

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что кадровое планирование обеспечивает оперативность, высокое качество и экономичность функционирования предприятия. Кадровое планирование является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Не секрет, что от успешной работы предприятий сегодня во многом зависит становление и развитие рыночных отношений в России. В наше время выигрывает и преуспевает организация, четко организованная, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться. В отечественные времена кадровым проблемам традиционно уделялось минимальное внимание. За последние годы не только ученые, но и руководители многих предприятий России стали уделять внимание роли «человеческого» фактора в российских организациях. Многие руководители осознали, что иностранный опыт менеджмента не годится для русского человека и современного состояния экономики России. Необходимо учитывать национальные особенности и сложившийся управленческий менталитет.

Особый интерес представляют выработка кадровой политики и корпоративной культуры организации, поскольку эти вопросы, направлены на создание коллектива, способного к творческому поиску наиболее верных эффективных решений, совершенных методов, приемов в работе. Интересной является и проблема субъекта управления, потому что именно руководитель вырабатывает и задает алгоритм всей работы с кадрами, определяет ее стратегию и тактику. Именно кадровая политика имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровое планирование должно создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Успешная

деятельность любого учреждения зависит, в первую очередь, от слаженной и стабильной работы квалифицированного персонала.

По справедливому замечанию Ю. Одегова, «без четко налаженной кадровой системы сложно увеличивать возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии рынка в ближайшем будущем, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы организации тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось больше. Компетентность требуется работнику, занимающемуся разработкой новых изделий или оборудования, хотя бы потому, что создание новой хорошей техники требует, как минимум, знания того, как работают старые машины и оборудование» [12, с. 87].

Формирование у работников нужной компетенции начинается уже при подборе кадров и их приеме на работу. Люди, которые придут в организацию, должны стремиться максимально, овладеть аспектами данной деятельности. Указанные проблемы в значительной мере характеризуют ситуацию, сложившуюся в организациях Белгорода и Белгородской области, что и обусловило выбор темы дипломного исследования. Степень научной разработанности проблемы.

Вопросы кадрового планирования в современных организациях регулярно поднимаются в работах отечественных и зарубежных исследователей.

Так, теоретические основы изучения кадровой политики современных организаций изложены в работах А.П. Егоршина, Е.К. Завьяловой, Д.Ю. Знаменского, А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой И.А. Эсауловой и др.

Специфика кадрового планирования в организациях различного типа освещается в исследованиях Н.М. Арсентьевой, Н.А. Белобородовой, Р.Р. Газизова, Т.В. Снигиревой.

В работах Н.Л. Таракановой и Н. Хадасевич рассматриваются современные тенденции развития кадрового планирования как основы формирования кадрового потенциала организации. Вместе с тем, несмотря на наличие значительного числа публикаций по проблемам управления персоналом современной организации в целом, и осуществления кадровой политики, в частности, специфические особенности кадрового планирования в условиях функционирования отдельных организаций изучены недостаточно.

Представления об актуальности и степени изученности темы позволяют определить объект, предмет, цель и задачи дипломного исследования.

Объектом дипломного исследования является процесс кадрового планирования.

Предмет исследования – совокупность элементов и факторов, составляющих процесс кадрового планирования в ООО «Лебедянский».

Цель дипломной работы – предложить направления совершенствования системы кадрового планирования в ООО «Лебедянский».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- исследована система кадрового планирования;
- определены потребности организации в кадрах разных функциональных групп;
- дана организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский»;
- проведен анализ системы управления персоналом ООО «Лебедянский»;
- намечены мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Лебедянский»;
- проведена оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Лебедянский».

В качестве информационной базы дипломного исследования выступают законодательные и нормативные акты ООО «Лебедянский»: Устав организации; схема организационной структуры управления; Положение об отделе кадров; положения, регламентирующие формирование кадрового резерва; планы по реализации функций управления персоналом; периодические издания; годовая бухгалтерская отчетность организации за 2019-2021 годы.

1. ПЛАНИРОВАНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

1.1 Система кадрового планирования

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, можно реализовать с помощью кадрового планирования, помогающего согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работ получателей. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей [16].

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить людям рабочие места в нужный момент и в нужном количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Кадровое планирование должно играть значительную роль с формировании системы менеджмента персонала (рис. 1.1).

Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах его персонала. Для предприятия важно располагать таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижение его целей. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников предприятия.

Планирование персонала может быть в составе стратегического (долгосрочного, на 10-15 лет) плана организации, среднесрочного (6-9 лет) и краткосрочного (1-5 лет), или текущего плана развития организации.

Но планирование персонала осуществляется и в интересах сотрудников организации. Оно должно предусматривать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворённости работой, количественную и качественную эффективность труда на каждом рабочем месте, условия для развития способностей работника, его продвижения по иерархии должностей, гарантию высокого и постоянного заработка.



Рисунок 1.1 Место кадрового планирования в системе менеджмента персонала

Планирование персонала должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалификационных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Работа по планированию включает:

- оценку наличного персонала по качественным и количественным характеристикам;

- расчёт текущей и перспективной потребности в персонале;

- разработку программы мероприятий по покрытию потребности в персонале: наём, обучение, продвижение и увольнение работников.

Оценка наличных ресурсов ориентирована на анализ содержания выполняемых в фирме работ, позволяющий определить квалификационные требования к разным профессиональным группам работников и степень их соответствия целям фирмы. В результате такого анализа определяется укомплектованность фирмы работниками (их нехватка или избыток) и делается расчёт текущей потребности в них или сокращения их численности [13].

Можно выделить следующую последовательность основных этапов планирования персонала: установление главных задач и целей организации и соответствующих им задач по подбору персонала; прогнозирование потребностей в персонале; разработка стратегии развития организации и соответствующей ей кадровой политики; определение должностных

обязанностей каждого сотрудника и конкретизация принципов руководства в организации.

Цели и задачи кадрового планирования представлены в виде следующей системы (рис. 1.2).

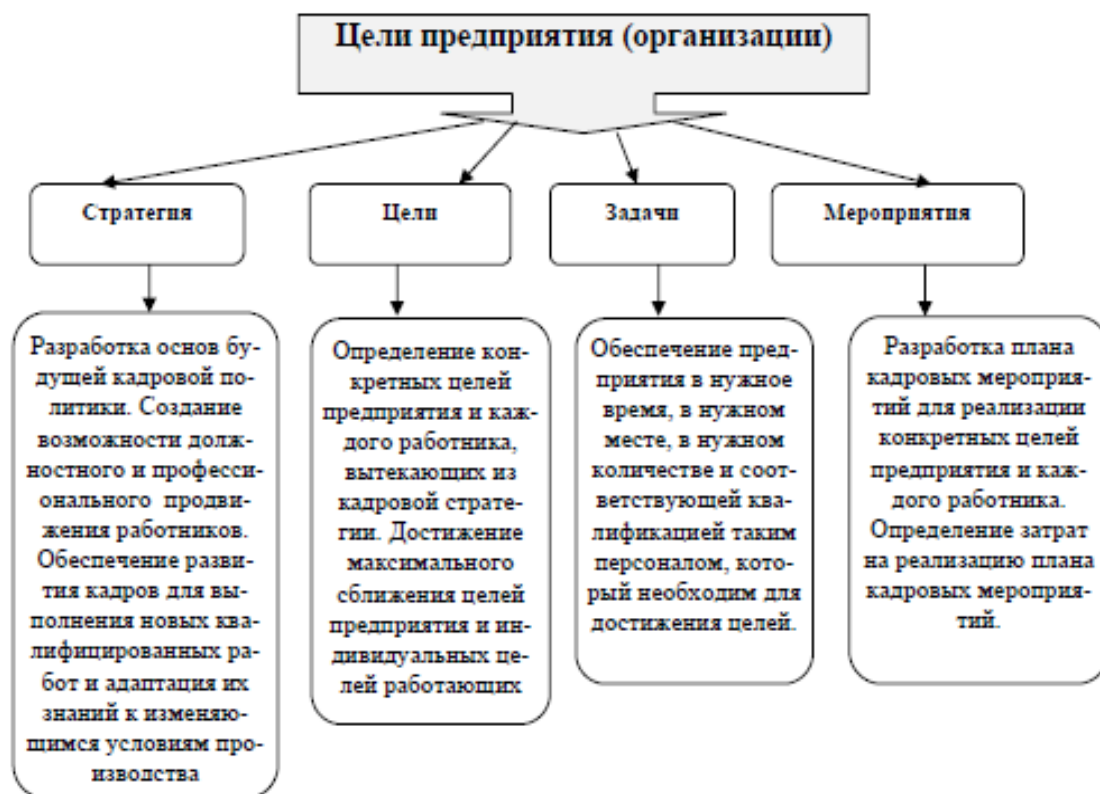


Рисунок 1.2 - Цели и задачи кадрового планирования

Кадровое планирование не может осуществляться автономно, оно зависит от других аспектов деятельности предприятия и со своей стороны также воздействует на них. Кадровое планирование необходимо рассматривать как интегральную составляющую всей сферы планирования организации, включающую такие важные компоненты как: планирование производства (его структурный и процессуальный компоненты), планирование снабжения, планирования капиталовложений на приобретение имущества долгосрочного пользования, финансовое и организационное планирование.

Определение потребности в персонале – одно из важнейших направлений в системе кадрового менеджмента, позволяющее установить качественный и количественный состав персонала. Данные характеристики должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия.

Процедуру обеспечения предприятия кадрами можно представить следующим образом (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Механизм корректировки количественных характеристик кадрового потенциала предприятия

Прежде всего, необходимо уточнить потребность в привлечении кадров с точки зрения количественного, качественного и временного аспектов. Для этого нужна информация о возможных «целевых группах» мер по привлечению персонала.

При наличии данной информации можно предпринимать шаги по установлению контактов с предполагаемыми будущими сотрудниками (причем, сначала рассматриваются возможности привлечения кадров из

внутренних источников предприятия, а затем анализируются кандидаты, привлекаемые из внешней среды организации). Данные источники формирования кадрового потенциала имеют, в свою очередь, как преимущества, так недочеты (рис. 1.4).

