

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

Совершенствование кадрового планирования в организации

Дипломная работа студентки

**Заочного отделения 5 курса группы 05001161
Вангородской Кристины Владимировны**

**Научный руководитель
Старший преподаватель
Трофименко Е.Н.**

**Рецензент
Начальник отдела кадров
ООО «Фермер-Торг-4» г. Белгорода
Болховитина Н.М.**

БЕЛГОРОД, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Понятие и сущность кадрового планирования	7
1.2 Основные виды и принципы кадрового планирования.....	15
1.3 Оценка эффективности кадрового планирования	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ФЕРМЕР-ТОРГ-4»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фермер-Торг-4»	29
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Фермер-Торг-4»..	38
2.3 Современное состояние кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4»	45
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФЕРМЕР-ТОРГ-4»	53
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4»	53
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4»	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

По справедливому замечанию Ю. Одегова, «без четко налаженной кадровой системы сложно увеличивать возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии рынка в ближайшем будущем, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы организации тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось больше. Компетентность требуется работнику, занимающемуся разработкой новых изделий или оборудования, хотя бы потому, что создание новой хорошей техники требует, как минимум, знания того, как работают старые машины и оборудование» [52, с. 87].

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

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы кадрового планирования в современных организациях регулярно поднимаются в работах отечественных и зарубежных исследователей.

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

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

В работах Н.Л. Таракановой и Н. Хадасевич рассматриваются современные тенденции развития кадрового планирования как основы формирования кадрового потенциала организации.

Вместе с тем, несмотря на наличие значительного числа публикаций по проблемам управления персоналом современной организации в целом, и осуществления кадровой политики, в частности, специфические особенности кадрового планирования в условиях функционирования отдельных организаций изучены недостаточно.

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

Объектом дипломного исследования является процесс кадрового планирования.

Предмет исследования – совокупность элементов и факторов, составляющих процесс кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4» г. Белгорода.

Цель дипломной работы – предложить направления совершенствования системы кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4» г. Белгорода.

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

1. Рассмотреть теоретические основы кадрового планирования в организации.
2. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Фермер-торг-4».
3. Проанализировать систему кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4».

Выявить проблемы и предложить мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4».

Практическая значимость дипломной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию кадрового планирования.

Полученные результаты могут быть использованы в деятельности кадровой службы ООО «Фермер-Торг», поскольку позволяют прогнозировать и планировать потребность в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения.

В качестве **информационной базы** дипломного исследования выступают законодательные и нормативные акты ООО «Фермер-Торг-4»: Устав организации; схема организационной структуры управления; Положение об отделе кадров; положения, регламентирующие формирование кадрового резерва; планы по реализации функций управления персоналом; периодические издания; годовая бухгалтерская отчетность организации за 2013-2015 годы.

Теоретической основой дипломной работы выступил комплексный подход к изучению проблем кадрового планирования в организации, изложенный в работах А.П. Егоршина, Е.К. Завьяловой, А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой.

Для решения каждой из этих задач были использованы различные **методы** научного исследования: логический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический, метод экономико-математического анализа, а также эмпирические методы- такие как анкетирование, тестирование, наблюдение.

Структура работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность кадрового планирования

В настоящее время кадровое планирование приобретает все большее значение для эффективного осуществления функциональных задач кадровой политики организаций любых профилей.

Кадровое планирование – это «целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями» [63, с. 134].

По мнению А.П. Егоршина, «кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных: новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренцию на национальном рынке» [27, с. 25].

А.Р. Алавердов выделяет следующие «предпосылки необходимости кадрового планирования в организации:

1. Готовность руководства организации к интеграции личностного аспекта в общее планирование и к созданию для этого необходимых организационных и кадровых предпосылок.

2. Выбор частных аспектов кадрового планирования, которым следует отдать предпочтение. Как показывает опыт, разумно начинать планирование с определения потребности в кадрах, решения вопроса их привлечения или увольнения, а позже дополнить его планированием использования и развития кадров, расходов.

3. Решение о том, насколько дифференцированным должно быть кадровое планирование, зависит от типа организации: чем разнообразнее

квалификация сотрудников, необходимая для решения производственных задач, тем более дифференцированное следует определять плановые даты.

4. Минимальный набор информационных документов с возможностью различать данные, касающиеся рабочих мест, органов управления, кадров и статистики» [4, с. 76].

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Цели и задачи кадрового планирования организации

По мнению Е.В. Красавиной, «процесс планирования должен обеспечивать:

- 1) определение цели организации;
- 2) определение предположений, допущений;
- 3) план действия в свете имеющихся ресурсов, включая обученный персонал» [40, с. 38].

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает

необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процесс планирования человеческих ресурсов

Д. Ю.Знаменский и Н. А. Омельченко выделяют следующие элементы кадрового планирования в современных организациях:

- 1) «прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);
- 2) изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;
- 3) анализ системы рабочих мест организации;
- 4) разработку программ и мероприятий по развитию персонала» [29, с. 45].

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

В исследовании К.Э. Оксинайда и Е.В. Розиной выделены следующие этапы кадрового планирования:

1) «определение воздействия организационных целей на подразделения организации. Кадровое планирование базируется на стратегических планах организации. На основании стратегических планов организации рассматривается план человеческих ресурсов;

2) определение будущих потребностей (квалификация и специальности, количество). Постановка кадровой проблемы: требуемое количество рабочей силы (по должностям и специальностям) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков) для заданной производственной программы и организационной структуры фирмы. Для этого используются различные методы, в том числе «фотография» рабочего места, анкетирование и собеседования с работниками;

3) определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации. Оценка кадровых ресурсов организации осуществляется в четырех направлениях: во-первых, оценка состояния имеющихся ресурсов (количество, качество, результативность труда, текучесть, заслуги, компетентность, загруженность и т.д.); во-вторых, оценка внешних источников (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся; в-третьих, оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов); в-четвертых, оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем), что корректирует количественную и качественную потребность в кадрах;

4) разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале. Разработка планов действия для достижения желаемых результатов, так, чтобы реализовать необходимые корректировки. Имеются четыре пути, как сократить общее число служащих: сокращение производства; истечение срока работы; побуждение к раннему уходу в отставку; побуждение к добровольному уходу с должности» [53, с. 345].

В процессе кадрового планирования необходимо принимать в расчет следующие факторы, описанные в работе Е. Литвинцевой и оказывающие на данный процесс существенное влияние:

1. «Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.

2. Постановка перед персоналом организации основных задач в достижении целей организации с учетом:

- планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс компании);

- реорганизации, например, централизации или децентрализации;

- изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;

- финансовых ограничений.

3. Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:

- численность работников разных категорий;

- расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании;

- объем выполненной сверхурочной работы;

- оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;

- общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.

4. Внешняя среда деятельности организации:

- положение с набором персонала;

- демографические тенденции;

- местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;

- национальные соглашения относительно условий работы;

- политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.

5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:

- влияние локальной иммиграции и эмиграции;
- последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными организациями;
- возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день» [46, с. 24].

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить план человеческих ресурсов, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода.

По мнению С.М. Докуниной, в плане должны быть отражены следующие показатели:

- 1) «перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;
- 2) степень, в которой возможна перестановка или переподготовка персонала;
- 3) необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;
- 4) потребности в профессиональном обучении;
- 5) программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;
- 6) возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;
- 7) меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала)» [24, с. 75].

По мнению ряда авторов, одной из наиболее распространенных ошибок при кадровом планировании является сосредоточение на краткосрочных

потребностях без координации их с долгосрочными планами организации. Сосредоточенность на краткосрочных потребностях – естественное следствие не интегрированного кадрового планирования со стратегическим планированием. По словам В.Р. Веснина, «этот подход почти всегда ведет к неожиданностям, которые вынуждают отдел кадрового планирования сконцентрироваться на краткосрочных кризисах, образуя, таким образом, «замкнутый круг»» [17, с. 176].

