

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ
ООО «КРОНО-БЕЛ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персонала
заочной формы обучения, группы 05001262
Гуцу Антона Юрьевича

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Перцев В.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ	7
1.1. Место планирования потребности персонала в системе управления предприятием.....	7
1.2. Подходы к планированию и прогнозированию потребности персонала в организации	15
1.3. Методы оценки планирования потребности персонала в организации ...	27
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КРОНО-БЕЛ»	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Кроно-Бел».....	37
2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Кроно-Бел».....	41
2.3. Оценка системы кадрового планирования персонала в ООО «Кроно-Бел»	47
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КРОНО-БЕЛ».....	54
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы планирования и прогнозирования потребности персонала в ООО «Кроно-Бел»	54
3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях планирование трудовых ресурсов – важнейшее условие эффективной деятельности предприятия. Эта проблема актуальна, так как экономика нашей страны функционирует исключительно по законам рынка.

Предприятия сами отвечают за свою деятельность, и сами принимают решения о дальнейшем развитии. А в рыночной экономике выживает тот, кто наилучшим образом использует имеющиеся у него ресурсы для получения максимального количества прибыли, решая основные проблемы экономической деятельности.

Известный заданный момент факторов производства одним из главных, а зачастую и основным, требующим наибольших затрат, является труд. Так как в процессе производства в качестве экономического ресурса используется труд, следует отметить, что в общем комплексе проблем развития предприятия важное место занимают трудовые ресурсы.

При всей важности материально-вещественных элементов производства они выступают решающим фактором повышения качества продукции, а эффективность использования трудовых ресурсов, определяет эффективность всех сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Поэтому трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятия. Сейчас основная задача предпринимателя – руководителя предприятия – хорошо подобранный трудовой коллектив, представляющий собой команду единомышленников и партнеров, способных понимать, осознавать и реализовывать замыслы руководства предприятия.

Только от нас зависит залог успеха и предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Этим обусловлена актуальность выбранной темы исследования системы планирования и прогнозирования персонала на предприятии.

Степень научной разработанности темы. В настоящее время в России вышло достаточно литературы, посвященной теории и практике кадрового планирования и прогнозирования потребности персонала на предприятии. Хотелось бы отметить, что большинство таких изданий носит не только теоретический, но и прикладной характер и изобилует живыми, легко узнаваемыми примерами.

Объектом исследования является персонал ООО «Кроно-Бел».

Предмет исследования – система планирования и прогнозирования потребности в персонале на предприятии.

Цель дипломного проекта является разработка мероприятий по совершенствованию системы планирования и прогнозирования потребности персонала в ООО «Кроно-Бел».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- изучить место планирования и прогнозирования потребности персонала в системе управления предприятием;
- определить подходы к планированию и прогнозированию потребности персонала в организации;
- рассмотреть методы оценки эффективности планирования и прогнозирования потребности персонала в организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Кроно-Бел»;
- проанализировать систему управления персоналом ООО «Кроно-Бел»;
- оценить планирование и прогнозирование потребности персонала в ООО «Кроно-Бел»;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы планирования и прогнозирования потребности персонала в ООО «Кроно-Бел»;
- дать обоснование эффективности разработанных мероприятий.

Информационную базу дипломного проекта составили нормативно-правовые источники, научные источники, учебная литература, статистические источники, периодическая печать и электронные ресурсы, финансовая отчетность и другие нормативные документы организации.

Практическая значимость дипломного проекта заключается в результатах исследования, которые могут быть внедрены в практику в исследуемой организации.

Теоретической основой при написании дипломного проекта использовались труды российских и зарубежных ученых и специалистов таких как: В.И. Бovyкин, В.П. Галенко, И.Н. Герчикова, В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало и др.

Основными методами исследования в дипломном проекте использовались логические, расчетно-аналитические, графические, экономико-статистические методы, а также SWOT-анализ.

Структура дипломного проекта. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Работа изложена на 82 страницах печатного текста, содержит 20 таблиц, 5 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

1.1. Место планирования потребности персонала в системе управления предприятием

Планирование численности персонала является главной составляющей формирования трудового потенциала и одним из факторов повышения эффективности функционирования предприятия.

Обоснованное планирование численности персонала способствует формированию оптимального штатного расписания предприятия и определяет его необходимый профессионально-квалификационный состав, который в дальнейшем позволит обеспечить реализацию стратегии и задач предприятия.

Эффективное планирование персонала необходимо также как средство оптимизации его использования, совершенствования процесса приёма на работу, организации последующего профессионального обучения, создания основы для развития других программ управления персоналом, сокращения общих издержек на персонал.

Главная задача планирования персонала – это «перевести» имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы [11, с. 125].

Кадровое планирование – это постановка целей в области управления персоналом, а также определение сопутствующих этим целям задач, стратегий и мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение потребности организации в персонале надлежащего количественного и

качественного состава, повышение эффективности труда, развитие способностей работников, создание достойных условий труда, обеспечение занятости.

Основная задача планирования персонала – это «перевести» имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы [11, с. 126].

Одна из сложнейших задач управления человеческими ресурсами – планирование объёма этих ресурсов, необходимого для успешного функционирования организации.

В принципе подход к планированию человеческих ресурсов основан на очень простой идее: исполнителей в организации должно быть ровно столько, чтобы они успешно выполняли свои функции, а организация при этом достигала своих целей. Но практическая реализация этого подхода затрудняется тем, что рабочие места в организации различны по своему функциональному содержанию и методам выполнения этих функций.

Следовательно, абсолютно невозможно точно определить, сколько людей должно быть в организации. Стоит сделать ещё одно существенное замечание. Нередко руководители, особенно финансовые, смешивают два вида планирования: кадровое и бюджетное. Кадровое планирование, как уже указывалось – это планирование численности и состава сотрудников, связанных с организацией трудовыми отношениями. Бюджетное планирование в части расходов на персонал – это, в первую очередь, расчёт фонда оплаты труда, а также расходов на компенсации, а также расходов на найм персонала и его обучение. В фонд оплаты труда входят расходы на оплату работ и услуг по гражданско-правовым договорам лицам, не являющимся сотрудниками предприятия [12, с. 201].

Нередко в условиях кризиса перед руководством организации встаёт вопрос о снижении расходов. Снижать размер бюджета на персонал можно

двумя основными способами: снижая численность персонала и снижая среднюю зарплату. Более простым является, конечно, первый способ, который обычно и рассматривается в качестве основного. Тем не менее, не стоит упускать из вида и второй способ, который ценен тем, что при высоком уровне лояльности сотрудников по отношению к организации, удаётся сохранить её кадровое ядро, а после преодоления кризиса вновь повысить среднюю зарплату.

Каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации прodelьывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

Как бы там ни было, но долговременный успех любой организации, несомненно, зависит от наличия необходимых служащих в необходимое время на правильно выбранных должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантами и умением, занимаются достижением этих целей.

Недобросовестно выполненное, и тем более – вовсе проигнорированное, кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы уже в самое короткое время.

Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации.

Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долговременных планах организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации. К сожалению, кадровое планирование подчас недостаточно адекватно связано с полным общим планированием.

Стратегическое планирование должно отыскивать факторы, которые являются ключевыми для успеха организации.

В процессе планирования численности персонала необходимо учитывать множество факторов, влияющих на формирование численности предприятия (рис. 1.1) [17, с. 175].



Рис. 1.1. Факторы, влияющие на планирование персонала предприятия

В зависимости от направления действия этих факторов их можно условно разделить на две группы.

Первая группа представлена внешними факторами, которая включает подгруппы факторов в зависимости от характера их воздействия: макроэкономические, технико-технологические, политические факторы и факторы конкуренции.

Макроэкономические факторы – это подгруппа факторов, непосредственно влияющие на состояние рынка труда. К данной подгруппе относят такие факторы как темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения. Влияние этих факторов имеет двоякий характер: с одной стороны они определяют ситуацию на рынке

труда, тем самым формируя предложение рабочей силы, а с другой стороны они влияют на стратегию предприятия, что определяет спрос на рабочую силу [12, с. 202].

Вторая подгруппа факторов представлена технико-технологическими факторами. Внедрение прогрессивных технических систем по автоматизации трудового процесса на предприятии значительно снижает трудоемкость выполняемых операций, тем самым снижается потребность в определенной категории персонала, ранее выполняющих эти операции.

Значительное влияние на спрос персонала оказывает государственная политика в сфере социальнотрудовых отношений, которая является косвенным фактором, влияющим на планирование численности персонала на предприятии. Изменения в действующем законодательстве, такие как новый налоговый режим, внедрение новых принципов социального страхования и другие ведут к появлению или упразднению тех или иных задач, выполняемых работником на предприятии, что в свою очередь ведет к изменению трудоемкости выполняемых работ. Задачей кадровой службы является не только учет влияния этих факторов на потребность в рабочей силе, но и выявление факторов в будущем.

Одним из самых динамичных факторов, оказывающим влияние на потребности предприятия в рабочей силе, является конкуренция. Она тесно связана с рынком сбыта товаров и услуг. При условии стабильности рынка сбыта или его уменьшения усиление конкуренции ведет к сокращению численности персонала предприятия. Если же спрос на продукцию предприятия растет, то это является основанием для увеличения потребности предприятия в дополнительном персонале.

Другой не менее важной является группа внутренних факторов. Они тесно связаны с целями предприятия и его стратегией, финансовыми возможностями предприятия, а также имеющимся персоналом и его качественным составом.

У предприятия, ориентированного на стратегическую цель, потребность в рабочей силе стабильна. Предприятия, у которых стратегический курс часто меняется, что связано с завоеванием новых рынков сбыта, разработкой новаций, переходом на выпуск новой продукции, открытием новых бизнес направлений или их ликвидацией, должны пересматривать потребности в персонале в связи с каждым изменением курса, что усложняет планирование.

Следовательно, планирование численности персонала является важнейшей составляющей его постоянного формирования и приведения в соответствие с текущими потребностями развития предприятия.

На сегодняшний день менеджеры по персоналу имеют единое мнение о том, что планирование численности персонала без соответствующей оптимизации бизнес-процессов осуществить невозможно, потому что результативность такого планирования крайне невелика. Но даже если бизнес-процессы отлажены, то рассчитать нормы численности сотрудников достаточно сложно.

Менеджеру по персоналу необходимо определить множество различных показателей (в зависимости от вида труда и его сложности) – объемы работы, нормы выработки, нормы времени на обслуживание клиента или единицы оборудования. Этот процесс очень трудоемкий и требует значительных временных, финансовых и трудовых затрат. Ранее данные функции входили в обязанности нормировщиков, но переход к рыночной экономике принципиально изменил практику и подходы к прогнозированию численности персонала.

Одновременно развитие НТП привело к упразднению одних профессий и появлению других, которые заключаются в выполнении новых функций, нормирование которых ранее не осуществлялось. Нормативы, сохранившиеся со времен административно-командной системы, устарели и требуют пересмотра. Кроме того, сегодня к планированию численности персонала выдвигается ряд новых требований [8, с 130]:

– фактическая и нормативная численность работников должны отражать целый комплекс внешних относительно предприятия факторов (в частности, изменение спроса и предложения продукции, услуг, уровень конкуренции на рынке конкретного товара, финансовое состояние и др.);

– численность персонала (в том числе нормативная) становится обязательным элементом прогноза развития предприятия;

– усиливается роль и значение нормирования численности персонала как фактора оптимизации затрат и выявления неэффективных рабочих мест;

– управление численностью персонала и нормирование должны отражать дифференциацию рабочих мест предприятия в зависимости от их значимости для процесса производства;

– необходимость учета технологических ограничений при снижении численности работников;

– нормирование численности должно оказывать содействие постоянному улучшению качества трудовой жизни персонала.

Процесс планирования должен обеспечивать [8, с. 131]:

– определение цели организации;

– определение предположений, допущений;

– план действия в свете имеющихся ресурсов, включая обученный персонал.

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Распространенная ошибка при кадровом планировании – сосредоточиться на краткосрочных потребностях и не скоординировать их с долговременными планами организации. Сосредоточенность на краткосрочных потребностях – естественное следствие неинтегрирования кадрового планирования со стратегическим планированием. Этот подход почти всегда ведет к неожиданностям, которые вынуждают отдел кадрового

планирования сконцентрироваться на краткосрочных кризисах (замкнутый круг).

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее, по ряду важных аспектов оно от них отличается. Проблемы кадрового планирования обусловлены:

– Трудностью процесса планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и так далее. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, не соглашаются с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта [21, с. 95].

– Двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций и так далее цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляются компоненты социальной эффективности, если в других областях можно оперировать количественными величинами (суммы денег), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценки проделанной работы).

Подводя итог можно сказать, что кадровое планирование – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально – квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием. Планирование потребности в персонале включает следующие этапы:

обобщенный анализ различных видов планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение (например, планы производства и реализации, планы инвестиций и т.п.); анализ статистики по персоналу, включая информацию о его деловой оценке и продвижении; определение фактического состояния по количеству и качеству персонала на планируемый период; расчет качественной и количественной потребности в персонале на тот же планируемый период; сравнение данных, полученных на двух предыдущих этапах планирования; планирование мер по покрытию потребности в персонале.

1.2. Подходы к планированию и прогнозированию потребности персонала в организации

Кадровое планирование является составной частью стратегического управления организацией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий. Цели кадрового планирования представлены на рис. 1.2 [27, с. 180].



Рис. 1.2. Цели кадрового планирования

При планировании набора сотрудников требуемых профессий и квалификаций анализируются состояние рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период. Большое внимание в кадровом планировании уделяется подготовке мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям труда. Кадровое планирование создает условия и определения перспективного пути перемещения кадров. Обязательным условием кадрового планирования является оценка затрат на формирование и поддержание штатов [27, с. 181].

Система использования штатов должна обеспечивать наибольшую отдачу на каждом рабочем месте, что достигается лишь в том случае, когда индивидуальные способности и склонности сотрудников полностью совпадают с предъявляемыми к ним требованиями. Этому способствует целенаправленное обучение и повышение квалификации. Особая роль отводится планированию штатов руководящих кадров.

Кадровое планирование осуществляет отдел кадров организации по информации, поступающей от структурных подразделений.