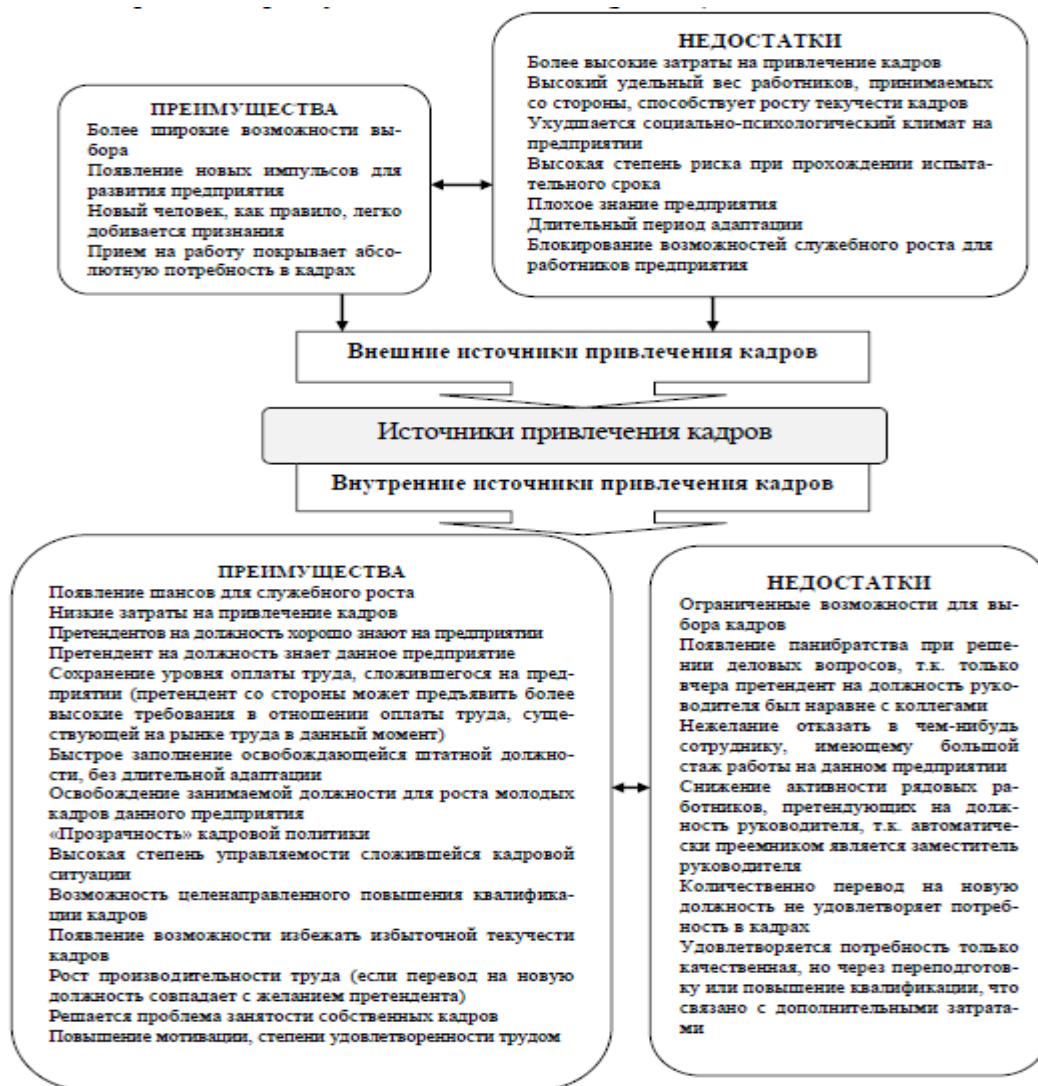


Рисунок 1.4 Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения кадров (систематизировано авторами)

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требованиям, рассчитывается, исходя из: профессионально-квалификационного деления работ; требований к должностям и рабочим местам, закрепленных в

функциональных положениях или описаниях рабочих мест; штатного расписания предприятия и его подразделений.

Задача определения количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету. Планирование потребности в персонале по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Процесс планирования включает три этапа: оценку имеющихся ресурсов; оценку будущих потребностей; разработку программы удовлетворения будущих потребностей.

Внутреннее привлечение кадров может осуществляться путем дополнительной работы или смены должностей (в форме продвижения сотрудников «наверх» или перемещений на одном и том же уровне управленческой иерархии). Дополнительная работа, в свою очередь, может представлять собой форму адаптации по интенсивности труда или по времени.

«Адаптация по интенсивности труда» означает увеличение результатов труда за единицу времени, а адаптация во времени подразумевает удлинение принятой на предприятии продолжительности рабочего времени за счет сверхурочного или дополнительного времени. Основным вариантом привлечения персонала извне является наем новых сотрудников, отобранных на рынке труда, из других организаций.

В основе деятельности по формированию кадрового потенциала предприятия (организации) лежит информация о возможностях реализации альтернативных вариантов, в частности, информация о состоянии рынка труда. Основной задачей изучения предприятием рынка труда является выявление и разграничение важных для предприятия отдельных его характеристик.

Непосредственно вербовка кадров подразумевает налаживание организацией контакта с теми, кто представляет для нее интерес в качестве

потенциальных сотрудников и претендентов на замещение вакантных должностей.

Одной из наиболее значимых проблем в системе кадрового менеджмента является стратегическое прогнозирование потребности в специалистах. Наиболее распространены два подхода: определение потребности «снизу» и «сверху». В первом случае используются статистические и экспертные оценки, позволяющие увязать стоящие задачи с числом требующихся специалистов (на краткий период). Во втором случае устанавливается связь численности кадров с макроэкономическими показателями (используют в качестве прогноза).

Анализ текущих и перспективных потребностей организации в персонале – это постоянная задача службы управления персоналом. Первым этапом решения этой задачи является планирование. Планирование персонала начинается со сбора и анализа информации. Прежде всего на основе штатного расписания, плана замещения вакантных должностей, плана организационно-технических мероприятий, прогнозов и стратегии развития организации изучается информация внутренняя, касающаяся имеющегося в организации персонала, наличия вакантных мест в текущий период и на перспективу, анализируется квалификационный, возрастной состав, по полу, семейному положению, месту и условиям проживания, соответствия требованиям организации и др. При этом учитываются:

- цели организации (на основе стратегии маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала);

- финансовые ресурсы (точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом, выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, её покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т.п.);

- кадровый потенциал организации (оценка возможностей специалистов кадровой службы, распределения обязанностей между ними);

- внутренние источники покрытия кадровой потребности (выбор тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.).

Затем собирается и анализируется внешняя информация:

1. ситуация на рынке труда (общедемографические процессы, уровень безработицы, структура резервной армии труда и т.п., т.е. спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала – ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т.д.);

2. развитие отраслевой технологии производства, которая может повлиять на деятельность организации (изменение характера и содержания труда, его предметной направленности и, следовательно, изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала);

3. особенности социальных потребностей в стране и особенно в регионе (структура мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемая характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений);

4. развитие законодательства (трудовое законодательство, его возможные изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и др.);

5. политическая ситуация в стране (её изменения могут влиять на изменения макроэкономических показателей, отражающих рост или спад производства, усиление или ослабление инфляции и др., что сказывается и на рынке труда);

6. кадровая политика организаций-конкурентов (изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики);

7. состояние рынков сбыта и положения на них организации (тенденции увеличения продаж выпускаемой организацией продукции потребует увеличения численности персонала и, наоборот, при намечающемся резком снижении продаж в ряде случаев приходится планировать сокращение численности персонала).

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

- простота (содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае);
- наглядность (сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное). Для этого используют таблицы, графики, цветное оформление материала;
- однозначность (сведения не должны быть неясными). В их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
- сопоставимость (сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри предприятия, так и вне его);
- преемственность (сведения о кадрах за разные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления);
- актуальность (свежие сведения, оперативные и своевременные).

1.2 Определение потребности организации в кадрах разных функциональных групп

Для определения потребности в квалифицированных кадрах используются в основном следующие методы: нормативный (норматив насыщенности, штатный, штатно-номенклатурный, штатно-нормативный), балансовый, экономико-математического моделирования, экспертных

оценок, сравнения (с предприятием-образцом или зарубежным аналогом). Приведём их краткое описание.

Нормативный метод. Использование нормативного метода при определении потребности в квалифицированных кадрах предполагает расчёт общей численности работников (рабочих и специалистов отдельно) на основе планируемого объёма производства (продукции, работ, услуг) и прогрессивных норм выработки.

На основе исчисленной общей потребности в квалифицированных кадрах на плановый период определяется дополнительная потребность как разность между общей численностью в плановом периоде и ожидаемой (фактической) за предшествующий период. Использование нормативного метода предполагает наличие следующих нормативных документов: квалификационных характеристик (моделей специалистов), типовых штатов и структур управления, номенклатур должностей, нормативов (коэффициентов) насыщенности.

Штатный метод. Предполагает использование типовых схем управления производством и типовых штатных расписаний. Достоинство этого метода в простоте и незначительной трудоёмкости расчётов, недостаток – в перенесении сложившихся пропорций в штатных расписаниях на перспективу и в слабом учёте изменяющихся потребностей производства.

Штатно-номенклатурный метод. Предполагает определение дополнительной потребности в специалистах на основе сопоставления штатных расписаний и номенклатур должностей. Этот метод может обеспечить достаточную точность определения дополнительной потребности в специалистах при условии наличия научно-обоснованных организационных структур управления и номенклатур должностей, наиболее полно отражающих характер и сложность выполнения работ специалистами на разных уровнях управления.

Штатно-нормативный метод основывается на системе норм и нормативов обслуживания, управления, управляемости, норматив

численности специалистов, устанавливаемых по функциональным подразделениям. Общая потребность определяется делением объёма работ в плановом году на норматив нагрузки на одного работника. Этот метод целесообразно использовать для определения потребности специалистов отраслей непромышленной сферы (просвещение, здравоохранение, культура и т.п.), а также в других отраслях, где существует возможность чётко определить объём работ для конкретного специалиста и установит нормы его труда (например, при обслуживании специалистами сложных машин и автоматизированных линий).

Перечисленные методы целесообразно использовать при планировании развития кадров на период до 5 лет.

Балансовый метод используется для установления соответствующих пропорций, увязывающих потребности в квалифицированных кадрах и возможности системы образования, и реализуется путём разработки системы балансов: сводного трудовых ресурсов, дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников её обеспечения, потребности в подготовке квалифицированных кадров, привлечения молодёжи на учёбу и работу. *Экономико-математические методы* позволяют с наибольшей точностью обеспечить увязку всех сторон процесса планирования кадров и выбрать наиболее оптимальное решение.

Метод экспертных оценок используются для дополнения методов определения развития кадров, основанных на статистических моделях. Этот метод используется для установления удельного веса специалистов в конкретной группе специальностей.

Метод сравнения состоит в том, что на основе анализа развития явлений и процессов в высокоразвитой системе в целом осуществляются проектировки для менее развитой системы.

Определение необходимой численности персонала для крупных организаций представляет непростую проблему, сложность которой

обусловлена негарантированной стабильностью работы организации в рыночных условиях.

Численность её зависит здесь не столько от объёма производимой продукции и услуг, сколько от объёмов их реализации, т.е. от рыночной конъюнктуры. Формулы расчёта потребности в персонале должны разрабатываться с ориентацией на стратегические направления производственной и кадровой политики. Так часто используемая в практике расчёта численности формула:

$$\text{ЧРпл} = \text{ЧРб} (I_q / I_w), \quad (.1)$$

где ЧРпл – численность работающих в плановом периоде;

ЧРб – численность работников в базисном (отчётном) периоде;

I_q – индекс роста объёмов производства;

I_w – индекс роста производительности труда.

При проведении расчётов численности следует принимать во внимание характер взаимозависимости её изменений и изменений объёмов производства во временном отношении. То есть необходимо знать, как быстро и в какой степени меняется численность персонала при изменении объёмов производства.

Не всегда изменение объёмов производства влечёт за собой пропорциональное и синхронное изменение численности персонала. Незначительное изменение объёмов производства на крупном предприятии может потребовать только организационной перестройки работы персонала, создавая определённый ресурсный резерв, серьёзное сокращение объёмов производства при сохранении производственных мощностей не позволит пропорционально сократить штат работающих, т.к. определённая часть персонала вынуждена будет обслуживать и простаивающие мощности.

В условиях поступательно возрастает степень неопределённости хозяйственного развития, возникают элементы состязательности и

конкуренции, повышается мотивация к реализации достижений научно-технического прогресса.

Эти факторы ставят перед организациями комплекс новых задач. К их числу относится и формирование самостоятельной научно-технической политики, выявление и оценка новых направлений развития, мониторинг и прогноз быстро изменяющегося внешнего окружения.

Одним из важнейших элементов этой системы является прогнозирование управления персоналом. Основная цель прогнозирования – повышение уровня обоснованности плановых и управленческих решений, снижение степени риска и предупреждение возможных ошибок в подборе и перераспределении персонала. Отличие прогнозирования от планирования состоит в том, что прогноз призван обосновать возможные различные варианты, из которых планом будут определены конкретные решения. Функции прогнозирования персонала состоят в анализе тенденций проводимой кадровой политики организации и разработке возможных вариантов её дальнейшего развития.

Прогнозирование персонала должно основываться на комплексном подходе, предполагая рассмотрение кадровой политики организации в её связи и зависимости с другими управленческими задачами, во взаимосвязи с демографическими, научно-техническими, социальными, экологическими и другими процессами, происходящими в коллективе организации.

Возможны два концептуальных подхода к разработке прогнозов, в зависимости от цели прогнозирования: поисковый и нормативный.

