке 2.7.

Представленные на рисунке 2.7 данные позволяют сделать вывод, что большинство рабочих на предприятии имеют средне-профессиональное образование, хотя немалая доля выпадает и на среднее общее образование. В

2015 году среди рабочих не было ни одного человека с высшим образованием, положительная динамика проявилась в 2016 и 2017 годах, составив 2 человека. Весь руководящий состав имеет высшее образование, показатели за 2015-2017 гг. являются стабильными.

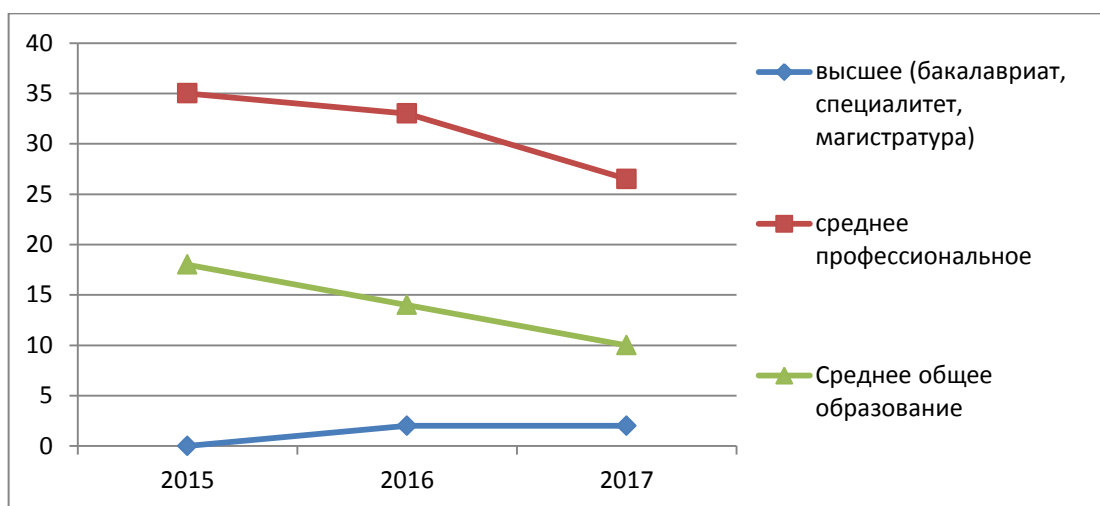


Рисунок 2.7 – Структура и динамика уровня образования рабочих ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

В ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» наблюдается текучесть кадров, связанная в основном с увольнением по собственному желанию. На элеваторе часто меняются аппаратчики обработки зерна. Данная профессия непосредственно связана с производственным процессом, такая интенсивная текучесть снижает производительность труда, и, как следствие, снижаются показатели выработки, отставание от графика выполнения, снижение качества выполнения работ, в итоге – общее снижение показателей финансово-хозяйственной деятельности организации, выражающееся в низкой рентабельности предприятия. Так же нужно отметить, что увольняются в основном в первый год работы, возраст увольняющихся до 35 лет. Произведем расчеты движения кадрового состава элеватора, представленные в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Расчет движения кадрового состава ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

№ формулы	Наименование показателя	Решение
(1)	Расчет коэффициента оборота по приему за 2015, 2016 и 2017 годы	2015 г.: $3/69,5 = 0,044$ 2016 г.: $5/63,7 = 0,079$ 2017 г.: $6/49,8 = 0,121$
(2)	Расчет коэффициента оборота по увольнению за 2015, 2016 и 2017 годы	2015 г.: $3/69,5 = 0,044$ 2016 г.: $9/63,7 = 0,142$ 2017 г.: $20/49,8 = 0,402$
(3)	Расчет коэффициента общего оборота за 2015, 2016 и 2017 годы	2015 г.: $(3 + 3)/69,5 = 0,087$ 2016 г.: $(5 + 9)/63,7 = 0,220$ 2017 г.: $(6+20)/49,8 = 0,520$
(4)	Расчет коэффициента текучести рабочей силы	2015 г.: $3/69,5 \times 100\% = 4,31\%$ 2016 г.: $5/63,7 \times 100\% = 7,85\%$ 2017 г.: $6/49,8 \times 100\% = 12,04\%$
(6)	Расчет коэффициента стабильности персонала	2015 г.: $1 - (3/(70 + 3)) = 0,95$ 2016 г.: $1 - (9/(69,5 + 5)) = 0,87$ 2017 г.: $1 - (20/(63,7 + 6)) = 0,71$

В ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» в 2015-2017 гг. увольнения произошли в связи с оптимизацией штатной численности персонала, а также люди ушли по собственному желанию. Расчеты сведем в таблицу 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели движения кадров в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонения(%)		
				2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Коэффициент оборота по приему	0,044	0,079	0,121	+ 79,5	+53,1	+175,0
Коэффициент оборота по увольнению	0,044	0,142	0,402	+ 222,7	+183	+813,6
Коэффициент общего оборота	0,087	0,220	0,520	+152,8	+136,3	+497,7
Коэффициент текучести	4,31	7,85	12,04	+82,13	+53,37	+179,35
Коэффициент стабильности персонала	0,95	0,87	0,71	-8,4	-18,3	-25,2

При динамике текучести рабочей силы (отклонение в 2017 г по отношению к 2015 г на 179,35%), коэффициент стабильности персонала за этот период снизился на 25% и равен 0,71. Это указывает на то, что предприятие не способно удерживать важных сотрудников на рабочих местах. Разница коэффициентов оборота по приему и увольнению за 2017 год также говорит о текучести кадров на предприятии: коэффициент оборота по

увольнению выше на 0,28, чем коэффициент оборота по приему.

В ходе исследования был произведен анализ причин текучести на элеваторе на основании обработки анкет (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Причины текучести кадров в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Причины текучести кадров	Ответы опрошенных работников(%)
Неудовлетворенность зарплатой	72
Неудовлетворенность условиями труда на элеваторе	3
Социально-психологический климат в коллективе	8
Отсутствие моральных поощрений	17
ИТОГО	100

Одной из основных причин текучести кадров является неудовлетворенность зарплатой, часть сотрудников не довольна отсутствием моральных поощрений и социально-психологическим климатом в коллективе. Теперь проанализируем предполагаемую (потенциальную) текучесть на элеваторе, учитывая данные анкет (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Возможная текучесть в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» в 2017 году

Потребности работников	Численность работников, чел.	Удельный вес, %
Не хотят менять работу ни при каких условиях	37	71,2
Готовы уйти с работы, если предложат лучший вариант	12	23
Пока работают, но также ищут другую работу	3	5,8
Итого:	52	100

Тенденция текучести кадров сохраняется и в 2018 году, 23% работников также могут сменить работу при определенных обстоятельствах. Но, в общем, основная масса персонала работает стабильно. Движение кадров только внешнее, внутреннего движения нет.

Проведенный анализ показал, что численность работников элеватора за последние три года снизилась на 25,7% за счет увольнения рабочего персонала. При этом текучесть кадров в 2017 году составила 12%. По данным

анкетирования было выявлено, что 72% сотрудников недовольны уровнем зарплаты. Коэффициент стабильности персонала в 2017 году равен 0,71, что говорит о снижении стабильности кадрового состава.

Остановимся подробнее на изучении функционирования кадровой службы элеватора.

На предприятии отдела по управлению персоналом, как выделенной структурной единицы – нет. В штатном расписании есть одна должностная позиция – «инспектор по кадрам». Помимо кадровой работы в обязанности «инспектора» включены обязанности секретаря руководителя. В сложившейся ситуации инспектор по кадрам не уделяет достаточного внимания реализации всего спектра вопросов по управлению персоналом, что негативно сказывается на реализации кадровой политики предприятия. В целом же организационная структура ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» соответствует специфике предприятия, его целям и решению стоящих перед ним задач.

Проведем анализ кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» с помощью SWOT-анализа, на основе наблюдений, данных регламентирующей документации предприятия, отчетов, положений, опросов. Первый этап SWOT-анализа – определение собственных сил кадровой политики предприятия (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Определение сильных и слабых сторон кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Стабильность и известность предприятия в регионе	1. Отсутствие стратегических целей в области управления персоналом
2. Наличие «ядра» опытных сотрудников, давно работающих на предприятии	2. Текучесть персонала, особенно в сезонные летние месяцы и сложность замены выбывших сотрудников
3. Удобное месторасположение предприятия с точки зрения доступности для персонала	3. Значительная доля квалифицированных сотрудников зрелого (от 40 лет и выше) и предпенсионного возраста (от 50 лет и выше) – около 60%

Окончание таблицы 2.11

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
4. Своевременная выплата заработной платы	4. Слабо развита система мотивации персонала к трудовой деятельности
5. Поддержка предприятия со стороны головной компании ЗАО «Юг Руси» при решении управленческих и производственных вопросов	5. Отсутствие системы адаптации вновь принятых работников и профессионального развития действующих сотрудников
6. Комфортные условия труда для работы сотрудников	6. Недостаточно проработанная система оценки подбора и найма персонала

Второй этап SWOT-анализа – оценка внешней среды. Это позволяет оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие есть возможности, а также, каких угроз следует опасаться. Результаты анализа представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Определение возможностей и угроз внешней среды ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Внешняя среда	
Возможности	Угрозы
1. Наличие административного ресурса: поддержка администрацией местных предприятий, в том числе в вопросах занятости	1. Усиление миграционных процессов: отток квалифицированного персонала в г. Ростов-на-Дону (областной центр) и другие регионы
2. Лояльность, приверженность населения региона к «местным» брендам работодателя как дополнительный привлекательный фактор предприятия-работодателя	2. Неблагоприятные социально-экономические условия в сельской местности: ухудшение качества жизни в селе
3. Поддержка производителей сельскохозяйственной продукции на государственном уровне, что позволит в будущем: увеличить урожайность с/х культур и повысить заинтересованность с/х товаропроизводителей в реализации элеватору своей продукции	3. Недостаток специалистов необходимой квалификации на рынке труда, а также дефицит выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений по инженерно-техническим специальностям в сфере зерноперерабатывающей промышленности
—	4. Низкий уровень заработной платы во всех сельхозпредприятиях

Обобщая информацию, представленную в таблицах 2.11 и 2.12, можно сделать вывод, что сильными сторонами элеватора являются стабильность и известность предприятия, положительная репутация, поддержка как со

стороны головной компании ЗАО «Юг Руси», так и со стороны местной администрации, комфортные условия труда.