Особые проблемы в планировании использования кадров возникают при обеспечении занятости таких групп работающих, как молодежь, пожилые работники и люди с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями.

Планирование обучения персонала призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование обучения должно учитывать:

- 1) требуемое количество учеников;
- 2) количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;
- 3) новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

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.

Таким образом, кадровое планирование можно определить как целенаправленную деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю над его использованием.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями персонала и требованиями производства. Рабочие места должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. В результате интересы работодателя и работника уравниваются.

Основными требованиями к кадровому планированию являются: гибкость или эластичность планирования, способность приспособления к альтернативным ситуациям; устранение пробелов в информации и неопределенности в исходной ситуации; учет в планах вероятных факторов влияния на плановые показатели; координации отдельных планов и их взаимозависимости; выявление и учет наиболее слабых звеньев производства; наличие, анализ и учет всесторонней информации о кадрах.

1.2 Основные виды и принципы кадрового планирования

В исследовании Г.Ф. Красноржевской и П.В. Симолина выделены следующие «виды кадрового планирования:

- 1) планирование потребностей в персонале,
- 2) привлечение (набор) персонала,
- 3) использование и сокращения персонала,
- 4) обучение персонала,
- 5) сохранение кадрового состава» [41, с. 34].

По мнению авторов, «все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане» [41, с. 34].

По срокам кадровое планирование подразделяется на:

- долгосрочное планирование (прогноз от 3-х и более лет);
- краткосрочное планирование (не более 1 года).

Рассмотрим каждый из видов планирования более подробно.

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является план человеческих ресурсов, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед. Организация должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

По методологическим особенностям планирование делится на стратегическое и текущее. В отношении персонала у каждого из этих видов планирования возникают свои специфические задачи, свои приоритетные

направления.

Стратегическое планирование представляет собой «организационный механизм разработки и реализации стратегии, с помощью которой руководство организации концентрирует ресурсы в производствах, сулящих наибольшие перспективы в будущем» [7, с. 84]. В данном случае имеется в виду как финансовые и технологические, так и людские ресурсы. По мнению М.А. Асроровой, «стратегическое планирование по своей направленности противоположно планированию от достигнутого, так как основу для него составляют характеристики внешнего окружения в будущем, а не особенности внутренней ситуации и традиции организации» [7, с. 86].

Стратегическое планирование подразумевает отслеживание тенденций развития персонала, а также определение стратегической потребности в трудовых ресурсах, возникающей в процессе реализации тех или иных глобальных производственных планов. Р.Р. Газизов подчеркивает, что «в рамках стратегического планирования персонала должно быть уделено особое внимание вопросам определения долгосрочных потребностей в кадрах той или иной квалификации, выбору форм финансирования образования, разработки программ внутрифирменного обучения с тем, чтобы стратегические цели организации были достигнуты в поставленные сроки и с наибольшей компетентностью» [19, с. 92]. При этом, основной направленностью стратегического планирования персонала становится готовность к крупным, долгосрочным и дорогостоящим мероприятиям в области подготовки и развития трудового потенциала предприятия.

В противоположность стратегическому – текущее планирование концентрирует внимание на небольших колебательных изменениях в трудовых ресурсах. Как справедливо отмечают А.В. Дейнека и В.А. Беспалько, «в сфере управления персоналом текущее планирование не сводится только к конкретизации и детализации стратегического плана. Наряду с детализацией и конкретизацией стратегического плана, текущее планирование персонала имеет свою собственную сферу применения,

связанную, прежде всего с тем, что персонал представляет собой как бы живой организм, какие-то клетки которого умирают, а другие вновь рождаются» [22, с. 125]. В рамках текущего планирования рассматриваются вопросы увольнений, выходов на пенсию, в декретные и творческие отпуска, текучести кадров и т.п. Основной особенностью текущего планирования является его оперативность, т.е. обеспечение готовности к быстрой реакции на небольшие изменения.

Фактически, текущее планирование – это планирование замещения выбытия трудовых ресурсов. Текущее планирование связано с оперированием цифрами, полученными на основе анализа недолгосрочных потребностей организации и характеристиками, отражающими колебания численности рабочей силы. Эти цифры, конечно же, не исчерпывают текущей план, они представляют собой лишь количественную его сторону.

В работе Д.Ю. Знаменского и Н.А. Омельченко выделены основные принципы кадрового планирования, к числу которых авторы относят следующие:

1. «Участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления.

2. Непрерывность планирования, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. В соответствии с этим принципом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив, а также того, что они послужат основой составления планов в будущем; очередные планы базировались на предшествующих, учитывали результаты их выполнения, т.е. соблюдалась определенная преемственность.

3. Непрерывность планирования позволяет реализовать такой его принцип, как гибкость, подразумевающий возможность постоянного

внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения или пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

4. Единство и взаимосвязь деятельности отдельных частей организации требует соблюдения в планировании такого принципа, как согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции. Координация осуществляется «по горизонтали» между подразделениями одного уровня, а интеграция «по вертикали», между выше и нижестоящими подразделениями.

5. Важным принципом кадрового планирования является экономичность, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением. Наконец, еще одним из принципов кадрового планирования является создание необходимых условий для выполнения плана» [29, с. 134].

Перечисленные выше принципы являются универсальными, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом уровне могут применяться и свои специфические принципы. Например, при планировании в подразделении важную роль играет принцип узкого места, означающий, что общую результативность будет определять работник, обладающий самой низкой производительностью.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал.
2. Новички.
3. Потенциальные сотрудники.
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (таблица.1.1).

Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	Оценка производительности труда. Распределение работников. Обучение и развитие. Оплата и мотивация. Карьерный рост.
Новички	Методы найма. Процедуры отбора. Введение в должность. Условия заключения договоров. Процесс адаптации. Обучение.
Потенциальные сотрудники	Методы найма. Внешние связи. Уровень оплаты труда. Бонусы для персонала.
Персонал, покинувший организацию	Увольнение по инициативе администрации. Выход на пенсию. Текучесть персонала.

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема планирования потребности в персонале

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Цель – по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности рабочих своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

По мнению Н.В. Брыкиной и М.В. Постнова, «при определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу» [13, с. 125]. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы, по мнению авторов, можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний, и др.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Планирование сокращения или высвобождения персонала призвано показать:

- 1) кого следует сократить, где и когда;
- 2) шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу;

- 3) политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий;
- 4) программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

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

- по инициативе работника, то есть по собственному желанию,
- по инициативе работодателя или администрации,
- в связи с выходом на пенсию.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т.д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, то есть проведение соответствующей политики привлечения подготовки, ротации квалифицированных кадров – стратегическое планирование в этом случае предусматривает проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом отличий. Оно может быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными изменениями личной жизни. Отношения организации к пожилым сотрудникам являются мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Таким образом, основными видами кадрового планирования являются: планирование потребностей в персонале, привлечение (набор) персонала, использование и сокращения персонала, обучение персонала, сохранение кадрового состава. Все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.

К числу основных принципов кадрового планирования относятся: принцип участия максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления; непрерывность планирования; гибкость планирования; согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции; экономичность. Данные принципы являются универсальными и пригодными для различных уровней управления.

1.3 Оценка эффективности кадрового планирования

Эффективность кадрового планирования является необходимым условием устойчивости и конкурентоспособности организации. Задержки в обеспечении организации необходимыми кадрами могут привести к существенным потерям.

По мнению А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской, «эффективное кадровое планирование должно отвечать на вопросы:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
2. Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?
3. Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
4. Каким образом обеспечить условия для развития персонала?
5. Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?» [35, с.130]

Для определения эффективности кадрового планирования следует установить соответствующие критерии. В управленческой практике используют два вида критериев эффективности, относящихся, во-первых, к объекту управления, во-вторых, к самому аппарату управления.