Поисковый прогноз (иногда называют, *генетический*, или *исследовательский*) основан на продолжение в будущее наблюдаемых тенденций при условном допущении, что они не будут изменены средствами управления, метод экстраполяции. Его цель – выявление перспективных проблем, подлежащих решению. Поисковое прогнозирование основано на использовании принципа инерционности развития объектов и процессов и ориентировано во времени от настоящего к будущему. Он осуществляется

исходя из существующего состояния объекта путем анализа исторических тенденций его развития.

Нормативный прогноз сводится к определению возможных путей решения проблем с целью достижения желательного состояния объекта на основе заранее заданных критериев, т.е. обеспечения достижения к заданному моменту времени заранее установленных целей. При этом ориентация прогноза во времени происходит от будущего к настоящему. Нормативный прогноз означает как бы «проектирование» будущего путем выявления условий и путей развития объекта для достижения намеченных целей.

Сопоставление данных того и другого характера, т.е. использование интегрального подхода, помогает выработать рекомендации для повышения эффективности управления, определить не только общественно необходимые и технически достижимые цели, но и организационные условия их осуществления. Однако результаты нормативного и поискового прогноза могут не совпадать, если есть противоречия между будущими потребностями организации и возможностями их удовлетворения.

Во временном разрезе - по периоду упреждения – различают оперативные (текущие), кратко-, средне-, долго- и долгосрочные прогнозы. Диапазоны их зависят от специфики конкретных объектов прогнозирования и цели прогноза.

В практике прогнозирования персонала обычно прогнозы подразделяются на краткосрочные (2-3 года), среднесрочные (до 5-7 лет) и долгосрочные (до 15-20 лет).

Существенной особенностью методики прогноза развития кадров является необходимость рассматривать их в экономическом и социальном аспектах.

В первом случае кадры служат фактором производства, во втором – его целью. Подход к кадрам и человеческим ресурсам в целом как фактору общественного развития связан с определением (прогнозной оценкой)

оптимальной потребности хозяйства в работниках соответствующих профессий и уровней квалификации с учётом их демографического состава. Рассмотрение их в качестве цели общественного производства требует проведения мероприятий, обеспечивающих гармоничное развитие человека как личности, а также выявления потребности людей в образовании и профессиональной деятельности.

Решение этой двуединой задачи обеспечивается разработкой комплексного прогноза развития кадров, осуществление которого можно условно разделить на следующие основные этапы:

-анализ основных закономерностей и тенденций, характеризующий процесс формирования и развития кадров в организации; анализ сложившегося уровня обеспеченности квалифицированными кадрами; анализ уровня организации труда, заработной платы и методов стимулирования в них;

-с учётом полученных результатов разрабатывается прогноз: ротации, перемещения кадров, их обучения, увеличения заработной платы и других выплат, потребности организации в кадрах, и т.д.

-выбор наиболее обоснованной концепции подбора, формирования и подготовки кадров, их распределения по подразделениям, обучения и т.д.

-рассчитывается система показателей на основе балансового метода, включающая в себя данные сводного баланса трудовых ресурсов, наличия и движения трудовых ресурсов, привлечение молодёжи, потребность в подготовке квалифицированных кадров и т.п.

-корректировка системы прогнозных показателей на основе уточнённых показателей повышения производительности труда, и др. [91].

Трудообеспеченность и кадрообеспеченность организации прогнозируется на основе балансовых расчётов потребности в персонале по профессиям, расчёте подготовки и переподготовки кадров, расчёте удовлетворения потребности организации в персонале за счёт внутренних и

внешних источников и ряда других балансов, которые затем интегрируют в сводный баланс.

Система планирования и формирования персонала не ограничивается лишь сферой планирования потребности в персонале.

Планирование высвобождения или сокращения кадров имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации управления образуется избыток кадров. Планирование высвобождения работников позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника с предприятия:

- по инициативе работника, т.е. по собственному желанию;
- по инициативе работодателя или администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Главной задачей при работе с увольняющимися является максимально возможное смягчение перехода в полную производственную, социальную сферу. В особенности это относится к последним двум видам увольнений.

Планирование использования кадров ведется на основе плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При этом предъявляются такие требования к работнику, чтобы избежать профессиональных заболеваний, производственного травматизма. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическим и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их возможностями.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегулирования работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

Планирование расходов на персонал. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено следующими факторами:

- отсутствие прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрение новых технологий, предъявляющее более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим;
- изменение законодательства в области трудового права, появление новых тарифов, повышение цен на товары первой необходимости.

В расходы включают следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на пенсионное и социальное страхование, расходы на командировочные и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретение спецодежды.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанных с участием работников в распределении доходов.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрано предприятие ООО «Лебедянский», специализирующееся на производстве соковой продукции. Сведения о регистрации предприятия ООО «Лебедянский» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ООО «Лебедянский»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «Лебедянский»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «Лебедянский»
Юридический адрес:	399610, Липецкая область, г. Лебедянь, ул. Матросова, д.7
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 48 № 11000093 юридического лица ООО «Лебедянский» зарегистрировано 01 февраля 2012 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Липецкой области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером № 1124811000093
Размер уставного капитала:	201250 рублей
Основной вид деятельности:	Производство детского питания и диетических пищевых продуктов Производство соковой продукции из фруктов и овощей
ИНН	4811023542
КПП	481101001
Официальный сайт	https://www.pepsico.ru/
Руководство	Генеральный директор Михайлов Максим Викторович

Цель создания предприятия ООО «Лебедянский» – обеспечение экономически эффективного производства пищевой продукции.

Компания ООО «Лебедянский» имеет богатую историю, – она берет начало в 1967 году, когда в г. Лебедяни был построен консервный завод Министерства плодоовощного хозяйства СССР.

Завод развивался и постепенно превратился в крупное предприятие с широким ассортиментом выпускаемой продукции. Если на начальном этапе своего существования предприятие ориентировало свою деятельность в основном на выпуск разнообразных плодоовощных консервов, то после акционирования компании в 1992 году основными видами производимой продукции стали соки в асептической упаковке и детское питание.

С 1996 года компания начала производство соков марки «Тонус», которые быстро завоевали популярность у широкого круга потребителей.

В 1998 году команда управленцев компании была усилена группой топ-менеджеров, имеющих опыт работы в крупнейших российских и зарубежных корпорациях. Это позволило компании взять курс на увеличение своей доли на российском рынке соков.

В 2001 году с целью увеличения объема производства за счет дифференциации соковой продукции на заводе была разработана продуктовая линейка соков и нектаров, ориентированных на различные ценовые сегменты рынка:

- соки и нектары «Я», «Тонус», «Фруктовый сад», «Привет»;
- сокосодержащие напитки «Фрустайл»;
- холодный чай «ЭДО»;
- обогащённые витаминами и минералами соки «Тонус Актив Плюс»;
- освежающие сокосодержащие напитки «Frustyle»;
- морсы и компоты «Северная ягода»;
- соки и нектары «ФрутоНяня».

В 2001 году в рамках развития и увеличения масштабов производства предприятие ОАО «Лебедянский» приобрело долю ОАО «Прогресс» – липецкого завода, производящего соки и детское питание под марками «Малышам» и «Привет».

В 2004 году в ОАО «Лебедянский» был введен в эксплуатацию новый цех по розливу соков и сокосодержащих напитков в ПЭТ упаковке. В цехе была установлена асептическая линия розлива французской фирмы Sidel производительностью 20 000 бутылок в час (в мае 2005 линия была модернизирована, куплена новая выдувная машина, производительность возросла до 27 000 бут. в час). Одновременно с данной линией была смонтирована и введена в эксплуатацию линия (итальянской фирмы «Symrak») по производству сока в стеклянной таре производительностью 6000 бут. в час.

ОАО «Лебедянский» первым среди крупных российских игроков рынка безалкогольных напитков приступил к розливу сока в стеклянные бутылки.

ОАО «Лебедянский» первым среди производителей в июле 2006 года выпустил на рынок соки обогащенные витаминами и минералами под торговой маркой «Тонус Актив Плюс», что явилось на тот момент самым перспективным направлением в развитии соковой индустрии.

В 2005 году в ОАО «Прогресс», совладельцем которого было ОАО «Лебедянский», началось производство минеральной воды «Липецкий бювет». В 2007 году ОАО «Лебедянский» стал владельцем 100% акций ОАО «Прогресс».

В результате реализации стратегии дифференциации продукции ОАО «Лебедянский» в течение нескольких лет превратился из регионального производителя в лидера российского рынка соков.

К 2007 году рыночная доля ОАО «Лебедянский» увеличилась до 33% российского рынка соков, и компания была признана одной из наиболее динамично растущих компаний в России. Ее оборот к этому времени превысил 800 млн. долларов США.

В 2007 году интерес к покупке сокового бизнеса ОАО «Лебедянский» проявила компания «ПепсиКо Холдингс», которая приобрела более 75% акций ОАО «Лебедянский» в 2008 году.

В 2008 году в ОАО «Лебедянский» был произведен раздел совокупного бизнеса на два новых:

- 1) бизнес по производству соков;
- 2) бизнес по производству детского питания и минеральной воды.

Бизнес по производству соков остался в ОАО «Лебедянский», а бизнес по производству детского питания и минеральной воды был полностью переведен в ОАО «Прогресс».

С 2011 года ОАО «Лебедянский» полностью принадлежит ООО «Лебедянский Холдингс», и в феврале 2012 года компания была преобразована из ОАО «Лебедянский» в ООО «Лебедянский».

На всех этапах своего развития компания «Лебедянский» делает ставку на повышение качества выпускаемой продукции, и в 2008 году она была сертифицирована по системе менеджмента качества ISO 9001:2000.

Использование современного оборудования и передовых технологий производства в ООО «Лебедянский» позволяет предприятию минимизировать продолжительность операционного цикла и обеспечивать превосходное качество продукции. Этому так же способствует наличие высококвалифицированного персонала, имеющего значительный опыт работы в отрасли.

Миссией ООО «Лебедянский» является обеспечение потребности населения в высококачественной пищевой продукции с учетом изменяющихся требований рынка.

К перспективным целям развития ООО «Лебедянский» можно отнести:

- увеличение рыночной доли и лидерство в сегменте соковой продукции на региональном рынке.
- постоянную модернизацию и автоматизацию производства, обеспечивающую повышение рентабельности деятельности предприятия,

также повышение качества производимой продукции и процесса ее изготовления.

Общая численность трудового персонала предприятия – более 100 человек. Укрупненная организационная структура ООО «Лебедянский» представлена на рисунке 2.1.

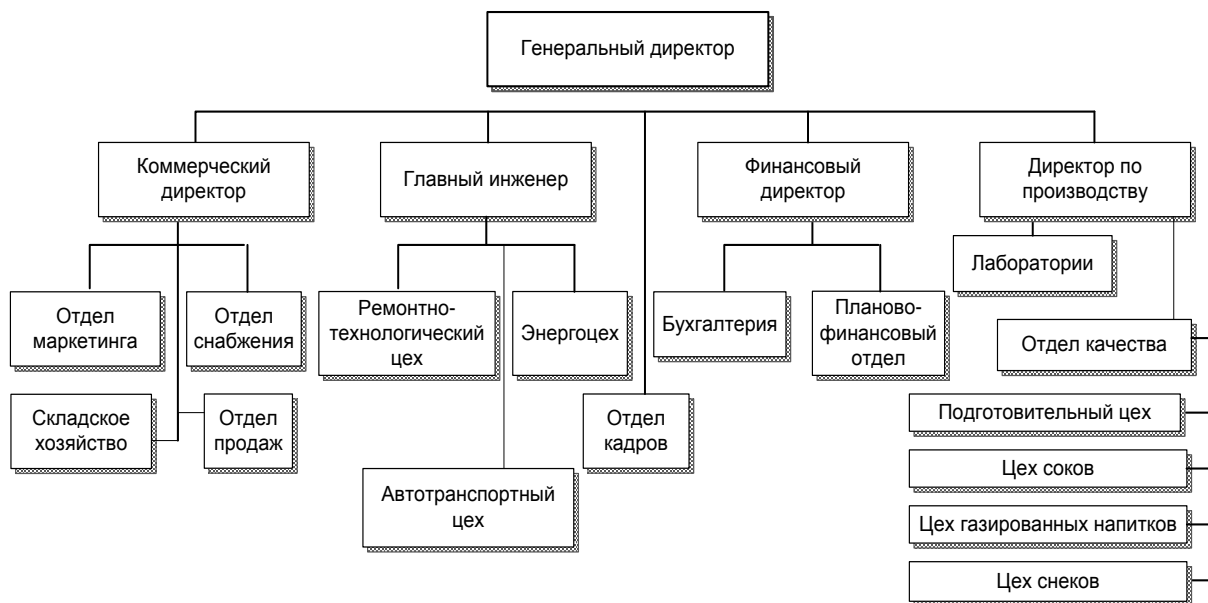


Рисунок 2.1 – Укрупненная организационная структура ООО «Лебедянский»

ООО «Лебедянский» отличает стремление к постоянному совершенствованию ассортиментной политики, повышению качества продукции, к модернизации технологий и оборудования, которые направлены на удовлетворение запросов рынка и увеличение объемов продаж продукции.

