

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического и
транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
(подпись) (инициалы, фамилия)
«_____» _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций (нефтяная и
газовая промышленность)»
код и наименование специальности

**«ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ»
(НА ПРИМЕРЕ ГОРНО-РУДНОЙ КОМПАНИИ ООО
«АМИКАН»)**

Руководитель _____ ст. препод. каф. ЭОПЭТК Е.В. Костоулова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____
подпись, дата

С.Л. Лойко
инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____
подпись, дата

Е. В. Бочарова
инициалы, фамилия

Красноярск 2016 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Оптимизация работы кадровой службы предприятия» (на примере Горно-рудной компании ООО «Амикан») содержит 74 страницы текстового документа, 2 приложения, 50 использованных источников.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КАЧЕСТВО, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, КОНТРОЛЛИНГ, ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ, СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объект исследования – ГРК ООО «Амикан»

Цель работы – разработка рекомендации по оптимизации кадровой работы ГРК ООО «Амикан».

В соответствии с поставленной целью в дипломном проекте были раскрыты проблемы управления персоналом на предприятии, проведена оценка внедрения контроллинга в систему кадровой службы организации, разработаны рекомендации по оптимизации кадровой работы на объекте исследования, определены пути совершенствования деятельности кадровой службы.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений по оптимизации работы кадровой службы ГРК ООО «Амикан» и посчитан экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретические основы формирования кадровой службы.....	6
1.1 Требования к формированию задач и функций кадровой службы на предприятии.....	6
1.2 Направление деятельности и критерии оценки эффективности работы кадровой службы.....	20
2. Анализ эффективности работы кадровой службы грк ооо «амикан».....	36
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	36
2.2 Анализ эффективности работы кадровой службы.....	40
2.3 Анализ качества кадровой службы в ГРК ООО «Амикан».....	43
2.4 Оценка эффективности мероприятий по управлению персоналом.....	54
3. Разработка предложений по оптимизации работы кадровой службы.....	58
3.1. Проблемы управления персоналом и пути их решения.....	58
3.2. Внедрение контроллинга в систему кадровой службы организации	60
3.3 Рекомендации по оптимизации кадровой работы ГРК ООО «Амикан»	63
3.4 Пути совершенствования деятельности кадровой службы ГРК ООО «Амикан».....	65
3.5 Социально-экономическая эффективность проекта и программа его реализации.....	68
Заключение	74
Список использованных источников	75
Приложение А (обязательное) Структура управления ГРК ООО «Амикан» ...	80
Приложение Б (обязательное) Показатели экономической деятельности предприятия ГРК ООО «Амикан»	81

ВВЕДЕНИЕ

Развитие трудовых ресурсов является ключевой задачей современности. Ведь от качества их зависит устойчивый экономический рост и благосостояние всего государства. Качество трудовых ресурсов тесно связано с качеством работы кадровых менеджеров.

Планомерное формирование профессионализма персонала и развитие его в условиях трудовой деятельности, управление этим процессом -важный фактор повышения общей эффективной деятельности организации.

За последнее десятилетие произошли существенные изменения в экономической, общественной и социальной жизни российского общества. Значительно возрос общий и профессиональный уровень кадровой службы.

Ключевой концепцией в управлении персоналом сегодня является человеческий фактор. Компетенциями кадровиков всех уровней является эффективная организация, как административного управления Компанией в целом, так и всестороннего развития работников.

Управленческие функции кадровой службы очень многогранны. Хороший кадровик должен уметь определять потребности в персонале. И не только текущей, но и на перспективу.

Развивать персонал, осуществлять анализ содержания труда.

Проводить аттестации рабочих мест, быть хорошим психологом и определять соответствие специалиста его рабочему месту.

Он должен уметь систематизировать и структурировать работу, уметь мотивировать коллектив на выполнение особо сложных и объёмных задач.

Целью дипломной работы является более углублённое изучение и анализ управленческой функции кадровой службы Компаний через раскрытие таких вопросов, как анализ работы, описание работы, определённые требования к кандидатам.

Исходя из поставленной цели, в работе решаются следующие задачи:

- даётся теоретическое понятие работы работников управления кадровой службы;
- изучены функции и методы управления кадровой службы;
- исследуется процесс работы кадровой службы на примере ГРК ООО «Амикан»;
- определяется эффективность от проведённых мероприятий кадровой службы.

Предметом исследования в работе является анализ и описание работы кадровой службы. Объектом исследования является работа управления кадровой службы ГРК ООО «Амикан». Период исследования составляет 2014-2015 годы.

В качестве теоретической, методологической и информационной основы исследования были использованы работы российских и зарубежных ученых, а также ряд источников научной литературы различных авторов, среди которых следует отметить следующих: О.С. Виханский, А.П. Егоршин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Э.А. Уткин и некоторые другие, а также данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, данные органов статистики, электронные ресурсы и другие источники.

В качестве основных методов при написании работы были использованы: диалектический, экономико-статистические, расчетно-конструктивный, факторный анализ, и другие общенаучные методы.

1. Теоретические основы формирования кадровой службы

1.1 Требования к формированию задач и функций кадровой службы на предприятии

«Только повышение эффективности человеческих ресурсов приведёт к повышению эффективности организации в целом» писал Давид МакГрегор в книге «Человеческая сторона предприятия».

Так, уже к 70-м годам XX века сложилась современная концепция управления персоналом. Способствовали этому, достижения в области экономики, статистики, физиологии и психологии человека. Одним словом, развитие человеческого общества.

Персонал (лат. Personalis - личный) - это личный состав организации, охватывающей всех наемных работников, а также работающих акционеров и владельцев. Уровень развития персонала организации определяется его численностью, составом и структурой [5].

Численность персонала организации зависит от вида экономической деятельности, которой она занимается, масштабов, сложности, трудоемкости производственных процессов, степени их механизации, автоматизации и компьютеризации, производственно-хозяйственных условий (ситуаций), сложившихся в ней на время. Показателями, характеризующими численность персонала организации, является нормативная, плановая, штатная, фактическая, списочная численность на дату, среднесписочная численность работников за отчетный месяц, квартал или год, среднесписочная численность всего персонала в эквиваленте полной занятости.

Нормативная численность персонала - это максимально возможная (в идеале) его численность, рассчитанная для конкретной организации по нормативам трудозатрат каждого категории работников. Нормативы трудозатрат разрабатывают для типичных по условиям функционирования

организаций. Конкретная организация редко соответствует нормативным требованиям, поэтому на практике нормативную численность персонала обеспечить невозможно [3].

Сегодня, человеческий фактор является ключевой концепцией в управлении персоналом. Существуют три основных направления управления персоналом как науки:

1) управление персоналом с теоретической ориентацией сосредотачивает внимание на теоретических научных целях. Это означает необходимость объяснения причин, факторов, специфики содержания или иных аспектов работы с людьми. Исследование управления персоналом с позиции теории наиболее эффективно с использованием смежных дисциплин – психологии, теории организации;

2) управление персоналом как технология с ориентацией на практическую научную цель. В данном направлении важным становится развитие рекомендаций для практических преобразований при пренебрежении теоретическими исследованиями;

3) управление персоналом как прикладная наука. В основу здесь ставятся практические научные цели одновременно с теоретическими целями.

Теория управления персоналом может строиться различными способами: с помощью дедукции – переход от общего к частному, с помощью формулировки общих положений; посредством индукции – начиная от наблюдения и описания явления, которое имеет место в действительности, к понятиям и суждениям.

Управление человеческими ресурсами развило и обогатило систему стратегического менеджмента. Функция управления человеческими ресурсами стала компетенцией высших должностных лиц организации. К сожалению, многие отечественные кадровые службы пока еще только овладевают технологиями кадрового менеджмента [14].

Руководство большинства предприятий и организаций не полностью осознало необходимость и роль проведения эффективной кадровой политики.

А кадровая политика имеет огромное значение ещё и потому, что она ориентирована на развитие человеческих ресурсов производства, а человеческие ресурсы вводят в действие все остальные ресурсы предприятия. Кадровая политика является важной предпосылкой для разработки технологий управления человеческими ресурсами организации. Важным признаётся соответствие кадровой стратегии со стратегией компании в целом.

Плановая численность персонала - численность персонала, рассчитана на основе нормативов трудозатрат и скорректирована на реальные условия деятельности организации. Она близка к нормативной. Например, нормативами трудозатрат предусмотрено автоматизацию определенных производственных процессов.

От того, в какой степени предприятие обеспечено трудовыми ресурсами и насколько они эффективно используются, зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Рациональное использование промышленно-производственного персонала – неременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов.

При анализе различных аспектов использования трудовых ресурсов используют различные показатели.

При изучении показателей трудовых ресурсов в первую очередь обращается внимание на то, как организация обеспечена необходимым персоналом. С этой целью рассматриваются:

- состав и структура промышленно–производственного персонала;
- обеспеченность организации и ее подразделений рабочими, административно–управленческим персоналом;
- обеспеченность квалификационным составом работающих;
- движение рабочей силы.

В ходе анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами необходимо выяснить, привело ли большое количество рабочих к дополнительному выпуску продукции, а неукomплектованность штата ИТР – к ухудшению работы технических служб организации.

Уменьшение количества рабочих может оцениваться как положительный фактор, если это произошло в результате повышения уровня механизации труда.

Однако в конкретной организации эти процессы не автоматизированы, а только механизированы.

Очевидно, что плановая численность работников, занятых на этих процессах в этой организации, будет выше нормативной. И наоборот, если в нормативах предусмотрено механизацию определенных процессов, а в конкретной организации они автоматизированы, то плановая численность работников будет меньше нормативную.

В условиях современной экономики кадровая стратегия в отечественных компаниях должна больше ориентироваться на человеческие отношения, социальную политику и социальные ценности, охватывать новые области (трудовые конфликты, новые общественные организации, социальные программы и др.).

И несмотря на то, что в настоящее время разрабатываются новые направления кадровой политики, ориентирующиеся на организацию социального управления и социальную политику, социальная некомпетентность отечественных кадров и руководителей значительно ослабляет данные преобразования [21].

Возникновение функции управления персоналом было вызвано необходимостью организации некой производственной деятельности и эффективного функционирования персонала.

Управление – это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.

Под персоналом предприятия принято понимать организационно оформленную совокупность работников, которые на основе трудового договора, контракта либо соглашения, участвуют в производстве определенной продукции, работ и услуг, также включающие всех наемных работников, собственников и совладельцев.

Работающие собственники и совладельцы включаются в состав персонала, если они кроме причитающихся им доходов получают оплату за участие своим личным трудом в деятельности предприятия.

Основными признаками персонала являются:

- 1) наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые подтверждаются трудовым договором;
- 2) обладание определенной профессией, специальностью, наличие которой определяет деятельность работника на конкретной должности, рабочем месте;
- 3) целевая направленность деятельности персонала.

Существуют различные подходы к классификации персонала: по профессии или должности работника, по уровню управления, категории работников (рис. 1).

Основной является классификация по категориям работников в зависимости от участия их в процессе производства, рабочие и служащие. Многие предприятия рассматривают его как источник издержек или даже фактор капиталовложения.

Действительно, ведь от компетентности людей, их знаний, профессионализма зависит в очень большой мере перспективы всего предприятия.

Приведем классификацию персонала на примере промышленного предприятия, где обычно представлены все категории работающих групп.

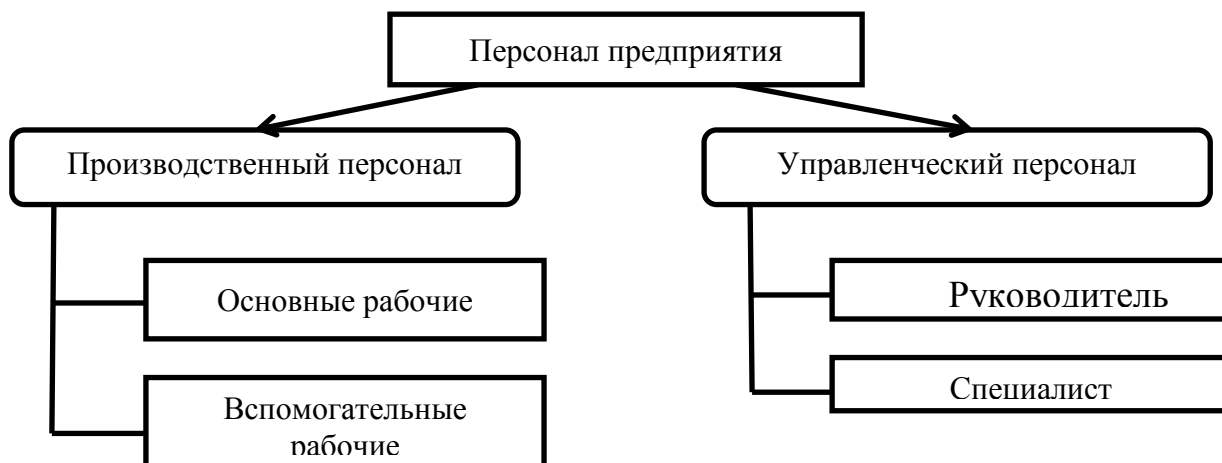


Рисунок 1. Классификация персонала на предприятии

Основанием для отнесения людей к той или иной группе является занимаемая должность в организации.

В современной России придаётся большое значение уровню кадровой работы. Гражданский кодекс (часть первая) от 30.11.1994г. № 51-ФЗ (ред.от31.01.2016г.) Ст.48 (в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ) трактует понятие «организация» как наиболее универсальное определение всех видов юридических лиц.

Серьезной проблемой кадровой политики в России является недостаточная системность законодательного регулирования, отсутствие согласованного общего правового поля в регулировании различных уровней и видов деятельности. В настоящее время в России реализуются различные программы развития системы государственного управления и органов власти, проекты модернизации отдельных сфер экономики и комплексные

антикризисные программы, рассчитанные на достижение положительного экономического эффекта.