Необходимость в систематическом кадровом планировании возрастает с развитием организации, ростом объема инвестиций в расчете на одного работающего. На содержание кадрового планирования оказывают существенное влияние колебания товарного рынка, изменения структуры спроса на производимые товары и услуги. Планирование, в свою очередь, должно опережать изменения в жизненном цикле производимой продукции и воздействовать на техническое развитие производства [27, с. 182].

Кадровое планирование может вытекать из сложившейся структуры производства и ориентироваться на заданную технологию. Однако при существенных изменениях в структуре товарного рынка, приводящих к диверсификации выпускаемой продукции, узкоспециализированный кадровый состав не способен оперативно отреагировать на изменения техники и технологии, что в ряде случаев тормозит модернизацию производства. По этой причине рекомендуется осуществлять кадровое пла-

нирование на стадии анализа инвестиций, ориентируясь на внедрение новых технологий.

Необходимый количественный объем рабочей силы определяется исходя из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры организации (рис. 1.3) [27, с. 182].

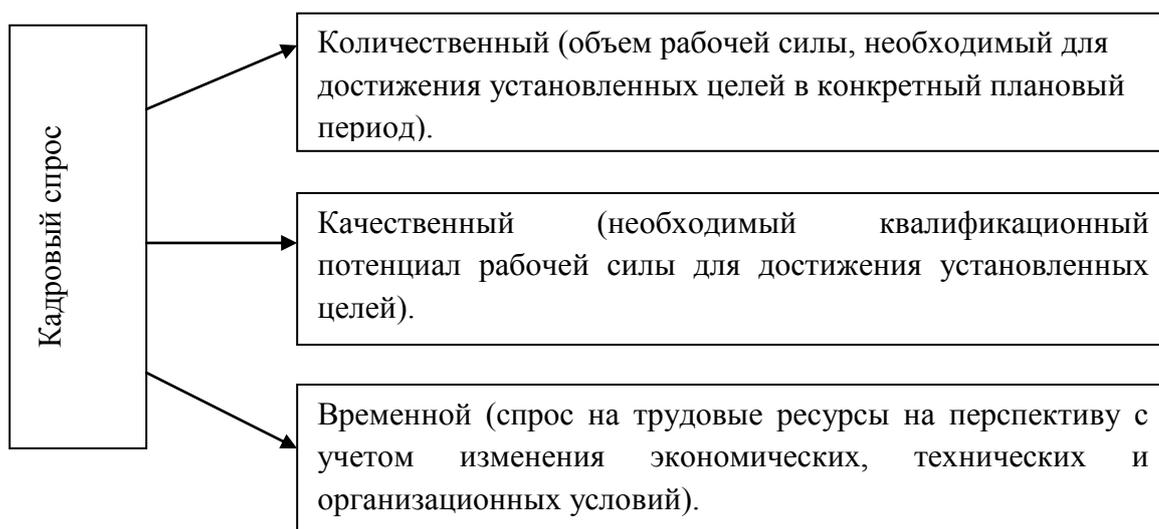


Рис. 1.3. Планирование кадрового спроса

Планирование качественного спроса ставит целью определение необходимого потенциала профессионально-квалификационной структуры кадров. При известной стратегии развития организации необходима увязка потребности в дополнительной рабочей силе с графиком ввода мощностей производства, т.е. разработка перспективы развития кадрового потенциала во времени. Типичной областью применения стратегического кадрового планирования являются анализ воздействия на структуру персонала инвестиций и инноваций, анализ и прогноз развития рынка труда на региональном уровне и на уровне организации.

Задачи кадрового планирования [29, с. 220]:

- анализ состояния рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период;
- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;

- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
- оценка затрат на формирование и поддержание штатов, а также на реализацию мероприятий, предусмотренных кадровой политикой;
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Уровни кадрового планирования: стратегическое; тактическое; оперативное.

Черты стратегического кадрового планирования: проблемно-ориентированный, долгосрочный характер; ориентированность на конкретные проблемы; высокий уровень зависимости от внешних факторов (экономических, технологических, социальных); концентрация на своевременном распознавании главных тенденций развития, их качественной оценке; согласованность с технической политикой организации и долгосрочной производственной программой.

Черты тактического кадрового планирования: среднесрочность планов; ориентированность на решение конкретных проблем управления персоналом; реализация кадровых программ руководителями среднего звена.

Черты оперативного кадрового планирования: имеет краткосрочный характер; ориентировано на достижение отдельных оперативных целей; основной план – оперативный план – содержит точно обозначенные цели и указания на конкретные цели и указания на конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей [29, с. 221].

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами и создание планов организационно-технических мероприятий по ее реализации являются, по сути, процессом планирования человеческих ресурсов. Однако

этот термин широко используется в традиционном смысле для обозначения процесса определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач. Основная цель планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря [29, с. 223]:

1. оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;

2. совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

3. организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

4. созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет кадровой службе

разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т. д.;

5. сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда, и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

Чтобы определить потребности организации в персонале, необходимо понимать, под влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов. Более важными из них являются, как правило, внутриорганизационные.

Внутриорганизационные факторы, определяющие потребности в персонале: стратегические цели и задачи организации; динамика движения персонала внутри организации.

Первый из этих факторов действует на уровне организации. Потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Если организация развивается, она вынуждена непрерывно осуществлять пополнение персонала. При этом может оказаться, что численность персонала ранее набранных профессий избыточна. Цели организации могут быть представлены в виде долгосрочной стратегической задачи или в виде бизнес-плана. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее реализации [29, с. 224].

У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И наоборот, если организация меняет стратегию – переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов

бизнеса, потребности, как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться.

Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе – внутриорганизационная динамика рабочей силы – увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска, перемещения между подразделениями и т. п. Служба персонала должна отслеживать эту динамику и по возможности заблаговременно предсказывать изменения. Подробнее об анализе движения персонала говорится ниже.

Среди множества внешних факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда – источника рабочей силы для большинства современных организаций: макроэкономические параметры; развитие техники и технологии; политические изменения; конкуренция и состояние рынка сбыта [31, с. 100].

В отличие от прогнозирования, дающего укрупнённые оценки численности персонала, кадровое планирование строится на определении выполняемых работ, которое вытекает из разделения труда в организации.

Цели, которые планирует достичь организация, задачи, которые она должна для этого решать, функции, которые при этом ей приходится выполнять для создания и реализации продуктов или услуг, делятся между сотрудниками в соответствии со структурой организации, схемой разделения полномочий и квалификацией сотрудников.

Однозначно определить каждую работу в организации таким образом, чтобы это определение одинаково понималось работодателем, его представителем – линейным руководителем, и самим исполнителем этой работы, очень сложно в силу того, что ситуации, возникающие во время работы, весьма разнообразны и часто непредсказуемы.

Для нормирования работы необходимо провести её анализ. Известно два основных метода анализа работы: метод наблюдения; метод интервью [29, с. 226].

Метод наблюдения основан на фиксации выполняемых работником функций с указанием продолжительности их выполнения. Анализируя эти записи, можно оценить трудоёмкость выполнения отдельных действий и их повторяемость, а также общую степень загрузки сотрудника.

Метод интервью носит более субъективный характер и основан на опросах наиболее опытных работников специально подготовленными экспертами. Опросы проводятся в форме структурированных интервью, на основании которых уточняется перечень и трудоёмкость выполняемых работ.

Оба описанных метода анализа работы служат базой для кадрового планирования. Этапы кадрового планирования представлены на рис. 1.4 [29, с. 227].

Классификация видов работы с точки зрения кадрового планирования

Сразу отметим, что ниже рассматривается только классификация работ исполнителей, хотя для менеджеров низового звена, непосредственно руководящих исполнителями, приводимая классификация также не лишена смысла.

Итак, в целях кадрового планирования работу можно подразделить на четыре типа [29, с. 227]:

1. Работа, состоящая из повторяющихся операций, продолжительность которых определяется характеристиками используемого оборудования или иными объективными нормативами.

2. Работа, состоящая из повторяющихся операций, продолжительность и количество которых в течение рабочего периода определяется установленными в организации нормативами, а результат может зависеть от разнообразных внешних и внутренних факторов.

3. Работа, имеющая измеримый объём, который случайным образом меняется от одного рабочего периода к другому под влиянием внутриорганизационных или внешних факторов.

4. Творческая работа, объём и сложность которой крайне трудно измерить, а конечный результат может быть оценён только квалифицированными экспертами.

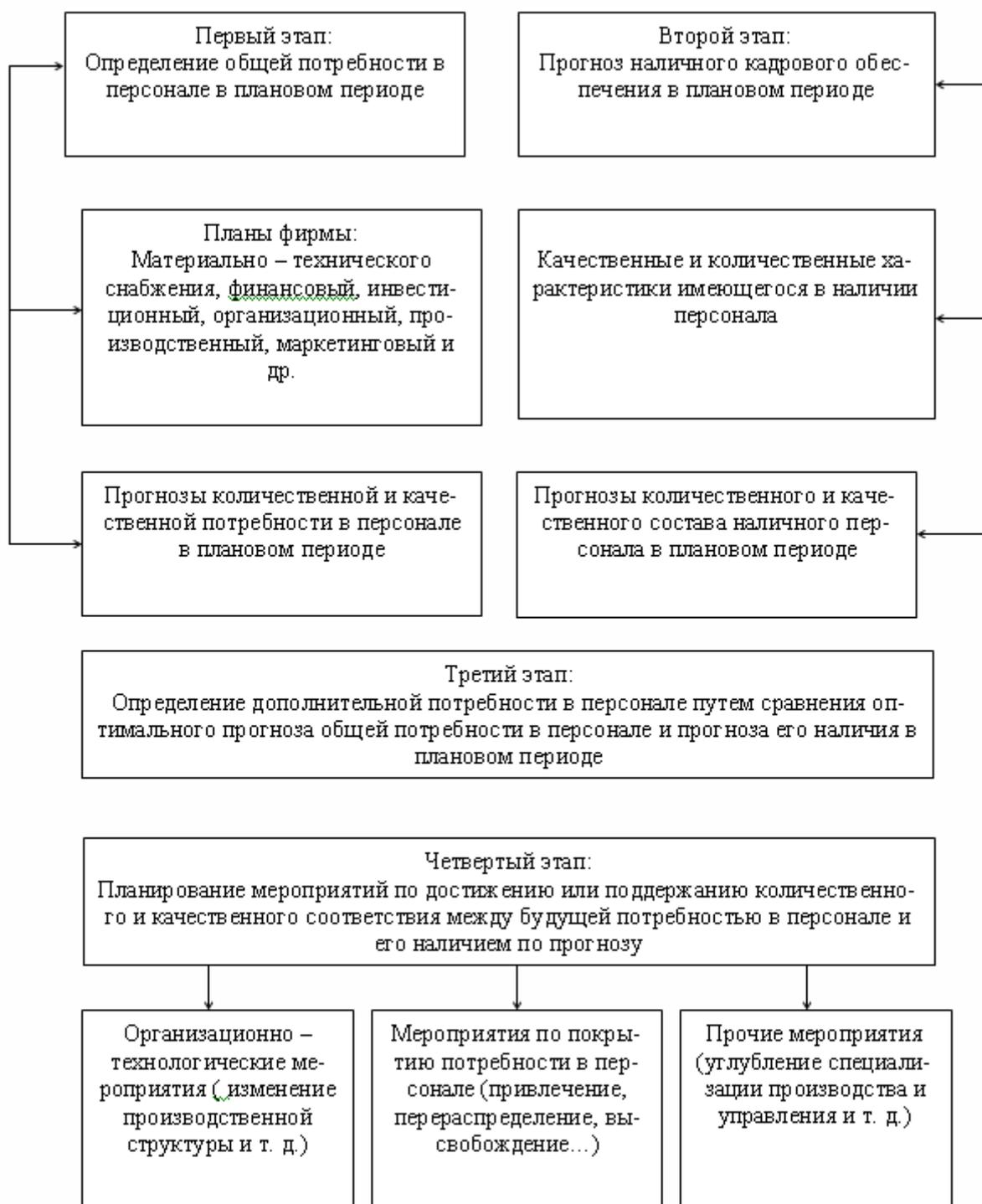


Рис. 1.4. Методика планирования дополнительной потребности фирмы в персонале

Первый из перечисленных типов работы характерен, например, для таких категорий работников как производственные рабочие. Нормируется такая работа на основе технических характеристик используемого оборудования и его ожидаемой загрузки. Впервые подобными исследователями занимался ещё в начале XX века основоположник научного менеджмента (точнее, научной организации труда) Ф. Тейлор. После Тейлора методам нормирования подобной работы посвящено огромное количество литературы. В связи с узкоспециальной направленностью и наличием большого количества изданий, освещающих упомянутые проблемы, в данном пособии они не рассматриваются.

Результатом кадрового планирования работы первого типа будет определение необходимого количества работников при односменной загрузке оборудования.

При увеличении коэффициента сменности это количество можно просто умножать на число смен. Требуемый коэффициент сменности должен выбираться в ходе разработке бизнес-плана компании.

Нетрудно понять, что реальные потребности бизнеса (спрос на рынке, сезонный фактор и т. п.) могут приводить к колебаниям загрузки оборудования в широких пределах. Поэтому нередко компании, имеющие большой штат производственных рабочих, вводят почасовую оплату или широко используют сверхурочные работы, чтобы сгладить пики и провалы нагрузки, не содержа при этом избыточную численность штатных работников. Может применяться и найма временных работников по срочным трудовым договорам [27, с. 170].

Однако последний способ, конечно, менее эффективен, поскольку гарантировать необходимый уровень квалификации и отношения к работе временных работников существенно сложнее, чем постоянных.

Работа второго типа характерна для такой массовой профессии как менеджер по продаже. Нормирование такой работы ведётся на основе наблюдений, расчётов, самофотографий рабочего дня, с одной стороны, и на

основе плана продаж и плана взаимодействия с клиентами, с другой стороны. Фактическая производительность (например, объём продаж) таких работников также может колебаться в широких пределах из-за сезонных факторов и ситуации на рынке, а также в зависимости от их индивидуального мастерства.

Необходимая численность менеджеров по продаже рассчитывается путём деления плана продаж компании на среднюю производительность одного менеджера по продаже.

Работа третьего типа свойственна для всех сотрудников, в обязанности которых входит обслуживание заявок на выполнение этой работы, возникающих случайным образом. Примером такой работы являются все виды обслуживания клиентов, например, продажи в торговом зале, обслуживание клиентов в банке, отгрузка товаров со склада, доставка товаров клиентам.