Расчеты с покупателями и поставщиками в организации производятся безналично через банковский счет и Отношения с поставщиками ООО «Лебедянский» регламентируются на основе договоров.

Для нормального функционирования, обеспечения своевременности расчетов с поставщиками и покупателями, другими хозяйственными органами ООО «Лебедянский» располагает определенными финансовыми ресурсами. Финансовый потенциал предприятия формируется таким

образом, чтобы обеспечить неуклонный рост реализации продукции, доходов, прибыли.

Основными источниками информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия является бухгалтерская отчетность. Общество ведёт бухгалтерский учёт, а также предоставляет финансовую отчётность в порядке, установленном законодательством РФ. Основные финансовые результаты ООО «Лебедянский» представлены в таблице 2.2, на рисунке 2.2.

Таблица 2.2 - Основные показатели деятельности ООО «Лебедянский», тыс. руб.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. откл. (+,-)	
				2020 к 2019 гг.	2021 к 2020 гг.
Выручка	1675523	1762653	1859867	87130	97214
Себестоимость продаж	1325456	1442441	1555154	116985	112713
Валовая прибыль (убыток)	350067	320212	304713	-29855	-15499
Коммерческие расходы	-	-	-		
Управленческие расходы	198952	189597	167962	-9355	-21635
Прибыль (убыток) от продаж	151115	130615	136751	-20500	6136
Доходы от участия в других организациях	294753	493733	1359459	198980	865726
Проценты к получению	124897	255225	430484	130328	175259
Проценты к уплате	2041	2210	2371	169	161
Прочие доходы	155889	276628	341234	120739	64606
Прочие расходы	128452	179818	251761	51366	71943
Прибыль (убыток) до налогообложения	596161	974173	2019796	378012	1039623
Текущий налог на прибыль	65578	109746	153521	44168	43775
Отложенный налог на прибыль	9087	1245	8125	-7842	6880
Чистая прибыль	539670	865672	1868400	326002	1002728

Из таблицы 2.2 видно, что выручка в 2020 г. возросла на 87130 тыс. руб., а в 2021 г. на 97214 тыс. руб. и достигла 1859867 тыс. руб., что свидетельствует о росте спроса на продукцию предприятия.

Себестоимость продаж в 2020 г. выросла на 116985 тыс. руб., а в 2021 г. на 112713 тыс. руб., следовательно, темпы роста себестоимости превышают темпы роста выручки, что свидетельствует о нерациональной ценовой политике ООО «Лебедянский».

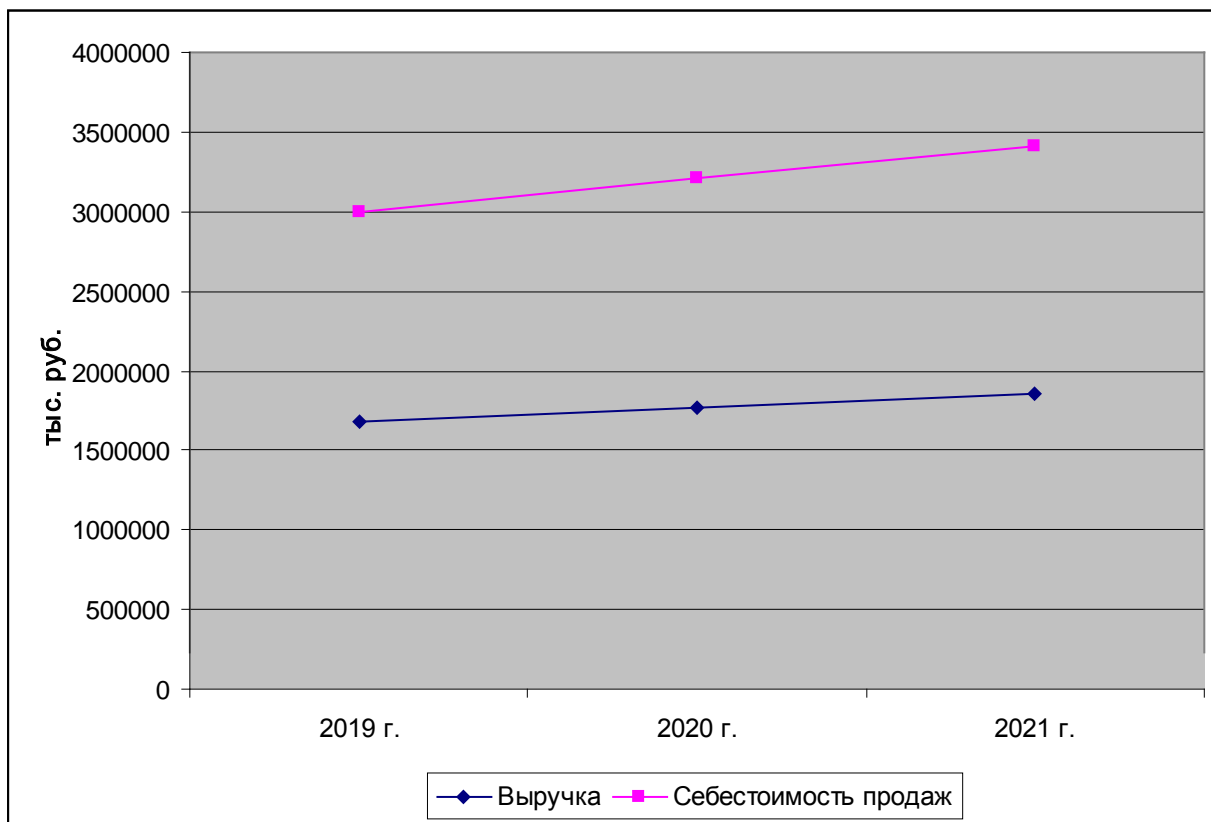


Рисунок 2.2 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Лебедянский» за 2019-2021 гг.

В течение 2019 -2021 гг. прибыль до налогообложения и чистая прибыль возрастают, что свидетельствует о благоприятных тенденциях в развитии предприятия.

Подводя итоги, следует отметить следующие положительные изменения за последние годы:

- увеличение объемов продаж,
- рост чистой прибыли.

Перейдем к анализу динамики состава и структуры бухгалтерского баланса ООО «Лебедянский».

Таблица 2.3 – Анализ динамики состава и структуры бухгалтерского баланса ООО «Лебедянский»

Актив	Годы			Измен (+,-)		Пассив	Годы			Измен (+,-)	
	2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020		2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020
Раздел I Внеоборотные активы	3855285	9247035	1129181 7	5391750	2044782	Раздел III Капитал и резервы	8777846	9607518	1293125 2	829672	3323734
То же, % к итогу	40,95	90,24	83,95	49,29	-6,29	То же, % к итогу	93,25	93,76	96,14	0,51	2,38
Раздел II Оборотные активы	5558190	999995	2158234	-	1158239	Раздел IV Долгосрочные обязательства	106456	112936	116384	6480	3448
То же, % к итогу	59,05	9,76	16,05	-49,29	6,29	То же, % к итогу	1,13	1,10	0,87	-0,03	-0,24
						Раздел V Краткосрочные обязательства	529173	526576	402415	-2597	-124161
						То же, % к итогу	5,62	5,14	2,99	-0,48	-2,15
Валюта баланса- всего	9413475	10247030	1345005 1	833555	3203021	Валюта баланса- всего	9413475	1024703 0	1345005 1	833555	3203021
То же, % к итогу	100,0	100,0	100,0	-	-	То же, % к итогу	100,0	100,0	100,0	-	-

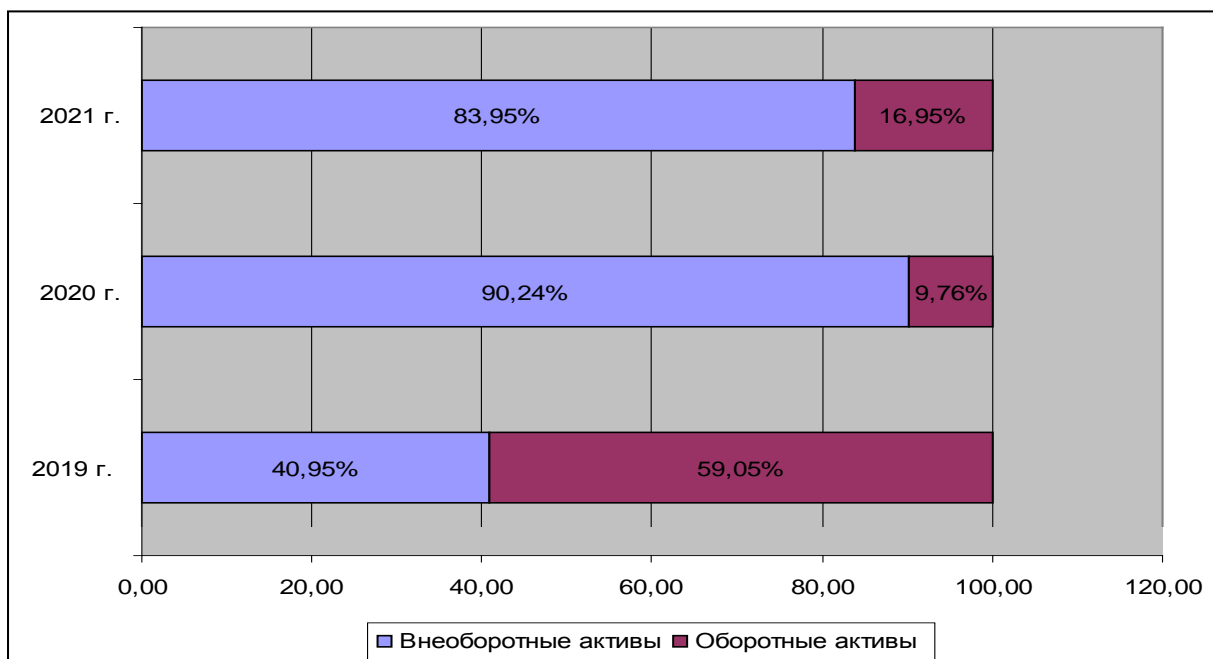


Рисунок 2.3 - Структура актива бухгалтерского баланса ООО «Лебедянский», 2019-2021 гг.