Но ни одна из программ и ни один проект не станут работать в отсутствие проработки кадровой составляющей. Кадры являются наиважнейшим ресурсом страны.

Эффективность работы предприятия и перспективы его существования определяют квалификация работников, производительность труда их, рациональная структура и количество работников, их психологическая совместимость, здоровье, сплочённость в единую команду.

Управление персоналом – это комплексная, функциональная стратегия, охватывающая деятельность всего предприятия.

С одной стороны, управление персоналом базируется на принципах и методах административного управления, а с другой – на концепции всестороннего развития работников.

К каждому объекту управления должен быть персональный подход, соответствующий направленности и особенностям его деятельности.

Любой управленческий процесс должен опираться на принципе последовательности. То есть действия, из которых он состоит, располагаются в строго определенном порядке, как в пространстве, так и во времени (рис.2).

Использование персонала должно отвечать целям организации, не игнорировать интересы работников и соблюдать законы о труде. Рациональное использование персонала должна обеспечить [14. с.492].:

- оптимальную занятость работников, стабильную и равномерную нагрузку на них в течение рабочего периода (недели, месяца);
- соответствие трудового потенциала работников требованиям рабочего места, должности;
- периодическую смену одного рабочего места на другое с целью обеспечения разнообразия выполняемых работ и возможности гибкого маневрирования в процессе производства;

- максимальную возможность выполнения на рабочем месте разных операций, чередуя нагрузки различных групп мышц человека.

Сбалансированность количества рабочих мест и количества работников достигается правильным их размещением и внутриорганизационной мобильности работников.

В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, предполагающий их повторение в том же виде через определенные промежутки времени.



Рисунок 2. Основные задачи управления персоналом

Каждая организация формирует свой механизм управления персоналом с учётом специфики предприятия, численности его работников, их компетенции и уровня корпоративной культуры самого предприятия¹.

С ростом и развитием экономики, растут и задачи кадровой службы, направляя больше своё внимание роли персонала как движущего потенциала производства.

Численность и структура кадровой службы напрямую зависят от масштабов организации.

Выделяют три основные формы организации кадровой службы.

- 1) Самостоятельная функция кадровой службы;
- 2) Служба, в которой кадровую работу ведёт сам руководитель предприятия. Это бывает, как правило, на малых предприятиях;
- 3) Служба, которая ведёт кадровую работу по совместительству. Например, бухгалтерия может вести кадровую работу по совместительству.

В современных крупных компаниях и фирмах принято называть должность руководителя кадровой работы: «директор по работе с персоналом», «заместитель директора по развитию человеческих ресурсов» и т.д. По мере роста организации растёт и количество специалистов по работе с персоналом, одновременно углубляется разделение труда внутри службы.

В современных условиях службы управления персоналом Компаний выполняют значительный комплекс работ по управлению персоналом. То есть, кадровая служба объединяет все функции по управлению персоналом.

Если вспомнить управление персоналом Советской России, то можно сказать, что оно характеризовалось разделением функций по управлению между разными отделами.

Это:

- отдел организации труда и заработной платы;
- отдел социального развития предприятия;

¹ Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия, М., - Новосибирск, 1998г., с.10-16

- лаборатория научной организации труда и управления производством;
- общественное бюро нормирования труда;
- общественный методический Совет по социологическим исследованиям и социальному планированию;
- отдел охраны труда и техники безопасности;
- отдел кадров.

Все эти отделы в своей деятельности обеспечивались руководством предприятия, но часто некоторые функции их дублировались, и это не приводило к достаточно эффективной в работе с персоналом.

Слишком узкая специализация структурных подразделений понижала эффективность работы с кадрами. Трудно было решать задачи комплексно.

Часто начальникам цехов, мастерам приходилось выполнять работу, связанную с подбором, расстановкой и использованием кадров.

Работа эта носила, как правило, поверхностный характер, потому что она отвлекала их от основной работы, связанной с обеспечением производства.

Взаимодействие персонала с отделом кадров ограничивался с ознакомлением с правилами и обязанностями, подготовкой приказов на принятие на работника и увольнение. А также с ведением необходимой документации.

По сути дела, кадровая работа Советского периода носила больше оперативный характер без конкретной оценки и анализа кадрового состава.

Не велось планирования, организация, координирование и стимулирование персонала. А также контроля.

С появлением в последние годы должности заместителя директора по кадрам не многим изменилась ситуация. Так как в его внимании были только отдел кадров, отдел подготовки кадров и помощник директора по сбыту, без общей взаимосвязи всех структурных подразделений.

Развитие экономики ставит перед менеджментом более конкретные задачи.

Управление персоналом стало более функциональным и структурированным.

На предприятиях стали формироваться многофункциональные кадровые службы. И не случайно. Ведь комплексно можно решить многочисленные кадровые задачи только под единым руководством.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется, в том числе и на уровне управления организации в целом.

В большинстве случаев, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также комплекс функциональных подсистем управления, специализирующихся на выполнении однотипных назначений (рис. 3).



Рисунок 3. Структура системы управления персоналом

1) подсистема общего и линейного руководства в системе управления персоналом осуществляет управление персоналом в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями

2) подсистема планирования и маркетинга персонала направлена на долговременное выявление и обеспечение потребностей организации в кадровых ресурсах.

Под маркетингом персонала понимается определенная стратегия управления человеческими ресурсами. Цель маркетинга является оптимальное использование персонала путем создания максимально благоприятных условий труда, действующих на его эффективность. Определить необходимую численность сотрудников и их квалификацию и профессионализм при планировании персонала позволяют:

- 1) производственная программа;
- 2) нормы выработки;
- 3) планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Новые экономические условия соединили цели развития производства с потребностями работников. При этом стратегия развития предприятия стала более сбалансированной.

Как уже говорилось выше, работа кадровой службы непосредственно соединена с другими субъектами управления. А именно, с линейными руководителями производств, подразделений и с подчинёнными им специалистами.

В управлении кадровой службы решаются сложные вопросы стратегического характера:

- 1) Формируется политика предприятия;
- 2) Формируется стратегия и тактика реализации её;
- 3) Разрабатываются нормативные и методические документы;
- 4) Осуществляется контроль за их исполнением;

5) Осуществляется общее руководство всеми подразделениями по работе с кадрами.

На уровне отдельных производств происходит разделение функций управления кадрами между дирекцией и руководителями отдельных подразделений.

Перечислим функции современных служб управления персоналом в крупных компаниях:

1. Функция определения планирования персонала;
2. Функция увязки и разработки разделов бизнес-плана - «Персонал» и «Управление»;
3. Функция разработки программ развития;
4. Функция аттестации и анализа профессионального соответствия, согласно требованиям рабочего места;
5. Функция анкетирования работников с целью проверки его на соответствие рабочему месту;
6. Функция нормирования и организации труда;
7. Функция разработки документов, определяющих трудовые отношения на предприятии;
8. Функция проверки персонала на соответствие при помощи тестов и испытаний;
9. Функция планирования карьеры работников, организация перемещений, планирование кадрового резерва;
10. Функция организации повышения профессионального потенциала работников;
11. Функция разработки и проведения исследований и мероприятий по повышению работника удовлетворенности своим трудом;
12. Функция разработки систем мотивации работников к труду, как морального, так и материального;

13. Функция проведения исследований социально-психологического климата в коллективах, качества трудовой жизни, стиля руководства и отношения работников к их руководителям;

14. Функция проведения мероприятий по развитию работников в области творческого и инновационного поведения;

15. Функция проведения работ по повышению уровня охраны и безопасности труда;

16. Функция разработки таких систем оценки труда специалистов, которые, при помощи сквозных показателей, определяют квалификационный уровень их;

17. Функция проведения анализа коллектива с целью организации эффективных рабочих команд;

18. Функция обеспечения социальной защиты работника;

19. Функция анализа причин и урегулирования трудовых конфликтов;

20. Функция организации отчётности управления персоналом;

Как правило, 30% из работников служб управления персоналом имеют степень магистра².

Особенно обширный набор требований предъявляется руководителю службы управления персоналом.

1. Руководитель службы Управления персоналом должен уметь организовывать работу с персоналом в соответствии с целями и задачами Компании;

2. Руководитель службы управления персоналом должен уметь обеспечивать эффективную работу предприятию, используя современные методы и подходы к управлению персоналом;

3. Руководитель службы управления должен понимать и уметь квалифицированно управлять работой с персоналом;

²Исаенко А.Н. Новое в теории и практике управления персоналом. - США, №3, 1991..

4. Руководитель управления персоналом отвечает за реализацию многообразия функций, возлагающих на него Руководством предприятия; Руководитель управления персоналом, кроме обширной своей специализации, должен быть квалифицированным социологом, психологом, менеджером, чтобы грамотно распределять и контролировать работу своих подчиненных, а если надо, то и подстраховывать их. Без этого сложно завоевать и удержать авторитет.

5. Потенциал руководителя управления должен быть достаточно высоким по всем компонентам, особенно нравственным и творческим. Свой профессионализм он должен постоянно повышать процессом познания особенностей родного предприятия и его персонала.

Многогранны функции и обязанности современного управления персоналом и его руководителя. Но основное его качество – это приверженность подходу «персонал - главное достояние фирмы», а также системному подходу в управлении персоналом.

1.2 Направление деятельности и критерии оценки эффективности работы кадровой службы

Работа служб управления персоналом проводится под углом целенаправленного формирования и развития человеческого капитала Компании, того кадрового потенциала, который обеспечит, в конечном счете, существование её как таковой.

В России, к сожалению, ещё далеко не всегда это понимают и применяют.

Таким образом, основу концепции управления персоналом компании в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

К сожалению, в России переход к новым формам управления происходит ещё достаточно медленно. Сильно преобладает иерархический стиль управления.

Необходимость в новых приоритетах хорошо понимает современный менеджмент. Ведь от этого зависит конечный результат любого хозяйствующего субъекта.

Разность в основном в сознании, которое заслуживает быть более направлено в сторону инициативы работников, их ответственности перед выполняемыми задачами, повышением профессионального уровня и роста нравственного критерия. Все названные критерии можно заменить двумя, это культура и рынок.

Управление персоналом это сложная организационная структура. Она определяется как объективными факторами, так и субъективными. К объективным можно отнести: размер организации, объём произведённой продукции, объём затрат на обеспечение квалифицированной рабочей силы и эффект воздействия от этих затрат. К субъективным можно отнести: профессиональную подготовку кадров, отношение руководства организации к персоналу, насколько чётко компания ставит цели, и какую роль она отводит, при этом, кадрам.

Малые и средние предприятия ограничиваются лишь работой референта по персоналу, которые сочетает эту деятельность с работой секретаря руководителя.

Все кадровые службы в России сегодня можно разделить на три группы:

1. Те, которые перешли на новые кадровые технологии;
2. Те, которые частично перешли на новые кадровые технологии;
3. Те, которые работают по старому.

По мнению авторов С.Е. Ананьевой и М.Н. Швецова в статье «Создание службы управления на предприятии» говорится, что служба

управления персоналом в России сегодня не всегда обеспечивается соответствующим образом количественно и качественно.

В 80-х годах в нашей стране в кадровых службах было занято от 0.3 до 0.8% общего числа работающих в отраслях промышленности и строительства.

Для сравнения авторы приводят данные, что в зарубежных компаниях в службе персонала работает от 1 до 1.2% общей численности работников.

Авторы подчёркивают, что до сих пор на многих предприятиях в отделах кадров работают специалисты с низким уровнем профессиональной подготовленности.

В России специальность «Управление персоналом» было введено в конце 90-х годов.

В условиях повышения статуса должности менеджера по персоналу, значительно расширяя его функции, усложнения техники подбора, отбора, расстановки, развития и мотивации, служба «Управление персоналом» является одной из важнейших для выживания в условиях конкурентоспособности.

Количественный состав службы определяется организационной структурой предприятия и уставом её.³

Для сравнения, в обрабатывающей промышленности США на одного специалиста по управлению персоналом приходится 100 занятых на предприятиях с численностью до 1000 человек, 130 занятых на предприятиях численностью 1000-4999 человек и 350 занятых на предприятиях с численностью свыше 5 тыс. человек.⁴

По данным А. А. Татарникова, в Компаниях США с числом занятых от 2,5 тыс. до 10 тыс. человек, средняя численность персонала служб развития

³ «Создание службы управления персоналом на предприятии»/Под ред.С.Е.Ананьева, М.Н.Швецов, Марийский филиал Московского открытого социального университета,2015г., с.354

⁴Основы управления персоналом / Под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 1996. С.9

человеческих ресурсов в первой половине 80-х годов возросла до 25 человек, а в Корпорациях, насчитывающих свыше 10 тыс. человек - до 50.⁵

Для кадровых служб, работающих по новому, можно обозначить следующие функции:

1. Управление персоналом планирует трудовые ресурсы, т.е. определяет потребность в кадрах в зависимости от цели и стратегии развития предприятия;
2. Создает резерв персонала;
3. Отбирает необходимый персонал из группы резерва;
4. Оформляет трудовые договоры с сотрудниками;
5. Оценивает трудовую деятельность каждого работника, используя показатели эффективности персонала;
6. Управление персоналом переводит, повышает, понижает, увольняет в зависимости от результатов труда работника;
7. Определяет заработную плату и льготы в целях привлечения, сохранения и закрепления кадров;
8. Занимается организацией обучения кадров;
9. Готовит руководящих кадров;
10. Управляет дисциплиной.

Современные менеджеры хорошо понимают эффективность качественного управления персоналом. Богатый функциональный работник – это перспективный и производительный элемент производства. Тогда, когда руководству предприятия удастся организовать качественную службу управления, её структура может быть следующей:

1. Управление по социальному развитию персонала;
2. Управление по работе социально-психологической совместимости коллектива и урегулирования различных конфликтов;
3. Управление материального и морального стимулирования работников;

⁵Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М., 1992. С. 57..