Общие критерии включают в себя экономические результаты деятельности управляемой системы в целом, то есть достижение организацией наивысших экономических показателей при наименьших затратах.

Частные критерии включают в себя:

- 1) наименьшие затраты живого труда на производство продукции;
- 2) наименьшие затраты материальных ресурсов;
- 3) наименьшие затраты финансовых ресурсов;
- 4) наивысшие показатели использования основных производственных фондов;
- 5) наименьшую себестоимость;
- 6) наивысшую рентабельность.

В исследовании В. Грачева выделены следующие критерии эффективности работы органов управления персоналом:

- «оперативность сбора необходимой информации для принятия управленческих решений;
- способность принимать оптимальное решение в кратчайший срок;
- оперативность доведения решений до исполнений;
- обеспечение четкого выполнения решений;
- комплексность контроля за выполнением решений;
- сущность социальной и экономической эффективности управления персоналом состоит в расчете эффективности произведенных затрат» [20, с.38].

Экономическая эффективность кадрового планирования выбирается как главный показатель, а социальная эффективность – как ограничение. Таким образом, организации требуется выбрать такой вариант управления, при котором наибольший рост объема достигается с увеличением рабочих мест.

Оценка деятельности подразделений управления персоналом – это «систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций» [20, с.38]. Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Количественная оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек,

необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

Еще одним показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например:

$$\text{средние издержки на новичка "новичка"} = \frac{\text{затраты на отбор персонала}}{\text{количество отобранных кандидатов}}, \quad (1.1)$$

$$\text{средние затраты на обучение одного работника} = \frac{\text{общая стоимость обучения}}{\text{количество обучившихся}} \quad (1.2)$$

При оценке эффективности отдельных кадровых программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т. д.).

Другая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно, укомплектованность кадрового состава, оценивается количественно – путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей). Степень удовлетворенности работников оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений. Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплатой труда.

Эффективность работы подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена на основании следующих субъективных критериев:

- степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
- мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;
- готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям.

По мнению А.В. Дейнеки и В.А. Беспаленко, «оценка деятельности кадровой составляющей управления организацией будет неполной без оценки качества работы работников кадровых служб по следующим показателям:

- 1) выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;
- 2) выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий;
- 3) количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов);
- 4) степень обеспеченности полноценного резерва на должности руководителей и специалистов;
- 5) своевременность и качественность оформления установленной отчетности;

б) количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;

7) количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;

8) степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации» [22, с. 83].

В целом, можно говорить о том, что планирование персонала должно обеспечивать максимальное раскрытие способностей работников и их мотивацию, учет экономических и социальных последствий принимаемых в организации решений. Поскольку сегодня персонал является решающим фактором деятельности любой организации, об эффективности его планирования свидетельствует степень достижения организационных целей.

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

Кадровое планирование – это целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю над его использованием. Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями персонала и требованиями производства.

Кадровое планирование представляет собой комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных и способную оказать значительную поддержку стратегическому процессу управления персоналом

современной организации при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Основными видами кадрового планирования являются: планирование потребностей в персонале, привлечение (набор) персонала, использование и сокращения персонала, обучение персонала, сохранение кадрового состава. Все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.

К числу основных принципов кадрового планирования относятся: принцип участия максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления; непрерывность планирования; гибкость планирования; согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции; экономичность. Данные принципы являются универсальными и пригодными для различных уровней управления.

Эффективность кадрового планирования определяется степенью реализации общих целей организации. Для определения эффективности кадрового планирования следует установить соответствующие критерии. В управленческой практике используют два вида критериев эффективности, относящихся, во-первых, к объекту управления, во-вторых, к самому аппарату управления. При оценке эффективности отдельных кадровых программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ФЕРМЕР-ТОРГ-4»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фермер-Торг-4»

Общество с ограниченной ответственностью «Фермер Торг-4» города Белгорода (далее – ООО «Фермер Торг-4») было создано 01 августа 2012 года в рамках реализации областной целевой программы «Семейные Фермы Белогорья», целью которой было заявлено обеспечение устойчивого развития сельских территорий.

Реализуемый в Российской Федерации приоритетный национальный проект «Развитие агропромышленного комплекса» гарантировал фермерским хозяйствам федеральную поддержку, а областная программа «Семейные Фермы Белогорья» предусматривает поддержку методами и средствами, доступными региональной власти. Это, в свою очередь, обеспечивает удовлетворение спроса населения на экологически и генетически чистые продукты. С целью реализации продукции местным жителям на территории области, создается сеть магазинов «Фермер». В рамках программы планируется открытие порядка 100 магазинов.

Основным видом деятельности ООО «Фермер Торг-4» является розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями. Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям:

1. Прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах.
2. Розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах.

Так как данная организация является юридическим лицом, то её права и обязанности должны соответствовать целям деятельности, предусмотренным в учредительных документах. Основным учредительным

документом является Устав, который утверждается учредителями юридического лица. В нем указывается:

- наименование юридического лица (с обязательным указанием его организационно-правовой формы и фирменного наименования);
- местонахождение юридического лица;
- порядок управления деятельностью юридического лица.

Отдельными видами деятельности (реализация товаров, оказание услуг, заключение договоров), перечень которых определен Федеральным законом от 8 августа 2001 г. № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности», данная организация может заниматься только на основании специального разрешения – лицензии.

В ООО «Фермер-Торг-4» существует функциональная структура управления, которая представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Организационная структура ООО «Фермер – Торг-4»

Наименование	Количество (чел.)
Генеральная Дирекция	1
Администрация	2
Отдел маркетинга	6
Финансовый отдел	5
Бухгалтерия	7
Коммерческая дирекция	-
Отдел продаж	7
Отдел закупок	17
Отдел снабжения	1
Отдел КРО	5
Отдел логистики	7
Транспортно-экспедиторская служба	6
Склад	4
Техническая дирекция	-
Отдел проектирования	3
Сервисная служба	4
Производственно-монтажный отдел	13
Итого:	102

Схематично организационная структура ООО «Фермер-Торг-4» представлена на рис. 2.1.

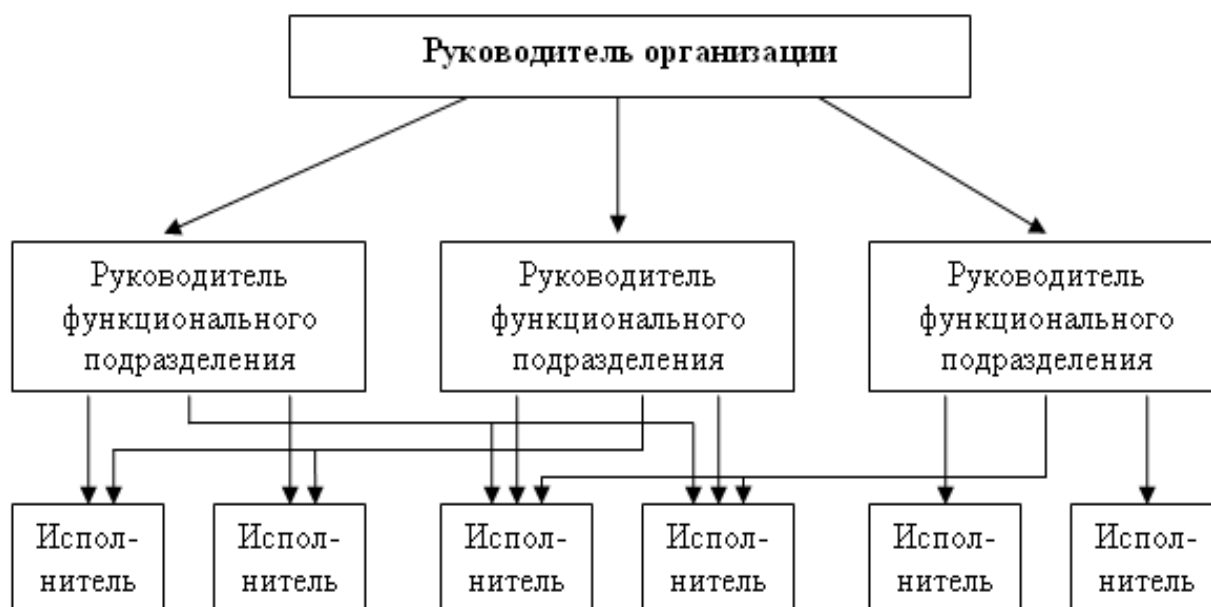


Рис.2.1. Организационная структура ООО «Фермер-Торг-4»

Суть данной структуры состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Р.Р. Газизов выделяет следующие основные преимущества функциональной структуры управления:

- 1) «высокая компетентность специалистов отвечающих за осуществление конкретных функций;
- 2) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- 3) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;
- 4) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов» [19, с. 92].