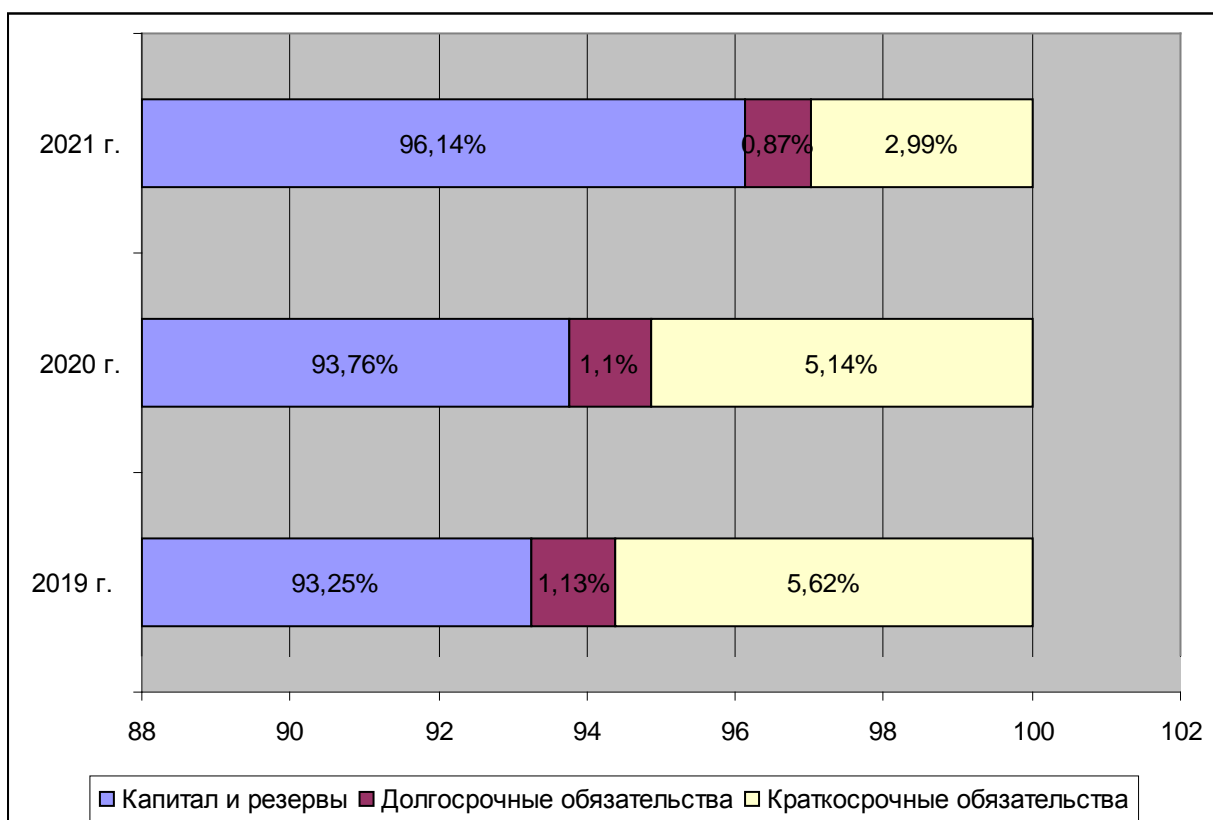


Рисунок 2.4 - Структура пассива бухгалтерского баланса ООО «Лебедянский», 2019-2021 гг.

Анализ состава и структуры бухгалтерского баланса ООО «Лебедянский» показал рост валюты баланса в 2020 г. на 833555 тыс. руб., а в 2021 г. на 3203021 тыс. руб. и достигла 13450051 тыс. руб.

Величина внеоборотных активов в 2020 г. возрастает по сравнению с 2019 г. на 5391750 тыс. руб., а в 2021 г. на 2044782 тыс. руб. Удельный вес внеоборотных активов в общей структуре имущества на протяжении 2019-2021 гг. составляет 40,95 - 83,95% соответственно.

Величина оборотных активов в 2020 г. уменьшилась на -4558195 тыс. руб., а в 2021 г. возросла на 1158239 тыс. руб. Оборотные активы в 2019-2021 гг. составляли 59,04-16,05% в структуре актива баланса, что отрицательно характеризует финансовое состояние предприятия.

Источники имущества предприятия увеличились в 2020 г. как за счет собственного капитала, так и заемного. Собственный капитал увеличился в 2020 г. на 829672 тыс. руб., а в 2021 г. на 3323734 тыс. руб. Долгосрочные обязательства на протяжении рассматриваемого периода возрастают в 2020 г. на 6480 тыс. руб., а в 2021 г. на 3448 тыс. руб. Краткосрочные обязательства – уменьшились в 2020 г. на 2597 тыс. руб., а в 2021 г. на 124161 тыс. руб.

Удельный вес собственного капитала в 2021 г. составлял 96,14%, то есть финансирование деятельности предприятия осуществляется в основном за счет собственных источников.

2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Лебедянский»

Изучение системы управления персоналом в ООО «Лебедянский» считаем целесообразным начать с анализа задач и организационной структуры отдела кадров ООО «Лебедянский».

Управление отдела кадров реализует следующие задачи:

1. Участие в разработке и проведении кадровой политики организации.

2. Проведение изучения и анализа должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала ООО «Лебедянский» и его подразделений; установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением сотрудников, их расстановкой.

3. Подбор и отбор персонала совместно с руководителями структурных подразделений и внесение соответствующих предложений об их приеме на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации.

4. Оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и иными локальными актами организации.

5. Оформление приема на работу иностранных граждан.

6. Проведения аттестации персонала.

Организационная структура отдела кадров ООО «Лебедянский» состоит из четырех человек. Возглавляет отдел кадров начальник отдела кадров, который, руководит работниками отдела, принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии организации, осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации.

Все сотрудники отдела кадров, включая руководящий состав (заместителей и помощников начальника), специалистов и исполнителей, являются подчиненными должностными лицами по отношению к начальнику отдела кадров, который, в свою очередь, подчиняется непосредственно руководителю организации (его первому заместителю или его заместителю по персоналу).

Схематично организационная структура отдела кадров ООО «Лебедянский» изображена на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 - Структура отдела кадров ООО «Лебедянский»

Инспектор отдела кадров (менеджер кадрового делопроизводства) относится к специалистам службы персонала. У него ответственная работа с документами, которая требует практических навыков и безупречных знаний трудового законодательства.

Специалист по подбору персонала осуществляет подбор персонала на вакантные должности. Эта деятельность связана с размещением информации в различных источниках об имеющемся вакантном месте, в том числе, сотрудничество по этому вопросу со службой занятости населения, назначением и проведением собеседований с разъяснением претенденту характера вакансии, условий труда и уровня заработной платы, определением общего уровня претендента на вакантную должность, его стажа и степени профессионализма.

Специалист по обучению персонала изучает движение кадров, причины текучести кадров и разрабатывает мероприятия по их устранению, организует контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях организации и выполнением правил внутреннего трудового распорядка, составляет установленную отчетность, участвует в подготовке предложений

по развитию персонала, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения.

В своей работе кадровая служба использует перечень определенных документов. Один из важнейших документов компании – это положение о кадровой службе. Он регламентирует работу с персоналом, порядок построения и функционирования системы кадрового менеджмента, определяет статус кадрового подразделения в иерархической структуре организации. Положение о кадровой службе не предусмотрено Трудовым кодексом РФ, то есть не является обязательным, однако в значительной степени способствует повышению эффективности производственного процесса.

Анализ численности и структуры персонала ООО «Лебедянский» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4- Динамика численности сотрудников ООО «Лебедянский» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменения 2020 г. к 2019 г.		Изменения 2021 г. к 2020 г.	
				отклонение (+,-)	темпы роста, %	отклонение (+,-)	темпы роста, %
Персонал всего, в том числе	113	100	102	-13	0.88	2	1,02
Руководители	27	25	25	-2	0.25	0	0
Специалисты	47	45	38	-2	0.25	-7	0.54
Рабочие	39	37	39	-2	0.25	2	0.13

Анализируя представленные категории сотрудников ООО «Лебедянский» необходимо отметить, что в данной организации большую категорию сотрудников составляют рабочие, а меньшую руководители. В среднем, категории равны, так как и в той, и в другой – порядка 30 человек. Так же заметна отрицательная динамика темпа роста категорий «руководители» и «специалисты». Возрастной состав сотрудников в ООО «Фермер-Тор-4г» 2019-2021 гг. представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Динамика численности сотрудников по возрасту в ООО «Лебедянский» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность, в т.ч. возрастная группа	113	100	102
20-30	45	47	44
30-40	35	32	35
40-50	20	11	14
50 и более	13	10	9

Анализ возрастной структуры персонала ООО «Лебедянский» показал, что первая по уровню группа сотрудников принадлежит к самым молодым (14,6%), что, на наш взгляд, может быть расценено как отрицательный фактор: в силу молодости такие сотрудники легко относятся к смене профессии и нередко ищут способы реализации своих карьерных амбиций, меняя места работы.

Из женщин, которых в структуре сотрудников организации 83,3 %, незначительная доля (13,8%) принадлежит женщинам активного репродуктивного возраста – от 25 до 35 лет и юным женщинам (11,4%), которые в современных реалиях также стремятся к карьерному росту, как и мужчины.

Таким образом, анализ позволил выявить предпосылки к текучести кадров: выход на пенсию; рождение ребенка; мотивационная неудовлетворенность: неудовлетворенность оплатой труда и системой премирования, уровень адаптации, особенно молодых вновь принятых сотрудников.

Динамика численности мужчин и женщин в составе сотрудников ООО «Лебедянский» за 2019 - 2021 гг. представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Динамика численности мужчин и женщин в составе работников ООО «Лебедянский» за 2019-2021 гг.

Работники	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение 2019 /2021 гг.	
	К-во, чел.	Уд. вес, %	К-во, чел.	Уд. вес, %	К-во, чел.	Уд. вес, %	2019/2020 гг.	2020/2021 гг.
Женщины	96	84,9	85	0,85	85	83,3	-11	0
Мужчины	17	15,1	15	0,15	17	16,7	-2	2
Всего	113	100	100	100	102	100	-13	0

В ООО «Лебедянский» заметна отрицательная динамика по всем показателям. В 2019 году на предприятии трудилось 96 женщин, а в 2021 году количество работников-женщин снизилось до 85 человек, или на 0,89 %.

Подобная динамика наблюдается и в отношении мужчин, число которых в 2020 году снизилось на 2 человека по сравнению с 2019 годом, а в 2021 повысилось на 2 человека по сравнению с 2020 годом.

Проанализировав данные можно сделать вывод о том, что большую долю в организации занимают женщины.

Образовательная структура персонала ООО «Лебедянский» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Динамика образовательной структуры персонала ООО «Лебедянский» за 2019-2021 гг.

Уровень образования	2019г.		2020г.		2021г.		Абсолютное отклонение (+;-)	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2020г. к 2019 г.	2021г. к 2020 г.
Высшее	75	75,9	67	67,0	69	67,6	-8	2
Среднее специальное	25	26,8	23	23,0	25	25,2	-2	2
Общее среднее	13	10,3	10	10,0	8	7,2	-3	-2
Всего	113	100,0	100	100	102	100,0	-13	2

Анализ профессионально-квалификационной структуры персонала ООО «Лебедянский» показывает, что большинство работников организации имеют высшее образование. В то же время, к 2021 году наблюдается тенденция сокращения числа сотрудников, имеющих высшее образование в связи с сокращением штатной численности организации. Аналогичная тенденция наблюдается в отношении работников ООО «Лебедянский» со средним и начальным образованием. В то же время, необходимо отметить, что 70% сотрудников прошли переподготовку по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям организации.

Анализ основных кадровых процессов ООО «Лебедянский» представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Анализ основных кадровых процессов ООО «Лебедянский» за 2019-21 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	113	100	102
Принято всего, чел.	15	2	0
Выбыло всего, чел.	13	3	17
в т. ч.:			
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	13	1	17
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
- по сокращению штатов	0	2	0
Коэффициент текучести кадров	9,9	12,5	17,2
Коэффициент оборота по приему	15,1	2,3	0,5
Коэффициент оборота по выбытию	13,3	3,3	17,2
Коэффициент постоянства кадров	86,6	96,4	83,02
Коэффициент стабильности коллектива	83,9	94,4	81,5

*Коэффициент обновления персонала = количество принятых работников за определенный период / среднесписочная численность:

2019 год: $13/100=11,3\%$; 2020 год: $2/100=10,2\%$; 2021 год: $2/100=10,2\%$.