4. Управление по планированию карьерного роста сотрудников;
5. Управление по переобучению и повышению квалификации персонала;
6. Управление нормирования труда и оценки результатов аттестации сотрудников;
7. Управление по организации труда;
8. Управление подбора персонала;
9. Управление охраны и безопасности труда;
10. Управление учёта персонала и контроля трудовой дисциплины.

Эффективность работы Управления персоналом это часть политики общего руководства предприятием, которое связано с человеческим фактором.

В книге Герберта А. Саймона и Дональда У. Смитсбурга «Менеджмент в организациях» дается следующая классификация направлений эффективной службы Управления персоналом в Компании:

Направление эффективности создания условий труда включает в себя: соблюдение нормативных требований психофизиологии; соблюдение требований технической эстетики; охрану труда и техники безопасности на производстве; организацию всех производственных процессов, анализ затрат и показателей труда, а также установление соотношения между количеством единиц оборудования и числом работающего персонала.

Направление эффективности трудовых отношений включает в себя: анализ и регулирование коллективных взаимоотношений; управление конфликтами на производстве; социально-психологический климат; соблюдение определенных этических норм взаимоотношений в трудовом коллективе.

Направление эффективности оформления и учета кадров включает в себя: оформление и учет приема, увольнений, перемещений персонала предприятия; информационное обеспечение системы кадрового управления; обеспечение занятости.

Направление эффективности планирования, прогнозирования и маркетинга персонала включает в себя: анализ актуального кадрового потенциала предприятия; разработку оптимальной стратегии управления рабочим персоналом; планирование состава кадров; планирование и прогнозирование потребности в определенном персонале; взаимосвязь с внешними источниками; текущую систематическую оценку кадров.

Направление эффективности развития кадров включает в себя: переподготовку рабочих и управляющих кадров предприятия, повышение квалификации; работу с существующим кадровым резервом; социально-психологическую адаптацию новых сотрудников предприятия.

Направление эффективности анализа и развития средств стимулирования труда включает в себя: актуальную стратегическую разработку системы оплаты труда персонала; нормирование и тарификацию всего трудового процесса предприятия; разработку различных форм участия в эффективности деятельности предприятия; использование средств морального поощрения; управление трудовой мотивацией.

Направление эффективности разработки организационной структуры управления включает в себя: проектирование организационной структуры управления предприятием и подразделениями; анализ существующей организационной структуры управления; разработку штатного расписания; построение совершенно новой организационной структуры управления.

Такая классификация обеспечивает кадровую политику полным перечнем функций, которые создают эффективную работу служб Управления персоналом с точки зрения нового подхода к менеджменту Управления персоналом.

В условиях современной рыночной экономики деятельность любой организации включает в себя постоянный систематический анализ и оценку эффективности использования ресурсов, в том числе эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами.

Эффективность системы управления персоналом оценивается методом измерения эффективности управленческих действий по формированию кадрового состава, его оптимального использования в жизнедеятельности предприятия, развития персонала, эффективность трудовой деятельности этого персонала. Утверждать о высокой эффективности управления персоналом можно лишь при продуктивном измерении, отслеживании и оптимизации трудовой деятельности каждого сотрудника предприятия и каждой группе работников.

Рассмотрим методы управление в схеме на рисунке 4.



Рисунок 4. Методы управления персоналом

В экономике под эффективностью понимают соотношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов. Однако в настоящее время нет комплексного подхода к определению критериев эффективности системы управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности, так как процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом, социальной деятельностью общества и экономическим развитием предприятия.

Рассмотрим административные методы управления персоналом.

Следующие методы руководства персоналом – административные. Основной базой для осуществления данного вида управления являются власть, дисциплина и административные взыскания. Прямой характер их воздействия обеспечивает обязательное выполнение любого регламентирующего или административного акта. Разделяются на следующие способы:

1) организационное влияние посредством штатного расписания, должностных инструкций, правил оформления рабочего места, условий коллективного договора, трудового распорядка и пунктов устава организации. Это документально-нормативная база предприятия, утверждается в организации и требует неукоснительного выполнения всех своих пунктов;

2) распорядительное влияние или приказы, распоряжения, инструктирование, координация проведения работы и контроль качества ее выполнения. Все это направлено на достижение конкретных задач, целей. Приказ является наиболее категоричной формой данного вида влияния, и его невыполнение чревато введением санкций, наказаний или штрафов;

3) материальное влияние, или материальная ответственность. Производится за счет вычета определенной суммы материальных средств из заработной платы работника, его депремирование. Материальная ответственность может быть полной и коллективной;

4) дисциплинарное влияние в форме выговора, взыскания, понижения в должности либо увольнения;

5) штрафные санкции. Они могут быть мерой наказания вследствие нарушения трудовой дисциплины в организации, грубых ошибок в работе, невыполнения в надлежащем виде распоряжений и приказов руководства.

Положительное влияние административных методов воздействия:

1. Наличие четких правил внутренней дисциплины и трудового распорядка, организационно-распорядительные влияния.

2. Четкая организация кадрового состава предприятия, на планировку которого влияют условия деятельности и их возможные изменения.

3. Введение должностных инструкций, четко регламентирующих права и обязанности сотрудников.

4. Наличие четких приказов и распоряжений, в которых регламентированы сроки выполнения, указаны ресурсы и ответственные за них лица.

5. Контроль качества выполнения работ.

6. Устранение факторов кадровой текучести: изучение и анализ, разработка алгоритма борьбы с текучестью.

7. Административное поощрение сотрудников за высокие показатели результативности труда (оплата, премирование, повышение по карьерной лестнице).

Далее рассмотрим социально-психологические методы.

Социально-психологический элемент системы методов управления персоналом для своей апробации использует принципы психологического и социологического знания. Данный вид методов координации работы персонала помогает кратко определить нишу конкретного члена коллектива в группе работников с обозначением круга его возможных обязанностей, найти представителя рабочей группы с выраженными лидерскими способностями, поддерживать их инициативу.

Социально-психологические методики управления персоналом также позволяют диагностировать коллектив на склонность к конфликтам, изучить факторы ее проявления и избегать их.

Положительная роль социально-психологических методов управления персоналом выражается в таких факторах, как:

1. Постоянное диагностирование и мониторинг психологического микроклимата рабочей группы. Проведение анкетирования, бесед, опросников, которые помогут выявить степень конфликтности в группе или уровень ее сплоченности.

2. Внедрение социального эксперимента, использование которого оптимизирует функционирование коллектива, подтолкнет его к положительным переменам, росту, активному развитию.

3. С помощью поддержки инициативы членов рабочей команды происходят стимуляция производственной активности и повышение трудоспособности.

Методы построения системы управления персоналом могут меняться в зависимости от условий, в которые попадает организация. В отличие от методов принципы, которые служат одной из составляющих методологии, более статичны и точны. Принципы и методы управления персоналом организуют единую, общую систему, дающую возможность регулировать работу коллектива, контролировать ее и добиваться высоких результатов производительности труда.

Что такое принципы управления трудовым коллективом? Это нормы и правила, относительно которых руководящее звено производит формирование системы методов управления коллективом подчиненных. Регуляция и координация трудового процесса в организации проводятся на базе принципов, которые можно выделить, сделав анализ методов управления персоналом. И принципы эти следующие:

- 1) научный;
- 2) плановый;

- 3) принцип первого лица;
- 4) единство действий;
- 5) функциональный отбор трудовых единиц;
- 6) линейное, функциональное и целевое управление;
- 7) контроль качества.

Выполнение данных принципов позволяет создавать стойкую и уверенную методологию управления кадрами на предприятии. Принципы, технологии и методы управления персоналом позволяют не только регулировать производственный процесс, но и оптимизировать его, повышая таким образом его результативность и продуктивность труда.

Тем не менее, в разных Компаниях по разному относятся к набору тех или иных функций службы Управления персоналом. Каждый Руководитель выбирает те критерии управления персоналом, которые наиболее приемлемы для него. От чего зависит размер Компании, специфика её деятельности и др. То, что может обеспечить успешной работой Компанию.

Чтобы лучше спланировать потребность в кадрах, необходимо учитывать текучесть кадров, выбытие и приём новых сотрудников.

Приём новых сотрудников- это создание прочного резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

Отбор персонала из группы резерва- это оценка кандидатов на предмет их профессиональной пригодности.

Оценка трудовой деятельности каждого работника производится по следующим основным критериям: профессионального, образовательного, организационного. К косвенным критериям относятся личные качества сотрудника.

В противном случае Компания может взять на работу прекрасного человека, но плохого специалиста.

Прежде чем сотрудник будет взят на соответствующую должность, он проходит этап испытания, оценки способностей и собеседование.

Функция определение заработной платы и льгот подразумевает разработку структуры заработной платы и льгот с целью привлечения и удержания работника.

При этом необходимо учитывать, что заработная плата является денежным вознаграждением за работу, которую выполняет работник. А это играет решающую роль аргумента для многих работников. Какая будет у работника заработная плата, напрямую зависит уровень зарплаты у конкурентов, уровень заработной платы на рынке труда, условий труда и производительности самого работника. К этому можно добавить только, что сегодняшний день требует для работника дополнительных льгот, чтобы стимулировать его производительность труда. Льготы могут включать в себя: участие в прибыли, оплату в акциях, оплату отпусков и т.д.

1) Работа нового сотрудника начинается с его адаптации в коллективе. Цель адаптации помочь новому работнику совместить свои собственные ценности с ценностями и требованиями коллектива. В этом ему помогает наставник. Он знакомит молодого специалиста с должностными инструкциями, обучает взаимоотношениям его в конкретном предприятии.

2) Комплекс, предпринятых программ называют обучением. Обучение повышает экономические показатели предприятия за счёт более высокой квалификации его работников. Служба управления персоналом поощряет обучающихся, поддерживает их со стороны руководства и преподавателей.

3) Важным факторов работы управления по персоналу оценить качество, количество и интенсивность труда. Оценка труда работников достигается при помощи разработок различных методик оценки трудовой деятельности.

Сегодня, можно говорить о двух типах оценок персонала, методики которых напрямую связаны с отношением к сотруднику Компании как к ценному ресурсу:

1. Оценка персонала при приеме на работу;

2. Оценка деятельности персонала.

Чтобы правильно оценить квалификацию работника, руководитель службы управления персоналом, должен быть сам квалифицированным руководителем.

Объективность оценки работников может быть достигнута грамотной процедуре оценок с применением различных технологий оценок.

Понять уровень возможностей и степень подготовленности работника возможно только при помощи грамотной оценки персонала. Оценка труда обычно проводится также и при помощи аттестации работника.

Повышение, понижение, перевод, увольнение персонала - для выполнения функций оценки служба управления персоналом должна:

1. Владеть методологией перемещения работника с должности на должность.

2. Владеть навыками планирования карьеры персонала.

Зарубежные и отечественные специалисты выделяют несколько подходов к организации рационального использования персонала, суть которых сводится к поиску оптимальной мотивации работников через формирование:

- моделей гибкого управления балансом рабочих мест и количеством работников, оплаты и стимулирования труда;
- стабильных производственных коллективов.

Сегодня нет какой единой конкретной классификации движения персонала, нет также и единого взгляда на функции службы управления.

Руководители предприятий адаптируют теорию управления персоналом к конкретным условиям и задачам предприятия. Результаты многочисленных исследований показали, что при всех различиях в области управления персоналом как внутри Компаний, так и между Государствами, не существует похожих по форме и содержанию документа, регламентирующего деятельность службы управления персоналом.

Как правило, они используют общую идеологию и методологическую основу кадровой работы. Приведём наиболее полную примерную структуру службы Управления персоналом организации, рассчитанную на крупную организацию.

Таблица 1.1– Структура службы управления персоналом

Наименование службы	Функции
1.Отдел кадрового планирования	<ul style="list-style-type: none"> -формирует стратегию и принципы работы с персоналом; -разрабатывает планы мероприятий по реализации кадровой политики; -обеспечивает необходимой информацией для реализации кадровой политики; -анализирует кадровый потенциал; -разрабатывает долгосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в персонале; -собирает информацию и анализирует рынок труда; -эффективно распределяет и использует занятых на предприятии работников;
2.Отдел оценки и адаптации персонала	<ul style="list-style-type: none"> -осуществляет социально-психологическую диагностику; -разрабатывает критерии отбора персонала; -разрабатывает штатное расписание; -составляет должностные инструкции; -организовывает отбор и оценку персонала; -взаимодействует с учебными заведениями, кадровыми агентствами и др. -знакомит с рабочим местом и условиями труда; -разрабатывает системы адаптации молодых специалистов; -определяет принципы, формы и сроки аттестации персонала; -проводит аттестации работников; -формирует кадры.
3. Отдел развития и продвижения персонала	<ul style="list-style-type: none"> -разрабатывает системы сроков, форм, технологий профессиональной квалификации, обучения и повышения квалификации персонала; -организовывает проведение мероприятий по развитию персонала; -оценивает эффективность подготовки, переподготовки кадров; -занимается развитием шефства-наставничества; -разрабатывает внедрение системы продвижения по службе.
4.Отдел кадров	<ul style="list-style-type: none"> - подготавливает приказы; -оформляет приём, увольнение и перемещение кадров; -ведёт личные дела; -занимается учётом, перемещением, поощрением и увольнением работников; -ведёт систему управления персоналом.