К числу основных недостатков функциональной структуры управления можно отнести следующие:

- 1) чрезмерную заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;

2) трудности в поддержании постоянной взаимосвязи между различными функциональными службами;

3) длительную процедуру принятия решения.

4) тенденцию чрезмерной централизации.

Отдел кадров является обособленным структурным подразделением организации. Для выполнения функций и реализации прав кадровый отдел функционально взаимодействует:

– со всеми структурными подразделениями организации по кадровым вопросам;

– с юридическим отделом – для получения информации об изменениях в действующем законодательстве и правового обеспечения при подготовке кадровых документов;

– с бухгалтерией – по вопросам оплаты труда, а также для предоставления копий приказов о приёме на работу, увольнении, переводе, отпуске, командировании, премировании, привлечении к материальной ответственности;

– с информационно-техническим отделом – по вопросам обеспечения отдела организационно-вычислительной техникой [20, с. 40].

Основными задачами отдела кадров ООО «Фермер-Торг-4» являются:

1) подбор и расстановка кадров;

2) учёт личного состава и ведение кадровой документации;

3) контроль соблюдения дисциплины труда;

4) повышение квалификации работников;

5) проведение аттестации;

6) формирование кадрового резерва;

7) контроль соблюдения трудовых и социальных прав работников;

8) поддержание и укрепление положительного социально – психологического климата в организации, предупреждение трудовых конфликтов.

К числу основных функций отдела кадров ООО «Фермер-Торг-4» относятся:

- определение текущей потребности в кадрах, анализ текучести кадров;
- подбор персонала совместно с руководителями структурных подразделений;
- разработка штатного расписания;
- документирование приема, перевода, увольнения работников;
- прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек;
- ведение учета личного состава работников организации, оформление личных дел, подготовка и выдача по требованию работника справок;
- документальное оформление служебных командировок;
- составление графика отпусков;
- ведение учета работающих в организации военнообязанных;
- подготовка материалов для предоставления работников к поощрениям;
- подготовка материалов для представления работников к материальной и дисциплинарной ответственности;
- выполнение запросов о трудовом стаже работников, ранее работавших в организации;
- организация и участие в аттестации работников;
- формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация табельного учета.

Управление сетью строится на принципах иерархичности и адекватного управления:

1 уровень – владельцы проекта (инициаторы, собственники, инвесторы).

2 уровень – руководство торговой сетью (управляющий сетью, заместители по направлениям).

3 уровень – руководители функциональных подразделений торговой сети (начальники служб, отделов, руководители проектов).

4 уровень – директора магазинов.

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Фермер-Торг-4» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика основных показателей финансово – хозяйственной деятельности
ООО «Фермер-Торг-4» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонение, ±	Темп роста, %	
	2013	2014	2015		2013 / 2014 г.	2014 / 2015 г.
Выручка от продажи в действующих ценах, тыс. руб.	243041	254062	266457	11021	104,5	104,9
Выручка от продажи в сопоставимых ценах, тыс. руб.	225858	239455	249960	13597,2	106,0	104,4
Себестоимость проданных товаров, продукции, тыс. руб.	195983	204158	213256	8175	104,2	104,5
Уровень себестоимости проданных товаров, %	80,6	80,4	80,0	-0,3	99,7	99,6
Валовая прибыль, тыс. руб.	47058	49904	53201	2846	106,0	106,6
Уровень валовой прибыли, %	19,4	19,6	20,0	0,3	101,4	101,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7665	6073	4380	-1592	79,2	72,1
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	6407	4905	4841	-1502	76,6	98,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	3823	2370	2300	-1453	62,0	97,0
Численность работников, чел.	113	100	102	-13	88,5	102
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	20992	21362	25359	370	101,8	118,7
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	9691	10640	12654	949	109,8	118,9
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1350,2	1521,3	1595,6	171,1	112,7	104,9
Рентабельность по валовой прибыли, %	19,4	19,6	20,0	0,3	-	-

Продолжение табл. 2.3

Рентабельность по прибыли от продаж, %	3,2	2,4	1,6	-0,8	-	-
Рентабельность по прибыли до налогообложения, %	2,6	1,9	1,8	-0,7	-	-
Рентабельность по чистой прибыли, %	1,6	0,9	0,9	-0,6	-	-

Данные таблицы 2.3 позволяют выявить ряд тенденций в развитии ООО «Фермер-Торг-4». Так, по итогам 2015 г. организацией была получена выручка от реализации продукции, работ, услуг в объеме 266,457 млн. руб., что превысило показатели предыдущих (2013 и 2014) годов на 11,021 млн. руб., или на 104,4%. Повышение результата производственно-сбытовой деятельности организации в рассматриваемый период было обусловлено повышением спроса на продукцию со стороны основных потребителей, предпочитающих питаться здоровой и натуральной мясной и молочной продукцией от фермеров Белгородской области, а также овощами и фруктами местных производителей.

В результате произошло снижение показателей рентабельности продаж и реализованной продукции на 2,4 % в 2015 году 1,6 % в 2014 году и стало на 0,8 % ниже по сравнению с 2013 годом. С учетом кризисной обстановки, сложившейся в последние годы в России и Белгородской области, данное падение существенно не отразилось на результате финансовой деятельности ООО «Фермер-Торг-4». Валовая прибыль заметно увеличилась в 2015 году по отношению к предшествующим годам на 106 %.

Повышение загруженности производства в 2013-15 годах позволило повысить уровень производительности труда работников организации на 112,7 млн. руб. в 2013-14 гг. и незначительно снизить этот уровень до 104,9 млн. руб. в 2014-15 гг. В результате произошло снижение показателей рентабельности продаж и реализованной продукции на 2,4 % в 2015 году и 1,6 % в 2014 году, что стало на 0,8 % ниже по сравнению с 2013 годом.

Соответственно, в связи с ежегодной индексацией цен и расширением производства, показатели по росту среднемесячной заработной платы в

организации обусловили ее рост в 2014 г. на 949 руб. к 2013 году и на 2014 руб. в 2015 году относительно 2014 года. В результате сложилась равномерная тенденция темпов роста заработной платы и темпов роста производительности труда, что характеризует крайне эффективное использование трудовых ресурсов в организации.

В качестве вывода стоит обратить внимание на следующее. В рассматриваемый период организация незначительно ухудшила свои финансово-экономические показатели по выручке, прибыли от реализации, прибыли отчетного периода, чистой прибыли и др. Главным фактором, оказавшим негативное влияние на формирование конечного финансового результата – прибыли, стали кризисные явления в экономике России, и, как следствие, снижение спроса на предлагаемую продукцию со стороны потребителей.

Ниже представлены относительные коэффициенты ликвидности, посредством которых определяется степень и качество покрытия краткосрочных долговых обязательств ликвидными активами для ООО «Фермер-Торг-4» за период с 2013 по 2015 годы.