* Коэффициент движения кадров = количество принятых + количество уволенных / среднесписочная численность:

2019год:

$13+15/100=28,3\%$; 2020год: $5+13/100=18,3\%$; 2021год: $17/100=17,2\%$.

* Коэффициент постоянства состава предприятия = количество работников, проработавших весь год/ среднесписочную численность:

2019 год: $113/100=86,6\%$; 2020 год: $100/113=96,4\%$; 2021 год: $102/100=83,02\%$.

*Коэффициент текучести кадров=количество уволившихся за год/среднесписочной численности:

2019 год: $10/100=9,9$; 2020 год: $13/113=12,5\%$; 2021 год: $17/100=17,2$.

В ООО «Лебедянский» за период с 2019 по 2021 год было принято 17 сотрудников, уволено за тот же период 33 человека. По данным таблицы 2.9 можно сделать вывод, что в данной организации больше людей увольняют, чем принимают. Коэффициент оборота по прибытию за три года равен 0,00149%, а коэффициент оборота по убытию за тот же календарный период равен 0,003%, что на 0,00151 больше.

Таким образом, в данном параграфе, изучая эффективность деятельности отдела кадров ООО «Лебедянский», мы проанализировали его организационную структуру, изучили основные задачи и перечень документов, которые использует в своей работе кадровая служба. Также проанализировали динамику численности персонала по возрастной и образовательной структурам, изучили гендерный состав организации, а также коэффициент движения рабочей силы за 2019-21 гг.

2.3 Современное состояние кадрового планирования в ООО «Лебедянский»

Отдел кадров выступает главным субъектом управления персоналом в ООО «Лебедянский». Именно отдел кадров несет ответственность за

формирование высокого профессионализма и культуры управленческой деятельности, достижение укомплектованности организации квалифицированными, инициативными, высоконравственными работниками, эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала ООО «Лебедянский», его сохранение и приумножение, а также за создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, его профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности.

Проведем анализ современного состояния планирования персонала в ООО «Лебедянский» и рассмотрим, как осуществляются основные функции по управлению персоналом: мотивация труда, профессиональная подготовка кадров и повышение квалификации; управление конфликтами.

Особую роль в управлении персоналом любой организации играет стимулирование работников к эффективной профессиональной деятельности, что предполагает знание основ психологии, организационного поведения и т.д. Работник, приходящий каждый день на работу и выполняющий определенные функции, прежде всего, личность, и его нельзя рассматривать только как рабочую силу. Цель организации – рост производительности труда, рост эффективности производства и цель работника как личности с его многообразными потребностями могут не совпадать и даже часто не совпадают с интересами организации.

Как отмечалось выше, в ООО «Лебедянский» достаточно высокая текучесть кадров и, особенно, среди молодых работников. Также периодически возникают конфликты, как между работниками, так и между работниками и администрацией. Многие сотрудники, с большим трудом устроившись в организацию, испытывают разочарование, и как следствие, увольняются. С целью определения мотивов трудовой деятельности и степени удовлетворенности трудом персонала ООО «Лебедянский» нами

было проведено анкетирование, в котором в качестве респондентов приняли участие 60% сотрудников (62 чел.).

В анкетировании приняли участие мужчины и женщины из различных возрастных групп и имеющие разный уровень образования с учетом репрезентативности выборки. Женщины – 16 чел. (25,8%); мужчины – 46 чел. (74,2%).

Для анкетирования использовался инструментарий, представленный в Приложении 3. Для исследования удовлетворенности трудом использовался опросник, размещенный на сайте market-journal, специализирующемся на изучении современных тенденций и актуальных проблем управления персоналом. Данный опросник позволяет оценить не только общую удовлетворенность персонала своим трудом, но и ее составляющие. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Результаты анкетирования системы мотивации персонала ООО «Лебедянский»

Мотивирующие факторы	Средний уровень оценки
Организация труда	2,99
Содержание работы, которую приходится Вам выполнять	2,79
Санитарно-гигиенические условия труда	2,74
Уровень заработной платы	2,64
Система премирования	2,76
Отношения в коллективе	2,83
Отношения с руководством	2,99
Отношения администрации к запросам работников	3,03
Перспективы роста	3,00
Объективность оценки работы руководством	2,87
Возможность обучения и повышения квалификации	3,64
Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития	2,86
Степень обеспеченности всем необходимым для работы	2,83
Решение социальных вопросов	2,49

Результаты анкетирования сотрудников показали, что практически по всем ответам получены средние результаты. Результаты ответов варьируют от 3,64 до 2,49 баллов по 5-бальной шкале. Наименьшее удовлетворение сотрудники испытывают от решения социальных вопросов (2,49 балла) и

уровня заработной платы (2,64 балла). В организации социальные проблемы решаются недостаточно эффективно, но это характерно не только для ООО «Лебедянский», но и для большинства российских организаций. Также работников не в полной мере устраивает система премирования. По данным анкетирования средняя оценка по данному мотивирующему фактору равна 2,76 балла.

Данные опроса свидетельствуют, что сотрудников не устраивают отношения в коллективе, так как руководство основное внимание уделяет производственным вопросам, а не налаживанию межличностных отношений, которые формируют социально-психологический климат в коллективе. В коллективе часто возникают конфликты, которые негативно влияют на процесс производительности персонала. Результаты тестирования персонала ООО «Лебедянский» о развитии потенциала приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Результаты тестирования потенциала развития персонала ООО «Лебедянский»

Содержание вопроса	Согласны (чел. /%)	Не согласны (чел. /%)	Затрудняются ответить (чел./%)
Прилагают усилия к осуществлению общей цели	18 / 40%	4 / 8%	13 / 52%
Удовлетворены существующей системой обучения, подготовки и повышения квалификации	26 / 58%	4 / 8%	15 / 34%
Имеют отчетливое представление о продвижении по службе	13 / 29%	21 / 47%	11 / 24%
Испытывают потребность в повышении квалификации	12 / 27%	20 / 44%	33 / 29%
Полностью реализуют свои возможности	23 / 52%	12 / 27%	10 / 21%
Перспектива карьерного роста	7 / 17%	16 / 36%	21 / 47%

В ООО «Лебедянский» неплохо налажена система обучения потенциальных и действующих сотрудников организации – почти 30 % работников организации в 2020 -2021 годах прошли обучение. Но при этом в организации отсутствует ясная и отлаженная система продвижения по карьерной лестнице. По результатам анкетирования такой мотивирующий

фактор, как перспективы карьерного роста находятся на очень низком уровне: около половины сотрудников (47%) не знают, какой карьерный рост возможен на данном предприятии. Часто на руководящие должности принимаются работники со стороны, а не выдвигаются среди сотрудников организации, что негативно влияет на мотивацию персонала организации и снижает общие результаты деятельности, а также приводит к увеличению текучести кадров.

Приступая к анализу использования фонда заработной платы, в первую очередь, необходимо рассчитывать абсолютное и относительное отклонения его фактической величины от плановой (базовой). Данные расчета абсолютного и относительного отклонения приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Анализ заработной платы в ООО «Лебедянский» за 2021-15 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2021	2020	2021	2021 / 2020 г.	2020 / 2021 г.
Фонд заработной платы, тыс. руб.	17628	16860	18678	17523	17911
Среднесписочная численность работников, чел.	113	100	102	110,4	101,3
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	156,09	168,7	182,7	158,1	170,25
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	13,0	14,05	15,26	16,83	17,75
Выручка на одного работника, тыс. руб.	505,1	643,2	932	127,3	144,9
Индексы потребительских цен	1,000	1,090	1,119	109,0	111,9

Абсолютное отклонение рассчитывается как разность между фактически использованными средствами на оплату труда и базисным фондом заработной платы в целом по предприятию, производственным подразделениям и категориям работников.

$$ДФЗПабс = 6533,1 - 5940,1 = 593,0 \text{ тыс. руб.}$$

где ДФЗПабс - абсолютное отклонение фактического фонда заработной платы в 2021 году по сравнению с 2020 годом;

Абсолютное отклонение фактически израсходованных средств на оплату труда в 2020 году по сравнению с 2021 годом составляет:

$$5940,1 - 5190,4 = 749,70 \text{ тыс. руб.}$$

Согласно данным, приведенным в таблице 2.12, средняя заработная плата сотрудников ООО «Лебедянский» составляет 15 300 руб. Темпы роста средней заработной платы сотрудников ООО «Лебедянский» ниже темпов роста розничных цен, что недопустимо в современных условиях и является одной из причин текучести кадров в данной организации.

Затраты на замену рабочих составляют 7-12 % их годовой заработной платы, специалистов – 18-30 %, управляющих – 20-100 % [41, с. 71]. Распределение сотрудников ООО «Лебедянский» по уровню заработной платы и уровню текучести можем увидеть в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Распределение сотрудников ООО «Лебедянский» по уровню заработной платы и уровню текучести за 2021-15 гг.

Категория персонала	Число работников в	Средняя зарплата	Число уволенных	Число принятых	Уровень текучести, %
1. Управленческий	17	20,648	2	1	1,33
2. Финансовый отдел	7	17,32	2	1	1,6
3. Отдел кадров	3	13,5	0	0	0
4. Отдел маркетинга	6	14,2	2	1	1,0
5. Коммерческий отдел	47	15,44	21	10	10,9
6. Технический отдел	22	12,12	6	4	2,17
Всего	102	15,26	33	16	17,0

Потери от текучести в 2021 году составили:

- персонала коммерческого отдела: $15,44 * 12 * 0,20 * 21 = 778,176$ тыс. руб.

- персонала отдела маркетинга: $14,2 * 12 * 0,07 * 2 = 23,856$ тыс. руб.

- персонала финансового отдела: $17,32 * 12 * 0,24 * 1 = 49,882$ тыс. руб.

- управленческого персонала: $20,648 * 12 * 0,7 * 1 = 173,443$ тыс. руб.

- персонала технического отдела: $12,12 * 12 * 0,07 * 6 = 61,084$ тыс. руб.

Суммарные годовые потери от текучести персонала в ООО «Лебедянский» составили:

$778,176 + 23,856 + 107,366 + 49,882 + 173,443 + 61,084 = 1193,777$ тыс. руб.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по второй главе дипломной работы.

В ходе проведенного анализа организационно-экономической структуры ООО «Фермер Торг-4» нами были изучены основные виды деятельности организации, задачи и функции отдела кадров, а также преимущества и недостатки организационной структуры ООО «Лебедянский». Основным видом деятельности ООО «Фермер Торг-4» является розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями.

Рассмотрение динамики показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Лебедянский» позволило сделать вывод о том, что за 2020-2021 гг. организация незначительно ухудшила свои финансово-экономические показатели по выручке, прибыли от реализации, прибыли отчетного периода, чистой прибыли и др. Главным фактором, оказавшим негативное влияние на формирование конечного финансового результата – прибыли, стали кризисные явления в экономике России, и, как следствие, снижение спроса на предлагаемую продукцию со стороны потребителей

Главным субъектом управления персоналом в ООО «Лебедянский» является отдел кадров, который несет ответственность за достижение укомплектованности организации работниками, эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала ООО «Лебедянский», его сохранение и приумножение. Кадровая служба использует в процессе реализации кадровой политики перечень определенных документов. Одним из важнейших документов является положение о кадровой службе, регламентирующее работу с персоналом, порядок построения и

функционирования системы кадрового менеджмента, а также статус кадрового подразделения в иерархической структуре организации.