Слабыми сторонами являются такие, как неэффективная система мотивации сотрудников, отсутствие системы адаптации новых работников, недостаточно эффективная система подбора и найма персонала, усиление миграционных процессов: отток квалифицированного персонала в г. Ростов-на-Дону (областной центр).

SWOT-анализ показал, что наличие квалифицированных сотрудников, работающих продолжительное время в организации, позволит увеличить производительность труда при росте сбора урожая в последующие годы. Удобное месторасположение элеватора является привлекательным фактором для местного населения.

Для проведения всестороннего анализа кадровой политики предприятия проанализируем поведение руководителя с последующим определением его места в решетке менеджмента. Для данных целей построим управленческую решетку Блейка-Моутона (Приложение Ж).

Управленческая решетка – это своего рода теоретическая матрица, которая определяет методы управления, применяемые руководителями всех уровней с целью урегулирования внутригрупповых взаимодействий. Данная «решетка» дает возможность выбрать наиболее результативные для деятельности предприятия приемы и методы административного воздействия.

Проведя данный тест, было выявлено, что стиль управления руководителя ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» приближен к квадрату 9.9 управленческой решетки и относится к командному руководству (групповое управление или управление «лицом к лицу»). Руководитель, который придерживается командного стиля управления, стремится достичь максимальных результатов, как в принятии производственных вопросов, так и в решении вопросов своих сотрудников. Он стремится сплотить весь персонал, вовлекая их в процесс принятия ключевых решений, которые

направлены на достижение целей, стоящих перед предприятием. Вследствие этого существенно увеличивается удовлетворенность работников своей работой, а также достигается высокая эффективность деятельности всего предприятия [11].

Как уже отмечалось, отдела по управлению персоналом на предприятии нет. Однако система управления персоналом как комплекс определенных функций по руководству персоналом на элеваторе существует, т.к. осуществляется набор персонала, его обучение и мотивация. Фактически подбор и обучение работников выполняются инспектором по кадрам, а вопросы мотивации решаются директором и линейными руководителями предприятия в ходе осуществления текущей деятельности.

Для определения эффективности кадровой политики, необходимо рассмотреть, как осуществляются на элеваторе основные функции по управлению персоналом. Для этого были изучены личные дела работников, статистика предприятия, локально-нормативные акты, анкетирование сотрудников. Основные функции управления персоналом и их характеристики представлены в Приложении 3.

В связи с тем, что загрузка производственных мощностей предприятия значительно изменяется в течение года (предприятие имеет выраженную сезонность работ), на элеваторе введено нормирование труда, которое используется при расчете фонда премирования. Введены нормы продолжительности погрузочно/разгрузочных работ, а так же расценка, учитывающая общую загрузку предприятия продукцией и коэффициенты, учитывающие трудоемкость работы с каждой отдельной культурой. Данная схема оплаты труда позволяет мотивировать сотрудников к интенсивному труду в период пиковой загрузки предприятия (уборки урожая, отгрузка).

На предприятии выплаты заработной платы производятся регулярно. Средняя зарплата в месяц составляет 20 – 22 тыс. руб. (таблица 2.4), что является ниже среднемесячной зарплаты на других предприятиях в Ростовской области, (в январе-мае 2017 года по данным Росстата составила

27909 руб.). Это является отрицательным показателем, как для сотрудников предприятия, так и для потенциальных работников.

Анализ движения персонала элеватора выявил среднюю текучесть кадров (12%), причиной которой послужили неудовлетворенность заработной платой (72%) и отсутствие моральных поощрений (17%) (таб. 2.9). При этом текучесть кадров на предприятии отмечается по категории «Рабочий персонал», кадровый состав руководителей и специалистов стабилен.

Присутствует и такой фактор, как старение кадров (59,7% сотрудников старше 40 лет (таб. 2.6)). Это свидетельствует о неэффективной работе предприятия по привлечению и удержанию молодых работников. Кроме того, увеличение показателя среднего возраста говорит о том, что среди принятых на работу молодых специалистов присутствует наибольшая текучесть кадров, что говорит о неэффективности системы материального стимулирования на предприятии, в частности премирования. Отсутствие системы адаптации на предприятии тоже является негативным фактором, влияющим на уход молодых специалистов.

По причине низкого материального стимулирования имеются сложности в привлечении квалифицированных специалистов на вакантные должности. Нужно отметить, что на предприятии отсутствует программа нематериального стимулирования сотрудников, предназначенная для выработки лояльности, «эмоциональной привязанности» к организации.

В ходе анализа деятельности предприятия было выявлено, что ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» относится к третьему типу базовых стратегических направлений, который характеризуется как направление на конкретные рыночные ниши: создание услуг для определенных заказчиков (в частности покупка, переработка и продажа зерновой продукции). При выбранной бизнес-стратегии элеватор нацелен лишь на хранение и складирование сельскохозяйственной продукции. Развиваясь и концентрируя все силы только в одном направлении можно иметь постоянное

превосходство в компетентности, что может позволить длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

Тип кадровой стратегии филиала характеризуется как потребительский, где у работника и предприятия отсутствуют общие цели и ценности, зато имеют место интересы: у элеватора к работнику как «рабочей силе», а сотрудник использует возможности предприятия для удовлетворения своих потребностей. При этом руководство филиала не имеет четко выстроенную кадровую политику в отношении персонала (кадровая политика имеет пассивный характер), а работа инспектора по кадрам направлена только на ликвидацию негативных последствий, возникающих в кадровой структуре предприятия.

Выводы по 2 главе.

Проведенный анализ организационно-экономического состояния ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» выявил следующее.

Элеватор является филиалом группы компаний ЗАО «Юг Руси» и носит характер вспомогательного производства. Основная деятельность – хранение и складирование сельскохозяйственной продукции. На предприятии действует линейная структура управления.

Филиал относится к третьему типу базовых стратегических направлений, который характеризуется как направление на конкретные рыночные ниши: создание услуг для определенных заказчиков (в частности покупка, хранение и продажа зерновой продукции).

Предприятие имеет открытую кадровую политику, которая носит также пассивный характер.

Анализ финансового состояния организации показал: уровень доходов предприятия значительно возрос по сравнению с уровнем расходов за 2015-2017 гг. Выручка за последние три года увеличилась на 2,14% и составила 29319,849 тыс. руб. Выросла и годовая выработка на одного рабочего на 37,5%. Фонд оплаты труда изменился незначительно, по сравнению с 2015

годом увеличился на 3,61%. Валовая прибыль имеет также положительную динамику, увеличившись в 2017 году по сравнению с 2015, почти в три раза. При этом рентабельность незначительная – 0,83%. Данные показатели позволяют говорить о финансовой устойчивости и стабильности предприятия.

Численный состав элеватора за анализируемый период снизился, как фактический, так и плановый: на 25,7% и 23,9% соответственно. Сокращение штата работников за 2015-2017 года произошло в связи с увольнением людей по собственному желанию, а также с оптимизацией численности персонала, проводимой политикой ГК ЗАО «Юг Руси». При этом текучесть кадров составила 12%, причинами которой послужили неудовлетворенность заработной платой (72%), отсутствие моральных поощрений (17%), недовольство социально-психологическим климатом (8%). Третья часть выбывших работников ушли с элеватора в первый же год работы, что свидетельствует о плохой адаптации работников элеватора. Число молодых специалистов (до 40 лет) на предприятии составляет всего 40,3%, в то время как число работников предпенсионного возраста и число работающих пенсионеров составило – 59,7% от общего числа работников, что говорит о старении кадров, а также о неэффективной работе предприятия по привлечению молодых специалистов.

На основании проведенного анализа показателей деятельности и других оценочных подходов в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» были выявлены следующие проблемы:

1. Неудовлетворенность работников системой стимулирования труда. Причиной послужила неэффективная система оплаты труда и отсутствие морального стимулирования, которые были выявлены в ходе анкетирования выбывших работников – неудовлетворение зарплатой (72%), недовольство отсутствием моральных поощрений (17%). Данные представлены в таб. 2.9. Наличие такого фактора, как старение коллектива (около 60% от общей численности персонала) указывает на необходимость предпринимать меры

по удержанию молодых кадров с помощью введения новых мероприятий материального стимулирования.

2. Неэффективная система подбора кадров в филиале. Причиной является комплексный фактор: текучесть кадров, отсутствие Положения о подборе и найме персонала, нет этапа тестирования (предварительного собеседования) при отборе соискателей, не сформирована база данных потенциальных кандидатов. Также при анализе движения персонала было выявлено: уровень текучести в 2017 году составил 12%, коэффициент оборота по увольнению выше коэффициента оборота по приему на 0,270, что указывает на необходимость совершенствования системы отбора персонала.