Таблица 2.4

Расчет относительных коэффициентов ликвидности ООО «Фермер-Торг-4»
за 2013-2015 гг.

Показатель	Нормативный	Фактический		
		2013	2014	2015
Коэффициент текущей ликвидности	1-3	14,2	4,9	10,6
Коэффициент критической ликвидности	0,7~ 1,5	7,1	2,3	4,9
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2~ 0,7	5,1	1,2	2,3
Превышение (не покрытие) оборотных активов над краткосрочными обязательствами		+	+	+
Коэффициент общей текущей ликвидности	>1	8,2	2,3	3,9
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	≥1	0,9	0,7	0,8

На основании расчетов, представленных в таблице 2.4 можно сделать вывод, что коэффициент текущей ликвидности характеризует общую ликвидность и показывает, какую часть текущих обязательств предприятие может погасить за счет имеющихся текущих активов. В данной ситуации коэффициент соответствует норме, следовательно, предприятие способно выполнять все текущие кредиторские обязательства, которые обеспечиваются текущими активами.

Таким образом, нами были изучены данные об организации ООО «Фермер Торг-4»: основные виды деятельности, организационная структура ООО «Фермер-Торг-4», её преимущества и недостатки. Также были изучены такие финансово-экономические показатели, как выручка, прибыль, баланс организации и коэффициент текущей ликвидности за исследуемый период: 2013-2015 гг.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Фермер-Торг-4»

Изучение системы управления персоналом в ООО «Фермер-Торг-4» считаем целесообразным начать с анализа задач и организационной структуры отдела кадров ООО «Фермер-Торг-4».

Управление отдела кадров реализует следующие задачи:

1. Участие в разработке и проведении кадровой политики организации.
2. Проведение изучения и анализа должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала ООО «Фермер-Торг-4» и его подразделений; установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением сотрудников, их расстановкой.
3. Подбор и отбор персонала совместно с руководителями структурных подразделений и внесение соответствующих предложений об их приеме на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации.
4. Оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и иными локальными актами организации.
5. Оформление приема на работу иностранных граждан.
6. Проведения аттестации персонала.

Организационная структура отдела кадров ООО «Фермер-Торг-4» состоит из четырех человек. Возглавляет отдел кадров начальник отдела кадров, который, руководит работниками отдела, принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии организации, осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации.

Все сотрудники отдела кадров, включая руководящий состав (заместителей и помощников начальника), специалистов и исполнителей, являются подчиненными должностными лицами по отношению к начальнику

отдела кадров, который, в свою очередь, подчиняется непосредственно руководителю организации (его первому заместителю или его заместителю по персоналу).

Схематично организационная структура отдела кадров ООО «Фермер-Торг-4» изображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура отдела кадров ООО «Фермер-Торг-4»

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

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

Специалист по обучению персонала изучает движение кадров, причины текучести кадров и разрабатывает мероприятия по их устранению, организует контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях

организации и выполнением правил внутреннего трудового распорядка, составляет установленную отчетность, участвует в подготовке предложений по развитию персонала, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения.

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

Анализ численности и структуры персонала ООО «Фермер-Торг-4» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика численности сотрудников ООО «Фермер-Торг-4» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2014 г. к 2013 г.		Изменения 2015 г. к 2014 г.	
				отклонение (+,-)	темпы роста, %	отклонение (+,-)	темпы роста, %
Персонал всего, в том числе	113	100	102	-13	0.88	2	1,02
Руководители	27	25	25	-2	0.25	0	0
Специалисты	47	45	38	-2	0.25	-7	0.54
Рабочие	39	37	39	-2	0.25	2	0.13

Анализируя представленные категории сотрудников ООО «Фермер-Торг-4» необходимо отметить, что в данной организации большую категорию сотрудников составляют рабочие, а меньшую руководители. В

среднем, категории равны, так как и в той, и в другой – порядка 30 человек. Так же заметна отрицательная динамика темпа роста категорий «руководители» и «специалисты». Возрастной состав сотрудников в ООО «Фермер-Торг-4г» 2013-2015 гг. представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика численности сотрудников по возрасту в
ООО «Фермер-Торг-4» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочная численность, в т.ч. возрастная группа	113	100	102
20-30	45	47	44
30-40	35	32	35
40-50	20	11	14
50 и более	13	10	9

Анализ возрастной структуры персонала ООО «Фермер-Торг-4» показал, что первая по уровню группа сотрудников принадлежит к самым молодым (14,6%), что, на наш взгляд, может быть расценено как отрицательный фактор: в силу молодости такие сотрудники легко относятся к смене профессии и нередко ищут способы реализации своих карьерных амбиций, меняя места работы .

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

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

Динамика численности мужчин и женщин в составе сотрудников ООО «Фермер-Торг-4» за 2013 - 2015 гг. представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика численности мужчин и женщин в составе работников ООО «Фермер-Торг-4» за 2013-2015 гг.

	2013г.		2014г.		2015г.		Отклонение 2013 /2015 гг.	
	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес, %	2013/ 2014 гг.	2014/ 2015 гг.
Работники								
Женщины	96	84,9	85	0,85	85	83,3	-11	0
Мужчины	17	15,1	15	0,15	17	16,7	-2	2
Всего	113	100	100	100	102	100	-13	0

В ООО «Фермер-Торг-4» заметна отрицательная динамика по всем показателям. В 2013 году на предприятии трудилось 96 женщин, а в 2015 году количество работников-женщин снизилось до 85 человек, или на 0,89 %.

Подобная динамика наблюдается и в отношении мужчин, число которых в 2014 году снизилось на 2 человека по сравнению с 2013 годом, а в 2015 повысилось на 2 человека по сравнению с 2014 годом.

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

Образовательная структура персонала ООО «Фермер-Торг-4» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Динамика образовательной структуры персонала ООО «Фермер-Торг-4» за 2013-2015 гг.

Уровень образования	2013г.		2014г.		2015г.		Абсолютное отклонение (+;-)	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2014г. к 2013 г.	2015г. к 2014 г.
Высшее	75	75,9	67	67,0	69	67,6	-8	2
Среднее специальное	25	26,8	23	23,0	25	25,2	-2	2
Общее среднее	13	10,3	10	10,0	8	7,2	-3	-2
Всего	113	100,0	100	100	102	100,0	-13	2

Анализ профессионально-квалификационной структуры персонала ООО «Фермер-Торг-4» показывает, что большинство работников организации имеют высшее образование. В то же время, к 2015 году наблюдается тенденция сокращения числа сотрудников, имеющих высшее образование в связи с сокращением штатной численности организации. Аналогичная тенденция наблюдается в отношении работников ООО «Фермер-Торг-4» со средним и начальным образованием. В то же время, необходимо отметить, что 70% сотрудников прошли переподготовку по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям организации.

Анализ основных кадровых процессов ООО Фермер-Торг-4» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Анализ основных кадровых процессов ООО Фермер-Торг-4» за 2013-15 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	113	100	102
Принято всего, чел.	15	2	0
Выбыло всего, чел.	13	3	17
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	13	1	17
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
- по сокращению штатов	0	2	0
Коэффициент текучести кадров	9,9	12,5	17,2
Коэффициент оборота по приему	15,1	2,3	0,5
Коэффициент оборота по выбытию	13,3	3,3	17,2
Коэффициент постоянства кадров	86,6	96,4	83,02
Коэффициент стабильности коллектива	83,9	94,4	81,5

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

2013 год: $13/100=11,3\%$; 2014 год: $2/100=10,2\%$; 2015 год: $2/100=10,2\%$.

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

2013 год:

$13+15/100=28,3\%$; 2014 год: $5+13/100=18,3\%$; 2015 год: $17/100=17,2\%$.

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

2013 год: $113/100=86,6\%$; 2014 год: $100/113=96,4\%$; 2015 год: $102/100=83,02\%$.