Анализ профессионально-квалификационной структуры персонала ООО «Лебедянский» показал, что большинство работников организации имеют высшее образование. В то же время, в организации наблюдается тенденция сокращения числа сотрудников, имеющих высшее образование в связи с сокращением штатной численности организации. Аналогичная тенденция наблюдается в отношении работников ООО «Лебедянский» со средним и начальным образованием. В то же время, необходимо отметить, что 70% сотрудников прошли переподготовку по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям организации.

С целью определения мотивов трудовой деятельности и степени удовлетворенности трудом персонала ООО «Лебедянский» нами было проведено анкетирование, в котором приняли участие 62 сотрудника организации. Результаты проведенного исследования показали, что сотрудников не устраивают отношения в коллективе, так как руководство основное внимание уделяет производственным вопросам, а не налаживанию межличностных отношений. Также периодически возникают конфликты, как между работниками, так и между работниками и администрацией. Кроме того, в организации отсутствует система материального и нематериального стимулирования труда персонала, а также перспективы профессионального и карьерного роста, что негативно влияет на мотивацию персонала организации и снижает общие результаты деятельности.

Все вышеперечисленные негативные факторы приводят к самой большой проблеме ООО «Лебедянский» – текучести кадров, особенно среди молодых сотрудников, имеющих небольшой стаж работы в организации. Это диктует необходимость разработки мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков и совершенствование системы управления персоналом в ООО «Лебедянский».

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Лебедянский»

Анализ системы управления персоналом ООО «Лебедянский» показал ряд недостатков, которые снижают удовлетворенность сотрудников работой и часто являются причиной их принятия решения об увольнении.

При анализе текучести персонала было выявлено, что основными причинами текучести кадров в ООО «Лебедянский» являются неконкурентоспособные ставки оплаты; несправедливая структура оплаты; отсутствие системы премирования; отсутствие системы материального и нематериального стимулирования; отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста.

Все вышеперечисленные негативные факторы приводят нас к самой большой проблеме ООО «Лебедянский» – текучести кадров, особенно среди молодых сотрудников, имеющих небольшой стаж работы в организации.

Если уровень текучести составляет 3-5 % в год, то ее принято считать естественной [29, с. 145]. Естественная текучесть кадров способствует обновлению трудового коллектива и не требует от руководства предприятия каких-либо мер. Полное отсутствие текучести кадров ведет к кадровому «застою». Ведь новые люди на предприятии – это новый взгляд на проблемы, свежие идеи.

Чтобы понять всю глубину проблемы, недостаточно просто определить уровень текучести кадров. Необходимо понять, какие потери несет организация вследствие высокого уровня текучести.

По мнению ряда исследователей, «к затратам, связанным с замещением уволившихся работников, можно отнести:

- 1) низкий уровень производительности труда новых сотрудников в период обучения;
- 2) затраты на обучение работников в учебно-аттестационном пункте;
- 3) затраты на обучение работников на рабочем месте;
- 4) оплата сверхурочной работы сотрудников, замещающих уволившихся работников;
- 5) время сотрудника отдела кадров на оформление документов при увольнении и приеме на работу новых работников;
- 6) снижение производительности труда оставшихся работников;
- 7) затраты, связанные с поиском нового работника (подача объявления, комиссионное вознаграждение фирме по подбору персонала, время на собеседование)» [31, с. 67].

Всем обозначенным выше потерям трудно дать денежную оценку, однако, по оценкам специалистов, общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь.

В ООО «Лебедянский» в 2021 году из числа уволившиеся по собственному желанию, 14,1% были уволены по соглашению сторон, а 2,9 % – в связи с сокращением численности штата. Таким образом, уровень текучести в ООО «Лебедянский» составил 17 %. Данный показатель выше допустимого уровня аналогичных предприятий в отрасли торговли. Это свидетельствует о серьезной проблеме в работе с кадрами.

Результаты анализа показали, что вопросы кадрового планирования, отбора, оценки, профессиональной ориентации и адаптации в организации решаются не в полном объеме. Также не уделяется внимания процессу формирования коллектива, причиной чего являются частые конфликты в организации. Опрос показал, что значительное число сотрудников испытывают неудовлетворенность отношениями внутри коллектива.

В таблице 3.1 представлены рекомендации по решению имеющихся в ООО «Лебедянский» проблем.

Таблица 3.1 - Рекомендации по совершенствованию кадрового планирования

Проблема	Рекомендация	Мероприятие	Результаты
Отсутствует мотивация персонала.	Разработка системы материального стимулирования	1. Повышение уровня постоянной части заработной платы на 5% от ФОТ за 1 месяц. 2. Повышение уровня дополнительных премиальных выплат: -введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж; -выплата бонусов – годовых вознаграждений по результатам работы, с учетом изменения объема продаж	Уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы, снижение текучести персонала.
Отсутствует мотивация персонала.	Разработка системы «морального» стимулирования	1. Внедрение дополнительного соцпакета для сотрудников за счет отчисления в бюджетный фонд организации 1% в месяц из заработной платы	Дополнительная внутренняя мотивация у коллектива и привлекательность самой компании, лояльность к ней со стороны сотрудников
Отсутствие возможности повышения квалификации и перспективы карьерного роста.	Предлагается распределить дополнительную работу между сотрудниками, повысившими свою квалификацию	1. Дополнительные курсы повышения квалификации сотрудников за счёт средств организации с целью экономии средств, затрачиваемых на найм персонала	Повышение квалификации сотрудников, чувство собственной значимости, снижение уровня текучести

На наш взгляд, значительная часть мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Лебедянский» должна быть направлена на формирование корпоративной культуры организации, а также создание образа компании, которая заботится о своих сотрудниках, предоставляя широкие возможности для обучения и развития. Корпоративная культура позволит не только обеспечить эффективную работу организации, но и создаст благоприятную рабочую атмосферу в коллективе. Особый акцент в предложенных мероприятиях целесообразно сделать на разработке механизмов нематериального стимулирования. Разумеется,

достойная заработная оказывает влияние на формировании положительного образа организации. Современные эксперты в области менеджмента сформулировали такое понятие, как «мотивационная гигиена». Смысл данного понятия, по словам Ю. Одегова, «заключается в том, что отсутствие заработной платы является главным демотивирующим фактором для сотрудника. Однако, как только повышается зарплата, она перестает быть мотивирующим фактором. Поэтому не стоит забывать о нематериальном стимулировании сотрудников, которое является значительным фактором, способствующим эффективному выполнению трудовых обязанностей, одной из основных составляющих корпоративной культуры» [52, с. 84]. Для определения затрат на реализацию проекта, необходимо рассчитать сколько дней примерно уйдет на выполнение задач, а также дать оценку стоимости предложенных мероприятий. Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Лебедянский» представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию кадрового планирования

Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1 Повышение уровня постоянной части заработной платы на 5% от ФОТ за 1 месяц.	01.07.2022 - 01.02.2023	Финансовые (собственные)	83 360 руб.
2. Повышение уровня дополнительных премиальных выплат: -введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж; -выплата бонусов, годовых вознаграждений по результатам работы, с учетом изменения объема продаж.	01.08.2022 - 01.12.2022	Финансовые (собственные)	50 000 руб.
3. Внедрение дополнительного соцпакета для сотрудников за счет отчисления в бюджетный фонд организации в размере 1% в месяц из фонда заработной платы.	01.09.2022 - 01.03.2022	Финансовые (собственные)	98 000 руб.
4 Внедрение программы обучения персонала	01.10.2022 - 01.01.2023	Финансовые, Возобновляемые (собственные)	116 800 руб.

Анализ таблицы показывает, что на реализацию предложенных рекомендаций потребуется 8 месяцев и собственные финансовые ресурсы в сумме 348 160 руб.

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по совершенствованию кадрового планирования ООО «Лебедянский», позволят повысить удовлетворенность сотрудников своей работой и решить самую главную проблему данной организации- снизить текучесть кадров.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Лебедянский»

Экономическое обоснование внедренных мероприятий подразумевает соизмерение затрат на их внедрение и полученных результатов от их внедрения, а также соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом.

Затраты на заработную плату (Зп) устанавливаются по технологическим картам или согласно «Положения по оплате труда и материального стимулирования» организации.

Фонд оплаты труда сотрудников рассчитаем по следующей формуле:

$$\text{ЗТО пл} = \text{Чпл} * \text{ЗП} * t, \quad (3.1)$$

где ЗТО пл - расхода на оплату труда работников в планируемом периоде, тыс. руб.;

Чпл - среднесписочная численность работников в планируемом периоде, чел;

ЗП - средняя месячная заработная плата одного работника в планируемом периоде, тыс. руб.;

t - количество месяцев в планируемом периоде.

До внедрения мероприятий по материальному стимулированию ФОТ сотрудников ООО «Лебедянский» за 1 месяц работы составил:

$$=102*15,3*7=1560,6 \text{ млн. руб.}$$

Создание дополнительного фонда материального стимулирования для сотрудников в среднем в 5 % от ФОТ приведет к увеличению затрат:

$$5\% \text{ от ФОТ} = (1560,6/100) * 5 = 83,36 \text{ тыс. руб.}$$

Соответственно, средняя заработная плата сотрудника составит:

$$15,3 + 0,765 = 16,115 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, планируемый ФОТ на июль 2016 года составит:

$$(15,3 + 5,0\%) * 1 * 102 = 16,115 * 1 * 102 = 1643,73 \text{ млн. руб.}$$

Годовая разница составит:

$$1643,73 - 1560,6 = 83,36 \text{ тыс. руб.}$$

Если судить, что в 2015 году было уволено в общем 17 человек, а по нормам максимальное число уволенных должно составлять 3-5 чел., тогда с учетом снижения текучести сотрудников до среднего по организации, число уволившихся рабочих должно снизиться до 13 чел. ($102 * 0,12$). Тогда с увеличением ФОТ в июле 2016 года на 5% потери от увольнения сотрудников уменьшатся на сумму:

$$16,115 * 1 * (102 * 0,12) = 209,495 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, ООО «Лебедянский» в год получит экономическую прибыль в размере 2513,94 млн. руб.

Проведенный выше анализ анкетирования подтверждает, что оплата труда выступает наиболее значимым мотивирующим фактором в компании ООО «Лебедянский», поэтому задачи организации системы оплаты труда, должны состоять в дифференциации ее размеров, которая, с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной, соответственно ценности результатов их работы. Поэтому необходимо произвести моделирование системы оплаты труда в

организации. Проблема: когда сотрудник компании ежедневно приходит в офис и выполняет определенную работу, за которую получает заработную плату-до определенного момента его это устраивает, он не особо заинтересован в будущем компании и не стремится вносить личный вклад в ее развитие. Но приходит момент, когда его начинает не устраивать существующее положение вещей и сотрудник либо всячески проявляет свое недовольство, либо в определенное время уходит в более перспективную компанию. Решение: разработка новой премиальной системы, в которой исполнитель должен четко представлять, в каком случае размер заработной платы и премий, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится и чего ждет от него компания, чтобы это желание было обоюдным и согласованным. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть о нем понятная и подробная информация. Соответственно, необходимо внедрить иную систему материального премирования в организации.

Разработаем систему оплаты труда для начальника отдела закупок: начальник отдела закупок помимо получения своей ежемесячной заработной платы имеет возможность получить весомую премию в конце 2016 года. Организация будет стимулировать его достаточно высоким процентом годовой премии за привлечение новой клиентуры и совершения новых сделок, которые позволят повысить товарооборот организации и возможность категорийным менеджерам обрабатывать большее количество заказов, вследствие чего повысится их мотивация.

Например, начальник отдела закупок совершил в течение года две новые сделки. Исходя из «Положения по оплате труда и материального стимулирования» и штатному расписанию ООО «Лебедянский» заработная плата с внедрением системы премирования начальника отдела закупок будет выглядеть следующим образом:

Должностной оклад – 22 850 рублей;

Стаж работы в организации – 3 года;

Количество отработанных дней в декабре 2016 года – 24;

Ежемесячные надбавки- 40% от оклада, премия за участие в прибыли – (новый привлеченный клиент, рационализаторское предложение) +20% от каждой выполненной сделки. Заработная плата за 1 месяц (апрель):

Оклад = 22 850 рублей;

Ежемесячная фиксированная надбавка: 40% от оклада = 11 196 рублей;

Доплата за стаж-3 500 руб.