Окончание Таблицы 1.1– Структура службы управления персоналом

5.Отдел мотивации труда	<ul style="list-style-type: none"> -разрабатывает систему оплаты труда; -определяет систему показателей труда; -устанавливает системы стимулов компенсаций и льгот; -занимается нормированием и тарификацией этапов трудового процесса.
6.Отдел трудовых отношений	<ul style="list-style-type: none"> -анализирует и решает межличностные отношения коллектива; -выявляет и снимает очаги социальной напряжённости в коллективе; -развивает отношения с представительными органами работников; -принимает участие в подготовке коллективного договора; -оказывает правовые услуги персоналу; -занимается согласованием распорядительных документов;
7.Отдел охраны труда	<ul style="list-style-type: none"> -управляет охраной труда работников; -контролирует соблюдение законов и других нормативных актов; -выполняет работу по профилактике травматизма; -занимается аттестацией рабочих мест по условиям труда; -проводит инструктаж, обучение, проверку знаний по технике безопасности и охране труда работников; -планирует мероприятия и составляет статистические отчёты; -осуществляет оперативный контроль за состоянием охраны труда; -принимает участие в реконструкции производства; -расследует и ведёт учёт несчастных случаев.
8.Отдел социального обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> -осуществляет организацию общественного питания; -управляет жилищно-бытовым обслуживанием; -занимается развитием культуры и спорта в коллективе; -обеспечивает отдых, медицинское и транспортное обслуживание; -занимается обеспечением детей работников детскими садами; -ведёт работу с ветеранами.
5.Отдел мотивации труда	<ul style="list-style-type: none"> -разрабатывает систему оплаты труда; -определяет систему показателей труда; -устанавливает системы стимулов компенсаций и льгот; -занимается нормированием и тарификацией этапов трудового процесса.

Управление персоналом в современном мире имеет два направления: стратегическое и тактическое. В аспекте стратегического управления необходимо способствовать оптимальному обеспечению долгосрочного актуального развития предприятия. Второе направление управления персоналом осуществляется в текущей кадровой работе в виде анализа

текущего состояния управления и планирования потребностей предприятия в определенных кадрах, а также в разработке штатных расписаний и т.д.⁶

Каждое современное предприятие в работе с персоналом решает одни и те же задачи, не зависящие от специфики деятельности того или иного предприятия.

Также необходимо отметить, что каждое современное предприятие привлекает необходимые для достижения ее актуальных целей трудовые ресурсы. При этом все без исключения предприятия проводят различного рода обучение своих сотрудников.

Также следует отметить, что, предприятия осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей. Каждое предприятие в той или иной мере вознаграждает своих сотрудников, то есть компенсирует определенные затраты времени, энергии, интеллекта, которые они затрачивают, работая над достижением организационных целей. Актуальность этих задач очевидна, хотя формы их решения могут быть различными.

⁶Мишин А.К., Третьякова Н.А. Единая служба управления персоналом современной организации. Методические рекомендации. Барнаул, 2002г. - с.25-28.

2. Анализ эффективности работы кадровой службы ГРК ООО «Амикан»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Основная деятельность предприятия ГРК ООО «Амикан» - это отработка месторождения «Ведугинское», открытым и подземным способом в целях производства золотосодержащего флотационного концентрата.

Месторождение расположено в гористой местности Енисейского кряжа, примерно в 120км.к востоку от р. Енисей и приблизительно в 370км к северу от г. Красноярска.

Предприятие образовалось в 1996г. по Лицензии, выданной АООТ ИПК «Амикан» Компании «Trans–SiberianGold»и зарегистрировано как общество с ограниченной ответственностью.

Первоначально весь пакет акций компании принадлежал «Trans-SiberianGold».

С июля 2002 г. по 2004г. на Ведугинском месторождении, после проведения оценочной работы, Компания «Полиметал» получила 50% участия в Ведуге.

С 14.01.2014г. Компания получила разрешение Роснедра на изменение границ Лицензии. В Лицензию были включены запасы, не попавшие ранее в границы Лицензии.

Дополнением №9 к Лицензии КРР № 00833 БР на право пользования недрами с целью геологического изучения и добычи рудного золота на Ведугинском месторождении рудного золота в Северо-Енисейском районе Красноярского Края.

На сегодняшний день полным владельцем Компании и Лицензией на разведку и добычу рудного золота месторождения «Ведунское» № КРР 00833 БР является ГРК ООО «Амикан» .

Компания зарегистрирована по адресу: г. Красноярск, ул. Карла Маркса, д.78, офис 403.

Управляет Компанией Генеральный Директор, который подчиняется Совету Директоров.

В Совете Директоров 5 членов. Они избираются общим собранием участников общества раз в 5 лет.

В структуру управления входят также службы финансового директора, технического директора, главного инженера, а также вспомогательные службы, которые осуществляют юридическую, техническую, организационную и прочую поддержку Управления Компанией (см. приложение 1).

Генеральный Директор имеет высшее образование по специальности «горный инженер». Опыт работы – 40 лет по профилю.

Генеральный Директор участвует в принятии стратегических решений, руководит повседневной работой предприятия.

Службой Финансового Директора руководит финансовый директор. Он имеет высшее физико-математическое образование и высшее финансовое образование. Стаж работы 20 лет по профилю.

Служба обеспечивает ведение бухгалтерского учёта в соответствии с законодательством РФ, представлением налоговой и статистической отчётности, ведение управленческого учёта финансово-хозяйственной деятельности, планирование и бюджетирование, казначейство, осуществление платежей, привлечение финансирования, проведение финансовых операций, а также финансово-экономический анализ.

Службой Технического Директора руководит Технический Директор. Он имеет высшее по специальности инженер горнорудник. Опыт работы 40 лет по профилю.

Служба технического директора разрабатывает стратегию развития производства, контролирует проведение тендеров, закупки и поставки оборудования, курирует вопросы капитального строительства и материально-

технического обеспечения действующего производства, координирует кадровую работу, взаимодействует с Краевой и Районной Администрацией по подготовки и реализации проектов.

Службой Главного Инженера руководит Главный Инженер. У него высшее техническое образование, стаж работы 20 лет.

Служба обеспечивает безопасную эксплуатацию опасных производственных объектов Компании, решает ежедневные задачи по работоспособности производства и выполнения плановых показателей производства, производство необходимыми нормативными и разрешительными документами, планирование и выполнение производственных программ, курирует направление проектирования и НИР.

Производственная и экономическая деятельность современного предприятия определяет суть всего процесса функционирования каждого производственного подразделения. Результатом такого производственного процесса является как правило выпуск каждым из них определенной продукции по заключённым ранее договорам, реализация её другим заказчикам и вовлечение полученных финансовых средств в новый производственный процесс.

Компания ГРК ООО «Амикан» имеет линейно-функциональную структуру управления, при которой сохраняется преимущество линейной структуры в виде такого принципа как единоначалие, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления.

Так как в линейной структуре управления решения как правило передаются по определенной цепочке «сверху вниз», а сам непосредственный руководитель нижнего звена управления подчинён вышестоящему руководителю, то таким образом формируется так называемая иерархия руководства. В данном случае осуществляется принцип единоначалия суть которого заключается в том, что подчинённые выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий же орган

управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

На предприятии ГРК ООО «Амикан» организована достаточно мощная компьютерная поддержка. Практически все рабочие места специалистов ГРК ООО «Амикан» полностью автоматизированы. Автоматизация основных административных отделов предприятия предусматривает возможность компьютерного набора текстов внутренней и внешней документации, подготовки и создания чертежей продукции, ведение бухгалтерской отчётности, кадровой политики.

На основании данных отчёта о прибылях и убытках (Приложение 2), проведём анализ основных показателей деятельности ГРК ООО «Амикан» за 2014-2015гг. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Показатели экономической деятельности предприятия ГРК ООО «Амикан» за 2014-2015гг.

Показатели	Ед. измер	2014г.	2015г	Отклонение +/-	Отклонение %
Объём произведённой продукции в натуральном выражении	тыс.т	122.9	106.3	-16.6	86%
Объём производства продукции в стоимостном выражении	тыс.дол	9399,3	5586,3	-3813.0	59%
Объём реализованной продукции	тыс.дол	9399.0	5586.0	-3813.0	59%
Валюта баланса	млн.руб	2876.9	3752.3	+875.4	130%
Основные средства	млн.руб	140.7	189.5	+48.8	135%
Среднесписочная численность, всего:	чел.	97	110	+13	113%
В том числе:					
Управленческий персонал	чел.	13	14	+1	107%
ИТР	чел.	27	28	+1	104%
Рабочие и служащие	чел.	57	67	+10	117%

Таким образом, из данных таблицы 2.1 видно, что в 2015 г. произошло увеличение валюты баланса на 875, 4 млн.руб. или на 30 %, несмотря на то, что произошло общее снижение Объёмов производства на 86% и Объёма реализации на 59%.

На основании данных отчёта о прибылях и убытках (Приложение 2), проведём анализ основных показателей финансовой устойчивости ГРК ООО «Амикан» за 2014-2015гг. (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Показатели финансовой устойчивости предприятия ГРК ООО «Амикан» за 2014-2015гг.

ПОКАЗАТЕЛИ	Абсолютное значение		Абсолютное изменение: +, –		Темп прироста, %	
	2014	2015	2015/ 2014	2015/ 2014	2015/ 2014	2015/ 2014
Затраты на 1 руб. оказанных услуг, руб.	0,99	1,007	-0,09	0,017	-8,33	1,72
Рентабельность услуг, %	0,52	-	0,52	-	-	-
Коэффициент отдачи собственного капитала, обороты	56,71	59,66	2,95	105,20	8,63	114,47

На основе проведённого анализа можно сделать вывод, что результативность работы ГРК ООО «Амикан» за 2015 г. по сравнению с 2014г. существенно снизилась на что, очевидно, повлияла общая мировая тенденция экономическо-политического развития. А именно снижение цен на золото и спроса на изделия из золота в общемировом масштабе.

2.2 Анализ эффективности работы кадровой службы

В функциональные обязанности службы управления персоналом Компании ГРК ООО «Амикан» входит:

- 1) Планирование персонала;
- 2) Составление банка данных по должностям и профессиям;

- 3) Контроль использования персонала;
- 4) Ведение документооборота по кадрам.

Служба управления персоналом данной Компании состоит из трех человек: Руководитель службы персонала и двое менеджеров по персоналу.

Кадровую работу координирует Технический Директор.

В функциональные обязанности руководителя по персоналу является эффективность работы службы и ответственность за конечный результат этой работы.

Руководитель службы управления персоналом привлекает в службу необходимых специалистов в том количестве, которое может обеспечить качество работы службы. Он собирает необходимую информацию для высшего Руководства о состоянии и качестве рынка труда той рабочей силы, в которой может возникнуть потребность.

Два менеджера по персоналу имеют сходные задачи. В их обязанности входит:

- 1) Набор, собеседование, отбор кадров;
- 2) Изучение и анализ качества работы сотрудников Компании;
- 3) Организация документооборота, связанного с приемом и увольнением;
- 4) Анализировать и оценивать выполненную персоналом работу и представлять полученный анализ в виде отчетов руководителю службы персонала.

Отчет о движении кадров ГРК ООО «Амикан» включает в себя - количество принятых, уволенных работников предприятия, среднесписочную численность работников и соответственно количество работников, проработавших на предприятии 1 год. Как правило в отчёте рассчитываются коэффициенты по приему, по увольнению, по восполнению, текучести, а также постоянства рабочих кадров предприятия.

Подбор кадров различных структурных подразделений предприятия осуществляется при помощи оформления заявки на подбор какого-либо

персонала. При этом в заявке указывается вакантная должность, необходимое образование на вакантное место, возраст, уровень квалификации будущего работника предприятия.

Привлечение кадров поручается, как правило, одному из менеджеров по персоналу ГРК ООО «Амикан». Менеджер использует, как внешние, так и внутренние формы поиска. К внутренним источникам относятся—перевод, перемещение сотрудника предприятия, или совмещение должностей одним из работников внутри самого предприятия.

К внешним источникам относятся:

- объявления о приеме через региональные и местные СМИ;
- компетентные организации, занимающиеся трудоустройством безработных граждан;
- сами работники предприятия и менеджеры по персоналу также изучают имеющиеся в источниках массовой информации резюме потенциальных работников.

Можно также отметить, что опытные и эффективные специалисты попадают редко на рынок труда и их поиск, и определение обычно занимает много времени и сил. Особенно это касается специалистов управления и реализации продукции, эффективная деятельность которых существенно формирует общую результативность деятельности организации.

Решение о приеме на работу или отказе в приеме на работу принимается комиссией по результатам собеседования.

Новый сотрудник направляется на стажировку к одному из наставников. Наставник знакомит стажера с порядком работы. По окончании стажировки наставник делает отметку в специальном документе о результатах прохождения стажировки и подписывает его у Руководителя своего подразделения.

Документ с отметкой о стажировке передается в службу по работе с персоналом. По результатам успешной самостоятельной работы стажера в

течение 1 месяца наставнику выплачивается премия в размере 500 рублей за каждого стажера.

Служба персонала ведет учет документов о прохождении стажировки и отслеживает результаты прохождения стажировки.

Еще одним видом отчета является «Итоговые данные по подбору персонала за месяц». В нем обобщаются данные по телефонному собеседованию.

В таблице отражаются вакансии, источники получения информации о предложенных вакансиях, количество звонков, причины и количество отказов, количество людей, которые сразу пришли на собеседование и результаты собеседований.

Руководство ГРК ООО «Амикан» строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного работника и стараться устранять отрицательные последствия его действий.

2.3 Анализ качества кадровой службы в ГРК ООО «Амикан»

Управление персоналом – это систематическая и планомерная работа. Она направлена, главным образом, на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровой службы. Результаты работы кадровой службы соотносятся с итогами деятельности всей Компании.

Главный потенциал Компании заключён в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна Компания не сможет эффективно и целенаправленно работать в конкурентной борьбе рыночной экономики.

Анализ качества кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, которая направлена на достижение целей Компании и качественное выполнение стоящих перед ней задач.

Результаты оценки кадровой работы Компании служат индикатором, фокусирующим всё внимание на основных проблемах управления персоналом.

Критериями качественной работы кадровой службы являются:

- качество кадровой работы;
- удовлетворённость работников Компании;
- исполнительная дисциплина;
- текучесть кадров и др.

Анализ и оценка деятельности кадровых служб базируется на критериях эффективности, которые выражаются в показателях развития работы Компании в целом.