3. Отсутствие системы адаптации на предприятии. Причина – отсутствие Положения об адаптации работников ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский». Как показал анализ трудовых ресурсов, третья часть выбывших работников ушли с элеватора в первый же год работы, часть уволившихся были недовольны социально-психологическим климатом, усложняющим и затрудняющим процесс адаптации новых сотрудников.

Принимая во внимание результаты проведенного анализа, была выявлена проблемная область кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский», а также определены мероприятия по устранению данных проблем (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Проблемная область кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» и мероприятия по их устранению

Проблемная область кадровой политики	Мероприятия, направленные на повышение эффективности кадровой политики
Неудовлетворенность работников системой стимулирования труда	Введение дополнительной системы премирования и нематериального стимулирования сотрудников
Отсутствие программы адаптации на предприятии	Создание программы адаптации персонала
Неэффективная система подбора, отбора и найма персонала	Разработка дополнительных методов подбора и отбора кандидатов

3 Пути совершенствования кадровой политики ЗАО Юг Руси» филиал «Кировский»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Главным источником увеличения продуктивности деятельности компании является грамотное проведение кадровой политики. Совершенствование кадровой политики и системы управления персоналом необходимо осуществлять комплексно с учетом слабых сторон предприятия и возможных путей их устранения. Внедрение усовершенствованной системы управления кадровым потенциалом так же может оказывать социальный эффект, который, в итоге, преобразуются в экономический, и поддаётся стоимостной оценке [15].

На основании проведенных исследований и выявленных проблем намечен ряд мероприятий по улучшению кадровой политики элеватора.

1. Введение дополнительной системы премирования и нематериального стимулирования сотрудников.

На данный момент предприятие реализует премиальную систему оплаты труда. Зарплата включает в себя: окладную часть плюс премиальную часть, которая рассчитывается на основании Положения об оплате труда и премировании работников филиалов ЗАО «Юг Руси». При этом заработная плата находится ниже среднего уровня по региону. Также анкетирование сотрудников показало, что основная масса работников не довольна как размерами зарплаты, так и отсутствием моральных стимулов.

С целью компенсации неудовлетворенности работников системой стимулирования труда, а также для повышения мотивации к трудовой деятельности планируется ввести дополнительное премирование работникам предприятия. Цель премирования – получить прирост производительности труда путем увеличения коэффициента трудового участия. Процент премии

зависит от фактической величины роста производительности труда и будет изменяться пропорционально изменению процента роста производительности.

При этом рекомендуется разработать перечень оценочных показателей для выявления личного вклада в зависимости от принятого порядка установления базового коэффициента и содержания оценочных показателей, которые будут снижать или повышать его. Целесообразно информацию довести до сведения работников и вывесить примерный перечень оценочных показателей, которые могут быть использованы для повышения и снижения базового КТУ работника.

Поскольку в условиях рыночных отношений на предприятии существенно повышается роль прибыли как источника средств для расширения и технического улучшения производства, а также увеличения доходов его участников, то в премиальном положении можно предусмотреть повышение или снижение размеров премий, при начислении работникам, в зависимости от повышения или снижения величины прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Основанием для начисления премий являются данные статистической и бухгалтерской отчетности, а также сведения оперативного учета.

Главным условием признания премиальной системы эффективной – ее связь с задачей поддержания нужных пропорций в росте производительности труда и средней зарплаты, в соотношении структуры и условий оплаты отдельных категорий сотрудников, а также с иными задачами организации зарплаты. При оценке размеров премий необходимо иметь в виду, что система премирования не оказывает стимулирующего воздействия, если премии слишком низкие (менее 7-10% тарифной ставки, должностного оклада). Для определения базового размера премии введем норматив премирования в размере 10% от окладной части ФОТ за каждые 12% увеличения производительности труда работника. По данным показателям будет произведен расчет экономической эффективности предложенной

премиальной системы.

Хорошим стимулом является также неэкономическая мотивация – это поздравления с днем рождения, социальные программы, корпоративные знаки отличия, символика и атрибутика предприятия, т.к. работник должен чувствовать принадлежность к организации, что позитивно повлияет на психологический климат коллектива. Для этого предлагается ввести такие элементы мотивации, как:

- награждение грамотой или объявление благодарности за высокие достижения в труде;
- организация поздравлений на доске объявлений (с днем рождения, свадьбой, рождением ребенка, круглой трудовой датой работы в этом коллективе и т.д.);
- разовые поощрения, не связанные с конкретными результатами труда, например, к юбилейным и памятным датам, за выслугу лет, за активное участие в жизни коллектива элеватора и др. Для таких поощрений предлагается выделить материальные средства в размере 0,05% в год от планового ФОТ.

Затраты на материальное и нематериальное стимулирование персонала элеватора приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Затраты на мероприятие «Введение дополнительной системы премирования и нематериального стимулирования сотрудников»

№ п/п	Наименование статьи затрат	Сумма (тыс. руб.)
1.	Затраты на дополнительное премирование в размере 10% от окладной части ФОТ за каждые 12% увеличения производительности труда работника	1062,052
2.	Затраты на нематериальное стимулирование (награждение почетной грамотой, оформление доски почета, объявление благодарности)	10
3.	Затраты на стимулирование персонала (разовые премии в честь знаменательных дат) 0,05% в год от планового ФОТ	69,2
	Итого	1141,25

В небольших компаниях эффективным фактором может стать

энтузиазм, который можно «зажечь» благодаря мотивирующим совещаниям (собраниям). Такие мероприятия создадут эффект открытости и доверительности между руководством и коллективом. Регулярное информирование о производственно-экономической ситуации на элеваторе, о перспективах, к которым стремится предприятие, о планируемых действиях и успехе их реализации, о роли каждого сотрудника в достижении поставленных задач должны вызывать интерес работников к делам Филиала, к информации, выходящей за пределы непосредственной работы сотрудника. Цель подобных собраний – повысить результативность работы коллектива, показать возможные плюсы положительного исхода дела. Ведь если человек понимает, что он делает важную работу и знает для чего, то отнесется к её выполнению с личной заинтересованностью и ответственностью.

Данные совещания также дадут возможность учета коллективного опыта и знаний, способствуют поиску правильного решения проблемы. Помимо этого, участие в принятии решения является сильным социально-психологическим стимулом, способствующем увеличению деловой активности и квалификации. Это дает возможность лучше представить цели коллектива и свое предназначение в их достижении, а также эффективной реализации совместно принятого решения в производственных вопросах. Это заставит людей почувствовать, что все они работают на благо одного общего дела, и если выиграет компания, то выиграют все. Рекомендуется проводить подобные совещания один раз в квартал.

2. Создание программы адаптации персонала.

Анализ кадровой политики элеватора выявил отсутствие программы адаптации вновь принятых сотрудников. Одной из проблем предприятия стала средняя текучесть кадров, при этом третья часть работников уволилась в первый же год, поэтому адаптация персонала на рабочем месте является важнейшей составляющей частью единой кадровой политики предприятия. В процессе адаптации персонала происходит приспособление сотрудников к

содержанию и условиям труда, а также непосредственной социальной среде.

Для того чтобы повысить эффективность адаптации сотрудника к новым для него рабочим условиям рекомендуется использовать такой мощный инструмент адаптации и обучения персонала, как наставничество. Сам процесс вхождения в коллектив и должность проходит непосредственно на предприятии, в качестве рабочих примеров выступают профессиональные задачи и прямые обязанности, которые возложены на нового сотрудника, и который решает определенные задачи под управлением опытного и квалифицированного специалиста, т.е. его наставника.

Предлагается разработать документальное сопровождение процесса адаптации вновь принятых работников, которое включает следующие локальные акты:

- Положение об адаптации и наставничестве;
- Оценочный лист вновь принятого работника.

Положение определит порядок организации и проведения работы по наставничеству в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский», права и обязанности наставников и стажеров, критерии отбора кандидатур наставников, материальное поощрение наставников.

Оценочный лист вновь принятого работника предназначен для оценки работы молодых специалистов в первые шесть месяцев работы, что позволит отслеживать динамику основных показателей работы новых коллег, вносить коррективы в процесс адаптации с целью улучшения работы молодого специалиста. Необходимо поручить инспектору по кадрам разработку проекта данных документов, затем их утвердить и ввести в действие.

Предлагается выделить двух наставников на производственном участке и по одному в ремонтно-энергетическом участке и производственно-технической лаборатории (всего 4 чел.). Вознаграждение определить в размере 5 тыс. рублей в месяц на одного наставника (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Затраты на мероприятие «Создание программы адаптации персонала»

№ п/п	Наименование статьи затрат	Сумма (тыс. руб.)
1.	Затраты на создание программы адаптации персонала (определено 4 наставника по 5000 руб. в месяц) $5000 \times 4 \times 12 = 240\,000$ руб. С учетом отчислений в ПФР и ФСС (30,6%) сумма затрат составит: $240\,000 + 73\,440 = 313\,440$ руб.	313,44
	Итого	313,44

Данный метод адаптации и обучения решает сразу несколько проблем:

- способствует быстрой адаптации вновь принявшихся сотрудников;
- развивает и совершенствует прикладные профессиональные компетенции человека;
- обеспечивает в минимальные сроки достижение плановой производительности и качества выполняемой работы;
- снижает текучесть кадров за счет усиления профессиональной составляющей мотивации и предоставления дополнительных возможностей для повышения профессионального статуса;
- укрепляет социально-психологические связи внутри коллектива;
- уменьшает количество сотрудников, покинувших предприятие в течение первого года работы.

3. Разработка дополнительных методов подбора и отбора кандидатов.

Правильный подбор кандидата на вакантное рабочее место считается основным условием, который способен помочь предприятию в повышении производительности труда, увеличении доходов и повышении лояльности ее работников [19].