Премия за участие в прибыли: по 20% с каждой совершенной сделки – (40% за привлечение двух новых клиентов) = 50 000 рублей.

Начислено: 22 850 + 11 196 – (13% подоходный налог 4 426) + 3 500 +50000. Итого на руки в конце 2016 года 83 120 рублей.

Таким образом, внедрение системы премирования позволит снизить текучесть, повысить удовлетворенность трудом и заинтересованностью в финансовой устойчивости организации, повысит имидж организации в глазах сотрудников.

Такая ситуация складывается из-за того, что социальная политика, проводимая в более сильных организациях, опережает развитие самой компании. Одним из важных результатов работы организации в направлении «моральных» стимулов является наличие социального пакета как визитной карточки организации. Сотруднику компании необходимо соответствовать требованиям и грамотно выполнять свои должностные обязанности, а за это работодатель предоставляет сотруднику определенный набор социальных благ.

Проблема: в ООО «Лебедянский» данный социальный пакет состоит из самого необходимо перечня, который достаточно узок, так как организация не готова финансово расширять эти возможности, из-за небольшой прибыли.

Решение: в целях увеличения экономической отдачи от социального пакета организация должна пытаться связать социальные услуги с производственными результатами работника (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Внедряемый социальный пакет сотрудников ООО «Лебедянский»

№ пп	Социальные выплаты	Размер (руб).
1	Обучение в высшем учебном заведении (один раз в 6 месяцев)	до 25%
2	Медицинская страховка	До 10 000
3	Кредит на неотложные нужды (не чаще, чем раз в три года)	До 30 000
4	Рождение ребенка	12 000
5	Брак	12 000
6	Доплаты при несчастных случаях	До 15 000
7	Оплата путевок на санитарно-курортное лечение	до 50%

Произведем расчет экономической эффективности от внедрения дополнительного социального пакета для сотрудников ООО «Лебедянский» с учетом ежемесячного отчисления 1% от заработной платы в бюджетный фонд организации.

При средней заработной плате с учетом увеличения ФОТ на 5% в 16 115 руб. 1 % из заработной платы 1 сотрудника составит:

$$16115/100*1=161,115 \text{ руб.}$$

Подсчитаем полугодовой доход организации при внедрении дополнительного социального пакета при численности персонала равной 102 человека:

$$(161,15*102)*6=98623,80 \text{ руб.}$$

По формуле подсчитаем выгоду для организации с учетом снижения уровня текучести до нормы 5 % в год.

$$\Sigma \mathcal{E} = (E_0 * D_T) \cdot \mathcal{C}_{\text{изм.}}, \quad (3.2)$$

где E_0 – ежемесячные отчисления;

$\mathcal{C}_{\text{изм.}}$ - изменение численности работников;

D_T - доля текучести

$$\Sigma \mathcal{E} = 161,115 (102 + (102 * 0,12)) * 6 = 111\,193 \text{ руб.}$$

$\Sigma \text{Э (6 мес.)} = 111\,193 - 98\,623 = +12\,570$ руб.

$\Sigma \text{Э (12 мес.)} = (111\,193 - 98\,623) * 2 = +25\,140$ руб.

Таким образом, данное мероприятие экономически оправдано.

Служба управления персоналом может «зарабатывать» и «на экономии». В реализации комплекса мероприятий по направлению «кадровый резерв» экономия возможна в результате закрытия позиции за счет внутренних ресурсов.

При таком подходе эффективность мероприятий будет рассматриваться именно с позиции выгоды от экономии средств.

Рассмотрим эффективность обучения персонала с целью повышения квалификации работника. Рассмотрим эффективность производительности труда не путем увеличения штата, а путем повышения его квалификации. В качестве испытуемого представим Отдел закупок ООО «Лебедянский» согласно штатного расписания.

Повысив свою квалификацию, персонал ООО «Лебедянский» сократит время на осуществление сделок, увеличит количество заключенных договоров, при этом, не создавая недовольство и не заставляя ждать. В 2013 г. в ООО «Лебедянский» Отдел закупок состоял из 6 человек. В период с 2013 г. по 2015 г. было принято 4 человека. Предлагается не увеличивать численность специалистов отдела, а распределить дополнительную работу между шестью сотрудниками, повысившими свою квалификацию. Следует им доплачивать к заработной плате 2500 руб. Вследствие чего не нужно будет нанимать новый персонал, затрачивая при этом средства на заработную плату нового работника. Например, заработная плата нового работника составляет 15 000 рублей, заработная плата работника более пяти лет, проработавшего в ООО «Лебедянский» и повысившего свою квалификацию, составляет 20 000 рублей.

Доплата в месяц шестью сотрудникам, повысившим свою квалификацию, будет составлять 15 000 рублей (2 500 руб.*6 чел.), за один год 180 000 рублей (15 000 руб.*12 мес.).

Заработная плата новым четырем сотрудникам будет составлять в месяц 60 000 руб. (15 000 руб.*4 чел.), за один год 720 000 руб. (60 000 руб.*12 мес.).

В первом случае рассчитаем ФЗП за 1 год, если не нанимать четырех новых специалистов, а их работу распределить на шестерых работников, повысивших квалификацию, получим:

$$\text{ФЗП} = (\text{з/п прежних работников} * 12 \text{ мес.}) + \text{доплата} (15\ 000 * 12 \text{ мес.})$$

$$\text{ФЗП} = 1\ 440\ 000 + 180\ 000 = 1\ 620\ 000 \text{ рублей.}$$

Во втором случае рассчитаем ФЗП за 1 год, если нанять четырех новых специалистов:

$$\text{ФЗП} = \text{з/п прежних работников (без доплаты)} + \text{з/п новых работников}$$

$$\text{ФЗП} = 1\ 440\ 000 + 720\ 000 = 2\ 160\ 000 \text{ рублей.}$$

По результатам расчетов 1 способ, если не нанимать новых специалистов, а распределить работу между шестью прежними работниками и доплачивать им по 2500 руб. к з/п эффективнее, чем 2-ой способ. Экономия за 1 год ФЗП составит 540 000 рублей (2 160 000 – 1 620 000), в месяц 45 000 рублей (540 000/12 мес.).

Исходя из данных таблицы 2.12 в 2015 году обучение прошли только 30 % сотрудников, что равно 30 чел. Рассмотрим эффект предлагаемых мероприятий по обучению оставшихся 72 чел. Если отправить на обучение оставшихся 72 человека за один 1 раз на повышение квалификации на целый рабочий день, организация несет общие расходы, которые составляют 223 200 рублей. Прогнозируемые затраты:

1) плата за обучение – 144 000 руб. (2 000 за 1 чел. за 1 день; 2 000*1 день*72 чел.);

2) транспортные расходы – 21 600 руб. (300 руб. *72 чел.);

3) отсутствие на рабочем месте за целый рабочий день – 57 600 руб. (800*1 день*72 чел.).

Итого на выездное обучение 72-х человек организация потратит денежные средства в сумме 223 200 руб.

Арендовав учебный класс в здании бизнес-центра достаточно нанимать одного преподавателя. Предлагается проводить обучение по сокращенной форме в 2 этапа: 1-я группа, состоящая из 36 чел. в 1-й день с 9-13 час. и аналогично во 2-й день обучения. Расходы на обучение составят 116 800 рублей:

1) преподавательские услуги – 72 000 руб. (1 000*2 дня*36 чел.);

2) транспортные расходы – 0 руб.;

3) отсутствие сотрудников на рабочем месте – 28800 руб. (200*72 чел.);

4) аренда учебного класса – 2 000 руб./час. = 8 000 руб.*2 дня-16 000 руб. Таким образом, от внедрения данных мероприятий, ООО «Лебединский» в год сэкономит денежные ресурсы в сумме: $106\,400 + 540\,000 = 646\,400$ рублей путем снижения уровня текучести за счет внедрения данных мероприятий.

Рассмотрим эффективность внедренных мероприятий:

1. Повышение уровня постоянной части заработной платы на 5% от ФОТ за 1 месяц дает следующие критерии эффективности для ООО «Лебединский»:

- экономический эффект: 209 495 руб. в год за счет снижения текучести сотрудников до среднего по организации до 13 человек, снижение затрат на найм персонала.

-социальный эффект: уверенность коллектива в «завтрашнем» дне, лояльное отношение коллектива к организации, уважение руководства;

-организационный эффект: стабильность работы, повышение производительности труда,

снижение уровня текучести кадров.

2. Внедрение системы премирования дает следующие плюсы для ООО «Лебединский»:

- экономический эффект: рост прибыли на 20 % в год, повышение товарооборота организации, заключение новых договоров с поставщиками, повышение статуса организации на рынке труда;

- социальный эффект: удовлетворенность трудом и заинтересованность в финансовой устойчивости организации со стороны коллектива, положительный имидж организации в глазах сотрудников.

- организационная эффективность: стабильность работы организации, повышение производительности труда, повышение уровня мотивации и заинтересованности, снижение уровня текучести кадров.

3. Внедрение дополнительного социального пакета дает следующие критерии эффективности для ООО «Лебедянский»:

- экономический эффект: 25 140 руб. за 1 год. Организация не несет финансовых потерь, так как данный дополнительный соц. пакет финансируется самими сотрудниками.

- социальный эффект: предложенный социальный пакет сформировал бы моральную удовлетворенность работой и привлекательность самой организации, лояльность к ней со стороны сотрудников;

- организационный эффект: повышение уровня внутренней мотивации, снижение текучести кадров.

4. Внедрение программы обучения дает следующие критерии эффективности для ООО «Лебедянский»:

- экономическая эффективность: а) 540 000 руб. в год путем закрытия позиции штатной единицы за счет внутренних человеческих ресурсов; б) 106 400 руб. за счет аренды учебного класса в здании бизнес-центра и найма одного преподавателя; в) сокращение времени на осуществление сделок, увеличение количества заключенных договоров за счет повышения квалификации сотрудников;

- социальный эффект: чувство собственной значимости и моральной удовлетворенности персонала организации, повышение имиджа организации в глазах коллектива и компаний-конкурентов;

- организационный эффект: повышение уровня знаний и квалификации персонала организации, повышение уровня мотивации и заинтересованности сотрудников в успехах организации, рост цены на персонал организации на рынке труда.

Подсчитаем годовой экономический эффект от внедренных мероприятий по формуле:

$$\Sigma Э = (M1 + M2 + M3 + M4) * 12 = 881\,035 \text{ руб. (3.3)}$$

Таким образом, можно сделать следующие выводы по третьей главе дипломной работы.

Результаты анализа показали, что вопросы кадрового планирования, отбора, оценки, профессиональной ориентации и адаптации в организации решаются не в полном объеме. Также не уделяется внимания процессу формирования коллектива, причиной чего являются частые конфликты в организации. Опрос показал, что значительное число сотрудников испытывают неудовлетворенность отношениями внутри коллектива.

Значительная часть мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Лебедянский» должна быть направлена на формирование корпоративной культуры организации, а также создание образа компании, которая заботится о своих сотрудниках, предоставляя широкие возможности для обучения и развития. Корпоративная культура позволит не только обеспечить эффективную работу организации, но и создаст благоприятную рабочую атмосферу в коллективе.

Особый акцент в предложенных мероприятиях целесообразно сделать на разработку инструментов нематериального стимулирования, которое является значительным фактором, способствующим эффективному выполнению трудовых обязанностей персоналом организации.

Экономическое обоснование запланированных мероприятий подразумевает соизмерение затрат на их внедрение и полученных результатов от их внедрения, а также соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом. Рекомендованные в работе

мероприятия по совершенствованию кадровой политики позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров и принести ООО «Лебедянский» экономическую прибыль в размере 1608,0 млн. руб.