Это показывает нам таблица 2.3 «Показатели оценки эффективности кадровой службы».

Таблица 2.3 – Показатели оценки эффективности кадровой службы

Показатели	Показатели степени соответствия	Показатели степени удовлетворённости работников	Косвенные показатели эффективности
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения Компании квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности	Соответствие численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)	Удовлетворённость работой в данной Компании	Текучесть кадров
Затраты на отдельные направления и программы деятельности работников и организации в целом	Соответствие профессионально-квалифицированных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)	Удовлетворённость деятельностью подразделений управления персоналом	Уровень абсентизма

Окончание Таблицы 2.3 – Показатели оценки эффективности кадровой службы

Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом			Производительность труда
Отношение бюджета подразделений управления персоналом к численности обслуживаемого персонала			Показатели качества продукции(процент брака, рекламаций и пр.)
			Количество жалоб работников
			Уровень производственного травматизма и профзаболеваний

Оценка системы планирования предприятия (по 5-балльной системе) представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Оценка системы планирования на предприятии

Критерий	Балл	Комментарий	Недостатки
Тип организационной структуры планирования	3	Централизованная. Планирование «сверху вниз» (централизованное) осуществляется в направлении от руководства предприятия и к подразделениям предприятия. Базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне предприятия в целом. Эта схема планирования обеспечивает согласованную работу всех подразделений.	Не в полном объеме задействует ресурсы подразделений предприятия.
Перечень разрабатываемых планов с указанием временной ориентации	4	Производственная программа выпуска услуг Финансовый план План по качеству услуг План материально-технического обеспечения производства План внедрения новых технологий, прогрессивных норм материальных и трудовых затрат План по труду и заработной плате	План инновационного развития не разрабатывается. План маркетинга не разрабатывается

Окончание Таблицы 2.4 – Оценка системы планирования на предприятии

		План подготовки и переподготовки персонала План социального развития производства Все планы разрабатываются на год с разбивкой по кварталам и месяцам года	
Последовательность разработки планов	4	Определение цели планирования Анализ проблемы Поиск альтернативы Принятие планового решения	Методы прогнозирования не применяются
Плановый персонал и закрепление его за функцией планирования	4	Ведущие специалисты разрабатывают проекты текущих и перспективных планов; контролируют выполнение планов; разрабатывают предложения по развитию предприятия; прогнозируют спрос на услуги; организуют работу по выявлению и мобилизации имеющихся резервов и повышению эффективности производства услуг.	Отсутствие специалиста по маркетингу не позволяет эффективно планировать и проводить маркетинговую деятельность
Методы планирования	4	Круговой метод планирования – на первом этапе производится текущее планирование по главным целям (сверху вниз), на втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный план по системе детализированных показателей	
Автоматизация	2	Средства автоматизации при разработке планов не используются	Направление не реализовано
Средняя оценка	3,5		

Система планирования, действующая в ГРК ООО «Амикан» оценена в 3,5 балла, то есть находится лишь на удовлетворительном уровне.

Количественный анализ оценки деятельности кадровых служб предполагает точное определение издержек, которые необходимы для эффективной реализации кадровой политики компании. При этом учитывают расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. В состав издержек на содержание персонала выделяются различные группы основных и дополнительных расходов. Средние издержки кадровых мероприятий, направленных на пополнение и обучение штата сотрудников Компании, рассчитываются как отношение затрат на отбор персонала к Количеству принятых работников.

А средние затраты на обучение одного работника рассчитываются как отношение общей стоимости обучения к Количеству обучившихся.

Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие работу Компании ГРК ООО «Амикан» .

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами в Компании можно провести на основании данных отчётов о численности, составе и профессионального обучения кадров за 2014-2015гг(Приложение 2).

Их можно охарактеризовать по приведённым данным в таблице 2.4.

Насколько кадровый состав укомплектован показывает нам количественная оценка – путём сопоставления фактической численности работников к требуемой (расчётной) величине по трудоёмкости операций или с запланированной численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием.

А также укомплектованность кадрового состава рассчитывается качественно – по соответствию профессионально-квалифицированного уровня работников, требованиям занимаемым должностям.

Степень удовлетворённости работников трудом оценивается путём опроса сотрудников при помощи анкет и интервью работниками кадровой службы Компании.

Таблица 2.5 – Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ГРК ООО «Амикан»

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонение, темп роста, %
Среднесписочная численность, чел.	97	110	+13
В том числе:			
рабочие	57	67	+10
Инженерно-технические работники, из них:	27	28	+1
руководители	7	7	-
специалисты	20	21	+1

Таким образом, как видно из таблицы 2.5, в 2014-2015гг. наблюдается рост численности работников ГРК ООО «Амикан» . Так, в 2015г общая

численность работников по сравнению с 2014 г. увеличилась на 13 человек или на 13.4%.

Численность руководителей в 2015г. составила 4 человека и по сравнению с 2014 годом не увеличилась. Что является хорошей тенденцией и говорит об удовлетворительной работе кадровой службы.

Численность специалистов в 2015г. составила 23 человека и по сравнению с 2014 годом увеличилась на 1 человека, что тоже является хорошим показателем и говорит об соответствии профессионально-квалифицированных характеристик работников требованиям рабочих мест. Качественная укомплектованность на предприятии ГРК ООО «Амикан» хорошая.

Эффективность работы кадровой службы Компании при анкетировании работников можно оценить и на основании субъективных критериев. Таких как:

- степень сотрудничества различных подразделений компании со службой управления персоналом;
- мнения линейных менеджеров об эффективности кадровой работы компании;
- готовности работников кадровой службы к сотрудничеству со всеми работниками компании при решении кадровых проблем;
- доверительное отношение с работниками по кадрам;
- быстроты, качества и эффективности выполнения услуг кадровой службы;
- оценки качества информации и профессионализма консультаций, выдаваемых кадровой службой Руководителю Компании.

Существует и ряд косвенных критериев, которые определяют эффективность деятельности службы управления персоналом. К ним можно отнести показатели качества расстановки работников по рабочим местам или должностям. Это текучесть и сменяемость кадров, состояние трудовой и исполнительской дисциплины.

Проанализируем структуру персонала Компании ГКР ООО «Амикан» при помощи Таблицы 2.6.

Из данных таблицы 4 видно, что в Компании удельный вес рабочих в 2015 году выше его величины в 2014г. на 2.3%, соответственно, в 2015 г. увеличился на 2.4%, в том числе руководителей на 0.1% и специалистов на 2%.

Низкая текучесть кадров Компании показывает, что соотношение издержек, необходимых для обеспечения Компании квалифицированной рабочей силой соответствует количеству и качеству от полученных результатов их деятельности.

Кадровая служба Компании ГКР ООО «Амикан» формирует свой механизм управления персоналом с учётом специфики предприятия, численности работников, их компетенции и уровня корпоративной культуры.

Таблица 2.6– Структура персонала ГКР ООО «Амикан» за 2014-2015гг.

Категории	2014г Кол- во (чел)	2014г Удельный вес (%)	2015г. Кол- во (Чел.)	2015г. Удельный вес (%)	Отклонение Кол-ва (чел)	Отклонение Удельный вес,(%)
Среднесписочная Численность	97	100	110	100	-	-
В том числе:						
ИТР	27	27,8	28	25.4	+1	+2,4
Рабочие и служащие	57	58.7	67	61	+10	+2.3
Из них: Руководители	4	0,7	4	0,6	-	+0,1
Специалисты	23	21	24	19	+1	+2

Более наглядно возрастная структура персонала представлена на рисунке 5.

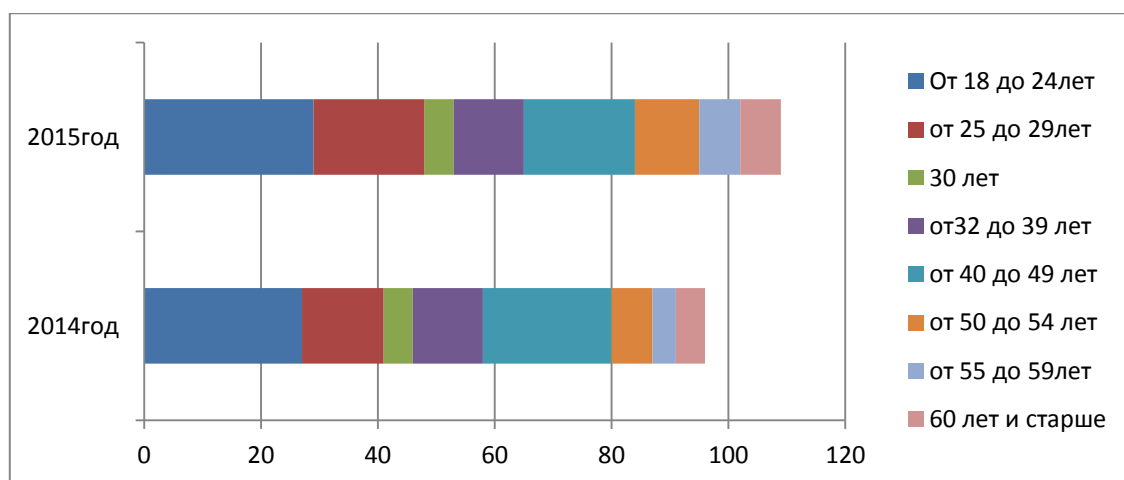


Рисунок 5. Динамика структуры персонала по возрасту
ГРК ООО «Амикан»

Проанализируем состав персонала Компании ГРК ООО «Амикан» по данным таблицы 2.7.

Таблица 2.7 – Состав персонала ГРК ООО «Амикан»

Показатели	2014г. (чел)	2015г. (чел)	Отклонение (+/-)	Темп роста, (%)
Всего работников	97	110	+13	113,4
В том числе:	27	29	+2	107,4
От 18 до 24 лет				
От 25 до 29 лет	14	19	+5	135,7
30 лет	5	5	-	-
31 год	1	1	-	100
От 32 до 39 лет	12	12	-	100
От 40 до 49 лет	22	19	-3	86
От 50 до 54 лет	7	11	+4	157,1
От 55 до 59 лет	4	7	+3	175,0
60 лет и старше	5	7	+2	140,7

В ГРК ООО «Амикан» - численность работников в возрасте от 18 до 24 лет увеличилась на 2 человека. Численность работников в возрасте от 25 до 29 лет увеличилась с 14 человек в 2014 г. до 19 человек в 2015 г., т.е. на 5 человек (35,7%). Численность работников в возрасте 30 лет не изменилась и

составила 5 человек. Не изменилась численность работников в возрасте 31 года и составила 1 человек.

Следует отметить, что снижение численности в возрасте от 40 до 49 лет на 3 человека. Численность в возрасте от 50 до 54 человек и в возрасте старше 60 увеличилась и составляет в общей сложности 9 человек.

Больше всего увеличилась численность работников в возрасте от 55 до 59 лет и составляет +3 человека или на 75%.

Таким образом, в ГРК ООО «Амикан» увеличилась численность персонала молодого возраста до 7 человек и старше 50 до 9 человек.

Посмотрим как выглядит на диаграмме образовательный уровень работников (рисунок 6).

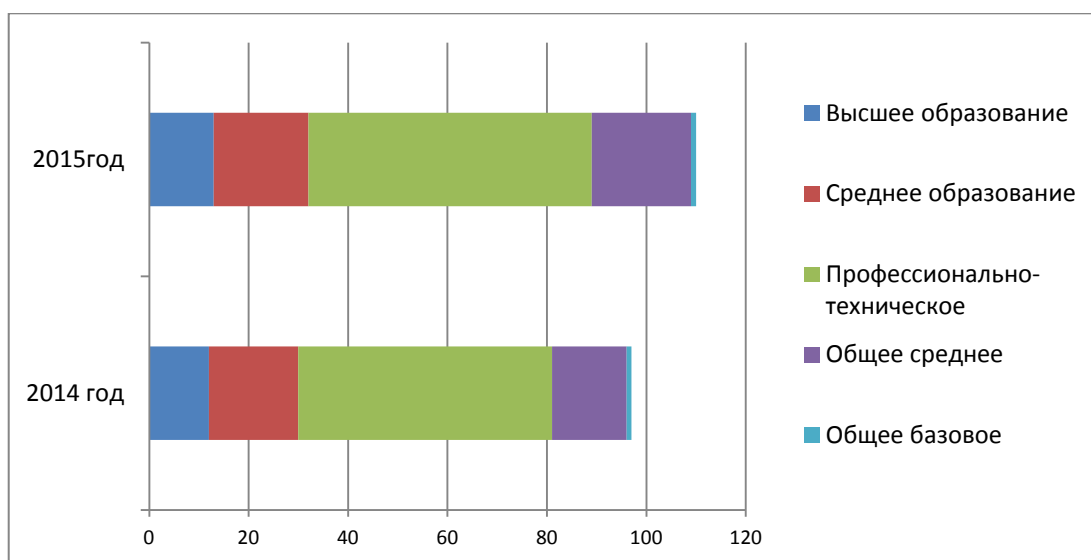


Рисунок 6. Динамика образовательного уровня работников ГРК ООО «Амикан»

Рассмотрим трудовой потенциал ГРК ООО «Амикан» при помощи таблицы 2.8.

Таблица 2.8 – Состав персонала ГРК ООО «Амикан» по образованию за 2014-2015гг.

Показатели	2014г (чел)	2015г (чел)	Отклонение (+/-)	Темп роста (%)
Всего работников	97	110	+13	113.4
В том числе:	12	13	+1	108,3
Высшее образование				
Среднее образование	18	19	+1	105.5
Профессионально- техническое образование	51	57	+6	111.7
Общее среднее	15	20	+5	133.3
Общее базовое	1	1	-	-

В 2014-2015гг. в ГРК ООО «Амикан» численность работающих с высшим образованием увеличилась на 1 человека. Со средним специальным образованием увеличилась на 1 человека. С профессионально-техническим на 6 человек. С общим образованием на 5 человек, а с общим базовым вообще не увеличилась и составляет только 1 человека.