Особенностью планирования численности таких сотрудников является необходимость оценки среднего времени выполнения одиночной операции, с одной стороны, и оценка параметров потока заявок на выполнение этих операций.

Поскольку поток заявок неизбежно носит неравномерный характер, численность персонала, параллельно выполняющего работу третьего типа, должна быть такой, чтобы не допускать возникновения очередей в системе обслуживания. Строгий расчёт численности необходимо проводить методами теории массового обслуживания [29, с. 228].

Планирование работы четвёртого типа представляет особую трудность. Такая работа выполняется конструкторами сложной техники, учёными-исследователями, программистами-разработчиками.

При планировании подобной работы может использоваться только метод аналогий, когда продолжительность выполнения того или иного задания оценивается на основании продолжительности выполнения аналогичных заданий в прошлом.

Особое место занимает планирование численности руководителей. В литературе используется такое понятие как норма управляемости, т. е. отношение числа исполнителей к числу руководителей. Эта норма колеблется в достаточно широких пределах: от 3–4 в некоторых узкоспециализированных видах бизнеса до 10–15 в промышленности и торговле.

Общая закономерность такова, что норма управляемости возрастает при понижении сложности бизнес-процессов, с одной стороны, и при повышении уровня квалификации исполнителей, с другой стороны.

Помимо объективной сложности процесса кадрового планирования существуют и субъективные факторы, препятствующие его внедрению. Прежде всего, это явное или скрытое сопротивление исполнителей, для которых любые действия, направленные на упорядочение их труда, могут представляться скрытой угрозой.

Ведь после проведения анализа трудоёмкости работы может выясниться, что исполнитель недогружен, а это может вызвать желание руководителя повысить его загрузку [29, с. 230].

Снизить сопротивление со стороны исполнителей можно, ведя разъяснительную работу о полезности нормирования и планирования труда сотрудника, вносящих определённую ясность в работу и позволяющих исключить возможный произвол со стороны руководителя.

Кроме того, введение в ходе внедрения кадрового планирования планов, стандартов и норм должно сопровождаться соответствующими изменениями системы материального и нематериального стимулирования, подкрепляющими успешные действия сотрудника по выполнению этих планов, стандартов и норм.

Как ни удивительно, сопротивление внедрению кадрового планирования нередко оказывают и руководители подразделений.

Для них наличие избыточной рабочей силы в подразделении упрощает управление подразделением, позволяет легко справляться с пиками нагрузки,

создавать внеплановые заделы работы, «не связываться» с нерадивыми сотрудниками, а нередко и решать личные проблемы за счёт организации.

Бороться с таким подходом со стороны руководителей можно путём повышения его заинтересованности в экономии издержек на зарплату. Этого можно добиться, предоставляя руководителям больше прав в использовании этой экономии.

Подведя итог можно сказать, что планирование потребности персонала в организации преследует следующие цели: получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве; наилучшим образом использовать потенциал своего персонала; быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

1.3. Методы оценки планирования потребности персонала в организации

Очевидно, что планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии).

При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий [29, с. 231].

Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны

учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации.

Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала «определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей».

Важный момент в оценке персонала — разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих [29, с. 232]:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Потребность в кадрах — необходимое количество работников с разной профессионально-квалификационной структурой для обеспечения производственной деятельности предприятия.

Общая потребность — состав кадров по каждой категории работников, необходимый предприятию в текущем или перспективном периоде.

Дополнительная потребность — состав кадров по каждой категории работников, необходимый предприятию в текущем или предстоящем

периоде дополнительно к имеющемуся сложившемуся их составу на начало периода.

Факторы, оказывающие влияние на потребность предприятия в персонале на предприятии, разбивают на две группы [29, с. 233]:

1) внешние:

- государственная экономическая политика (налоговые льготы и другие экономические условия, которые могут либо стимулировать, либо тормозить развитие предприятия),
- конъюнктура рынка и изменение структуры рынка продукции и рынка труда,
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);

2) внутренние:

- стратегия организации (определение цели, миссии и перспектив развития организации),
- организационная структура предприятия,
- текучесть рабочей силы (изменение структуры персонала),
- режим работы организации (гибкий график работы и т.п.),
- уровень оснащенности предприятия (оборудование и технологии, используемые на предприятии),
- система организации труда.

В деятельности предприятия многое зависит от начального этапа оценки потребности в кадрах и их комплектовании. Следовательно, необходимо оценить возможные потери от ошибок при проведении кадровой политики. Для этого следует прежде всего рассмотреть состав и структуру затрат на персонал. При этом нужно учитывать, что потери могут быть и результатом различного уровня подготовки кадров.

В таблице 1.1 представлены показатели эффективности оценки кадрового планирования на предприятии.

Показатели эффективности оценки кадрового планирования на предприятии

Показатель	Формула расчета
Структура расходов на персонал	$S_{\text{персонал}} = S_{\text{поиск}} + S_{\text{отбор}} + S_{\text{обуч}} + S_{\text{з/п}} + S_{\text{премии}} + S_{\text{льготы}} + S_{\text{увольнение}} + S_{\text{некомп.}}$ <p>где $S_{\text{поиск}}$ – расходы на поиск персонала; $S_{\text{отбор}}$ – расходы на оценку и выбор (отбор) персонала; $S_{\text{обуч}}$ – расходы на обучение персонала; $S_{\text{з/п}}$ – расходы на оплату труда; $S_{\text{премии}}$ – расходы на систему поощрения (бонусы, премии); $S_{\text{льготы}}$ – расходы на льготы; $S_{\text{увольнение}}$ – расходы на увольнение; $S_{\text{некомп.}}$ – расходы, вызванные на некомпетентность персонала.</p>
Планирование потребности в персонале по производительности труда (по объему продаж на одного работника)	$C = \frac{N_{\text{пр}}}{P_{\text{пр.тр}}}$ <p>где $N_{\text{пр}}$ – объем производства, шт./год; $P_{\text{пр.тр}}$ – производительность труда одного работника в год.</p>
Планирование потребности в персонале по прибыли до уплаты налогов:	$C = \frac{\Pi}{\Pi''}$ <p>где Π – общая сумма прибыли до уплаты налогов; Π'' – прибыль, приходящаяся на одного работника.</p>
Планирование потребности в персонале по добавленной стоимости	$C = \frac{dc}{d''}$ <p>где dc – размер добавленной стоимости; d'' – удельный показатель добавленной стоимости на одного работника</p>
Текущая потребность в персонале или Общая потребность предприятия в кадрах	$A = Ч + ДП,$ <p>где $Ч$ – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства; $ДП$ – дополнительная потребность в кадрах</p>
Дополнительная потребность персонала	$ДП = A_{\text{нл.}} - A_{\text{б}},$ <p>где $A_{\text{нл.}}$ и $A_{\text{б}}$ – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;</p>
Частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов	$ДП = A_{\text{нл.}} \cdot S K_{\text{в.}}$ <p>где $K_{\text{в.}}$ – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 – 4 % от общей численности в год)</p>
Определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства	$A = Ч_{\text{р}} \cdot S \cdot K_{\text{н}},$ <p>где $Ч_{\text{р}}$ – среднесписочная численность работающих; $K_{\text{н}}$ – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.</p>

Привлечение опытных менеджеров по персоналу на этапе оценки потребности в кадрах и их комплектования позволит избежать неоправданных расходов организации.

Качественная потребность в персонале — это потребность в кадрах по специальностям, профессиям, категориям. Она определяется исходя [35, с. 122]:

- из требований к должностям и рабочим местам, которые содержатся в должностных инструкциях и описаниях рабочих мест;
- профессионально-квалификационного деления работ, которое отражено в технологической документации на рабочий процесс;
- штатного расписания (состава должностей) документации, в которой содержатся различные регламентирующие условия управленческой деятельности с выделением требований к составу исполнителей.

Качественная потребность в руководителях может быть определена на основе:

- системы целей как основы организационной структуры управления;
- организационной структуры предприятия в целом и организационной структуры подразделений;
- должностной инструкции руководителей (должностные инструкции могут быть использованы как база для определения трудоемкости выполнения должностных функций).

Выделим три основные группы методов планирования потребности в персонале.

1. Общая потребность:

- планирование потребности по объему продаж на одного работника;
- планирование потребности по прибыли до оплаты налогов;
- планирование потребности по добавленной стоимости (используется в производстве).

2. Потребность по категориям:

- по времени выполнения и объему работ (по трудоемкости);
- по нормам обслуживания;
- по числу рабочих мест;

– по штатному расписанию.

3. Дополнительная потребность:

– прирост численности в связи с расширением производства;

– расчет дополнительной численности в связи с необходимостью возмещения выбывающих работников.

Более конкретные расчеты общей численности, как правило, производятся отдельно по следующим категориям [38, с. 135]:

– рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

– рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

– ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);

– обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);

– руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах *ДП* – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

Долговременная потребность в специалистах – этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства.

В отечественных организациях для расчета численности рабочих применяются следующие виды норм: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности.

В практике работы организаций наиболее часто применяются нормы времени, так как рабочее время является всеобщим измерителем количества затраченного труда. Кроме того, затраты рабочего времени закладываются и в основу расчетов норм выработки, норм обслуживания и норм численности персонала. Под нормой времени понимаются общественно необходимые затраты времени на выполнение единицы работы одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации. Норму времени, установленную на операцию или единицу изделия, называют нормой штучного времени.

Расчет численности работающих по профессиям и квалификации с помощью норм штучного времени и норм выработки не представляет сложности. Для этого в первом случае достаточно объем предстоящих работ, вычисленный в нормо-часах, поделить на фонд времени работника, а во втором случае — объем работ, выраженный в натуральных единицах, поделить на соответствующую норму выработки. При этом необходимо учитывать и планируемый уровень выполнения норм.

При расчете численности работников необходимо различать явочную и списочную численность. Списочная численность превышает явочную, так как в ней учитываются планируемые невыходы на работу во время отпуска, болезни, по семейным обстоятельствам и т.п. [29, с. 235].

Нормы обслуживания применяются для нормирования труда и расчета численности основных рабочих-многостаночников, а также ряда профессий вспомогательных рабочих.

При этом под нормой обслуживания понимается количество единиц оборудования, производственных площадей, число рабочих мест или других объектов, которые должны обслуживаться одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации. Так, для наладчиков нормой обслуживания является количество станков, входящих в зону его обслуживания; для кладовщиков — количество видов материалов, хранящихся на складах, и число приемов и выдач в среднем на месяц; для

контролеров — явочная численность обслуживаемых ими основных рабочих и т.д.

Нормы времени обслуживания позволяют учитывать трудоемкость работ по обслуживанию единицы оборудования, производственных площадей и других объектов в течение определенного периода времени. Подобного вида нормы применяются, например, для расчета численности слесарей и электромонтеров по межремонтному обслуживанию оборудования.

В этом случае они устанавливаются в единицах ремонтной сложности оборудования или электроаппаратуры, обслуживаемых одним рабочим в одну смену. Количество ремонтных единиц обслуживаемого оборудования устанавливается с помощью системы планово-предупредительного ремонта. При этом учитывается и срок службы оборудования [29, с. 236].

Под нормой численности понимается число рабочих или других категорий работающих определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для обслуживания крупных агрегатов (прокатных станов, доменных и мартеновских печей и т.п.), складов и других объектов или выполнения определенного круга работ.

Особую сложность представляют нормирование труда и расчеты численности управленческого персонала. При этом чем выше удельный вес творческого труда в общих затратах рабочего времени, тем сложнее устанавливать нормы для управленцев. Основным объектом нормирования труда управленцев является выполняемая ими функция — определенный состав работ, объединенных общностью факторов целевого направления в системе управления.

По характеру, сложности и ответственности выполняемых функций управленческий персонал делится на три группы: руководители, специалисты и другие служащие. Их трудовые функции и содержание труда существенно различаются, прежде всего, по таким признакам, как удельный вес творческого труда, степень повторяемости отдельных элементов работы, неравномерность загрузки в течение рабочего дня. Так, для руководителей и специалистов харак-

терной особенностью трудовых процессов является значительный удельный вес элементов творческого труда, отсутствие многократной повторяемости работ и операций.

Содержание трудовых процессов других служащих характеризуется регулярной повторяемостью рутинных работ и таких операций, например, как прием и выдача документов, работа операторов на вычислительных машинах, машинописные работы и т.п. Все это требует применения различных методов нормирования труда и расчета численности для разных категорий управленцев.

Для нормирования повторяющихся работ, выполняемых другими служащими (машинистками, чертежниками, копировальщиками, счетоводами), и расчетов потребной их численности могут применяться нормы времени и нормы выработки [55, с. 300].

В тех случаях, когда другие служащие выполняют работы, не стабильные по объему, но с наличием периодически повторяющихся элементов, для нормирования труда и расчетов численности персонала следует использовать нормы обслуживания. С помощью норм обслуживания определяется необходимая численность табельщиков, кассиров, диспетчеров и др.

Подведя итог можно сказать, что, оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер. Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Вывод по первой главе: кадровое планирование или планирование персонала – это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, установлению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Основные задачи кадрового планирования: разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами; объединение кадрового планирования с планированием организации в целом; организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации; содействие в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании; совершенствование системы обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей обеспечение необходимым количественным и качественным составом персонала в нужный момент времени и в соответствии с требованиями производства для достижения целей организации, при использовании двух видов источников – внутренних и внешних.

Кадровое планирование преследует такие цели, как приемы удержания людей, обладающих нужными качествами и в нужном количестве; наиболее эффективное использование потенциала своего персонала; предвидение проблем, возникающих из возможного избытка или недостатка персонала.

Содержание процесса кадрового планирования выражается в подготовке прогнозов, программ и планов кадрового обеспечения производственной фирмы, требуемой численности, квалификации и эффективности. Большое значение имеет проведение мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям труда, определение перспективного пути перемещения кадров, анализ системы рабочих мест организации, разработка программ и мероприятий по развитию персонала и др.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КРОНО-БЕЛ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Кроно-Бел»

ООО «КРОНО-БЕЛ» было образовано в 2006 году. Оно имеет организационно-правовую форму общество с ограниченной ответственностью. Основной целью деятельности организации является получение прибыли.