Анализ кадровой политики элеватора показал: на предприятии не достаточно проработана система подбора, отбора и найма персонала. Не разработано Положение о подборе и найме персонала, не используется такой инструмент, как тестирование, включающее предварительное собеседование, не ведется база данных о потенциальных кандидатах, что в дальнейшем

затрудняет оперативный подбор новых сотрудников.

Приступая к разработке методов подбора и найма соискателей, необходимо учесть следующие факторы: наибольшая текучесть на элеваторе наблюдается в категории «рабочие специальности». Кандидаты на данные должности обычно не имеют высшего образования, они не привыкли проходить психологические тесты, и, как правило, не предоставляют резюме и рекомендации. Основная масса соискателей использует традиционные системы поиска (объявления в газетах, центры занятости, реклама о вакансиях) или непосредственно обращаются к работодателю. Такие люди практически не используют для своих поисков Интернет-ресурсы.

Чтобы привлечь данную категорию работников, инспектор по кадрам использует такие источники поиска, как: центры занятости, размещение объявлений на бесплатных информационных стендах и рекомендации знакомых. Для привлечения большей аудитории потенциальных кандидатов рекомендуется расширить данный список следующими источниками поиска:

- размещать объявления в местные СМИ;
- использовать листовки;
- расклеивать объявления в общественном транспорте и в общественных местах.

Можно воспользоваться и Интернет-ресурсами с целью привлечения молодых специалистов и выпускников вузов. На данные мероприятия руководство элеватора согласно выделять ежемесячно сумму в размере 2 550 руб. (печать листовок с вакансиями - 360 руб., объявления о вакансиях в местные СМИ – 2190 руб. (стоимость модульного объявления 8×6)).

Для эффективного подбора рабочего персонала, рекомендуется выработать критерии отбора по каждой специальности с учетом специфики данной категории населения. По этим данным составить типовой вопросник (тест), с помощью которого при предварительном собеседовании можно выявить профессиональные знания, навыки и умения кандидата, физические и психологические особенности. Подобное тестирование поможет сократить

время и силы на поиск нужного сотрудника.

Зачастую люди рабочих специальностей стараются выяснить условия работы в телефонном режиме, не желая приходить на собеседование. Поэтому, чтобы не потерять потенциального рабочего, инспектору по кадрам рекомендуется разработать бланк для проведения собеседований по телефону. Кадровик должен научиться составлять комплексный портрет кандидата, обобщая информацию. Это поможет ему определить подходит ли человек для работы или нет. Алгоритм подбора кандидата на рабочую вакансию представлен в Приложении К.

Очень часто соискатели, приходящие в организацию в поисках работы не имеют своих резюме, что приводит к потере персональных данных потенциальных кандидатов, по причине того, что на элеваторе не используется такой вид сбора информации как анкета-резюме и не формируется база данных потенциальных соискателей. В дальнейшем это затрудняет оперативный подбор новых сотрудников и увеличивает время на поиск нужных данных.

Для удобства работы с личными данными потенциальных работников, рекомендуется разработать анкету-резюме (пример данной анкеты находится в Приложении Л), данные которой желательно (для удобства) переносить в программу MS Excel, предварительно разработанную для хранения подобной информации. Разработку данной программы можно поручить штатному программисту предприятия. Ведение подобной базы данных соискателей уменьшит затраты времени на поиск необходимой информации, улучшит качество контроля и учета обрабатываемой информации, повысит эффективность работы кадровика.

Порядок поиска и подбора персонала в организацию рекомендуется прописать в Положении о подборе, отборе и найме персонала. Для этого, необходимо поручить инспектору по кадрам разработать проект данного Положения, и утвердив, ввести его в действие. Данный документ позволит привести к единому пониманию порядка отбора сотрудников в каждое из

подразделений предприятия, поможет инспектору по кадрам в координации своих действий, что отразится на эффективном функционировании кадровой службы. Все необходимые затраты по разработке дополнительных методов подбора и отбора кандидатов представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – «Разработка дополнительных методов подбора и отбора кандидатов»

№ п/п	Наименование статьи затрат	Сумма (тыс. руб.)
1.	Затраты на разработку дополнительных методов подбора и отбора кандидатов (подача объявлений в СМИ, распечатка листовок с вакансиями: 2550 руб. в месяц × 12 месяцев)	30,6
2.	Затраты на разовое поощрение работнику кадровой службы за интенсивность и переработку, связанные с разработкой системы эффективного подбора персонала	15
	Итого	45,6

3.2 Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Приступая к вопросу об обосновании мероприятий, следует выделить два аспекта:

- 1) Особые условия, влияющие на эффективность мероприятий;
- 2) Ожидаемые результаты внедрения мероприятий.

1. Особые условия, влияющие на эффективность мероприятий. При определении обоснованности рекомендаций по совершенствованию кадровой политики элеватора следует учитывать что:

а) По своему организационно-правовому статусу ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» является обособленным подразделением. Согласно статье 55 ГК РФ 1 филиалы не имеют своего (им принадлежащего) имущества, не могут от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и т.д. Являются собственностью, создавшего его юридического лица, и обязаны все действия согласовывать с Собственником организации.

б) Возможности руководства элеватора в использовании ресурсов жестко регламентированы и ограничены соответствующими правовыми актами.

с) Условия, связанные с географическим местоположением предприятия (вблизи областного города Ростова-на-Дону, где уровень зарплаты на порядок выше), и низкой социально-экономической инфраструктурой сельских поселений.

Учитывая вышеуказанные условия при разработке рекомендаций, заведомо были исключены все мероприятия, требующие создания новых должностей и значительных дополнительных финансовых затрат.

2. Ожидаемые результаты от внедрения мероприятий. Предложенные рекомендации позволят достичь социального эффекта:

- увеличить производительность труда коллектива элеватора;
- повысить качество привлекаемого персонала;
- внедрить и освоить новые, эффективные методы подбора и отбора персонала;
- повысить в коллективе уровень мотивированности и ответственности;
- повысить конкурентоспособность предприятия на рынке труда;
- установить открытые и доверительные отношения между руководством и коллективом;
- укрепить социально-психологические связи внутри коллектива;
- снизить уровень текучести кадров;
- уменьшить стартовые издержки в адаптационный период новых работников.

Но кроме социального эффекта от внедрения мероприятий, есть и экономический эффект. В виду того, что предложенные мероприятия представляют собой единый комплекс, направленный на увеличение производительности труда, считается целесообразным производить расчеты экономической эффективности по всему комплексу мероприятий одновременно.

Определим величину ожидаемого экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию кадровой политики элеватора. Для расчета экономических результатов внедрения предложенных мероприятий за расчетный период примем 12% увеличение показателя годовой выручки элеватора, исходя из нормативных значений возможного увеличения выручки, который используется в процессе проведения разных кадровых мероприятий.

До осуществления предложенных мероприятий годовая выручка элеватора была 29319,849 тысяч рублей (см. Приложение Б). После проведения мероприятий, по нормативным значениям планируется рост выручки до 32838,23 тыс. руб. Экономический эффект от проведения рекомендуемых мероприятий будет выражаться в приросте выручки на 3518,381 тыс. рублей.

Экономический эффект, полученный от применения мероприятий – это разница между ожидаемым приростом выручки, которая получится от увеличения предоставляемых услуг, вызванных данными мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\text{Экон.эффект} = (П_{\text{выручки}} - \text{Зат.реал.}) - В_{\text{рп.}}, \quad (11)$$

где $\text{Э}_{\text{кон.эффект}}$ – экономический эффект от применения мероприятий по предотвращению текучести кадров и повышению уровня квалификации работников, рублей;

$П_{\text{выручки}}$ – ожидаемый показатель выручки после реализации мероприятий, рублей;

$\text{З}_{\text{ат. реал.}}$ – затраты на реализацию мероприятий, рублей;

$В_{\text{рп.}}$ – выручка до применения мероприятий за последний период, рублей.

Планируемую выручку после реализации мероприятий, можно рассчитать по следующей формуле:

$$П_{выручки} = В_{рп} + (В_{рп} \times (Пр.выручки \div 100)), \quad (12)$$

где $П_{выручки}$ – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий, рублей;

$В_{рп}$ – выручка до применения мероприятий за последний период, рублей;

$Пр_{выручки}$ – планируемый прирост выручки от реализации предложенных мероприятий, %.

Все данные, необходимые для расчета экономической эффективности от рассмотренных мероприятий, указаны в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

№ п/п	Наименование статьи затрат	Расчеты	Сумма (тыс. руб.)
1	Затраты на нематериальные стимулирования	Награждение почетной грамотой, объявления благодарности, оформление доски почета	10
	Затраты на стимулирование персонала (разовые премии в честь знаменательных дат)	0,05% в год от ФОТ (плановый)	69,2
	Затраты на дополнительное премирование в размере 10% от окладной части ФОТ за каждые 12% увеличения производительности труда работника	778,925-101,250=677,675 тыс. руб. (месячный ФОТ без учета зарплаты уборщицы и службы ПСО). 677,675×10%= 67,767 тыс. руб. (премия в месяц для мотивации работников). 67,767×30,6%+67,767=88,504 тыс. руб. (премия с отчислениями в ПФР, ФСС). С.год.прем = 88,504×12= 1062,052 тыс. руб. (сумма годовой премии).	1062,052
2	Затраты на создание программы адаптации персонала	Определены премии в сумме 5000 руб. в месяц на каждого наставника в количестве 4 человек, при условии полной загрузке в течение года. 5000×4×12=240 000 руб. С учетом отчислений в ПФР и ФСС (30,6%) сумма затрат составит: 240 000+73 440=313 440 руб.	313,44

Окончание таблицы 3.4

№ п/п	Наименование статьи затрат	Расчеты	Сумма (тыс. руб.)
3	Затраты на разработку дополнительных методов подбора и отбора кандидатов	Подача объявлений в СМИ, распечатка листовок с вакансиями: 2550 руб. в месяц × 12 месяцев	30,6
	Затраты на разовое поощрение работнику кадровой службы	За интенсивность и переработку, связанные с разработкой системы эффективного подбора персонала	15
Итого:			1500,30

Произведем расчет размера годового ФОТ после применения дополнительной системы премирования.