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

2013 год: $10/100=9,9$; 2014 год: $13/113=12,5\%$; 2015 год: $17/100=17,2$.

В ООО «Фермер-Торг-4» за период с 2013 по 2015 год было принято 17 сотрудников, уволено за тот же период 33 человека. По данным таблицы 2.9 можно сделать вывод, что в данной организации больше людей увольняют, чем принимают. Коэффициент оборота по прибытию за три года равен 0,00149%, а коэффициент оборота по убытию за тот же календарный период равен 0,003%, что на 0,00151 больше.

Таким образом, в данном параграфе, изучая эффективность деятельности отдела кадров ООО «Фермер-Торг-4», мы проанализировали его организационную структуру, изучили основные задачи и перечень документов, которые использует в своей работе кадровая служба. Также проанализировали динамику численности персонала по возрастной и образовательной структурам, изучили гендерный состав организации, а также коэффициент движения рабочей силы за 2013-15 гг.

2.3 Современное состояние кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4»

Отдел кадров выступает главным субъектом управления персоналом в ООО «Фермер-Торг-4». Именно отдел кадров несет ответственность за формирование высокого профессионализма и культуры управленческой деятельности, достижение укомплектованности организации квалифицированными, инициативными, высоконравственными работниками, эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала ООО «Фермер-Торг-4», его сохранение и приумножение, а также за создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, его профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности.

Проведем анализ современного состояния планирования персонала в ООО «Фермер-Торг-4» и рассмотрим, как осуществляются основные функции по управлению персоналом: мотивация труда, профессиональная подготовка кадров и повышение квалификации; управление конфликтами.

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

Как отмечалось выше, в ООО «Фермер-Торг-4» достаточно высокая текучесть кадров и, особенно, среди молодых работников. Также периодически возникают конфликты, как между работниками, так и между работниками и администрацией. Многие сотрудники, с большим трудом

устроившись в организацию, испытывают разочарование, и как следствие, увольняются. С целью определения мотивов трудовой деятельности и степени удовлетворенности трудом персонала ООО «Фермер-Торг-4» нами было проведено анкетирование, в котором в качестве респондентов приняли участие 60% сотрудников (62 чел.).

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

Для анкетирования использовался инструментарий, представленный в Приложении 3. Для исследования удовлетворенности трудом использовался опросник, размещенный на сайте market-journal, специализирующемся на изучении современных тенденций и актуальных проблем управления персоналом. Данный опросник позволяет оценить не только общую удовлетворенность персонала своим трудом, но и ее составляющие. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Результаты анкетирования системы мотивации персонала
ООО «Фермер-Торг-4»

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

Результаты анкетирования сотрудников показали, что практически по всем ответам получены средние результаты. Результаты ответов варьируют от 3,64 до 2,49 баллов по 5-бальной шкале. Наименьшее удовлетворение сотрудники испытывают от решения социальных вопросов (2,49 балла) и уровня заработной платы (2,64 балла). В организации социальные проблемы решаются недостаточно эффективно, но это характерно не только для ООО «Фермер-Торг-4», но и для большинства российских организаций. Также работников не в полной мере устраивает система премирования. По данным анкетирования средняя оценка по данному мотивирующему фактору равна 2,76 балла.

Данные опроса свидетельствуют, что сотрудников не устраивают отношения в коллективе, так как руководство основное внимание уделяет производственным вопросам, а не налаживанию межличностных отношений, которые формируют социально-психологический климат в коллективе. В коллективе часто возникают конфликты, которые негативно влияют на процесс производительности персонала. Результаты тестирования персонала ООО «Фермер-Торг-4» о развитии потенциала приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Результаты тестирования потенциала развития персонала ООО «Фермер-Торг-4»

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

В ООО «Фермер-Торг-4» неплохо налажена система обучения потенциальных и действующих сотрудников организации – почти 30 % работников организации в 2014 -2015 годах прошли обучение. Но при этом в организации отсутствует ясная и отлаженная система продвижения по карьерной лестнице. По результатам анкетирования такой мотивирующий фактор, как перспективы карьерного роста находятся на очень низком уровне: около половины сотрудников (47%) не знают, какой карьерный рост возможен на данном предприятии. Часто на руководящие должности принимаются работники со стороны, а не выдвигаются среди сотрудников организации, что негативно влияет на мотивацию персонала организации и снижает общие результаты деятельности, а также приводит к увеличению текучести кадров.

Приступая к анализу использования фонда заработной платы, в первую очередь, необходимо рассчитывать абсолютное и относительное отклонения его фактической величины от плановой (базовой). Данные расчета абсолютного и относительного отклонения приведены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Анализ заработной платы в ООО «Фермер-Торг-4» за 2013-15 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2013 / 2014 г.	2014 / 2015 г.
	Фонд заработной платы, тыс.руб.	17628	16860	18678	17523
Среднесписочная численность работников, чел.	113	100	102	110,4	101,3
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	156,09	168,7	182,7	158,1	170,25
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	13,0	14,05	15,26	16,83	17,75
Выручка на одного работника, тыс. руб.	505,1	643,2	932	127,3	144,9
Индексы потребительских цен	1,000	1,090	1,119	109,0	111,9

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

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

где ДФЗПабс - абсолютное отклонение фактического фонда заработной платы в 2015 году по сравнению с 2014 годом;

Абсолютное отклонение фактически израсходованных средств на оплату труда в 2014 году по сравнению с 2015 годом составляет:

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

Согласно данным, приведенным в таблице 2.12, средняя заработная плата сотрудников ООО «Фермер-Торг-4» составляет 15 300 руб. Темпы роста средней заработной платы сотрудников ООО «Фермер-Торг-4» ниже темпов роста розничных цен, что недопустимо в современных условиях и является одной из причин текучести кадров в данной организации.

Затраты на замену рабочих составляют 7-12 % их годовой заработной платы, специалистов – 18-30 %, управляющих – 20-100 % [41, с. 71].

Распределение сотрудников ООО «Фермер-Торг-4» по уровню заработной платы и уровню текучести можем увидеть в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Распределение сотрудников ООО «Фермер-Торг-4» по уровню заработной платы и уровню текучести за 2013-15 гг.

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

Потери от текучести в 2015 году составили:

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

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

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

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

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

Суммарные годовые потери от текучести персонала в ООО «Фермер-Торг-4» составили:

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

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

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

Рассмотрение динамики показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Фермер-Торг-4» позволило сделать вывод о том, что за 2013-2015 гг. организация незначительно ухудшила свои финансово-экономические показатели по выручке, прибыли от реализации, прибыли отчетного периода, чистой прибыли и др. Главным фактором, оказавшим негативное влияние на формирование конечного финансового результата – прибыли, стали кризисные явления в экономике России, и, как следствие, снижение спроса на предлагаемую продукцию со стороны потребителей

Главным субъектом управления персоналом в ООО «Фермер-Торг-4» является отдел кадров, который несет ответственность за достижение

укомплектованности организации работниками, эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала ООО «Фермер-Торг-4», его сохранение и приумножение. Кадровая служба использует в процессе реализации кадровой политики перечень определенных документов. Одним из важнейших документов является положение о кадровой службе, регламентирующее работу с персоналом, порядок построения и функционирования системы кадрового менеджмента, а также статус кадрового подразделения в иерархической структуре организации.

Анализ профессионально-квалификационной структуры персонала ООО «Фермер-Торг-4» показал, что большинство работников организации имеют высшее образование. В то же время, в организации наблюдается тенденция сокращения числа сотрудников, имеющих высшее образование в связи с сокращением штатной численности организации. Аналогичная тенденция наблюдается в отношении работников ООО «Фермер-Торг-4» со средним и начальным образованием. В то же время, необходимо отметить, что 70% сотрудников прошли переподготовку по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям организации.