ООО «КРОНО-БЕЛ» предлагает широкий ассортимент строительных и отделочных материалов от известных производителей и собственного производства под торговой маркой «ДЕКОР ТЕХНОЛОГИИ».

На сегодняшний день ООО «КРОНО-БЕЛ» успешно реализует оптом и в розницу ламинат, панели пвх, мдф, подвесные потолки, сайдинг, напольные плитуса, метизы, сухие смеси, гипсокартон и многую другую продукцию.

Организационная структура управления на предприятии строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему, данное предприятие имеет линейно-функциональную структуру. При данном типе структуры управления происходит четкое разделение вертикальных связей на основные – линейные и дополняющие – функциональные, которые носят рекомендательный характер. Организационная структура является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника.

Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы. Оперативные решения, обусловленные

необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию.

Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель - удовлетворение потребностей клиентов.

Структура управления ООО «КРОНО-БЕЛ» представлена на рис. 2.1.

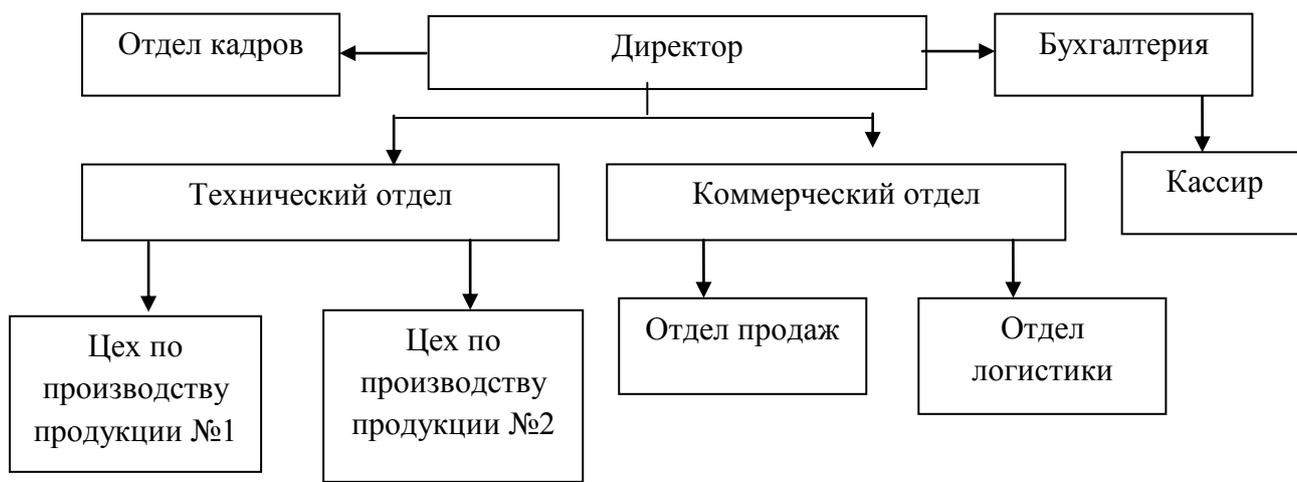


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «КРОНО-БЕЛ»

Руководители всех служб находятся в подчинении директора.

Директор является владельцем предприятия, на котором лежит решение огромного числа задач и принятие ответственных решений по управлению и осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия.

Товароведы-эксперты должны оптимизировать работу ООО «КРОНО-БЕЛ» контролировать своевременное снабжение, подготовить необходимые документы.

Кассир - должностное лицо с материальной ответственностью, на которое возложена обязанность учета, приема, хранения и выдачи денег из кассы.

Организация бухгалтерской службы, бухгалтерский учет на предприятии осуществляется специализированным подразделением

(бухгалтерией), непосредственно подчиненной главному бухгалтеру, который несет ответственность перед руководством предприятия за организацию бухгалтерского учета и предоставления бухгалтерской отчетности.

Отдел продаж, организовывающий рекламную компанию, размещения на радио и в журналах, в мероприятиях соответствующего профиля и уровня.

Таким образом, от того, как работают все подразделения ООО «КРОНО-БЕЛ» зависит финансовый результат деятельности.

Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016 гг. показана в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей деятельности
ООО «КРОНО-БЕЛ» 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонения		Динамика, %	
				2015г.- 2014г.	2016г.- 2014г.	2015г.- 2014г.	2016г.- 2014г.
Выручка, тыс. руб.	372377	340074	359996	-32303	19922	91,3	105,8
Себестоимость всего, тыс. руб.	284670	273170	284399	-11500	11229	95,9	104,1
Прибыль валовая, тыс. руб.	87707	66904	75597	-20803	8693	76,3	112,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	29032	7048	21149	-21984	14101	24,3	300,0
Уровень себестоимости, в %	76,4	80,3	79,0	3,9	-1,3	-	-
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	8979	993	7828	-7986	6835	11,1	788,3
Рентабельность продаж, %	7,79	2,07	5,87	-5,72	3,8	-	-
Среднесписочная численность,	53	55	55	+2	0	108,6	100
Производительность труда, руб./чел.	16190,3	13602,9	14399,8	-2587,4	796,9	84,0	105,8

Выручка от реализации продукции составила в 2014г.- 372377 тыс. руб., в 2015г. - 340074 тыс. руб., в 2016г. - 359996 тыс. руб. В 2015г. по сравнению с 2014г. выручка сократилась на 32303 тыс. руб., а в 2016г. возросла на 19922 тыс. руб.

Также наблюдается тенденция изменения за анализируемый период валовой прибыли и прибыли от продаж. Так в 2015 г. по сравнению с 2014г. валовая прибыль уменьшилась на 20803 тыс. рублей, а в 2016г. по сравнению с 2015г. наоборот увеличилась на 8693 тыс. рублей.

Прибыль от продаж в 2015г. по сравнению с 2014г. уменьшилась на 21984 тыс. рублей, а в 2016г. по сравнению с 2015г. увеличилась на 14101тыс. рублей. Данное увеличение связано с увеличением объемов продаж и ассортимента продукции.

Тесную связь с выручкой в системе экономических показателей на производственном предприятии имеет себестоимость, то есть затраты на закупку продукции, а также внереализационные расходы (затраты на рекламу, маркетинг).

Себестоимость в 2015г. по сравнению с 2014г. уменьшилась на 11500 тыс. руб., а в 2016г. по сравнению с 2015г. увеличилась на 11229 тыс. руб. Это связано с увеличением объемов деятельности и расширением масштабов работы.

Численность работников изменилась незначительно, в период с 2009 – 2014 гг. численность увеличилась на 8,6%, а за 2015-2016гг. осталась неизменной.

Далее рассмотрим и проанализируем состав имущества предприятия, в который входят внеоборотные и оборотные средства. Наличие имущества ООО «КРОНО-БЕЛ» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика имущества ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016гг.

Показатели	Остатки на конец года			Динамика, (+.)	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2014
Имущество предприятия	104613	111221	129830	6608	18609
Внеоборотные активы	61903	63040	56269	1137	-6771
Оборотные активы	42710	48181	73562	5471	25381

Данные таблицы 2.2 показывают, что в составе имущественного комплекса предприятия произошли следующие изменения: стоимость

имущества в 2015г. по сравнению с 2014г. возросла на 6608 тыс.руб., в 2016г. – на 18609 тыс.руб. Внеоборотные средства в 2015г. увеличились на 1137 тыс. руб. по сравнению с 2014г., а в 2016г. наоборот уменьшился на 6771 тыс. руб. за счет уменьшения основных средств. По оборотным активам можно сказать, что в 2015г. они увеличились на 5471 тыс. руб., а в 2016г. – на 1461 тыс.руб. за счет дебиторской задолженности, денежных средств на предприятии.

Таким образом, ООО «КРОНО-БЕЛ» - общество с ограниченной ответственностью основным видом деятельности которого является оптовая и розничная продажа ламината, панелей пвх, мдф, подвесных потолков, сайдинга, напольные плинтуса, метизы, сухих смесей, гипсокартона и многую другую продукцию. Выручка от реализации производимой продукции за исследуемый период возросла как в действующих, так и в сопоставимых ценах. На протяжении всего периода исследования ООО «КРОНО-БЕЛ» работает рентабельно. Причем лучшие показатели были отмечены в 2016 году, когда показатель чистой прибыли более чем в два раза превышает аналогичный показатель, как предыдущего, так и последующего периода.

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Кроно-Бел»

Как говорилось в первом параграфе, исследуемая организация имеет линейно-функциональную структуру управления. Достоинствами данной организационной структуры является: обеспечение высокой профессиональной специализацией сотрудников; четкость принятие решений и возможность расходовать определенными ресурсами; высшее руководство освобождается от рутинной работы связанной с подготовкой принятие решений; четкое распределение ответственности. Недостатком является то, что структура с трудом реагирует на изменения, возникновения специфических целей, возможность конкуренции между подразделениями.

Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал ООО «КРОНО-БЕЛ». Количественный и качественный состав персонала за 2014-2016гг. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика персонала ООО «КРОНО-БЕЛ» по категориям за 2014-2016гг.
(чел.)

№	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2015/2014	Отклонение 2016/2015
1	Среднесписочная численность	53	55	55	2	-
2	Руководители	7	7	7	-	-
3	Специалисты	40	40	41	-	1
5	Служащие	6	8	7	2	-1

Рассмотрение данных таблицы показывает, что общая численность персонала за 2014-2016 гг. увеличилась на 2 человека, из них специалистов до 41 человек, а вот служащих наоборот увеличилось на 1 человек. Руководители остались в том же составе.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение сотрудников ООО «КРОНО-БЕЛ» по возрасту, полу, образованию за исследуемый период.

Традиционным показателем анализа качественного состава персонала является возраст сотрудников организации.

Динамика исследования численности работников ООО «КРОНО-БЕЛ» по возрасту за 2014-2016гг. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика структуры численности работников ООО «КРОНО-БЕЛ» по
возрасту за 2014-2016гг.

(чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
До 30 лет	16	13	10	-3	-3
30-40 лет	34	39	41	+5	+2
40-50 лет	3	3	4	0	+1

На основании данных таблицы 2.4 построим график, отражающий динамику численности работников ООО «КРОНО-БЕЛ» по возрасту за 2013-2015гг. (рис.2.1).

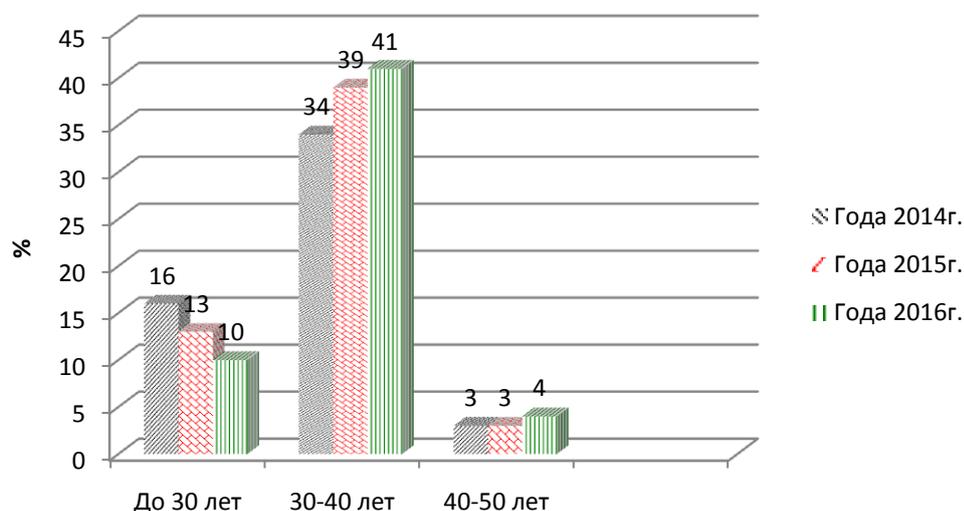


Рис. 2.1. Динамика численности работников ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2013-2015гг. по возрасту

Из рисунка 2.1 видно, что в ООО «КРОНО-БЕЛ» имеются сотрудников во всех возрастных группах. Наибольшее количество работников находится в возрасте 30-40 лет, а вот наименьшее – в возрасте свыше 50 лет.

Далее проанализируем кадровый состав ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016гг. по уровню полученного образования, результаты которого представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика структуры численности работников ООО «КРОНО-БЕЛ» по образованию за 2014-2016гг.

(чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
Высшее	23	24	22	+1	-2
Среднее профессиональное	22	23	24	+1	+1
Среднее (полное) общее	8	8	9	0	+1

На основании данных таблицы 2.5 построим график показывающий динамику структуры численности работников ООО «КРОНО-БЕЛ» по образованию за 2014-2016гг. (рис. 2.2)

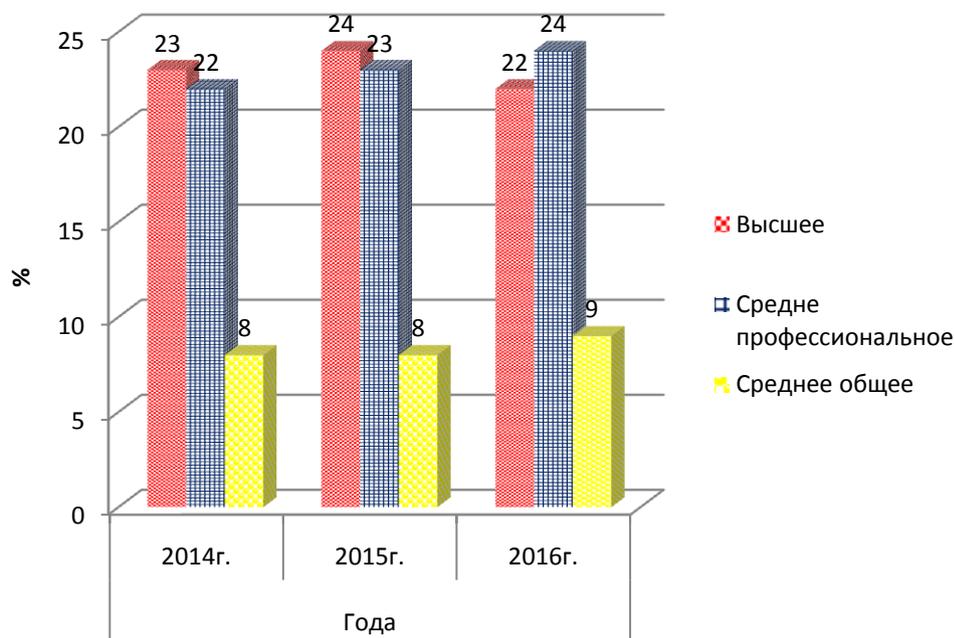


Рис. 2.2. Динамика численности работников по образованию в ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016гг.