Руководством элеватора было решено ввести дополнительную премию в размере 10% от соответствующего должностного оклада работника, при условии повышения производительности труда на 12%. Деятельность сотрудников пожарно-сторожевой охраны (ПСО) и уборщицы не влияет на рост выручки, производительность работ данных сотрудников остается неизменной, соответственно дополнительное премирование в размере 10% на них не распространяется.

На основании вышеизложенного при расчете финансового результата дополнительного премирования будем учитывать увеличение годового ФОТ (включая рост отчислений, но без учета остальных стимулирующих выплат) в результате увеличения производительности труда.

Рассчитаем увеличение годового ФОТ с отчислениями в ПФР и ФСС, которые составляют 30,6%, при увеличении премии работникам на 10% (данные взяты из Приложения В).

$778,925 - 101,250 = 677,675$ тыс. руб. (месячный ФОТ без учета зарплаты уборщицы и службы ПСО).

$677,675 \times 10\% = 67,767$ тыс. руб. (премия в месяц для мотивации работников).

$67,767 \times 30,6\% + 67,767 = 88,504$ тыс. руб. (премия с отчислениями в ПФР, ФСС).

$$C_{\text{год.прем}} = 88,504 \times 12 = 1062,052 \text{ тыс. руб. (сумма годовой премии).}$$

Рост годового ФОТ с отчислениями составит 1062,052 тыс. руб. (премия). Общая величина затрат на проведение мероприятий по совершенствованию кадровой политики, указана в таблице 3.4:

$$Z_{\text{ат. на реал.}} = 10 + 69,2 + 1062,052 + 313,44 + 30,6 + 15 = 1500,3 \text{ тыс. руб.}$$

Определим планируемую выручку после реализации мероприятий, применив формулу (12):

$$V_{\text{план}} = 29319,849 + (29319,849 \times (12 \div 100)) = 32838,23 \text{ тысяч рублей.}$$

Общий экономический эффект от реализации рекомендуемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики составляет (11):

$$Э_{\text{кон.эф}} = (32838,23 - 1500,3) - 29319,849 = 2018,09 \text{ тысяч рублей.}$$

Экономический эффект от применения мероприятий может быть как положительным (затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли), так и отрицательным (затраты на мероприятия больше дополнительной прибыли) [21]. Но есть и третий вариант – это нейтральный (затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли). В нашем случае экономический эффект от предложенных мероприятий является положительным, потому что валовая прибыль элеватора должна увеличиться на 2018,09 тыс. рублей.

Эффективность затрат на рекомендуемые мероприятия можно определить с помощью показателя рентабельности внедряемых мероприятий, определяемую в процентном соотношении по следующей формуле:

$$\text{Рентабельность} = (Э_{\text{кон.эф}} \div Z_{\text{ат.реал.}}) \times 100, \quad (13)$$

где $Э_{\text{кон. эф.}}$ – экономический эффект от применения мероприятий, рублей;

$Z_{\text{ат. реал.}}$ – общие затраты на реализацию мероприятий, рублей

Проведем расчет рентабельности предложенных мероприятий (13):

$$(2018,09 \div 1500,3) \times 100 = 134,5\%$$

Рассчитаем, какой срок окупаемости будет от предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики, благодаря полученному ими приросту выручки от реализации услуг по формуле:

$$T = \frac{Зат.реал.}{Экон.эф.}, \quad (14)$$

где T – время, необходимое для окупаемости затрат за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

З_{ат. реал.} – затраты на реализацию мероприятий, рублей;

Э_{кон. эф.} – экономический эффект от внедрения мероприятий, рублей.

$$T = 1500,3 \div 2018,09 = 0,75.$$

Переведем данный показатель в месяцы: $0,75 \times 12 \text{ месяцев} = 9$

Из расчетов видно, что затраты по совершенствованию кадровой политики окупятся в течение 0,75 года или 9 месяцев.

В заключение можно сказать, что затраты на внедрение мероприятий незначительны в сравнении с ожидаемым экономическим эффектом, а значит, данные мероприятия экономически целесообразны и могут быть реализованы на данном элеваторе.

Выводы по 3 главе.

В третьей главе ВКР разработаны основные мероприятия по совершенствованию кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский», а именно:

а) Введение дополнительной системы премирования и нематериального стимулирования сотрудников:

- премирование с применением коэффициента трудового участия, с целью повышения производительности труда;

- использование методов нематериального стимулирования: награждение грамотой, объявление благодарности за высокие достижения в

труде, выплаты разовых поощрений (премий) в честь знаменательных дат сотрудников;

- проведение общих собраний один раз в квартал для информирования сотрудников о производственно-экономическом положении предприятия, о планируемых перспективах, действиях и способах их реализации. При этом уделять внимание преимуществам, какие могут получать работники.

б) Создание программы адаптации персонала:

- применение наставничества, как один из элементов адаптации и обучения персонала;

- разработка и введение в действие Положения об адаптации и наставничестве с целью определить порядок организации и проведения работы по адаптации персонала в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».

в) Разработка дополнительных методов подбора и отбора персонала:

- расширение списка методов поиска потенциальных кандидатов на вакантные должности;

- использование тестирования, включающее предварительное собеседование с целью выявления профессиональных знаний, навыков, физических и психологических особенностей соискателя;

- разработка анкеты-резюме с целью сбора информации о потенциальных кандидатах;

- создание базы данных соискателей, которая будет способствовать уменьшению затрат времени на поиск и обработку необходимой информации;

- разработка Положения о подборе, отборе и найме персонала с целью упорядочения организации поиска и отбора новых сотрудников.

Также на основе произведенных расчетов обоснована экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики элеватора, которая показала, что основные затраты на реализацию предложенных мероприятий будут заключаться в затратах на:

- премирование персонала в размере 10% от окладной части ФОТ;

- разовые премии в честь знаменательных дат сотрудников в размере 0,05% в год от ФОТ (плановый);
- дополнительную зарплату наставникам;
- организацию нематериального стимулирования (награждение почетной грамотой, объявления благодарности, оформление доски почета);
- организацию поиска потенциальных кандидатов.

В виду того, что предложенные мероприятия представляют собой единый комплекс, направленный на увеличение производительности труда, считается целесообразным производить расчеты экономической эффективности по всем мероприятиям одновременно. Общие затраты составили 1500,30 тыс. руб. Рентабельность предложенных мероприятий составила 134,5% при экономическом эффекте в 2018,09 тыс. рублей. Затраты по совершенствованию кадровой политики окупятся в течение 0,75 года или 9 месяцев. Практическая значимость разработанных мероприятий подтверждается положительным экономическим эффектом, т.к. затраты на внедрение мероприятий незначительны в сравнении с ожидаемым экономическим эффектом.

На основании расчетов можно сделать вывод, что экономически обоснованные мероприятия не только улучшат финансовое положение предприятия в краткосрочном периоде, но и послужат драйвером его развития в стратегической перспективе.

Заключение

Кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это деятельность, нацеленная на создание трудового коллектива, который наиболее оптимально способствовал бы совмещению целей и приоритетов организации и его сотрудников.

Главный объект кадровой политики компании – это персонал. При выборе кадровой политики предусматриваются факторы, свойственные внешней и внутренней среде организации, такие как требования производства, стратегия развития компании, финансовые возможности организации, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом и так далее. В бакалаврской работе были исследованы вопросы совершенствования кадровой политики организации на примере ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский».

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты создания и функционирования эффективной кадровой политики.

Во второй главе отражена существующая картина финансового состояния и структуры управления предприятия ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский», их изменения в течение трех лет. Также был проведен анализ трудовых ресурсов и имеющейся кадровой политики элеватора. По результатам проведения анализа были сделаны следующие выводы:

ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский» – это узкоспециализированное предприятие, основная деятельность которого заключается в хранении и переработке зерна. Анализ финансового состояния организации показал: уровень доходов предприятия значительно возрос по сравнению с уровнем расходов за 2015-2017 гг. Выручка за последние три года увеличилась на 2,14% и составила 614,56 тыс. руб. Выросла и годовая выработка на одного рабочего на 37,5%. Фонд оплаты труда изменился незначительно, по сравнению с 2015 годом увеличился на 3,61%. Валовая прибыль имеет также

положительную динамику, увеличившись в 2017 году по сравнению с 2015, почти в три раза. При этом рентабельность незначительная – 0,83%. Данные показатели позволяют говорить о финансовой стабильности предприятия.

Численный состав элеватора за анализируемый период снизился, как фактический, так и плановый: на 25,7% и 23,9% соответственно. Сокращение штата работников за 2015-2017 года произошло в связи с увольнением людей по собственному желанию, а также с оптимизацией численности персонала, проводимой политикой ГК ЗАО «Юг Руси». Наблюдается текучесть кадров, которая составила 12%, причинами послужили: неудовлетворенность заработной платой (72%), отсутствие моральных поощрений (17%), недовольство социально-психологическим климатом в коллективе (8%). Это свидетельствует о малоэффективной системе мотивации труда.