Таким образом, приведённые выше данные свидетельствуют о повышении образовательного уровня работников ГРК ООО «Амикан» в 2015г. по сравнению с 2014 годом.

Динамика обеспеченности трудовыми ресурсами и движение и постоянства кадров ГРК ООО «Амикан» отражена в таблицы 2.9.

Таблица 2.9 - Динамика ключевых (оценочных) показатели эффективности работы с персоналом компании ГРК ООО «Амикан»

Коэффициент оборота по приему	18,67	8,25	25,14	6,48	134,70
Коэффициент оборота по выбытию	1,33	0,39	0,17	-1,17	12,41
Коэффициент текучести кадров	0,89	0,39	0,17	-0,72	18,61
Коэффициент постоянства состава	90,00	95,68	87,34	-2,66	97,05
Коэффициент замещения	17,33	7,86	24,98	7,65	144,11
Коэффициент общего оборота	20,00	8,64	25,31	5,31	126,55

Рассмотрим далее характеристику руководящего состава при помощи следующей таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Характеристика руководящего состава ГРК ООО «Амикан»

№ П/п	Должность	Год рождения	Образование	Стаж работы На предприятии
1	Генеральный директор	1956	Высшее инженерное	40
2	Технический директор	1955	Высшее техническое	40
3	Финансовый директор	1976	Высшее экономическое	20
4	Главный инженер	1975	Высшее техническое	20

Таким образом, профессионально-квалифицированный уровень работников предприятия достаточно высокий, позволяющий решать поставленные задачи.

Таблица 2.11 - Анализ управляемости на предприятии

Показатели	Количество работающих, непосредственных подчиненных, чел.		
	Директор	Главный бухгалтер, ведущие специалисты	Начальники участков
Фактически	5	10	23
Норматив	100	100	25
Коэффициент управляемости	0,05	0,10	0,92

Коэффициент управляемости: $K_{упр} = 1/3 * (0,05 + 0,10 + 0,92) = 0,36$.

Предельное допустимое значение показателя коэффициента управляемости 1, таким образом, рассматриваемое предприятия располагает достаточным количеством управленческого персонала.

Негативным моментом является быстрое старение коллектива и слабый приток молодых специалистов.

Динамика численности компании показывает нам, что все коэффициенты движения рабочей силы имеют положительную динамику.

Коэффициент текучести кадров очень низкий. Компания стабильна в тенденции движения кадров и их профессиональной подготовки.

2.4 Оценка эффективности мероприятий по управлению персоналом

Эффективность компании начинается с формулировки целей и задач кадровой службы. Основной целью отдела кадровой службы компании ГРК ООО «Амикан» является реализация кадровой политики. В соответствии с этим кадровая служба ставит перед собой следующие задачи:

1. Подбор, расстановка и воспитание кадров;
2. Оформление и учёт кадров;
3. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников компании;
4. Контроль за состоянием трудовой дисциплины компании.

Цель кадровой службы компании ГРК ООО «Амикан» соответствует целям и задачам, поставленным в целом перед кадровой службой Государства.

Одной из проблем кадрового состава предприятие является быстрое старение коллектива. Это показал нам проведённый анализ.

Для привлечения больше молодых квалифицированных кадров, предприятию рекомендовано использовать следующие методы:

1. Более активно привлекать кадровый состав, используя данные:
 - профессионально-образовательных учреждений;
 - других предприятий-конкурентов;
 - данные агентств занятости населения;
 - проводить презентации и ярмарки вакансий.

Управление персоналом компании должно накопить и использовать как можно больше информации для привлечения молодых сотрудников, способных адаптироваться в уже сложившемся коллективе.

Проводить проверки в подразделениях компании с целью соответствия профессиональной ориентации и адаптации новых сотрудников;

- насколько они исполняют трудовую дисциплину компании;
- анализировать результаты аттестации молодых сотрудников.

По окончании проверок, отдел кадровой службы Компании осуществляет учёт и анализ результатов проверок и при необходимости вмешательства Генерального Директора информирует его об имеющихся нарушениях и способах их устранения.

Другой проблемой в работе с персоналом, обнаруженного в ходе анализа является управление трудовой адаптацией. Работа молодого специалиста в первые три месяца связана с адаптационными проблемами. Ведь новому сотруднику необходимо войти в должность, привыкнуть к работе. Адаптироваться в коллективе.

Чтобы решить эту проблему Компании рекомендовано:

1. ознакомить нового сотрудника с его должностными обязанностями, степень ответственности и насколько будет эффективна работа компании от его работы;
2. закрепить за молодым специалистом наставника, который будет вводить сотрудника в работу.

Наставник должен быть мотивирован хорошей надбавкой к окладу, хорошим общественным мнением, общим признанием, размещением информации о лучшем наставнике в Интернете и др.

Проведённый нами анализ показал, что в данной Компании достаточно высокий уровень профессионально-подготовленных кадров. Это подтверждают показатели качества продукции, которые показывают наличие всего 2% брака в 2015г.

Низкая текучесть кадров показывает на соответствие соотношения таких показателей как издержки, потраченные на обеспечение квалификации рабочей силы к количеству и качеству добытой продукции.

Итак, в качестве мероприятий по повышению эффективности управления персоналом Компании ГРК ООО «Амикан» рекомендовано более активно привлекать молодой кадровый состав. Помогать молодым специалистам лучше адаптироваться в коллективе, стимулировать наставничество.

Результаты от проведённых мероприятий показывает нам таблица 2.12.

Таблица 2.12 – Динамика критериев эффективности управления персоналом ГРК ООО «Амикан»

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонений
1. Темп роста производительности труда, %	86	107	+11
2. Темп роста заработной платы, %	103	103	0
3. Коэффициент соотношения (стр.1: стр.2)	0.83	1.02	+0.19
4. Текучесть кадров, %	0	0	0

Таким образом, по данным таблицы 2.12 видно, что управление кадровой службы компании разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, осуществляет контроль за их выполнением. Это подтверждают показатели эффективности управления персоналом.

Более наглядно это нам покажет рисунок 7.

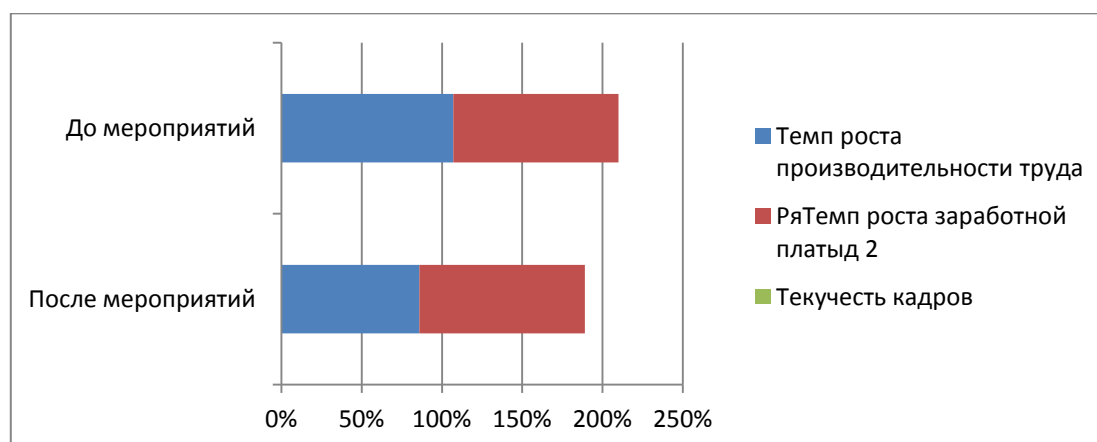


Рисунок 7 – Динамика производительности труда работников ГРК ООО «Амикан»

Несмотря на множество функций, которые выполняет кадровая служба Компании ГРК ООО «Амикан», почти все они выполняются должным образом.

3. Разработка предложений по оптимизации работы кадровой службы

3.1. Проблемы управления персоналом и пути их решения

В результате проведённого нами анализа, на предприятии ГРК ООО «Амикан» существуют некоторые проблемы и противоречия. К ним можно отнести:

1. В динамике кадрового состава наблюдается ещё большой процент работников с общим средним образованием. Всего в 2015 году 20 человек. Также по сравнению с 2014 годом наблюдается увеличение на 5 человек.

2. Наблюдается быстрое старение коллектива. В динамике структуры персонала по возрасту работники до 30 лет составляют примерно 40%.

Система профессиональной подготовки работников предприятия ГРК ООО «Амикан» требует обновления, привлечения к работе профессионалов-практиков. Необходим пересмотр образовательных стандартов и создание условий для переподготовки кадров, обращения к рынку профессиональных рабочих-рудников.

Проблемы, названные выше, зависят от эффективности работы кадровой службы предприятия.

Повышение образовательного уровня, обучение сотрудников, материальное стимулирование, метод соучастия. Всё это может способствовать заинтересованности работников в более эффективной работе.

Также необходима разработка инструкций и регламентов работы управленческого состава ГРК ООО «Амикан» с целью совершенствования управления на предприятии.

Такая сложившаяся кадровая ситуация на предприятии ГРК ООО «Амикан» обуславливает современные приоритеты государственной

кадровой политики. На этапе становления и развития общества в России, неизбежно возникают потребности в определении новых целей и приоритетов в кадровой политике. Без этого невозможна её реализация.

В число основных приоритетов, которые должны сложиться в кадровой службе предприятия, можно отнести следующие:

1. Обеспечение стабильного кадрового состава в сочетании с целенаправленным его обновлением. Кадровая политика предприятия должна исходить из того, что кадровый состав – это основной, постоянный, профессионально подготовленный состав работников. Профессионально подготовленный работник стремится получить личные перспективы, что обеспечивает предприятию рост эффективности производства.

2. Нормализация показателей структуры кадров по демографическим признакам на предприятии. Приоритетом в этом вопросе должна быть политика организованного привлечения молодёжи. Создав для неё условия, закрепив работу опытными профессиональными специалистами средних возрастов, постепенно будут высвобождаться работники старших возрастов.

Подготовка и переподготовка работников является составной частью подбора, планирования и создания действительного резерва для выдвижения и продвижения кадров. Содержание, продолжительность профессиональной переподготовки кадров, а также образовательные технологии должны приводиться в соответствии с современными требованиями кадровой политики.

Кадровой службе предприятия необходимо в дальнейшем уделять больше внимания конкурсному кадровому отбору, который осуществляют учебные заведения. Это позволит повысить качество образовательного уровня работников, а также будет способствовать эффективности использования финансовых ресурсов предприятия.

3. Обеспечение объективной и комплексной оценки профессиональных качеств работников предприятия. Обновление кадрового состава, продвижение.

4. Отбор кадров должен производиться на основе альтернативности и конкурсности. Приоритетным направлением в этом должно быть обеспечение объективной и комплексной оценки профессиональных и личных качеств работников, претендующих на должность. Основным критерием соответствия при этом, будет соответствие способностей претендентов квалификационным требованиям. Особенно эффективна такая работа при обеспечении гласности её.

3.2. Внедрение контроллинга в систему кадровой службы организации

Понятие «контроллинг» это функция контроля и управления. Она направлена на конкретные задачи и является важной частью процесса принятия кадрового решения. Контроллинг выполняет задачу информационной поддержки кадрового планирования и направлен он на оптимизацию использования персонала на предприятии.

Система контроллинга исследуемого нами предприятия ГРК ООО «Амикан» должна охватывать следующие функции:

1. Разработка инструкций для руководителей отделов по планированию и организации работы отдела, а также регламент по приему персонала в отдел;
2. Должна проводить определённые мероприятия, направленные на учёт и выявление результатов деятельности персонала предприятия;
3. Проводить мероприятия, направленные на оценку и сравнение результатов деятельности сотрудников предприятия;

4. Анализировать и делать выводы о деятельности сотрудников. На основании этих выводов руководством компании будут в дальнейшем приниматься решения о перемещении работников, направлении их на учёбу или на увольнении некоторых из них;
5. Проводить мероприятия, направленные на оптимизацию подсистем контроллинга и повышение её эффективности.

Контроль персонала на предприятии можно разделить ещё и на элементы:

1. Контроль сбора требуемой информации;
2. Контроль носителей контроля, как отдельных работников;
3. Время проведения контроля.

Контроллинг на предприятии имеет свою цель – это обнаружение признаков нарушения устойчивости работы предприятия на ранних стадиях. Внутренний контроль создаётся для того, чтобы лучше упорядочить и более эффективно вести дела по руководству кадрами предприятия.

Перечислим основные функции контроля персонала:

1. Функция управления персоналом. Она подразумевает анализ работы персонала и достигнутые за счёт этого результаты;
2. Функция координации. Она координирует отдельные мероприятия в сфере материального стимулирования работников и координации друг с другом;
3. Функция подготовки информации подразумевает создание и поддержку целеориентированной и интегрированной базы данных по персоналу.

В современной кадровой политике в рамках контроллинга разработаны разные системы показателей по отдельным направлениям работы с персоналом.

Основной задачей кадрового контроллинга является создание кадровой информационной системы, анализе имеющихся информации. Полученная информация должна отвечать требованиям достоверности, полноты,

существенности, полезности, понятности, своевременности и регулярности. Более детально задачи контроллинга и условия их достижения на предприятии покажет нам таблица 3.1.