Как видно по данным рисунка 2.2, уровень образования персонала ООО «КРОНО-БЕЛ» в 2016г. распределяется следующим образом: 40% составляют работники с высшим образованием, 44% работники со средним профессиональным и 16% работников имеют только среднее общее образование.

Половая структура организации – процентное соотношение мужчин и женщин – является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение сотрудников ООО «КРОНО-БЕЛ» по полу за исследуемый период (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Динамика структуры численности работников ООО «КРОНО-БЕЛ» по полу за 2014-2016гг.

(чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
Мужчины	45	47	45	+2	-2
Женщины	8	8	10	0	+2

На основании данных таблицы 10 построим график, показывающий динамику исследования численности работников ООО «КРОНО-БЕЛ» по полу за 2014-2016гг. (рис. 2.3)

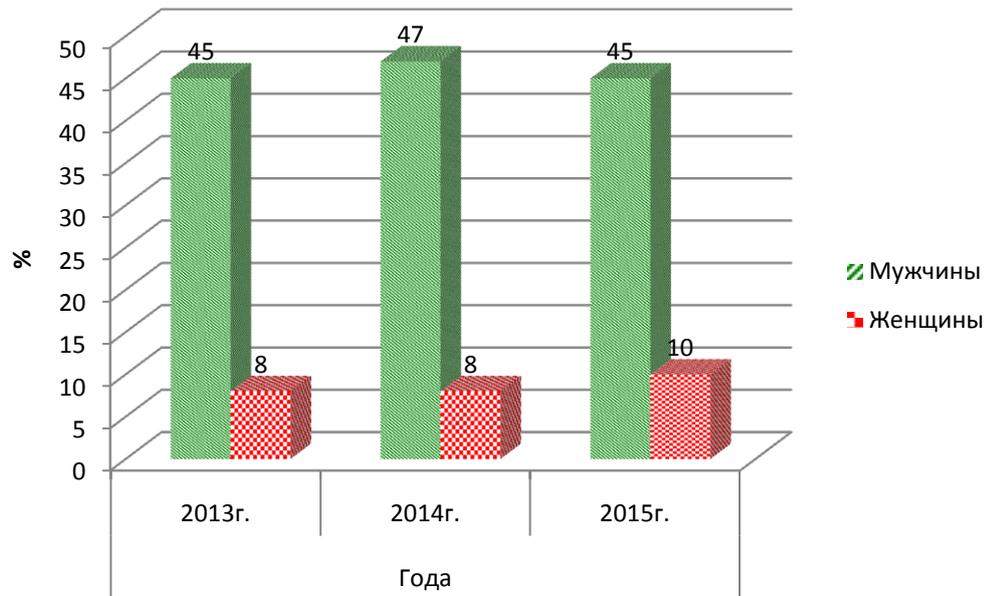


Рис. 2.3. Динамика численности работников ООО «КРОНО-БЕЛ» по полу за 2014-2016гг.

Далее проанализируем основные показатели движения персонала в ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016гг. которые представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.6

Показатели движения кадров в ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016 гг.

Наименование	2014			2015			2016		
	Производственный персонал	Управленческий персонал	Всего	Производственный персонал	Управленческий персонал	Всего	Производственный персонал	Управленческий персонал	Всего
Состояло по списку на начало периода, чел.	45	8	53	55	-	55	55	-	55
Принято всего, чел.	60	-	89	91	-	91	91	-	91
Выбыло всего, чел.	13	-	33	33	-	33	33	-	33
в т.ч. переведено на другие предприятия, чел.	1	-	1	1	-	1	1	-	1
в связи с окончанием срока договора, чел.	6	-	8	8	-	8	8	-	8
в связи с переходом на пенсию, учебу, чел.	5	-	9	9	-	9	9	-	9
по собственному желанию, чел.	1	-	9	9	-	9	9	-	9
Уволено за прогулы, чел.	-	-	3	3	-	3	3	-	3
Уволены по сокращению, чел.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Уволены по инвалидности, чел.	2	-	2	2	-	2	2	-	2

Из таблицы 2.76 видно, на предприятии происходит увеличение среднесписочной численности работников. За 2014-2016 гг. численность выросла с 53 человек до 55 человек.

Выбытие кадров в основном происходит по причине увольнения по собственному желанию и в связи с уходом на пенсию.

В целом анализ текучести кадров показывает, что движение кадров остается стабильным.

Таким образом, общая численность персонала за 2014-2016гг. увеличилась на 11 человека, из них специалистов уменьшилось на 11 человек. В 2015-2016гг. общая численность персонала увеличилась,

специалистов увеличилось на 5 человека, а вот специалистов увеличилось на 5 человека. Руководители остались в том же составе.

В ООО «КРОНО-БЕЛ» все работники соответствуют требованиям занимаемой ими должности. Следовательно, можно говорить о соответствующем уровне профессиональной подготовки и уровне образования работников ООО «КРОНО-БЕЛ», а значит, предприятию нет необходимости искать пути подбора и более объективной оценки новых людей на эти должности.

2.3. Оценка системы кадрового планирования персонала в ООО «Кроно-Бел»

В кадрах заключен главный потенциал компании. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе.

Рассмотрим отрицательные и положительные черты кадровой политики ООО «КРОНО-БЕЛ» (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Отрицательные и положительные черты кадровой политики ООО «КРОНО-БЕЛ»

Отрицательные черты	Положительные черты
1. Не благоприятная морально-психологическая атмосфера в коллективе.	1. Продуманность в распределении функций.
2. При принятии решений стремление уйти от решений проблемных ситуаций, переложить их решение на нижестоящий уровень управленцев	2. Ориентация на разрешение проблемных ситуаций в ходе реализации кадровых решений
3. Механическое управление.	3. Оперативность и своевременность принимаемых решений.
4. Умеренная ориентация на мнение подчиненных при принятии решений, а также отсутствие творчества и энтузиазма в работе.	4. Повышение производительности труда.

Как видно из данных таблицы 2.8 к положительным чертам кадровой политики относят: продуманность в распределении функций, оперативность и своевременность принимаемых решений, повышение производительности труда. Однако помимо положительных черт кадровая политика имеет и отрицательные черты: механическое управление, неблагоприятная морально-психологическая атмосфера в коллективе и отсутствие творчества и энтузиазма в работе.

Одним из показателей кадрового планирования в организации является структура расходов на персонал. В связи с этим рассмотрим и проанализируем систему планирования расходов на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» внутри определенного планового периода времени.

Однако прежде чем проводить анализ системы планирования расходов на персонал проведем анализ мотивационного механизма оплаты труда в ООО «КРОНО-БЕЛ», которому отводится также значительное внимание.

Постоянное повышение уровня оплаты труда способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, росту производительности труда, так и лояльности работника и желанию продолжать трудовую карьеру на данном предприятии.

Проанализируем основные показатели по труду и заработной плате в ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2013-2015гг. (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Динамика основных показателей по труду и заработной плате в
ООО «КРОНО-БЕЛ» в 2014–2016 гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста,%	
				15 / 14	16/ 15
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	28800	32670	36691	113,4	112,2
Численность, чел.	53	55	55	103,7	100
Средняя заработная плата, руб.	15000	16500	18200	110	110,3
Производительность труда, тыс. руб./чел.	533,7	552,5	546,4	103,5	98,8

Данные рассчитанной таблицы показывают ежегодное увеличение таких показателей как: численности работников, средней заработной платы и, как следствие, фонда оплаты труда. Также наблюдается увеличение производительности труда, так как увеличивается объем предоставленных охранных услуг на предприятии. Вместе с тем, рассматривая систему материального стимулирования ООО «КРОНО-БЕЛ», хочется отметить ее крайнюю ограниченность. Действующая система денежного стимулирования заключается в выплате заработной платы сотрудникам, и полным отсутствием на предприятии продуманной системы материального и нематериального стимулирования.

После проведения анализа технологий кадрового планирования персоналом в ООО «КРОНО-БЕЛ» рассмотрим сильные и слабые стороны в области управления, а также выявим возможные угрозы и существующие возможности (табл. 2.10).

Таблица 2.10

SWOT – анализ технологии управления персонала в ООО «КРОНО-БЕЛ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Присутствует система социальной защиты; Имеет преимущества по оплате труда в сравнении с конкурентами; Совершенный мониторинг рынка и отлаженная сбытовая сеть; Большой ассортимент предоставляемых услуг; Высокое качество предоставляемых услуг; Высококвалифицированные сотрудники; Улучшенная мотивация персонала;	Отсутствие стратегий по развитию персонала; Нехватка управленческого таланта и широты владения проблемами в управлении персоналом Сотрудники не участвуют в принятии управленческих решений; - Нет контроля над исполнением приказов и распоряжений
Угрозы	Возможности
Экономический кризис в стране; Стратегия по развитию предприятия идет в разрез с его существующей кадровой политикой; Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема услуг и др.	Допустимость привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности; Повышенный уровень производительности труда по сравнению с конкурентами; Повышенное качество услуг за счет использования квалифицированного персонала Положительный имидж среди клиентов - Доброжелательность сотрудников.

Анализируя таблицу, можно сделать следующие выводы: для развития сильных возможностей, ООО «КРОНО-БЕЛ» необходимо разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон, чтобы получить возврат от возможностей, которые выявились во внешней среде.

Для слабой стороны с элементами угрозы, ООО «КРОНО-БЕЛ» предлагаем выработать такую стратегию, которая дает возможность избавиться как от слабых сторон, так и устранить существующие угрозы.

По результатам проведенного анализа системы управления персоналом в организации нами был выявлен ряд проблем, которые мы систематизировали в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Проблемы системы управления персоналом в ООО «КРОНО-БЕЛ»

Недостаток	Характеристика
Структура системы	Недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом; дублирование одних функций, недостаточное внимание другим
Подбор персонала	Большая трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований; недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими
Система развития персонала	Деятельность по созданию резерва «на выдвижение» неэффективна, поскольку она предполагает только продвижение по вертикали, которому способствует проведение мероприятий по оценке сотрудников и повышению квалификации; Не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв. Другими словами, отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников.
Адаптация персонала	Отсутствует отлаженная система адаптации персонала. Напряженный морально-психологический климат в коллективе не позволяет молодому специалисту найти поддержку и помощь в работе.

II

Данные вопросы требуют детальной проработки и совершенствования. Разрабатывая и внедряя стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность.

Следовательно, в системе управления персоналом существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей,

большая трудоемкость подбора, обучения и развития персонала, отсутствует система стимулирования трудовой деятельности работников.

Система кадрового планирования персонала на ООО «КРОНО-БЕЛ» является неременной составляющей в управлении и развитии организации, она является объективной, т.к. возникает с момента образования самой организации и не зависимо от чьей-либо воли.

Рассмотрим и проанализируем, как соблюдаются принципы формирования эффективной системы кадрового планирования персоналом в ООО «КРОНО-БЕЛ», представленные в таблице 12.

Таблица 2.12

Принципы формирования результативной системы кадрового планирования персоналом и их соблюдение в ООО «КРОНО-БЕЛ»

Название принципа	Использование принципов
Аналогия функций управления персоналом с целям деятельности	Проводится. Функции управления персоналом изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями деятельности в сфере бизнеса
Первичность функций кадрового планирования персоналом	Не проводится. Действующая организационная структура не соответствует количеству и трудоемкости управления персоналом
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Не проводится. Существующая кадровая служба недостаточно направлена на развитие персонала
Экономичность	Проводится. Существующая на предприятии система кадрового планирования персоналом не требует больших затрат
Прогрессивность	Не проводится. Для действующей системы управления необходимо внедрение современных и прогрессивных методов
Перспективность	Не проводится. На предприятии не существует результативной и действенной системы кадрового планирования персоналом, которая развивала организацию
Комплексность	Проводится. Действующая на предприятии система кадрового планирования персоналом имеют достаточную комплексность
Оперативность	Проводится. На исследуемом предприятии решения по кадровому планированию персоналом принимаются заблаговременно и оперативно

Рассмотрим и проанализируем показатели отражающие структуру расходов на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016гг. Проанализируем

структуру расходов на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016гг. по структуре и представим их в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Структуру расходов на персонал в ООО ООО «КРОНО-БЕЛ»
за 2014-2016гг.

	Вид	Годы			Отклонения(+,-)	
		2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
1	Фонд оплаты труда	75,0	75,0	75,2	0	0,2
2	Набор и отбор персонала	0,2	0,2	0,2	0	0
3	Специальная одежда	1,8	1,7	1,8	-0,1	0,1
4	Охрана труда	0,3	0,2	0,2	-0,1	0
5	Отчисления в социальные фонды	22,7	22,9	22,6	0,2	-0,3
6	Итого	100	100	100	-	-

Данные таблицы 2.13 показывают нам структуру расходов на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» за исследуемый период времени. Существующая структура расходов на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» не постоянна, наибольший удельный вес в структуре занимает фонд заработной платы в 2016г. он составил 75,2% по сравнению с 2015г. он увеличился на 0,2%. Также изменения не произошли и по таким видам расходов как: набор и отбор персонала, охрана труда они составляли все время по 0,2%. А вот расходы, связанные с отчислениями в социальные фонды изменились, и если в 2014г. они в структуре составляли 22,7% то в 2016г. данный вид расходов стал составлять 22,6% всех расходов.

Далее проведем анализ расходов на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016гг. (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Динамика расходов на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016гг.

№	Вид	Годы			Отклонения (+,-)	
		2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6	7
1	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	28800	32670	36691	3870	4021
2	Набор, отбор и обучение персонала тыс. руб.	70	78	87	+8	+9

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6	7
3	Специальная одежда, тыс. руб.	700	780	870	+80	+90
4	Охрана труда, тыс. руб.	120	100	100	-20	0
5	Отчисления в социальные фонды, тыс. руб.	8640	9801	11007	+1161	+1206
6	Итого, тыс. руб.	38330	43429	48755	+5099	+5326

На основании данных таблицы можно сказать, что за исследуемый период времени в ООО «КРОНО-БЕЛ» расходы на персонал увеличились с 38330 тыс. руб. (2014г.) до 48755 тыс. руб. (2016г.).