Третья часть выбывших работников ушли с элеватора в первый же год работы, что свидетельствует о низкой адаптации работников элеватора. Число молодых работников (до 40 лет) на предприятии составляет всего 40,3%, в то время как число специалистов предпенсионного возраста и число работающих пенсионеров составил – 59,7% от общего числа работников, что говорит о неэффективной работе предприятия по привлечению молодых специалистов.

На основании проведенного анализа была определена проблемная область кадровой политики ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский», а именно:

- система подбора, отбора и найма персонала недостаточно проработана;
- неудовлетворение работников системой стимулирования труда;
- отсутствие программы адаптации на предприятии.

Указанные проблемы ведут к снижению эффективности использования персонала и, как следствие, низкому уровню рентабельности предприятия. Повысить эффективность кадровой политики элеватора можно, лишь правильно определив стратегию управления сотрудниками и принципы работы с ними.

На основании выявленных проблем в третьей главе бакалаврской работы были предложены следующие мероприятия для реализации цели работы:

1. Ввести дополнительную систему премирования и нематериального стимулирования сотрудников.
2. Создать программу адаптации персонала.
3. Разработать дополнительные методы подбора и отбора персонала.

Все затраты на реализацию мероприятий составят 42,6% от предполагаемой выручки предприятия. Общий экономический эффект от осуществления мероприятий по улучшению мотивации кадров и повышения квалификации персонала составит 2018,09 тыс. руб., рентабельность предлагаемых мероприятий – 134,5%. Следовательно, данные мероприятия являются экономически целесообразными, и их внедрение позволит повысить как заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, так и эффективность всей кадровой политики организации.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи – решены.

Список используемой литературы

1. Абдухманов Х.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: Учебное пособие для бакалавров направления «Управление персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2014. – 60 с.
2. Агашкова А.А. Формирование кадровой политики организации: практич. рекомендации. Минск: Регистр, 2008. с. 35–36.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
4. Богдан Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учеб. Пособие / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева. – Новосибирск: СибАГс, 2013. – 99 с.
5. Булатов А.С. Экономика: Учебник / Булатов А.С. 2-е изд., переработанный и дополненный - М.: Бек, 2010. – 410с.
6. Власова О.В. Управление в агропромышленном комплексе: курс лекций для студентов / сост.: О.В. Власова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 100 с.
7. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник под редакцией А.Я. Кибанова, - 4-е издание, дополненное и переработанное - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
9. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник / Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 427 с.
10. Киселев С.В. Сельская экономика: учебник / под ред. С.В. Киселева – М.: Проспект, 2016. – 576 с.
11. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 407 с.

12. Косорукова И.В. Экономический анализ: учебник / Ю.Г. Ионов, И.В. Косорукова, А.А. Кешокова, Е.В. Панина. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 432 с.
13. Кузнецов В.В. Экономика и управление аграрным производством : учебное пособие. Изд. 2-е, переработанный и дополненный/под ред. В.В. Кузнецова - Ростов-на-Дону : Мини Тайп, 2015. - 720 с.
14. Литвинюк А.А. Управление персоналом / учебник для бакалавров / Российский государственный торгово-экономический университет – Москва, 2012. - 434 с.
15. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; под редакцией Ю.П. Анискина - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
16. Маслов В.М. Управление персоналом: учебное пособие / под редакцией В.М. Маслова – Москва: Юрайт, 2015 – 490 с.
17. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
18. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [перевод с английского О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
19. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
20. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
21. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
22. Осипова И.В. Экономика организации (предприятия) (для бакалавров) / И.В. Осипова, Е.Б. Герасимова. - М.: КноРус, 2013. - 280 с.
23. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учебное пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.

24. Савицкая Г.В. Анализ производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий: учебник / 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 368 с.
25. Семёнов А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
26. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учеб. пособие / под редакцией Е.С. Яхонтовой. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
27. Проект стратегии инвестиционного развития Ростовской области до 2030 года [Электронный ресурс] <https://инвестдон.рф/ru/>
28. Столяренко А.В. Методы оценки эффективности системы управления персоналом предприятия [Электронный ресурс] <https://novainfo.ru/article/6203>
29. A handbook of human resource management practice. Michael Armstrong. 10th edition. Kogan Page Publishers, London, 2006. - 982 p. ISBN 0 7494 4631 5
30. Essentials of Management. Andrew J. DuBrin - Ninth Edition. South-Western, a part of Cengage Learning, 2012. - 727p. ISBN 13: 978-0-538-47823-6.
31. Human Resource Management. Robert L. Mathis, John H. Jackson. South-Western Cengage Learning, – 13th ed. 2011. – 657 p. ISBN: 053845315X.
32. Marketing management and strategy. Peter Doyle and Phil Stern - 4th ed. 2006. - 461 p. cm. ISBN 0-273-69398-0 pbk.
33. Strategic human resource management a guide to action. Michael Armstrong. London and Philadelphia-3rd ed. 2006. - 196 p. ISBN 0-7494-4511-4.

Приложения

Приложение А

Особенности управления персоналом при различных кадровых стратегиях

Характеристики кадровой ситуации и поведения персонала	Принципы кадровой политики	Специфика кадровых технологий	Особенности корпоративной культуры
Потребительская стратегия			
Высокая текучесть персонала по причине неудовлетворенности трудом при сохранении кадров пенсионного возраста	«Люди разные нужны, незаменимых нет»	Основной функцией является учет кадрового состава и осуществление контроля за исполнением должностных инструкций	Отсутствие взаимной ответственности.
Приток квалифицированных кадров снижен, имеет место скрытый отток, неполная занятость и низкие результаты труда	Максимальное использование работников на видах работ, которые не требуют внедрения инноваций	Планирование кадрового состава имеет стихийный характер, набор персонала осуществляется по формальным критериям	Выражена имитация приверженности и направленности на внешние атрибуты
Исполнительность, минимальная инициативность, имитация лояльности	Основой для мотивации является предоставление льгот. Вознаграждение связано с занимаемой должностью и другими формальными критериями	Аттестация рабочих мест и их оценка на соответствие занимаемой должности по формальным требованиям	Искусственное формирование имиджа, манипулирование этическими нормами
Предприимчивость поведения и активность, обусловленные стремлением к достижению собственных целей	Кадровая работа обеспечивается минимально необходимыми ресурсами и ориентирована на поддержание функционирования организации	Планирование карьеры не ведется, кадровый резерв не разрабатывается, по необходимости привлекаются руководители со стороны	Утрата конкурентных преимуществ
Партнерская стратегия			
Текучесть кадров связана с резкими изменениями в стратегии развития и кадровой политике	Избирательный и рациональный подход: поддержка усилий приверженных и творческих работников	Мониторинг мотивационного и социально-психологического климата	Персонифицированность (гордится отдельными сотрудниками и определенными достижениями)

Продолжение приложения А

Характеристики кадровой ситуации и поведения персонала	Принципы кадровой политики	Специфика кадровых технологий	Особенности корпоративной культуры
Приток кадров носит стихийный характер, скрытый отток минимизирован. Присутствуют элементы системы воспроизводства кадров	Формирование потенциала работников, которые обеспечивают реализацию инноваций. Вознаграждение соответственно тому вкладу, который был внесен в достижение результатов работы	Отбор персонала на основе оценки уровня компетентности	Ценность внедрения инноваций и интенсивное развитие
Кадровый состав не сбалансированный по отдельным показателям (возрастная категория, квалификация)	Мотивация ориентирована на аспекты профессиональной деятельности, идет поощрение саморазвитию	Оценка и продвижение персонала на основе стремления к саморазвитию	Этичность делового взаимодействия. Имидж зависит от развития ситуации
Активное участие в профессиональной деятельности. Нормативная и мотивированная лояльность, ответственность и организованность. Направление деловой активности на достижение целей самообразования	Инвестиции направляются в программы развития перспективных работников. Идет финансирование основных кадровых программ (мотивационных, социальных и др.)	Осуществляется формирование кадрового резерва по некоторым должностям работников	Конкурентные преимущества связаны с повышением управляемости, реализацией бизнес проектов, увеличением числа квалифицированного персонала, уверенности сотрудников в будущем, освоения новых услуг и технологий
Идентификационная стратегия			
Стабильность и текучесть кадров на минимальном уровне и связанная с объективными факторами	Уважение и доверие, самомотивация работников на получение высоких результатов и успеха	Делегирование полномочий и ответственности, долгосрочное планирование кадров	Ценностная основа, высшей ценностью является качество персонала, услуг, среды.