С целью определения мотивов трудовой деятельности и степени удовлетворенности трудом персонала ООО «Фермер-Торг-4» нами было проведено анкетирование, в котором приняли участие 62 сотрудника организации. Результаты проведенного исследования показали, что сотрудников не устраивают отношения в коллективе, так как руководство основное внимание уделяет производственным вопросам, а не налаживанию межличностных отношений. Также периодически возникают конфликты, как между работниками, так и между работниками и администрацией. Кроме того, в организации отсутствует система материального и нематериального стимулирования труда персонала, а также перспективы профессионального и карьерного роста, что негативно влияет на мотивацию персонала организации и снижает общие результаты деятельности.

Все вышеперечисленные негативные факторы приводят к самой большой проблеме ООО «Фермер-Торг-4» – текучести кадров, особенно среди молодых сотрудников, имеющих небольшой стаж работы в организации. Это диктует необходимость разработки мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков и совершенствование системы управления персоналом в ООО «Фермер-Торг-4».

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФЕРМЕР-ТОРГ-4»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4»

Анализ системы управления персоналом ООО «Фермер-Торг-4» показал ряд недостатков, которые снижают удовлетворенность сотрудников работой и часто являются причиной их принятия решения об увольнении.

При анализе текучести персонала было выявлено, что основными причинами текучести кадров в ООО «Фермер-Торг-4» являются неконкурентоспособные ставки оплаты; несправедливая структура оплаты; отсутствие системы премирования; отсутствие системы материального и нематериального стимулирования; отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста.

Все вышеперечисленные негативные факторы приводят нас к самой большой проблеме ООО «Фермер-Торг-4» – текучести кадров, особенно среди молодых сотрудников, имеющих небольшой стаж работы в организации.

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

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

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

- 1) низкий уровень производительности труда новых сотрудников в период обучения;
- 2) затраты на обучение работников в учебно-аттестационном пункте;
- 3) затраты на обучение работников на рабочем месте;
- 4) оплата сверхурочной работы сотрудников, замещающих уволившихся работников;
- 5) время сотрудника отдела кадров на оформление документов при увольнении и приеме на работу новых работников;
- 6) снижение производительности труда оставшихся работников;
- 7) затраты, связанные с поиском нового работника (подача объявления, комиссионное вознаграждение фирме по подбору персонала, время на собеседование)» [41, с. 67].

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

В ООО «Фермер-Торг-4» в 2015 году из числа уволившиеся по собственному желанию, 14,1% были уволены по соглашению сторон, а 2,9 % – в связи с сокращением численности штата. Таким образом, уровень текучести в ООО «Фермер-Торг-4» составил 17 %. Данный показатель выше допустимого уровня аналогичных предприятий в отрасли торговли. Это свидетельствует о серьезной проблеме в работе с кадрами.

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

В таблице 3.14 представлены рекомендации по решению имеющихся в ООО «Фермер-Торг-4» проблем.

Рекомендации по совершенствованию кадрового планирования
в ООО «Фермер-Торг-4»

№	Проблема	Рекомендация	Мероприятие	Ответственный	Результаты
1.	Отсутствует мотивация персонала.	Рекомендация 1. Разработка системы материального стимулирования	Мероприятие 1.1:Повышение уровня постоянной части заработной платы на 5% от ФОТ за 1 месяц. Мероприятие 1.2: Повышение уровня дополнительных премиальных выплат: -введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж; -выплата бонусов – годовых вознаграждений по результатам работы, с учетом изменения объема продаж	Начальник отдела кадров совместно с финансовым отделом.	Результат 1.1 Уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы, снижение текучести персонала.
2.	Отсутствует мотивация персонала.	Рекомендация 2. Разработка системы «морального» стимулирования	Мероприятие 1.1:Внедрение дополнительного соцпакета для сотрудников за счет отчисления в бюджетный фонд организации 1% в месяц из заработной платы.	Начальник отдела кадров.	Результат 1.1: дополнительная внутренняя мотивация у коллектива и привлекательность самой компании, лояльность к ней со стороны сотрудников.
3.	Отсутствие возможности повышения квалификации и перспектив карьерного роста.	Рекомендация 1. Предлагается распределить дополнительную работу между сотрудниками, повысившими свою квалификацию.	Мероприятие 1.1:Дополнительные курсы повышения квалификации сотрудников за счёт средств организации с целью экономии средств, затрачиваемых на найм персонала.	Начальник отдела кадров.	Результат 1.1:Повышение квалификации сотрудников, чувство собственной значимости, снижение уровня текучести

На наш взгляд, значительная часть мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4» должна быть направлена на формирование корпоративной культуры

организации, а также создание образа компании, которая заботится о своих сотрудниках, предоставляя широкие возможности для обучения и развития. Корпоративная культура позволит не только обеспечить эффективную работу организации, но и создаст благоприятную рабочую атмосферу в коллективе.

Особый акцент в предложенных мероприятиях целесообразно сделать на разработке механизмов нематериального стимулирования. Разумеется, достойная заработная плата оказывает влияние на формировании положительного образа организации. Современные эксперты в области менеджмента сформулировали такое понятие, как «мотивационная гигиена». Смысл данного понятия, по словам Ю. Одегова, «заключается в том, что отсутствие заработной платы является главным демотивирующим фактором для сотрудника. Однако, как только повышается зарплата, она перестает быть мотивирующим фактором. Поэтому не стоит забывать о нематериальном стимулировании сотрудников, которое является значительным фактором, способствующим эффективному выполнению трудовых обязанностей, одной из основных составляющих корпоративной культуры» [52, с. 84].

Для определения затрат на реализацию проекта, необходимо рассчитать сколько дней примерно уйдет на выполнение задач, а также дать оценку стоимости предложенных мероприятий.

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4» представлена в таблице 3.15.

Таблица 3.15

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию кадрового планирования
в ООО «Фермер-Торг-4»

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1	Повышение уровня постоянной части заработной платы на 5% от ФОТ за 1 месяц.	01.07.2016 - 01.02.2017	Финансовые (собственные)	83 360 руб.

Продолжение табл. 3.15

2	Повышение уровня дополнительных премиальных выплат: -введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж; -выплата бонусов, годовых вознаграждений по результатам работы, с учетом изменения объема продаж.	01.08.2016 - 01.12.2016	Финансовые (собственные)	50 000 руб.
3	Внедрение дополнительного соцпакета для сотрудников за счет отчисления в бюджетный фонд организации в размере 1% в месяц из фонда заработной платы.	01.09.2016 - 01.03.2017	Финансовые (собственные)	98 000 руб.
4	Внедрение программы обучения персонала	01.10.2016 - 01.01.2017	Финансовые, Возобновляемые (собственные)	116 800 руб.
Итого				348 160 руб.

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

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по совершенствованию кадрового планирования ООО «Фермер-Торг-4», позволят повысить удовлетворенность сотрудников своей работой и решить самую главную проблему данной организации- снизить текучесть кадров.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4»

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

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

Фонд оплаты труда сотрудников рассчитывается по следующей формуле:

$$ЗОТ_{пл} = \bar{Ч}_{пл} * ЗП * t, \quad (3.1)$$

где $ЗОТ_{пл}$ - расхода на оплату труда работников в планируемом периоде, тыс. руб.;

$\bar{Ч}_{пл}$ - среднесписочная численность работников в планируемом периоде, чел;

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

t - количество месяцев в планируемом периоде.

До внедрения мероприятий по материальному стимулированию ФОТ сотрудников ООО «Фермер-Торг-4» за 1 месяц работы составил:

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

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

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

Соответственно, средняя заработная плата сотрудника составит:

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

Таким образом, планируемый ФОТ на июль 2016 года составит:

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

Годовая разница составит:

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

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

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

Таким образом, ООО «Фермер-Торг-4» в год получит экономическую прибыль в размере 2513,94 млн. руб.