Данные изменения произошли за счет увеличения фонда оплаты труда и отчислений в социальные фонды.

Также в процессе анализа кадрового планирования персонала в ООО «КРОНО-БЕЛ» были выявлены следующие проблемы:

1) ООО «КРОНО-БЕЛ» штатный состав не полностью укомплектован, есть достаточно престижные рабочие места и работа хорошо оплачивается, особенно с учетом стажа, поэтому получить рабочее место достаточно сложно;

2) При отборе кадров используется только один метод – собеседование, хоть он и является самым распространенным. Необходимо использовать не только собеседование, так как существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления без учета, сказанного в остальной части собеседования, но и другие методы.

3) Увольнения по причине неудовлетворенности работой в ООО «КРОНО-БЕЛ». Возраст уволившихся составляет 25 - 30 лет.

4) Существуют жесткие требования к персоналу, за малейшую провинность применяются штрафы.

5) Небольшой кадровый состав, маленькая площадь здания, что с одной стороны хорошо (четкость действий, беспрекословное подчинение), с другой – плохо (нет возможности нанимать новых специалистов).

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КРОНО-БЕЛ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы планирования и прогнозирования потребности персонала в ООО «КРОНО-БЕЛ»

Главной задачей в развитии системы планирования расходов на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» является установление изменений затрат в области персонала внутри определенного планового периода времени.

Стратегической целью системы управления персоналом в ООО «КРОНО-БЕЛ» должно стать развитие предприятия за счет максимально эффективного использования человеческих ресурсов.

Нужное стимулирование работы с персоналом объективно обусловлено тем, что в постоянно меняющиеся рыночной экономике требуют от предприятия адекватной мобильности, гибкости, а соответственно, от персонала - приобретения новых деловых и профессиональных качеств в очень ограниченное время.

Решить эту проблемы можно путем разработки новой кадровой политики. Основные цели новой кадровой политики представлены на рисунке 3.1.

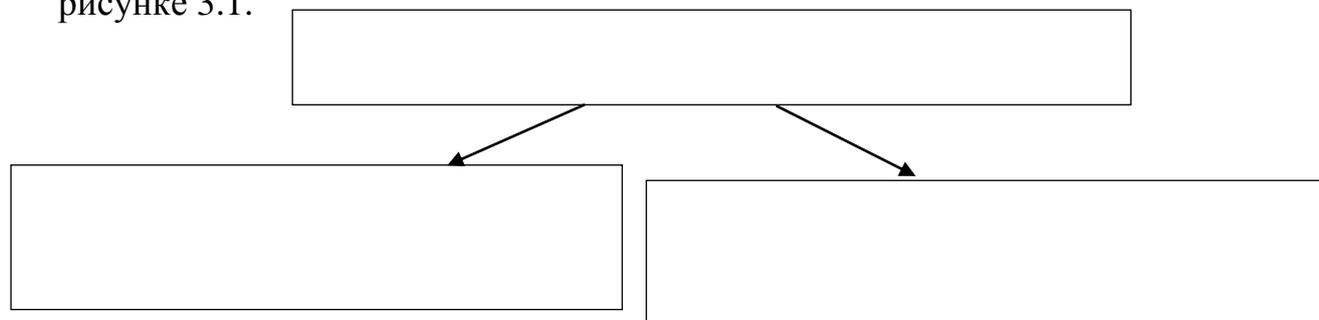


Рис. 3.1. Основные цели новой кадровой политики ООО «КРОНО-БЕЛ»

Как видно из рисунка 3.1, к основным целям разработанной кадровой политики ООО «КРОНО-БЕЛ» относят:

1. Создание коллектива руководителей, специалистов и служащих, адекватного потребностям предприятия в квалифицированных кадрах.
2. Создание мотивационной среды и соответствующей инфраструктуры для постоянного повышения квалификации работников.

Основными принципами кадровой политики (политики в сфере управления персоналом ООО «КРОНО-БЕЛ») можно считать:

1. Ориентацию на качество, а не количество персонала.
2. Создание единой команды. Необходимо произвести сближение интересов предприятия и интересов каждого его работника, чтобы создать благоприятную основу для эффективной работы, обучить лидеров и формальных руководителей навыкам командной работы.

3. Развитие профессионализма и компетентности персонала. К профессионализму и компетентности персонала предъявляются высокие требования, поддержание которых будет осуществляться через систему регулярного обучения и повышения квалификации, а также оценки и аттестации персонала.

Для реализации поставленных целей необходимо провести реорганизацию кадровой службы. Предлагаемая нами реорганизация должна привести к значительному расширению, как функций подразделения, так и его полномочий. Кадровая служба должна стать не только организационно-методическим центром, разрабатывающим и предлагающим кадровую политику и реализующим значительный объем задач по управлению персоналом предприятия, но и носителем идеи постоянного развития, транслятором этой идеи в повседневную деятельность нижнего уровня управления - руководителей линейных подразделений. Постановка новых задач приведет к необходимости внести организационные преобразования кадровой службы.

Данная перестройка кадровой службы, осуществляющей управление персоналом предприятия, обоснована. Она позволит реализовать новые направления работы, которые в настоящий момент стали объективно необходимы, а также обновить методику работы с персоналом в таких направлениях, как обучение, система отбора.

Далее проведем анализ экономической эффективности показателей, характеризующих расходы на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016гг., которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Динамика показателей, характеризующих эффективность расходов на персонал, в ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2014-2016гг.

	Показатели	Годы			Темпы роста,%		Эффективность, %	
		2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015	2016
1	Выручка (тыс. руб.)	372377	340074	359996	91,3	105,8	12,7	13,5
2	Затраты на персонал (тыс. руб.)	38330	43429	48755	113,3	112,2		

Как видно из данных таблицы 3.1, расходы на персонал в 2015 году по сравнению с 2014 увеличились на 13,3 %, а в 2016 году по сравнению с 2015 - на 12,2%. В результате коэффициент экономической эффективности затрат на персонал в 2015 г. составил 12,7%, а в 2016г. – 13,5%. В целом можно сделать вывод, что расходы на персонал эффективны, так как увеличение расходов на персонал сопровождается и увеличением объемов предоставляемых услуг и выручки.

Следовательно, дальнейшее планирование и распределение средств на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» не должно быть просто расчетной процедурой, как это было и продолжает происходить по настоящее время. Планирование средств на персонал должно, с одной стороны, опираться, а с другой - поддерживать общую стратегию развития предприятия, его кадровую политику. Оно должно способствовать разработке и уточнению концепции затрат на прирост прибыли.

Для этих целей необходимо собирать информацию о различных сторонах управления персоналом, в том числе: об издержках на персонал; о профессиональном обучении; о производительности; о структуре и динамике рабочей силы. Данные об издержках на рабочую силу показывают, во что обходится предприятию его работник.

Затраты на профессиональное обучение считаются отдельно от затрат на рабочую силу, и они являются второй по величине статьей расходов (после заработной платы) современных компаний.

Общие издержки предприятия на рабочую силу за период. Предприятие должно с максимальной точностью знать размер своих расходов на рабочую силу. Причем, определение общей величины издержек является достаточно сложным делом, т.к. они складываются из множества статей, которые не всегда на первый взгляд связаны с наймом рабочей силы.

В соответствии с концепцией затрат (в данном случае на рабочую силу), ООО «КРОНО-БЕЛ» необходимо знать и то, какой вклад вносят его работники в достижение поставленных целей, т.е. какова эффективность затрат на рабочую силу, их отдача.

Данная система показателей может быть использована руководителем в качестве информационной базы для принятия управленческих решений, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия и его успех, для информационного обеспечения управления оплатой труда и издержками на персонал.

Одним из важнейших результатов предлагаемых мероприятий является выделение в системе показателей блока «показатели производительности». Так как именно производительность является источником процветания предприятия и его персонала.

В качестве совершенствования системы планирования персонала предлагаем усовершенствовать действующую систему отбора, оценки и найма в ООО «КРОНО-БЕЛ» включающую в себя несколько ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени часть претендентов

отсеивается по причине несоответствия требований предприятия к соискателю:

1) предварительная беседа по отбору, на основе которой происходит отбор кандидатов, подходящим по личностным, внешним и документальным основаниям. Остальные кандидаты отсеиваются;

2) анкетирование - заполнение бланка заявления-анкеты. Претенденты, отобранные на первом этапе заполняют анкету, данные которой анализируются сотрудниками службы кадров, генеральным директором и руководителем соответственного отдела с вакантной должностью. Анализ этих данных позволяет выявить соответствие заявителя необходимым требованиям предприятия к образованию, квалификации, наличие либо отсутствие ограничений любого рода на выполнение служебных обязанностей, соответствие практическому опыту;

3) беседа по найму, которая позволит выявить особенности личности претендента, такие как конфликтность и коммуникабельность, психологическая устойчивость;

4) тесты по найму. Претендентам предлагают пройти тесты на профессиональную пригодность, различные психологические тесты.

Благодаря тестированию определяются морально-этические качества кандидата, умение хранить коммерческую тайну, выявляются его слабости и возможные преступные наклонности;

5) проверка рекомендаций. Наведение справок у руководителей по предыдущим местам работы. На этом этапе проверяется достоверность данных, предоставленных претендентом и выявляются те сведения, о которых устраивающийся на работу человек возможно умолчал;

б) медицинский осмотр. Позволяет выявить соответствие состояния здоровья занимаемой должности, возможные ограничения и противопоказания на выполнения определенных функций на занимаемой должности;

7) принятие решения (сопоставление всех ступеней и вынесение решения о принятии или непринятии сотрудника на работу).

При анализе организации системы отбора персонала в ООО «КРОНО-БЕЛ» нами были выделены как достоинства, так и недостатки системы отбора персонала, а проанализировав их можно прийти к выводу о несовершенстве системы отбора персонала в ООО «КРОНО-БЕЛ». Итак, хотелось бы дать несколько рекомендаций по совершенствованию организации системы отбора персонала в ООО «КРОНО-БЕЛ».

1) трудно определить риск найма работника, пока не будет получена полная информация о характере тех данных, которые он использовал на предыдущей работе.

Надо постараться побудить кандидата быть искренним. Если чувствуется, что он что-то недоговаривает, попробовать проверить это путем запроса рекомендаций с прежнего места работы или воспользоваться услугами частных агентств. Эти мероприятия позволят избежать судебного разбирательства из-за разглашения чужой коммерческой тайны;

2) необходимо разработать карту компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной должности. В этом процессе должны участвовать специалист по управлению персоналом и заместитель директора по кадровой работе.

Именно портрет идеального сотрудника, а не квалификационная карта, значительно облегчит процесс отбора кандидатов на ключевую должность для специалиста по персоналу.

3) При разработке карты можно все требования к претендентам объединять в три группы: профессионализм, социальная компетенция, соответствие требованиям корпоративной культуры.

По сравнению с другими требованиями профессионализм ставится во главу угла, поскольку считается, что, если человек профессионал, то его личные недостатки меньше влияют на эффективность труда и на отношения с коллективом.

4) Профессиональный портрет необходимо создать на основе не только полной информации о должности, об основных и дополнительных обязанностях, но и людях, с которыми специалист будет взаимодействовать;

5) отбор персонала или система отбора персонала должна регламентироваться специальным положением ООО «КРОНО-БЕЛ», где бы фиксировалось: особенности профессиональной деятельности охранника мобильной группы реагирования, функциональные обязанности, положения должностной инструкции, критерии отбора и ступени принятия решения, повышение профессионализма и т.д.

Для развития системы кадрового планирования персонала в организации ООО «КРОНО-БЕЛ» также предлагаем разработать новую систему контроллинга, используя при этом элементы американской модели.

Элементы американской модели контроллинга представлены на рисунке 3.2.



Рис. 3.2. Американская модель контроллинга и планирования персонала на предприятии

При использовании системы контроллинга целесообразно использовать элементы «американской модели», так как она на наш взгляд больше подходит для ООО «КРОНО-БЕЛ».

Так же в качестве координации системы контроллинга предлагаем в организации ООО «КРОНО-БЕЛ» создать подразделение контроллинга и ввести новую должность контролера.

К основным функциям нового подразделения и введенной должности контролера можно отнести: координация; согласование; контроль; упорядочение и подготовка информации для руководства в виде, удобном для принятия управленческих решений.

Функция «Координация» наиболее значимая среди остальных функций, так как кадровая работа в организации ООО «КРОНО-БЕЛ» является комплексной, а многогранные взаимозависимости целей и средств требуют более целенаправленного согласования.

Объектом контроля персонала выступает трудовой коллектив ООО «КРОНО-БЕЛ», различные стороны его производственной деятельности, трудовые взаимоотношения, соответствие трудового потенциала и результатов деятельности персонала показателям кадрового планирования.

Внешний контроль персонала в ООО «КРОНО-БЕЛ» регламентирован действующим законодательством. Внешнему контролю подлежит в основном соблюдение трудовых и социально-правовых норм и гарантий. Все это зафиксировано в первую очередь в коллективных договорах и соглашениях ООО «КРОНО-БЕЛ». Внутренний контроль персонала ООО «КРОНО-БЕЛ» - это осуществление предприятием следующих действий: определение фактического состояния персонала ООО «КРОНО-БЕЛ»; сравнение фактических данных по персоналу с планируемыми.

Целью внутреннего контроля ООО «КРОНО-БЕЛ» является информационное обеспечение системы управления персоналом для возможности принятия эффективных решений и достижения поставленных целей с минимальными издержками.

Объектом внутреннего контроля персонала ООО «КРОНО-БЕЛ» выступают не только человеческие ресурсы предприятия, но и управленческие решения по кадровым вопросам, материальные и финансовые ресурсы, необходимые для функционирования и эффективного использования персонала, процессы, происходящие в трудовом коллективе, использование рабочего времени, результаты труда и др.

Новая система кадрового контроллинга в ООО «КРОНО-БЕЛ» будет активно участвовать в кадровом планировании.

К основным целям кадрового контроллинга в ООО «КРОНО-БЕЛ» следует отнести: поддержку кадрового планирования; обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале; обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации; повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе и т. д.

Новая система контроллинга персонала в ООО «КРОНО-БЕЛ» будет содержать такие механизмы его функционирования и совершенствования, которые представлены на рисунке 3.3.