Окончание приложения А

Характеристики кадровой ситуации и поведения персонала	Принципы кадровой политики	Специфика кадровых технологий	Особенности корпоративной культуры
Приток кадров упорядочен, осуществляется планомерное воспроизводство кадрового потенциала	Вознаграждение индивидуализировано и адекватно сверхнормативной активности сотрудников	Отбор на основе ценностных ориентаций и личностного потенциала	Выражена взаимная социальная ответственность, высокие эстетические стандарты
Кадровый состав сбалансирован по всем показателям. Активная жизненная позиция, инициативность в осуществлении новых услуг и технологий, лояльность на уровне убеждений	Идет поощрение работников, которые проявляют высокий уровень приверженности	Оценка с целью развития профессионально важных качеств и на основе самооценки достижений	Имидж организации и каждого сотрудника совпадает с репутацией
Направленность на достижение целей организации, эффективный самоконтроль в профессиональной деятельности	Инвестирование в развитие как личностного, так и профессионального потенциала работников	Должностное продвижение на основе индивидуальных траекторий профессионального развития. Практика замещения должностей из состава кадрового резерва	Конкурентные преимущества заключаются в максимальной гибкости в реагировании на условия окружающей среды, увеличении привлекательности предприятия за счет репутации

**Основные экономические показатели деятельности ЗАО «Юг Руси» филиал
«Кировский»**

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (+,-)		Темп прироста, %	
				2017/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продаж ¹ , тыс.руб.	28705,28 4	29218,074	29319,849	614,565	101,775	1,786	0,348
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	28628,89 7	29037,353	29016,276	387,379	- 21,077	1,426	0,072
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	76,387	180,721	303,573	227,186	122,852	136,586	67,978
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	8433	8707	9378	945	671	3,249	7,706
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	76,387	180,721	303,573	227,186	122,852	136,586	67,978
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	61,109	144,576	242.858	181,749	98,282	136,587	67,979
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	72200	98763	94074	21874	-4689	36,79	-4,74
9. Численность работающих, чел.	70	66	52	-18	-14	- 5,71	-21,2
в т.ч рабочих, чел.	53	49	38,5	- 14,5	-10,5	-7,54	-21,4
10. Фонд оплаты труда ³ , тыс. руб.	13357,7	13144,6	13840,7	483	696,1	-1,595	5,295
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	410,075	442,698	563,843	153,768	121,145	7,955	27,365
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	190,82	199,16	266,16	75,34	67	4,37	33,64
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0,212	0,494	0,828	0,616	0,334	133,01	67,61

1 – форма 2. Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках)

2 –Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса

3 – Отчет о движении денежных средств.

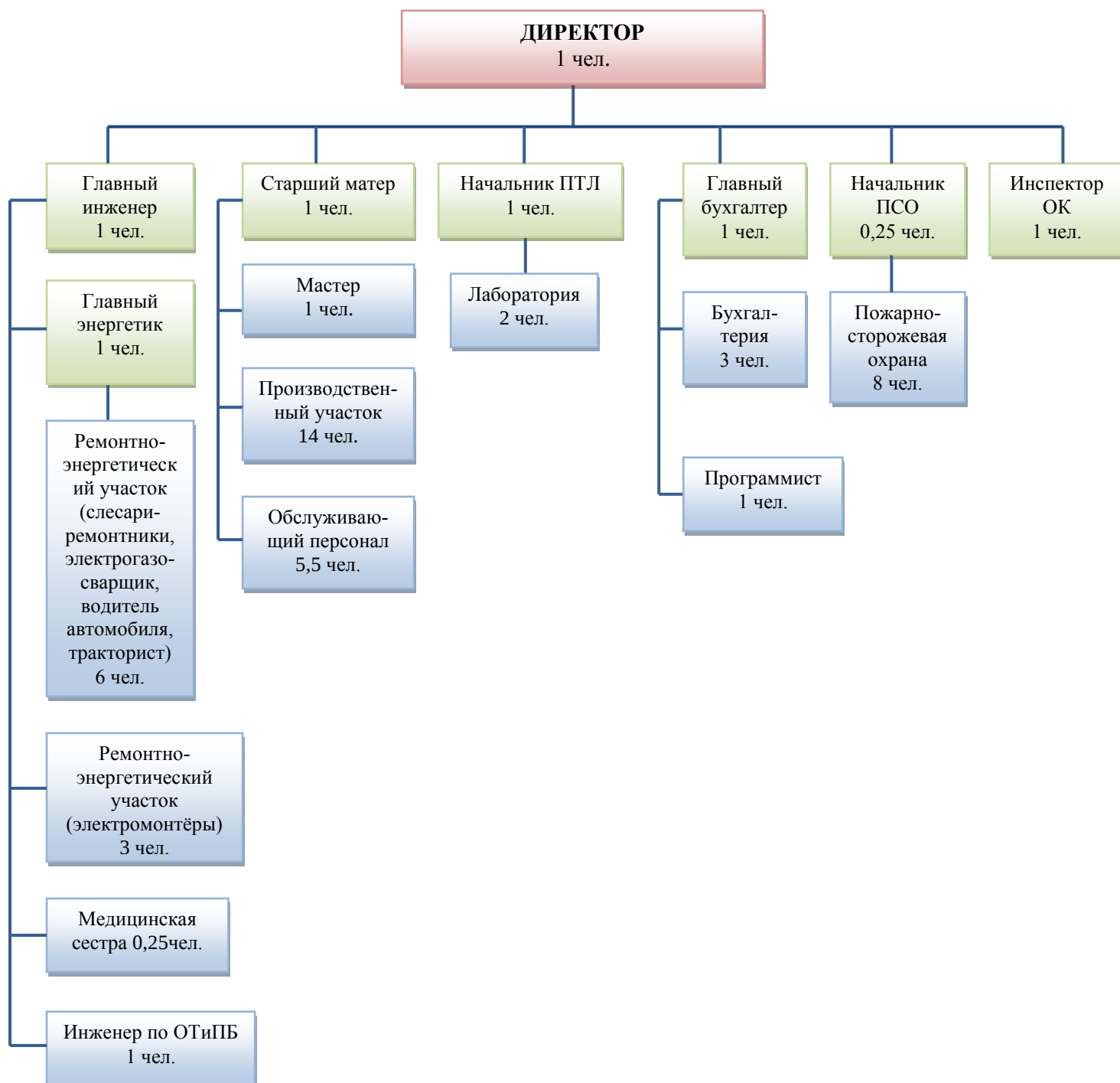
Распределение сотрудников элеватора по уровню зарплаты

Наименование должности	Оклад, руб.			Удельный вес, %		
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Директор	45000	45000	50000	9,9	10,3	9,5
Главный инженер	22000	22000	26000	4,8	5,07	4,9
Главный энергетик	18000	18000	22000	3,9	4,1	4,2
Программист	12500	12500	14500	2,7	2,8	2,7
Инспектор по кадрам-секретарь руководителя	12000	12000	13700	2,6	2,7	2,6
Инженер по ОТиТБ	11000	11000	12500	2,4	2,5	2,3
Медицинская сестра	8000	8000	11500 0,25 чел 2875	1,7	1,8	2,2
Главный бухгалтер	22000	22000	26000	4,8	5,07	4,9
Старший бухгалтер	12500	12500	14500	2,7	2,8	2,7
Бухгалтер-экономист	11700	11700	13500	2,5	2,6	2,5
Бухгалтер	11300	11300	13300	2,4	2,6	2,5
Начальник ПТЛ	14500	14500	17000	3,1	3,3	3,2
Инженер-лаборант	11700	11700	14200	2,5	2,6	2,7
Лаборант	11700 4 чел 46800	11700 4 чел 46800	13700 2 чел. 27400	2,5	2,6	2,6
Старший мастер	17000	17000	20000	3,7	3,9	3,8
Мастер	14000 2 чел 28000	14000 2 чел 28000	17000	3,08	3,2	3,2
Аппаратчик обработки зерна, 5 разряд	11700 2 чел 23400	11700 2 чел 23400	14200 2 чел 28400	2,5	2,6	2,7
Аппаратчик обработки зерна, 4 разряд	11300 18 чел 203400	11300 18 чел 203400	13300 12 чел 159600	2,4	2,6	2,5
Аппаратчик обработки зерна, 3разряд	10900 4 чел 43600	0	0	2,3	0	0
Водитель автомобиля (грузового)	11700 2 чел 23400	11700 2 чел 23400	14200	2,5	2,6	2,7
Электрогазосварщик, 6 разряд	12200	12200	14200	2,6	2,8	2,7
Электромонтер, 6 разряд	12200	12200	14200	2,6	2,8	2,7
Электромонтер, 5 разряд	11700 3 чел 35100	11700 3 чел 35100	13700 3 чел 41100	2,5	2,6	2,6
Слесарь-ремонтник, 6 разряд	12200	12200	14200	2,6	2,8	2,7
Слесарь-ремонтник, 5 разряд	11700 2 чел 23400	11700 2 чел 23400	13700 2 чел 27400	2,5	2,6	2,6
Тракторист	9800	9800	11700	2,1	2,2	2,2
Весовщик	9800 2 чел 19600	9800 2 чел 19600	11500 2 чел 23000	2,1	2,2	2,2
Кладовщик	9800	9800	11500	2,1	2,2	2,2
Уборщик производственных и служебных помещений	9800	9800	11500 0,5 чел 5750	2,1	2,2	2,2

Окончание приложения В

Наименование должности	Оклад, руб.			Удельный вес, %		
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Плотник	11700	11700	13700	2,5	2,6	2,6
Начальник ПСО	12000	12000	14000 0,25 чел 3500	2,6	2,7	2,6
Старший сторож	9800 4 чел 39200	9800 4 чел 39200	11500 4 чел 46000	2,1	2,2	2,2
Сторож-водитель автомобиля	9800 4 чел 39200	9800 4 чел 39200	11500 4 чел 46000	2,1	2,2	2,2
ИТОГО:	844000	800400	778925	100	100	100

Схема организационной структуры ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»