Таблица 3.1 – Детализированный перечень задач кадрового контроллинга и условия их достижения

Наименование задач	Условия их достижения
Создание системы кадрового планирования и контроля	Выбор метода и процедур
	Определение порядка проведения планирования
	Определение основных требований по составлению плана и контроля за персоналом
	Определение внешних и внутренних предпосылок
Создание кадровой информационной системы	Определение потребности в информации
	Участие в создании системы информации о рабочих местах
	Участие в создании системы оценки кадров
	Создание информационной системы для участия внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования
	Иерархический анализ потребности в информации
	Определение получателей информации
	Оформление содержания кадровой отчетности
Координация кадрового планирования	Подготовка заседаний по планированию
	Проведение обсуждений плана с руководителями экономических служб
	Проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием по всему предприятию
	Проведение контроля за выполнением планов
	Предложение мер по устранению отклонений от планов
Проведение исследований эффективности планов	
Выполнение функции кадрового аудита	
Введение системы кадровой информации	
Составление отчетов по кадрам	

Так, на предприятии ГРК ООО «Амикан» проводится регистрация опаздываний персонала на работу для принятия мер по планомерной борьбе с не соблюдением работниками правил трудовой дисциплины.

Основными целями кадрового контроллинга являются :

1. Поддержка трудовой кадровой политики;
2. Обеспечение предприятию гарантий надёжности и повышения качества информации о персонале;
3. Обеспечение лучшей координации функциональных подсистем управления персоналом;
4. Лучшей гибкости в управлении персоналом. Она обеспечивается своевременным выявлением недостатков и рисков в кадровой работе.

Целью контроллинга на исследуемом нами предприятии является поддержка планирования, управления, контроля и получения информации о всех мероприятиях кадровой работы.

Намеченные задачи кадрового контроллинга помогут создать хорошую информационно-кадровую систему на предприятии. А также помогут лучше анализировать кадровую работу и вовремя предотвращать кадровые риски.

3.3 Рекомендации по оптимизации кадровой работы ГРК ООО «Амикан»

Для учёта и систематизации данных о кадровом потенциале и кадровом резерве предприятия ГРК ООО «Амикан» нами рекомендовано сформировать банк кадровой информации на предприятии.

Работа с банком кадровой информации должна производиться путём постоянного отбора кандидатур наиболее профессионально подготовленных и тех, которые обладают необходимым функциональным потенциалом.

Прошедшие отбор кандидаты, согласно регламента, зачисляются в кадровый резерв и проходят тестирование и оценку с целью определения уровня профессиональной квалификации и компетенции для возможного дальнейшего продвижения на соответствующие карьерные должности. Также определяется уровень подготовки для замещения на эти должности.

Работа с резервом кадров производится на уровне последовательных действий, различных операций, которые основаны на соответствующих знаниях и концепции кадровой политики.

Современные технологии отбора, оценки и обучения кадрового резерва должны включать следующие операции и процедуры:

1. Определяются критерии и методы отбора кандидатур в резерв на выдвижение;
2. Определяется структура кадрового резерва, его численность и должностной состав с учётом потребностей на перспективу;
3. Отбирается и утверждается резерв кандидатов;
4. Составляются индивидуальные планы подготовки сотрудников;
5. Распределяются обязанности ответственных за работу с резервом кадров;
6. Определяются формы и методы подготовки резерва, его использования и обновления;

Формирование резерва кадров предполагает использование разнообразных методов в изучении кандидатов. К ним относятся:

1. Изучение личности кандидата в процессе систематического наблюдения за его работой;
2. Оценка квалификации и опыта кандидата на основе кадровых документов;
3. Учёт отзывов о работнике руководителя, коллег и подчинённых.

Для более точной и объективной оценки должны применяться такие методы, как анкетирование, тестирование, экспертная оценка, метод групповой дискуссии, деловые игры, методика «центров оценки» и др.

Эффективными формами теоретической и практической работы с резервистами являются:

- обучение их в специальных учебных заведениях;
- стажировка на предприятии;
- участие в работе на форумах, научно-практических конференциях, рабочих ярмарках;
- временное исполнение обязанностей.

3.4 Пути совершенствования деятельности кадровой службы ГРК ООО «Амикан»

В современной Российской экономике идёт активный процесс создания функционального управления. Это является одной из основных задач и главным критерием роста экономического роста в стране.

К сожалению, на многих современных предприятиях ещё имеют место неумение профессионально анализировать состояние социально-экономических процессов, принимать оптимальные и своевременные решения, рационально организовывать управленческую работу, направлять общественные процессы, обеспечивать и контролировать реализацию намеченных программ.

Существует необходимость в большем совершенствовании кадровой политики.

Предприятию ГРК ООО «Амикан» рекомендуются следующие направления по оптимизации кадровой службы:

1. Качественно и своевременно комплектовать кадрами предприятие;
2. Проводить систематический анализ кадровой ситуации и осуществлять мониторинг кадровых процессов;
3. Формировать и использовать банк кадровой информации;
4. Консультировать служащих по вопросам их правового положения;

5. Проводить анализ уровня профессиональной подготовки и переподготовки кадров;
6. Повышать квалификацию работников предприятия, используя результаты обучения в практической деятельности;
7. Продвигать по карьерной лестнице сотрудников предприятия.

На предприятии ГРК ООО «Амикан» работают культурные, образованные и профессионально-подготовленные сотрудники.

У предприятия накоплено уже не мало механизмов, которые обеспечивают высокое качество работы персонала. Это такие как, отбор, профессиональный отбор, процедура приёма на должность.

Однако, отбор проводится бессистемно. А это приводит к снижению профессиональной компетенции сотрудников.

Пути совершенствования кадровой службы предприятия ГРК ООО «Амикан» можно назвать следующие мероприятия:

1. Иметь более чёткое представление о квалификации и личностных параметрах, которыми должен обладать принимаемый на работу сотрудник, где будут отражены все основные параметры и требования к принимаемому сотруднику;
2. Привлекать к отбору квалифицированных специалистов из управления предприятия, которые хорошо понимают специфику предприятия и требования к будущему сотруднику;
3. Информировать о проведении конкурсов на замещение вакантных должностей в Интернете, в специализированных учебных заведениях. Это позволит привлечь на работу квалифицированных сотрудников.
4. Вовремя анализировать и делать диагностику кадровой ситуации. Диагностика предполагает: изучение тенденции кадрового потенциала, определение неэффективных звеньев в работе, выявление способного функционала, разработка прогнозов количественного и качественного развития кадрового потенциала,

определение научно-обоснованных критериев, соответствующих требованиям и специфики работы на предприятии;

5. Обновление механизмов реализации кадровой политики;
6. Обновлять кадровую политику концептуально. Это подразумевает демократизацию процедур принятия решений по кадровым вопросам, привлечение их к разработке, обсуждению и реализации при помощи высококвалифицированных сотрудников;
7. Перестроить систему переподготовки и повышения квалификации кадров. Переподготовку необходимо перестроить, в соответствии с этапами продвижения по служебной лестнице, по потребностям в профессиональной адаптации новых работников;
8. Необходимо регулярно изучать действующие учебные программы, учебно-методические материалы и добиваться приведения их в соответствие с практическими задачами предприятия;
9. Обеспечивать нормативно-правовое, финансовое и пропагандистское участие кадровой политики предприятия;
10. Контролировать и регулировать учёт кадровых процессов, которые предусматривают разработку мер по стимулированию профессионального роста и карьеры кадров;
11. Организовывать работу персонала с учётом научной организации труда;
12. Упорядочивать статистический учёт кадровой динамики и приведение его в соответствие с требованием времени. В этих целях необходимо использовать информационно-техническую технику.

Кадровый отдел предприятия должен быть организационным и научно-методическим центром.

Его главной задачей является оценка эффективного использования кадрового потенциала, организация работы по формированию кадрового резерва.

В новых условиях кадровой политики предприятия акцент перемещается в сторону повышения компетентности, управленческой культуры и психологической устойчивости, а также умения работать в кризисных и экстремальных условиях.

3.5 Социально-экономическая эффективность проекта и программа его реализации

Проанализировав работу кадровой службы предприятия ГРК ООО «Амикан» и дав определённые рекомендации по оптимизации кадровой работы, логично встаёт вопрос об социально-экономической эффективности проекта кадровой работы.

Придавая исключительно важное значение профессиональной квалификации работников предприятия, необходимо отметить, что одной из основных организационно-правовых форм проверки уровня профессиональной компетентности является акцент на стандарты заданные на этом предприятии.

При проведении аттестации необходимо применять различные методы и методики оценки персонала. Эти методики существуют. Они выработаны отечественной и зарубежной теорией и практикой.

Также должна учитываться и персональная характеристика самого сотрудника, такая как эффективность его труда, целеустремлённость, авторитет в коллективе, корректность в поведении.

Для эффективного осуществления функций персоналом применяется анализ и планируются расходы.

Отметим, что инвестирование мероприятий по оптимизации работы службы управления персоналом планируется за счет собственных средств предприятия с учетом будущей прибыли от рекомендуемых мероприятий.

Прогнозирование финансовых результатов целесообразно провести на основе таких методов как: экстраполяция по среднему абсолютному и среднему приросту. Для определения абсолютного темпа роста была использована формула 1, 2:

$$\Delta Y = \frac{Y_n - Y_1}{n - 1}, \quad (1)$$

$$Y_{n+1} = Y + \Delta Y, \quad (2)$$

Прогнозное значение выручки ГРК ООО «Амикан» по среднему абсолютному приросту составит:

$$\Delta Y = (724443 - 961985) / 3 = 79181 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$Y_{2016} = 724443 - 79181 = 645262 \text{ (тыс. руб.)}$$

Для определения среднегодового темпа роста использована формула 3:

$$Y = \sqrt[n-1]{\frac{Y_1}{Y_n}}, \quad (3)$$

где N – выручка от реализации продукции.

Прогнозное значение выручки ГРК ООО «Амикан» по среднегодовому темпу роста составит:

$$\text{Темп роста} = \sqrt[3]{1170785 / 961985 \times 724443 / 1170785} = 0,753$$

$$724443 \times 0,753 = 545506 \text{ тыс. руб.}$$

Решено принять в качестве наиболее вероятной более оптимистический прогноз, согласно которому прогноз результата (выручки от реализации продукции) на прогнозируемый период составляет 645262 тыс. руб.

Введем коэффициент, связывающий выручку и затраты, - коэффициент удельных затрат (Куз). Для расчета данного коэффициента используем данные на конец 2015 года.

$$\text{Куз} = \text{Затраты} / \text{Выручка} = 668849 / 724443 = 0,923$$

Таким образом, прогнозное значение полной себестоимости составит: 645262 тыс. руб. \times 0,923 = 595577 тыс. руб.

Далее целесообразно спрогнозировать показатели финансовых результатов на 2016 год с учетом предлагаемых мероприятий (Рис.3.1).

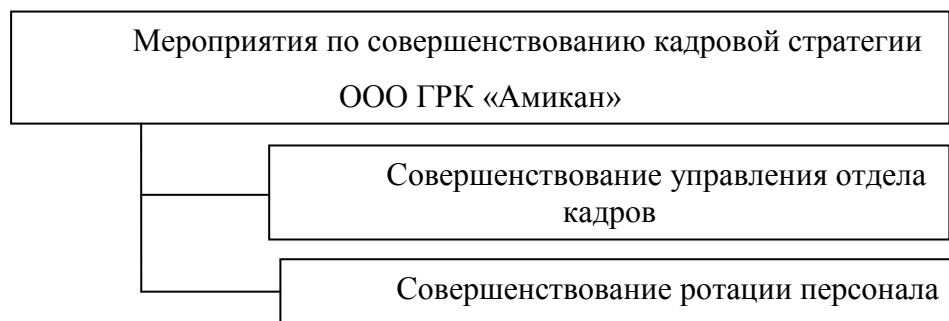


Рис. 3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой стратегии в ГРК ООО «Амикан»

Так, согласно расчетов затраты на создание и функционирование службы управления персоналом на 2016 год составят 943,8 тыс. руб.

Единовременные затраты на сумму 242 тыс. руб. будут приобретены за счет чистой прибыли прошлого периода (2015 г.), поскольку именно данные средства остаются в распоряжении предприятия и могут быть потрачены по его усмотрению.

Данные затраты будут учитываться как основное средство, поскольку стоимость превышает 20 тыс. руб. и срок эксплуатации более 1 года. По данному оборудованию будет начисляться амортизация – 20% в год (срок эксплуатации 4 года по ПБУ), который учитывается в себестоимости реализуемой продукции.

Затраты, связанные с заказом услуг по управлению персоналом в других (сторонних) организациях в среднем за 2013-2015 годы составляют 1750,8 тыс. руб., которые также входят в состав себестоимости.

Так себестоимость продукции на 2016 год, при организации службы управления персоналом на предприятии составит:

Себестоимость (с учетом функционирования службы управления персоналом) = Себестоимость (прогноз 2016 год) – Затраты, связанные с услугами сторонних организаций + Амортизационные отчисления + Расходы на организацию службы управления персоналом = 595577 + (242 / 4) × 2 – 1750,8 + 943,8 = 594831 тыс. руб.

Мероприятия по внедрению системы ротации и совершенствованию системы стимулирования персонала были предложены для рассмотрения экспертам для определения темпа роста выручки от реализации продукции за их счет. В (Табл. 3.2) представлена характеристика экспертов.

Таблица 3.2 Характеристика экспертов

№ п/п	Категории экспертов	Численность, чел.	В том числе	
			с высшим образованием	имеющие требуемый для эксперта стаж
1	Независимые консультанты	2	2	2
2	Руководители ГРК ООО «Амикан»	4	4	2
3	Руководители предприятий-конкурентов	3	3	3
4	Менеджеры	3	3	1
5	Рабочие	1	1	1

Так потенциально возможное число экспертов (N_n), как верхняя граница численности группы может составить 13 человек и менее.

Среди потенциально возможных экспертов выделяется группа специалистов (N_k) требуемой квалификации для оцениваемого класса событий. Руководство предприятия считает обязательным для экспертов высшее образование и имеющим необходимый стаж работы в данной отрасли, поэтому численность группы составила:

$$N_k = 2 + 2 + 3 + 1 + 1 = 9 \text{ чел.}$$

Из группы N_k исключаются те эксперты, чьи потенциально возможные цели могут противоречить целям получения объективных результатов.