Рис. 3.3. Механизм функционирования контроллинга и совершенствование системы управления персоналом в ООО «КРОНО-БЕЛ»

Как видно из рисунка 3.3, в качестве механизмов функционирования системы контроллинга в ООО «КРОНО-БЕЛ» будут использоваться: различные методы и инструменты для изучения объектов контроллинга; выполнение контроллинговых действий (например, установление различных регламентов, диагностика, аудит персонала и др.). Выполнение и использование всех рассмотренных механизмов функционирования контроллинга позволит усовершенствовать систему управления персоналом в ООО «КРОНО-БЕЛ» помощью получения необходимой информации для принятия правильного управленческого решения.

Служба контроллинга ООО «КРОНО-БЕЛ» будет стремиться так управлять процессами текущего анализа и регулирования прогнозных и существующих показателей, что позволит предприятию предотвратить ошибки, отклонения и просчеты и в настоящем, и в будущем. Следовательно, внедрение подразделения контроллинга в ООО «КРОНО-БЕЛ» позволит избегать кризисные ситуации.

На наш взгляд, основа успешного функционирования системы контроля персонала должно быть соблюдение основных правил построения системы контроля:

- ответственность - должна быть установлена за выполнение каждой контрольной функции и формально закреплена за конкретной должностью;
- сбалансированность - контрольные функции должны быть обеспечены средствами для их выполнения;
- использование системы контрольных показателей - должны быть разработаны обоснованные контрольные нормы, которые используются для сравнения фактических результатов;
- своевременность - информация об отклонениях должна быть предоставлена лицам, уполномоченным принимать решения по соответствующим отклонениям, в максимально короткие сроки;

- постоянство контроля - позволит вовремя выявить возникшие отклонения и своевременно принять меры по их компенсации;
- необходимое и достаточное количество информации и точек контроля - должно позволять получить всю необходимую информацию и не повышать трудоемкость контроля;
- разделение обязанностей - должно обеспечить разделение функций контроля и распределения (использования) ресурсов за разными должностными лицами.

Система контроля должна быть закреплена в формально установленных процедурах контроля. Это позволит получать сравнимые величины за разные периоды, организовать взаимосвязанную систему контроля, исключить дублирование и повысить ответственность за выполнение контрольных функций.

Таким образом, для устранения существующих проблем в системе планирования особенно такого показателя как расходы на персонал нами предложен ряд проектных решений. Наиболее существенными представляются следующие аспекты: усовершенствование кадровой политики, в соответствии со стратегиями развития предприятия; разработка консолидированного бюджета расходов на персонал; совершенствование кадровой службы; разработка системы нематериального стимулирования персонала; формирование кадрового резерва. Изменения в этих направлениях позволят повысить эффективность управления персоналом и уровень принимаемых управленческих решений, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия и его успех, эффективность управления оплатой труда и издержками на персонал.

3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий

Планирование работы по управлению персоналом постепенно становится в один ряд с вопросами планирования производства, научно-

технического развития, маркетинговым и финансовым планированием. Следовательно, возникает потребность в разработке методики планирования мероприятий и затрат на управление персоналом.

В сложившейся практике планирования этот процесс называется бюджетированием.

Бюджетирование — оптимальная форма нормативного метода управления. Нормативный метод управления, обеспечивая контроль за прибылью предприятий, традиционно решает две основные задачи: пресечение хищений и оптимизация. Построение системы нормативов в форме бюджетов и ответственных за их исполнение позволяет обеспечить контроль и предотвратить отклонения от бюджетов.

Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала предполагает принятие решений по управлению персоналом, связанных с будущими событиями, на основе систематической обработки данных о затратах на персонал.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «КРОНО-БЕЛ» экономическими методами, предлагаем внедрить бюджетирование в управлении персоналом.

Затраты на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» включают оплату производственной работы, премии и денежные награждения, расходы на социальное обеспечение, отпуска, больничные, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и мероприятий и смешанные статьи (транспорт для работающих, необходимое в работе оборудование и инструмент, специальные средства (бронежилеты и другие средства защиты), рабочая форма и одежда, восстановление здоровья, налоги на заработную плату).

Целесообразно будет, чтобы в управленческом учёте каждому месту возникновения затрат соответствовала своя сфера ответственности.

Необходимым условием должно являться накопление данных о затратах и доходах по каждому отделу ООО «КРОНО-БЕЛ» таким образом,

чтобы за отклонения от плана, несло ответственность определённое должностное лицо предприятия.

Контроллинг играет важную роль в процессе планирования расходов на персонал, так как необходимо постоянно отслеживать запланированные показатели, путём сопоставления их с фактическими.

Для этого проведём анализ запланированных и фактических издержек на персонал по подразделениям ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2016 год (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Анализ запланированных и фактических расходов на персонал по подразделениям ООО «КРОНО-БЕЛ» за 2016 год

Центры ответственности	Расходы на основную и дополнительную заработную плату работников, тыс. руб.		
	План	Факт	Абсолютное отклонение
Кадровая служба и служба охраны	75	70	-100
Бухгалтерия	100	90	-10
Технический отдел	3600	3518	-82
Коммерческий отдел	50	45	-5
Гараж	75	70	-5

Следовательно, проанализировав данные таблицы 3.2, мы можем сделать вывод, что расходы на основную и вспомогательную заработную плату работников ООО «КРОНО-БЕЛ» за исключением небольших отклонений находятся на запланированном уровне, что говорит о правильной политике ООО «КРОНО-БЕЛ» в области планирования расходов на персонал.

В целях эффективного управления и контроля предлагаем все затраты классифицировать по двум направлениям (рис. 3.4): для расчета себестоимости предоставляемых услуг и определения прибыли; для принятия управленческих решений и планирования.

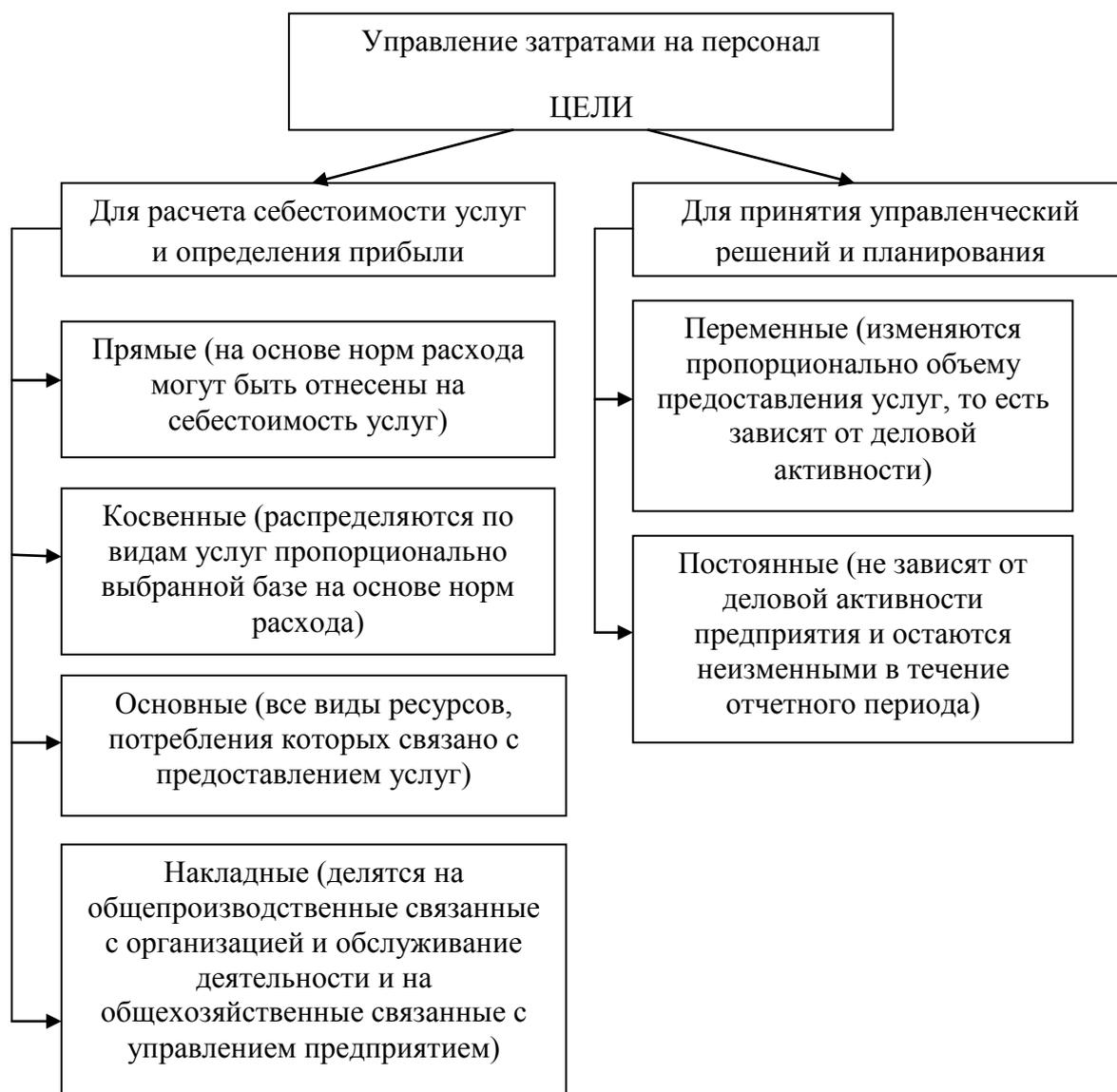


Рис. 3.4. Классификация затрат на персонал по целям управления

С целью формирования себестоимости и прибыли затраты могут быть прямыми и косвенными, основными и накладными. К прямым необходимо относить заработную плату служащих, к косвенным - заработную плату специалистов и администрации.

Косвенные затраты невозможно отнести на себестоимость конкретной услуги, поэтому сумма за отчетный период распределяется по всем видам предоставляемых услуг пропорционально выбранной базе распределения на основе норм расхода.

Основными затратами на персонал являются все выплаты, непосредственно связанные с предоставлением услуг. Накладные затраты делятся на общепроизводственные, связанные с организацией и обслуживанием производства, и общехозяйственные, связанные с управлением предприятием.

К основным составляющим издержек на персонал ООО «КРОНО-БЕЛ» относятся: базовая заработная плата - включает должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам; переменная заработная плата - выплаты служащим; все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий; доплаты и надбавки к заработной плате (доплаты за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, надбавки за сменность, непроизводственные премии); оплата неотработанного времени (ежегодные отпуска, праздничные дни, время болезни); взносы в фонд страховых пособий (отчисления в пенсионный фонд, страхование жизни, страхование по болезни и несчастным случаям); стоимость социальных льгот, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг и т.д.

К данной категории относятся издержки на все льготы, как установленные законодательством, так и предоставляемые организацией в дополнение к требованиям закона; взносы в фонды социального страхования, установленные законодательно, т.е. в государственные системы социального обеспечения, страхования по безработице, действующего в федеральных органах, компенсации работникам, страхования по временной нетрудоспособности и т.д.; расходы на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и другие начисления; затраты на пополнение и обучение персонала; расходы на работу с персоналом; переквалификации, семинары, инструмент и оборудование для персонала и средства защиты и др.; другие выплаты (выходные пособия, дополнительная помощь безработным и т.д.).

На наш взгляд, в ООО «КРОНО-БЕЛ» при планировании персонала и расходов на персонал следует иметь в виду следующие статьи затрат, которые представлены на рисунке 3.5.



Рис. 3.5. Планируемые затраты на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ»

Расходы на персонал представляют собой основу для разработки производственных и социальных показателей предприятия.

Контроллинг играет определяющую роль в процессе планирования затрат на персонал и отслеживания реализации запланированных показателей путем сопоставления их с фактическими.

Данные о затратах на персонал, поступившие на отчетную дату из структурных подразделений в ООО «КРОНО-БЕЛ» в кадровую службу, формируют бюджет на персонал на плановый период.

Процесс планирования затрат на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ», как правило, осуществляется за четыре-пять месяцев до начала планового годового отчетного периода.

Основными данными для планирования являются годовой бюджет, отчет о фактическом исполнении бюджета за тот же период прошлого года, плановые показатели бюджета затрат на персонал на текущий год, отчет о фактических затратах текущего года, расчет анализа отклонений за месяцы текущего года.

При этом учитывают влияние внешних и внутренних факторов на затраты, корректируют показатели бюджета в соответствии с коэффициентами динамики существенных факторов.

Отдел в ООО «КРОНО-БЕЛ» ведут ежедневный контроль над исполнением бюджета, вся информация оперативно поступает на следующий уровень управления.

На наш взгляд в целях полного информирования ответственным лицам целесообразно систематически прогнозировать исполнение бюджета и при ситуационных изменениях вносить коррективы.

Утвержденный бюджет затрат на персонал в ООО «КРОНО-БЕЛ» в соответствии, с перечнем расходов поступает в исполнение под ответственность начальника отдела кадров, возглавляющего центр ответственности.

Показатели бюджета по каждому отчетному периоду требуют точного исполнения, за исключением возможной корректировки при принятии альтернативных решений на высшем уровне управления.

При отклонении от данных бюджета бухгалтер и начальника отдела кадров оперативно готовят информацию, где излагаются величина, причины отклонений и указываются виновные.

Предлагаем использовать следующие методы оптимизации затрат на персонал, оптимизации и обоснования плановых показателей на всех этапах

управления персоналом и минимизации риска неопределенности организационного развития (рис. 3.6).