Распределение фактической численности сотрудников элеватора

Наименование должности	Численность сотрудников на начало года, чел.			Удельный вес, %		
	2015год	2016год	2017год	2015год	2016год	2017год
Директор	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Главный инженер	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Главный энергетик	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Программист	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Медицинская сестра	1	1	0,25	1,4	1,5	0,48
Главный бухгалтер	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Старший бухгалтер	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Бухгалтер-экономист	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Бухгалтер	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Начальник ПТЛ	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Инженер-лаборант	1	1	0	1,4	1,5	0
Лаборант	4	4	2	5,7	6,06	3,8
Старший мастер	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Мастер	2	2	1	2,8	3,03	1,9
Аппаратчик обработки зерна, 5 разряд	2	2	2	2,8	3,03	3,8
Аппаратчик обработки зерна, 4 разряд	18	18	12	25,7	27,2	23,0
Аппаратчик обработки зерна, 3 разряд	4	0	0	5,7	0	0
Водитель автомобиля (грузового)	2	2	1	2,8	3,03	1,9
Электрогазосварщик, 6 разряд	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, 6 разряд	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, 5 разряд	3	3	3	4,2	4,5	5,7
Слесарь-ремонтник, 6 разряд	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Слесарь-ремонтник, 5 разряд	2	2	2	2,8	3,03	3,8
Тракторист	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Весовщик	2	2	2	2,8	3,03	3,8
Кладовщик	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Уборщик производственных и служебных помещений	1	1	0,5	1,4	1,5	0,9
Плотник	1	1	1	1,4	1,5	1,9
Начальник ПСО	1	1	0,25	1,4	1,5	0,48
Старший сторож	4	4	4	5,7	6,06	7,6
Сторож-водитель автомобиля	4	4	4	5,7	6,06	7,6
ИТОГО:	70	66	52	100	100	100

Тест «Управленческая решетка Блейка-Моутона»

Вопрос	никогда		иногда		всегда		балл
	0	1	2	3	4	5	
Я мотивирую свой персонал участвовать в принятии решений когда это нужно и способствую воплощению их идеям и предложениям в жизнь.							
Нет ничего более главного, чем достижение поставленных задач.							
Я всегда контролирую процесс выполнения поставленных целей, чтобы знать, что цели будут решены к определенному сроку.							
Мне нравится помогать и направлять работников, которые выполняют новые для них задачи.							
Я люблю решать новые интересные стимулирующие задачи							
Я помогаю своим подчиненным проявлять творческую активность в выполнении своей работы.							
Анализируя, как должно быть выполнено сложное комплексное задание, я уделяю внимание каждой детали.							
Я могу сразу решать несколько задач, для меня это просто.							
Я люблю читать статьи, книги, журналы о менеджменте, лидерстве, психологии и потом практически применять новые идеи.							
Я не боюсь негативного отношения со стороны людей, когда приходится критиковать и исправлять их ошибки							
Я могу качественно управлять своим временем.							
Я люблю объяснять моим сотрудникам детали сложного задания, над которым мы работаем.							
При работе над большим проектом, я обычно разделяю его на несколько небольших задач, которые объединенных в одну цепочку.							
Самое главное, создание хорошей команды.							
Я люблю анализировать возникающие проблемы.							
Каждый работник – это личность, которая требует уважения к себе.							
Для меня привычно консультировать своих сотрудников, чтобы они имели полное представление о задаче, определить их линию действий и повысить производительность труда.							
Я люблю читать профессиональные статьи, книги и журналы о новых методах, чтобы потом использовать данные знания в деле.							

Функции управления персоналом и их характеристика
в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»

Функции управления персоналом	Характеристика
1. Кадровое планирование потребности в персонале.	Планирование численности работников на элеваторе осуществляется на основании производственной программы предприятия в период массовой приемки сельхозпродукции, с учетом сложности и комплексности решаемых задач. Штат предприятия укомплектовывается сотрудниками по договору возмездного оказания услуг на ограниченное время. При этом учитываются такие требования как: практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности, особые требования, связанные со спецификой работы (ненормированный рабочий день, работа в ночное время), физические характеристики (состояние здоровья, выносливость).
2. Прием, увольнение и адаптация персонала.	Директор филиала и линейные руководители назначаются и освобождаются от должности генеральным директором холдинга ЗАО «Юг Руси». Прием и увольнение других работников проводится по согласованию с директором элеватора, на основании Трудового кодекса РФ. Руководитель несет персональную ответственность за подбор и расстановку кадров. На данный момент, работы по организации процесса адаптации на предприятии нет. Отсутствует Положение об адаптации, не определены особенности адаптации новых работников. Из состава выбывших за 2017 год, третья часть уволилась в первый год работы, что указывает на плохую систему адаптации. Также по данным анкетирования часть уволенных сотрудников были недовольны социально-психологическим климатом. Учитывая средний процент текучести персонала на элеваторе, руководству следует обратить внимание на должную организацию процесса адаптации на предприятии.
3. Планирование карьеры на предприятии.	На элеваторе практикуются как горизонтальная, так и вертикальная карьеры. Первая основывается на переходе близких по статусу позиций внутри различных подразделений предприятия, при наличии соответствующих вакантных должностей. Вторая, аналогично первой предполагает, что работник, повышая уровень личных компетенций и профессионализма, займет вышестоящую должность при появлении соответствующей вакансии. Кадровая политика филиала направлена на закрытие возникающих вакансий в первую очередь за счет ротации кадров.
4. Профессиональное обучение и повышение квалификации	Работники лаборатории и бухгалтерии регулярно проходят обучение по повышению квалификации. Каждые 5 лет главный инженер, начальник производства и мастера (ИТР) по законодательству (Приказ МЧС России N 645 от 12.12.2007 «Об утверждении норм пожарной безопасности»; ФЗ от 21.07.1997 № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов») проходят обучение по промышленной безопасности, пожарной безопасности и охране труда. Рабочие же специальности не имеют возможности в повышении квалификации за счет предприятия.

Окончание приложения 3

Функции управления персоналом	Характеристика
5. Подбор, отбор и прием на работу.	Все аспекты, связанные с подбором, отбором и приемом на работу на элеваторе регламентированы законодательством РФ. Положение о порядке подбора, отбора и найма персонала в организации отсутствует. На сегодняшний день подбор персонала инспектор по кадрам ведет через центры занятости, путем размещения объявлений на бесплатных информационных стендах и по рекомендациям знакомых. Все кандидаты, пришедшие на собеседование, без предварительного отбора, отправляются непосредственно к директору филиала, что приводит к нерациональному использованию рабочего времени руководителя. При этом директор, отбирая кандидатов, руководствуется формальными требованиями, предъявляемыми к должности (опыт работы, возраст, образование, вредные привычки) и общим впечатлением от соискателя. На предприятии не применяются такие методы подбора персонала, как: анкетирование и тестирование. При наличии свободных вакансий, чаще всего руководство элеватора использует внутреннюю ротацию кадров с целью оптимизации расстановки персонала, а на освободившиеся должности осуществляется подбор кадров из внешних источников. Зачастую соискатели, приходящие в организацию в поисках работы не имеют своих резюме. Если в организации потребность в данном сотруднике на текущий момент отсутствует, вся первичная информация о кандидате, включая контакты, теряется, в виду того, что на элеваторе не разработана и не используется анкета соискателя. Кадровая служба не ведет базу данных о потенциальных кандидатах, что в дальнейшем затрудняет оперативный подбор новых сотрудников.
6. Аттестация персонала.	На предприятии аттестацию проходят только работники производственно-технической лаборатории, которая осуществляется ежегодно по решению руководства головной организации ЗАО «Юг Руси». Остальные работники аттестацию не проходят.
7. Управление мотивацией и стимулированием персонала.	На элеваторе введена премиальная система оплаты труда. Зарплата включает в себя: окладную часть плюс премиальную часть, которая рассчитывается на основании Положения об оплате труда и премировании работников филиалов ЗАО «Юг Руси» с применением нормирования труда.

Алгоритм подбора и найма кандидата на рабочую вакансию



**Анкета-резюме соискателя на должность специалиста, служащего или
рабочего**

		АНКЕТА-РЕЗЮМЕ СОИСКАТЕЛЯ на работу в ЗАО «Юг Руси» филиал «Кировский»		
Фамилия				
Предыдущие фамилии (если менялись)				
Имя		Отчество		
Дата рождения				
I. КВАЛИФИКАЦИЯ				
Образование		☐ Высшее	☐ Неполное высшее	☐ Средне- специальное
Период обучения	Название учебного заведения	Факультет	Специальность/ профессия	Форма обучения
				☐ дневная ☐ заочная
				☐ дневная ☐ заочная
Опыт работы		Опишите свою трудовую деятельность, начиная с последнего места работы		
Период работы	Название организации, ее местонахождение (область, город, тел.)	Должность/профессия. Чем занимались (основные функции)	Рекомендатели (должность, телефон)	Причина увольнения
Причина увольнения с последнего места работы				
Дополнительное образование		Переподготовка, курсы, семинары, в которых Вы принимали участие, и т.д.		
Название учебного заведения		Название курса	Номер документа	Форма обучения
				☐ дневная ☐ заочная
Навыки работы на компьютере				

Окончание приложения Л

II. ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ					
Адрес по прописке/регистрации		Фактический адрес проживания		Телефоны	
Семейное положение	☐ Холост Не замужем ☐ Женат Замужем ☐ Разведе н Разведе на ☐ Вдовец Вдова				
Наличие детей, их возраст					
Паспортные данные	Серия			Номер	
	Кем и когда выдан				
ИНН					
Отношение к воинской обязанности, воинское звание					
Наличие степени нетрудоспособности	☐ Отсутствует ☐ I ☐ II ☐ III				
Наличие личного автомобиля	☐ Да ☐ Нет		Категория	☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E	
Привлекались ли Вы к ответственности	Если да, то укажите когда, кем, за что, мера наказания, штрафы				
Административной					
Уголовной					
На какую должность претендуете			Опыт работы в этой должности (лет)		
График работы	☐ любой	☐ сменный	☐ ежедневный	На какую минимальную зарплату Вы рассчитываете	
Источник информации о работе	☐ газета ☐ интернет ☐ знакомые ☐ другое				

Я, _____
(Ф.И.О. полностью)

подтверждаю достоверность вышеуказанной информации и не возражаю против проверки указанных мною сведений.

Личная подпись _____

Дата заполнения анкеты: _____ 20__ г.