Руководство предприятия считает, что цели конкурентов могут противоречить целям получения объективной информации, поэтому исключаем конкурентов:

$$N_{\text{И}} = 9 - 3 = 6 \text{ чел.}$$

Таким образом, численность экспертной группы составила 6 человек. Состав группы удовлетворяет всем заданным условиям и требованиям и был принят для исследований в целях прогнозирования выручки на 2016 год с учетом предложенных мероприятий.

Далее на основе применения метода коллективной экспертной оценки, с учетом профессионализма экспертов, определялся процент роста выручки в 2016 году с учетом внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Результаты коллективной экспертной оценки специалистов (экспертов) представлены в (Табл.3.3).

Таблица 3.3 Прогнозные показатели группы экспертов изменения выручки на 2016 год

№ п/п	Эксперт	Оценка профессионализма эксперта, балл	Возможный рост выручки с учетом совершенствования кадровой стратегии в 2016 г.
1	Начальник планово-экономического отдела	5	101,4
2	Управляющий службой сбыта	5	101,5
3	Директор «ПроБизнесКонсалдингГрупп»	4	101,2
4	Начальник отдела кадров	5	101,6
5	Финансовый менеджер	4	101,3
6	Старший инженер	4	101,4

По результатам оценки определялось оптимальное решение как средневзвешенное суждение с учетом профессионализма экспертов:

Прогнозируемый рост выручки в 2016 г. от предложенных мероприятий может составить $(101,4 \times 5 + 101,5 \times 5 + 101,2 \times 4 + 101,6 \times 5 + 101,3 \times 4 + 101,4 \times 4) / (5 + 5 + 4 + 5 + 4 + 4) = 101,4\%$.

Так сумма выручки в 2016 г. по прогнозам экспертов составит 654296 тыс. руб. ($645262 \text{ тыс. руб.} \times 1,014$).

Далее спрогнозируем себестоимость с учетом предложенных мероприятий: $594831 + 222,3 = 595053 \text{ тыс. руб.}$

Для сравнения экономической эффективности построена (Табл. 3.4).

Таблица 3.4 Сравнение экономической эффективности при внедрении мероприятий и без них

№ п/п	Показатели	2016 г. до внедрения мероприятий (прогноз)	2016 г. после внедрения мероприятий (проект)	Отклонение 2016 г. (проект) от 2016 г. (прогноз)	
				(+,-)	%
1	Выручка, тыс.руб.	645262	654296	9034	101,4
2	Полная себестоимость, тыс.руб.	595577	594831	-746	99,9
3	Прибыль от реализации, тыс.руб.	49685	59465	9780	119,7
4	Рентабельность продаж, %	7,70	9,09	1,39	-

Таким образом, от реализации предложенных мероприятий прибыль ГРК ООО «Амикан» увеличится к концу 2016 года на 19,7%, при условии сохранения значений ценовых показателей 2015 года.

Также за счет увеличения суммы прибыли от реализации продукции увеличилась и рентабельность продаж - на 1,4 процентных пункта.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что мероприятия по совершенствованию кадровой стратегии будут проведены успешно, и все затраченные на это денежные средства оправдают себя, о чем свидетельствует увеличение прибыли и рентабельности ГРК ООО «Амикан» .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как известно, кадровая политика является одним из основных средств повышения эффективности функционала предприятия.

Её самыми приоритетными направлениями является создание действенного механизма формирования высокопрофессиональных кадров предприятия.

Современная кадровая политика предприятия должна быть научно обоснованной, конкретной.

Она должна учитывать насущные потребности предприятия в кадрах, планировать кадровую политику.

По оценкам практиков, к сожалению, в управлении кадрами в нашей стране очень много негативных факторов. Но есть и тенденция к развитию.

Есть понимание, что от кадрового управления персоналом зависит качество кадров, а от качества кадров зависит эффективность роста экономики в целом.

В результате проведённого нами анализа кадрового состава предприятия ГРК ООО «Амикан» по основным социально-демографическим характеристикам и квалифицированным параметрам было выявлено, что фактическая численность не значительно показывает рост.

У предприятия средний возраст работающих 44 года. Доля работников до 30 лет составляет чуть более 40%. Многие работники не имеют даже средне-техническое образование.

Таким образом, анализ практики реализации кадровой работы показал, что кадровая работа ведётся. Недостатком является не достаточная работа по формированию подлинно профессионального кадрового состава предприятия.

Для преодоления указанных выше негативных тенденций были выдвинуты и обоснованы предложения и рекомендации по управлению кадровым составом предприятия ГРК ООО «Амикан» .

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – М.: Кнорус. – 2015, – 608 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Омега-Л, – 2015. – 215с.

Литературные источники:

3. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 332 с.
4. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2015. – 192 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
6. Беляев, В.И. Менеджмент: основы теории и практики: учебник. – М.: Кнорус, 2011. – 354 с.
7. Блэйк, Р.Р., Мутон, Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2015. – 274 с.
8. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность. Организация и управление: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2013. – 368 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.

10. Вайс, Е. С., Васильцова, В. М., Вайс Т. А., Васильцов В. С. Планирование на предприятии (организации). – М.: КноРус, 2012. – 336 с.
11. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 468 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.
13. Владимирова, Л.П. Экономика труда: Учеб. пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2011. – 300 с.
14. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2012. – 448 с.
15. Герчиков, В.И. Управление персоналом: сотрудник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
16. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии. – М.: Юрайт, 2012. – 704 с.
17. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2015. – 287 с.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
19. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
20. Кучер, Л.С., Шкуратова, Л.Н. Организация обслуживания: Учебник. – М.: Издательский Дом «Деловая литература», 2011. – 544с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.

23. Косолапова, М.В., Свободин В.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник. – М.: Дашков и К, 2014. – 344 с.
24. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2012. – 640 с.
25. Кукушкин, С.Н., Поздняков, В.Я., Васильева, Е.С. Планирование деятельности на предприятии. – М.: Юрайт, 2013. – 350 с.
26. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР, 2015. – 255 с.
27. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.
28. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. – М.: Вильямс, 2012. – 672 с.
29. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда. – М.: МИК, 2011.
30. Рофе, А. И. Экономика труда [Текст]: учебник для вузов по спец. «Экономика труда» и др. экон. спец. / А. И. Рофе. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 391 с.
31. Саакян, А.К. Экономика и социология труда. Учебное пособие. – СПб: Питер, 2011. – 128 с.
32. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник для сред. спец. учеб. заведений по спец. «Бух. учет, анализ и контроль», «Экономика и упр. Персоналом» / Г.В. Савицкая. - 5-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 344 с.
33. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 324 с.

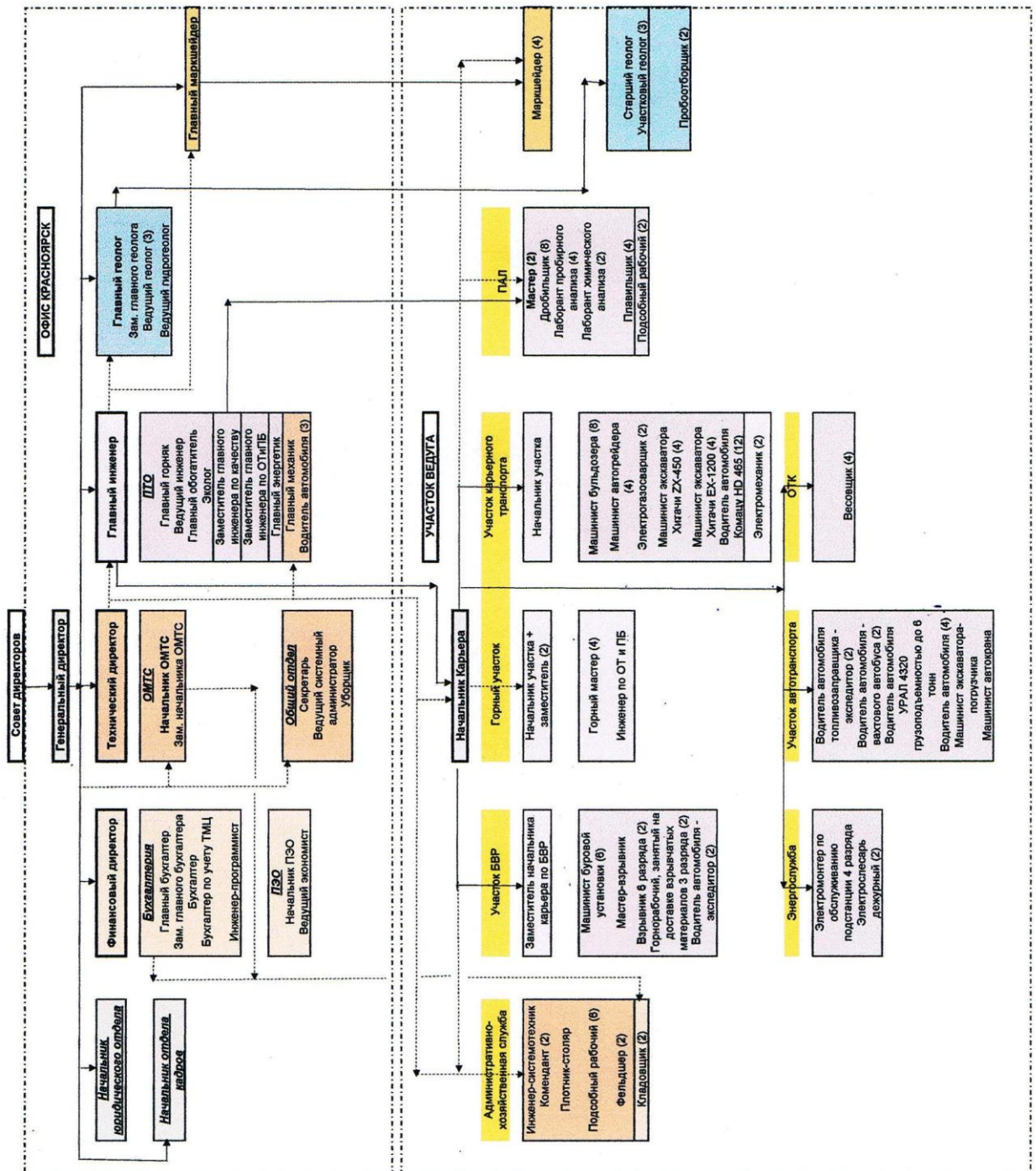
Периодическая литература:

34. Абрамова, Т.Г. Применение кадровых технологий в управлении персоналом государственной службы/ Т.Г. Абрамова // Государственная служба. – 2014. – № 2. – С. 48-53.
35. Горянов, Л.П. Состояние и перспективы кадровой работы в системе государственной и муниципальной службы/ Л.П. Горянов // Чиновникъ. – 2010. – № 1. – С. 16-21.
36. Дудка, Г. Кадровый резерв: отбор, формы обучения, практика назначения на вышестоящую должность / Г. Дудка // Служба кадров. – 2015. – №9. – С. 109-113.
37. Егоров, В. Проблемы подготовки кадров государственной службы / В. Егоров // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 3. – С. 34-39.
38. Кибанов, А.В. Разработка кадровой политики организации / А.В. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2015. – № 1. С.23–25.
39. Киселева, В.А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала / В. А. Киселева // Российское предпринимательство. – 2015. – № 3 (225). – С. 81-84.
40. Курбатов, В.А. Основные направления совершенствования системы развития управленческих кадров / В.А. Курбатова // Государственная служба. – 2014. – № 2. – С. 32-37.
41. Моргунов, В.М. Управление процессом обучения на производстве / В.М. Моргунов // Креативная экономика. – 2012. – № 9 (69). – С. 42-48.
42. Марченко, И.П. Реформирование кадровой работы в системе государственной (муниципальной) службы/ И.П. Марченко // Служба кадров и персонал. – 2014. – № 8. – С. 26-30.
43. Невская, Л.В. Поведенческий подход к стратегическому развитию персонала / Л.В. Невская, И.А. Эсаулова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2 (224). – С. 112-116.

44. Орлова, А.Н. Кадровая политика на основе угрозы увольнения / А.Н. Орлова // Российское предпринимательство. – 2015. – № 13 (259). – С. 165-176.
45. Рябин, А.. Кадровая политика предприятия / А. Рябин, Л. Калашникова // Служба кадров и персонал. 2015. – № 3. – С.15.
46. Сирченко, А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / А. Е. Сирченко // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 496-499.
47. Таланова, А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации / А.В. Таланова, С.Р. Владимиров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 2 (29). – С. 45.
48. Хожемпо, В.В. Основные направления формирования кадровой политики в современных компаниях / В.В. Хожемпо // Молодой ученый. – 2015. – №2. – С. 564-566.
49. Чернов, Е.С. Основные факторы создания успешной команды в организации / Е.С. Чернов// Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 1(28). – С. 23-28.
50. Черданчев, С.М. Об основных направлениях совершенствования кадровой работы в Сибирском федеральном округе / С.М. Черданчев // Вестник координационного совета по вопросам кадровой политики при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе. – 2014. – № 1. – С. 17-25.

ПРИЛОЖЕНИЕ А (обязательное)

Структура управления ГРК ООО «Амикан»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

Показатели экономической деятельности предприятия

ГРК ООО «Амикан»

Наименование Показателя	Ед. Изм.	2015г.	2014г.
1. Объём произведённой продукции (работ, услуг) в натуральном измерении	тыс.тонн	106.3	122.9
2. Объём произведённой продукции (работ, услуг) в стоимостном выражении	тыс дол.	5 586.3	9 399.3
3. Объём реализованной продукции (работ, услуг) (без НДС)	тыс.дол.	5 586	9 399
4. Валюта баланса	млн.руб.	3 752.3	2 876.9
5. Основные средства	млн.руб.	189.5	140.7
6. Среднесписочная численность работающих, всего:	человек	110	97
6.1. в т.ч. управленческого персонала	человек	14	13
6.2. ИТР	человек	28	27
6.3. Рабочие и служащие	человек	67	57