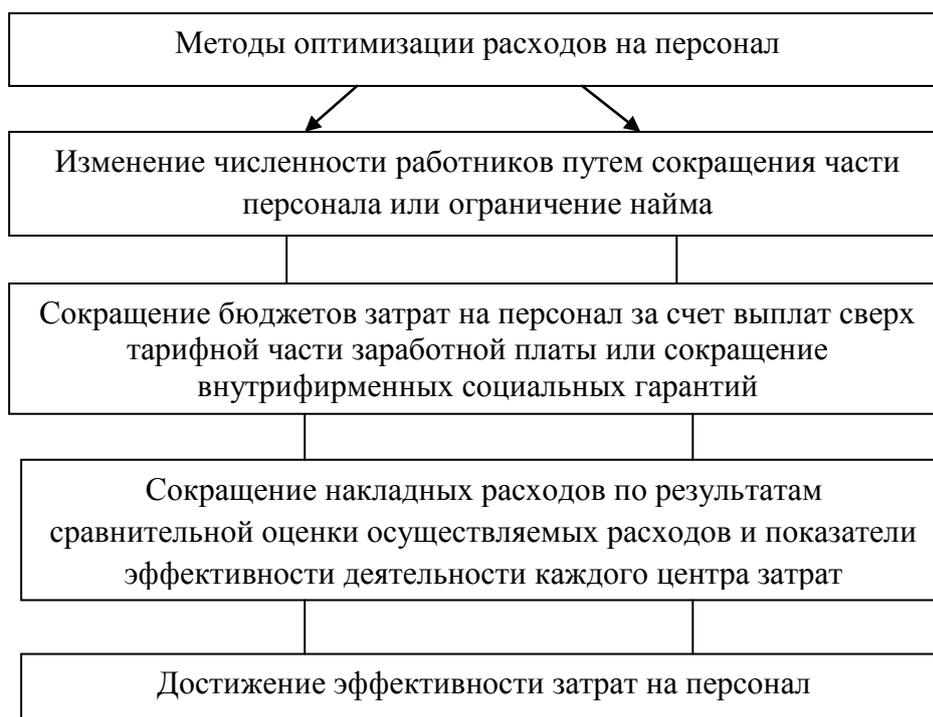


Рис. 3.6. Разработанные методы оптимизации расходов на персонал для ООО «КРОНО-БЕЛ»

Анализируя рисунок 3.6, можно сказать, что расходы на персонал являются важным показателем, который объединяет расходы предприятия, понесённые на каждом этапе системы управления персоналом: на этапах привлечения и планирования персонала, нормирования, организации и оплаты труда, деловой оценки, адаптации и планирования карьеры работников, на этапе обучения и продвижения сотрудников, при высвобождении и решении социальных проблем коллектива. Данные о расходах на персонал, поступившие на отчетную дату из структурных подразделений ООО «КРОНО-БЕЛ» в службу управлений персоналом, формируют бюджет на персонал на плановый период. Планирование расходов на персонал, необходимая часть контроллинга персонала, это определение отчётных показателей и сравнения их с запланированными значениями.

Таким образом, что для предотвращения большинства угроз в управлении персоналом и совершенствования системы планирования предлагаем в ООО «КРОНО-БЕЛ»: усовершенствовать систему отбора, подбора и оценки персонала; повысить лояльность персонала на предприятии. Также в ООО «КРОНО-БЕЛ» необходимо разработать новую систему контроллинга, используя при этом элементы американской модели. В качестве координации системы контроллинга предлагаем в организации ООО «КРОНО-БЕЛ» создать подразделение контроллинга и ввести новую должность контролера. Предложенные мероприятия позволят ООО «КРОНО-БЕЛ» правильно скоординировать систему планирования и контроля персонала, а соответственно усовершенствовать систему управления персонала предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровое планирование охватывает все направления кадровой политики, предусматривает определение стратегических проблем и их решение путем осуществления конкретных мероприятий в виде оперативных планов; разрабатываются показатели, которые необходимо достичь, происходит постоянный контроль по их достижимости, корректировке в случае необходимости; происходит определение необходимых ресурсов; определяются подразделения и службы, с которыми будет осуществляться взаимодействие.

Результатом кадрового планирования является не только привлечение в нужном количестве и нужного качества персонала и отсутствие дефицита, снижение текучести кадров, но и прогнозирование, и предвидение в будущем положения на рынке труда и своевременное реагирование на возникшие изменения.

Целью планирования персонала является краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи.

Кадровое планирование не может быть успешным без контроля. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений.

Кадровое планирование осуществляется в определенной последовательности: определение целей, задач и исполнителей, причем цели планирования должны формулироваться систематически, с учетом правовых норм и принципов политики организации; планирование потребности на основе анализа и прогноза развития рынка труда и оценке обеспеченности персоналом; формулирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места,

должности), подготовки описания этой работы в персонале; создание и поддержка кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга.

ООО «КРОНО-БЕЛ» - общество с ограниченной ответственностью основным видом деятельности которого является оптовая и розничная продажа ламината, панелей ПВХ, мдф, подвесных потолков, сайдинга, напольные плинтуса, метизы, сухих смесей, гипсокартона и многую другую продукцию. Выручка от реализации производимой продукции за исследуемый период возросла как в действующих, так и в сопоставимых ценах. На протяжении всего периода исследования ООО «КРОНО-БЕЛ» работает рентабельно. Причем лучшие показатели были отмечены в 2016 году, когда показатель чистой прибыли более чем в два раза превышает аналогичный показатель, как предыдущего, так и последующего периода.

Общая численность персонала за 2014-2016гг. увеличилась на 11 человека, из них специалистов уменьшилось на 11 человек. В 2015-2016гг. общая численность персонала увеличилась, специалистов увеличилось на 5 человека, а вот специалистов увеличилось на 5 человека. Руководители остались в том же составе. Стабильность состава кадров на предприятии является важным направлением повышения производительности труда. За 2014-2016 гг. происходит увеличение численности работников, средней заработной платы и как следствие фонда оплаты труда. Так же фонд заработной платы увеличивается так же с объемами производства, так как рабочие работают на ООО «КРОНО-БЕЛ» на сдельной оплате труда.

Проблемы в системе планирования и прогнозирования в ООО «КРОНО-БЕЛ» были выявлены следующие проблемы: ООО «КРОНО-БЕЛ» штатный состав не полностью укомплектован, есть достаточно престижные рабочие места и работа хорошо оплачивается, особенно с учетом стажа, поэтому получить рабочее место достаточно сложно; при отборе кадров используется только один метод – собеседование, хоть он и является самым распространенным; увольнения по причине неудовлетворенности работой в ООО «КРОНО-БЕЛ». Возраст уволившихся составляет 25 - 30 лет.;

существуют жесткие требования к персоналу, за малейшую провинность применяются штрафы; небольшой кадровый состав, маленькая площадь здания, что с одной стороны хорошо (четкость действий, беспрекословное подчинение), с другой – плохо (нет возможности нанимать новых специалистов).

Для устранения существующих проблем в системе планирования особенно такого показателя как расходы на персонал нами предложен ряд проектных решений. Наиболее существенными представляются следующие аспекты: усовершенствование кадровой политики, в соответствии со стратегиями развития предприятия; разработка консолидированного бюджета расходов на персонал; совершенствование кадровой службы; разработка системы нематериального стимулирования персонала; формирование кадрового резерва. Изменения в этих направлениях позволят повысить эффективность управления персоналом и уровень принимаемых управленческих решений, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия и его успех, эффективность управления оплатой труда и издержками на персонал.

Для предотвращения большинства угроз в управлении персоналом и совершенствования системы планирования предлагаем в ООО «КРОНО-БЕЛ»: усовершенствовать систему отбора, подбора и оценки персонала; повысить лояльность персонала на предприятии. Также в ООО «КРОНО-БЕЛ» необходимо разработать новую систему контроллинга, используя при этом элементы американской модели. В качестве координации системы контроллинга предлагаем в организации ООО «КРОНО-БЕЛ» создать подразделение контроллинга и ввести новую должность контролера. Предложенные мероприятия позволят ООО «КРОНО-БЕЛ» правильно скоординировать систему планирования и контроля персонала, а соответственно усовершенствовать систему управления персоналом предприятия в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ часть 1 от 30.11.1994 № 51-ФЗ.
2. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001г. №197-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 24.07.2002 №97-ФЗ, от 24.12.2004 №201-ФЗ, от 09.05.2005 №45-ФЗ). – М.: Юрайт-Издат, 2014. – 218с.
3. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации [Текст]/ Р.Акофф. – М.: Слово, 2013.
4. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст]/ М.М. Алексеева. – М.: Инфра-М, 2015.
5. Амелина, Р. Компьютер в работе кадровой службы: обзор программных продуктов [Текст] // Кадровое Дело. – 2013.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]/ И. Ансофф. – М.: КноРус, 2015.
7. Бизюкова, В.И. Кадры: подбор и оценка [Текст]/ В.И. Бизюкова. – М.: Экзамен, 2016.
8. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления [Текст]/ В.И. Бовыкин. – М.: ИЦ МарТ, 2013.
9. Быкадоров, В.Л., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия [Текст]/ В.Л. Быкадоров. - М.: ПРИОР-СТРИКС, 2014.
10. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента [Текст]/ И.А. Бланк. Т.2.- К.: Ника-Центр, 2014.-512 с.
11. Виханский, О., Наумов А. Менеджмент [Текст]: Учебник для вузов. М.: Феникс, 2015.
12. Галенко, В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия [Текст]/ В.П. Галенко. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2015.
13. Грачев, М. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации [Текст]/ М. Грачев. – М.: Дело, 2013.

14. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]/ И.Н. Герчикова. - М.: «Банки и биржи» ЮНИТИ, 2015. – 416с.
15. Грузинов, В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия [Текст]/ В. П. Грузинов – М.: Финансы и статистика, 2016.- 350с.
16. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст]/ В.С. Ефремов. - М.: Финпресс, 2015.- 400с.
17. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]. Учеб.пособие: - М.:»БИНОМ» 2014.
18. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом [Текст]. Учеб.пособие: - М.: «Издательство ПРИОР», 2013.
19. Друкер, П. Труд и управление в современном мире [Текст]/ П. Друкер. – М. 2013.
20. Зайцев, Г. Работа с персоналом в современных условиях хозяйствования[Текст]: Методические рекомендации. – СПб., 2016.
21. Жигалов, В.Т., Паршин Н.М. Основы менеджмента и управленческой деятельности[Текст]: Учебное пособие. – Белгород, Кооперативное образование, 2013- 323с.
22. Исаенко, А. Новое в теории и практике управления персоналом [Текст]/ А. Исаенко.– М.: ЮНИТИ, 2013.
23. Йеннекенс, Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Теория и практика[Текст] //Пер. с нидерланд. – Мн: 2014.
24. Иванцевич, Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст]. - М.: СТИК, 2015.
25. Индивидуальные стратегии предложения труда [Текст]: теория и практика / С.А. Баркалов, Д.А. Новиков, С.С. Попов. М.: ИПУ РАН, 2013.
26. Кафидов, В.В. Исследование систем управления [Текст]: Учебное пособие для ВУЗов – М.: Академический проект, 2015.
27. Кибанов, А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом организации [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014.

28. Коротков, Э. М. Исследование систем управления [Текст]: Учебник для вузов/Гос. ун-т. управления . 2-е изд. Дополненное и переработанное. - М. ДеКа, 2016.
29. Лукичева, Л.И., Егорычева Е.В. Менеджмент организации[Текст]: теория и практика/Учебник для бакалавров. – М.: Омга-Л, 2014, с. 488.
30. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда [Текст]: Учеб. Пособие/Б.Г. Мазманова. М.: Финансы и статистика, 2014.
31. Макарова, И.К. Управление персоналом [Текст]: Схемы и комментарии. - М.: Юриспруденция, 2013 .- 250с.
32. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст]/ Р. Марра. – М.: ЮНИТИ, 2014.
33. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия[Текст]/ Учебное пособие. –Москва – Новосибирск, 2014.
34. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. – М.: Дело, 2015.
35. Михайлов, Ф.Б. Управление персоналом [Текст]: Классические концепции и новые подходы. – Казань, 2014.
36. Монден, Я. Методы эффективного управления (Сокр. пер. с англ.) [Текст]– М.: ЮНИТИ, 2013.
37. Мордовин, С. Л. Управление персоналом: современная российская практика. 2-е изд. [Текст] – Спб.: Питер, 2014.
38. Наговицин, А. Множественность организационных структур управления [Текст] // Вопросы экономики. 2014.
39. Овчинникова, Т., Щелокова С. Гибкая система оплаты труда в организациях [Текст]// Управление персоналом. – 2015.
40. Паркинсон, С. Н., Рустомджи М.К., Искусство управления[Текст]/ С.Н. Паркинсон. - М.: Агентство «ФАИР», 2015.
41. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]/ В.П. Пугачев. - М.: РИФ, 2014.

42. Плеханов, Ю.В. Управление предприятием [Текст]// Проблемы теории и практики управления. 2016. - №1, с.15-18.
43. Самыгин, С.И., Л.Д. Столяренко. Менеджмент персонала [Текст]/ С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Академия, 2016.
44. Спрос на труд [Текст]// Российский экономический журнал. 2016. №3. С. 89.
45. Тейлор, Ф. Менеджмент [Текст]/ Ф. Тейлор.– М.: РИФ, 2014.
46. Теория системного менеджмента. Учебник [Текст]/ под ред. П.В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского. – М.: Изд-во «ЭКЗАМЕН», 2013.
47. Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст]/ В.В. Травин. – М.: Форум, 2014.
48. Травин, В. В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учеб – практ. пособие– 2-е изд./В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2016.
49. Тохарская, Н. М., Солодоеа Н. Г. Стратегия фирмы в области управления человеческими ресурсами: Зарубежный опыт [Текст]/ Н.М. Тохарская. – Иркутск, 2013.
50. Управление персоналом [Текст]: учебник/ под ред. Базарова Т.Ю., - Москва: «ЮНИТИ», 2014.
51. Управление современной компанией: Учебник/под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. –М.: ИНФРА-М, 2016.
52. Уткин, Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст]/ Э.А. Уткин. – М.: Феникс, 2015.
53. Управление персоналом организации [Текст]/Под ред. д.э.н. профессора А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2016 .- 323с.
54. Хлопова, Т. Без личного интереса нет трудовой активности [Текст]/Служба кадров, 2016, №1 с. 40.

55. Федосеев, В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации [Текст]/ В.Н. Федосеев. –М.: Изд-во «ЭКЗАМЕН», 2013.- 430с.
56. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Цветаев. - СПб.: Питер, 2014.
57. Шапиро, С.А., Равикович Н.Е. Сколько стоит труд? [Текст]/ С.А. Шапиро. - М.: Вершина, 2014.
58. Шипунов, В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности [Текст]/ В.Г. Шипунов. – М.: Высшая школа, 2016.
59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]/ С.В. Шекшня. – М.: Феникс, 2015.
60. Экономика организаций (предприятий) [Текст]: Учебник для вузов/под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
61. Экономика организаций (предприятий) [Текст]: Учебник для вузов/под ред. Н. А. Сафонова. –2-е изд., –М.: Экономистъ, 2013.

ПРИЛОЖЕНИЯ