Проведенный выше анализ анкетирования подтверждает, что оплата труда выступает наиболее значимым мотивирующим фактором в компании ООО «Фермер-Торг-4», поэтому задачи организации системы оплаты труда, должны состоять в дифференциации ее размеров, которая, с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной, соответственно ценности результатов их работы.

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

работника есть о нем понятная и подробная информация. Соответственно, необходимо внедрить иную систему материального премирования в организации.

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

Например, начальник отдела закупок совершил в течение года две новые сделки. Исходя из «Положения по оплате труда и материального стимулирования» и штатному расписанию ООО «Фермер-Торг-4» заработная плата с внедрением системы премирования начальника отдела закупок будет выглядеть следующим образом:

Должностной оклад – 22 850 рублей;

Стаж работы в организации – 3 года;

Количество отработанных дней в декабре 2016 года – 24;

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

Оклад = 22 850 рублей;

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

Доплата за стаж-3 500 руб.

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

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

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

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

Проблема: в ООО «Фермер-Торг-4» данный социальный пакет состоит из самого необходимо перечня, который достаточно узок, так как организация не готова финансово расширять эти возможности, из-за небольшой прибыли.

Решение: в целях увеличения экономической отдачи от социального пакета организация должна пытаться связать социальные услуги с производственными результатами работника (таблица 3.16).

Таблица 3.16
Внедряемый социальный пакет сотрудников ООО «Фермер-Торг-4»

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

8	Оплата абонементов в спортивно – оздоровительные комплексы	3 000
9	Приобретение подарков на праздники	3 000
10	Уход на пенсию	12 000
11	Оплата мобильного телефона	До 1000
	Итого	98 000

Произведем расчет экономической эффективности от внедрения дополнительного социального пакета для сотрудников ООО «Фермер-Торг-4» с учетом ежемесячного отчисления 1% от заработной платы в бюджетный фонд организации.

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

$$16115/100*1=161,115 \text{ руб.}$$

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

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

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

$$\Sigma \Delta = (E_o * D_t) \cdot \Delta C_{\text{изм}}, \quad (3.2)$$

где E_o – ежемесячные отчисления;

$\Delta C_{\text{изм}}$ - изменение численности работников;

D_t - доля текучести

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

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

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

Таким образом, данное мероприятие экономически оправдано.

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

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

Рассмотрим эффективность обучения персонала с целью повышения квалификации работника. Рассмотрим эффективность производительности труда не путем увеличения штата, а путем повышения его квалификации. В качестве испытуемого представим Отдел закупок ООО «Фермер-Торг-4» согласно штатного расписания (Приложение 2).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2) транспортные расходы – 0 руб.;

- 3) отсутствие сотрудников на рабочем месте – 28800 руб. (200*72 чел.);
 4) аренда учебного класса – 2 000 руб./час. = 8 000 руб.*2 дня-16 000 руб.

Таким образом, от внедрения данных мероприятий, ООО «Фермер-Торг-4» в год экономит денежные ресурсы в сумме: $106\,400 + 540\,000 = 646\,400$ рублей путем снижения уровня текучести за счет внедрения данных мероприятий.

Рассмотрим эффективность внедренных мероприятий:

1. Повышение уровня постоянной части заработной платы на 5% от ФОТ за 1 месяц дает следующие критерии эффективности для ООО «Фермер-Торг-4»:

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

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

-организационный эффект: стабильность работы, повышение производительности труда,

снижение уровня текучести кадров.

2. Внедрение системы премирования дает следующие плюсы для ООО «Фермер-Торг-4»:

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

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

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

3. Внедрение дополнительного социального пакета дает следующие критерии эффективности для ООО «Фермер-Торг-4»:

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

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

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

4. Внедрение программы обучения дает следующие критерии эффективности для ООО «Фермер-Торг-4»:

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

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

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

Подсчитаем годовой экономический эффект от внедренных мероприятий по формуле:

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

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

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

Значительная часть мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4» должна быть направлена на формирование корпоративной культуры организации, а также создание образа компании, которая заботится о своих сотрудниках, предоставляя широкие возможности для обучения и развития. Корпоративная культура позволит не только обеспечить эффективную работу организации, но и создаст благоприятную рабочую атмосферу в коллективе.

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

Экономическое обоснование запланированных мероприятий подразумевает соизмерение затрат на их внедрение и полученных результатов от их внедрения, а также соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом. Рекомендованные в работе мероприятия по совершенствованию кадровой политики позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров и принести ООО «Фермер-Торг-4» экономическую прибыль в размере 1608,0 млн. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрение теоретических и эмпирических аспектов кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4» г. Белгорода позволяет сделать следующие выводы по дипломной работе.

Кадровое планирование – это целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю над его использованием. Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями персонала и требованиями производства.

Кадровое планирование представляет собой комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных и способную оказать значительную поддержку стратегическому процессу управления персоналом современной организации при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Основными видами кадрового планирования являются: планирование потребностей в персонале, привлечение (набор) персонала, использование и сокращения персонала, обучение персонала, сохранение кадрового состава. Все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.

К числу основных принципов кадрового планирования относятся: принцип участия максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления; непрерывность планирования; гибкость планирования; согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции; экономичность. Данные принципы

являются универсальными и пригодными для различных уровней управления.

Эффективность кадрового планирования определяется степенью реализации общих целей организации. Для определения эффективности кадрового планирования следует установить соответствующие критерии. В управленческой практике используют два вида критериев эффективности, относящихся, во-первых, к объекту управления, во-вторых, к самому аппарату управления. При оценке эффективности отдельных кадровых программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т. д.).

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

Рассмотрение динамики показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Фермер-Торг-4» позволило сделать вывод о том, что за 2013-2015 гг. организация незначительно ухудшила свои финансово-экономические показатели по выручке, прибыли от реализации, прибыли отчетного периода, чистой прибыли и др. Главным фактором, оказавшим негативное влияние на формирование конечного финансового результата – прибыли, стали кризисные явления в экономике России, и, как следствие, снижение спроса на предлагаемую продукцию со стороны потребителей

Главным субъектом управления персоналом в ООО «Фермер-Торг-4» является отдел кадров, который несет ответственность за достижение укомплектованности организации работниками, эффективное использование

интеллектуально-кадрового потенциала ООО «Фермер-Торг-4», его сохранение и приумножение. Кадровая служба использует в процессе реализации кадровой политики перечень определенных документов. Одним из важнейших документов является положение о кадровой службе, регламентирующее работу с персоналом, порядок построения и функционирования системы кадрового менеджмента, а также статус кадрового подразделения в иерархической структуре организации.

Анализ профессионально-квалификационной структуры персонала ООО «Фермер-Торг-4» показал, что большинство работников организации имеют высшее образование. В то же время, в организации наблюдается тенденция сокращения числа сотрудников, имеющих высшее образование в связи с сокращением штатной численности организации. Аналогичная тенденция наблюдается в отношении работников ООО «Фермер-Торг-4» со средним и начальным образованием. В то же время, необходимо отметить, что 70% сотрудников прошли переподготовку по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям организации.

С целью определения мотивов трудовой деятельности и степени удовлетворенности трудом персонала ООО «Фермер-Торг-4» нами было проведено анкетирование, в котором приняли участие 62 сотрудника организации. Результаты проведенного исследования показали, что сотрудников не устраивают отношения в коллективе, так как руководство основное внимание уделяет производственным вопросам, а не налаживанию межличностных отношений. Также периодически возникают конфликты, как между работниками, так и между работниками и администрацией. Кроме того, в организации отсутствует система материального и нематериального стимулирования труда персонала, а также перспективы профессионального и карьерного роста, что негативно влияет на мотивацию персонала организации и снижает общие результаты деятельности.

Все вышеперечисленные негативные факторы приводят к самой большой проблеме ООО «Фермер-Торг-4» – текучести кадров, особенно среди молодых сотрудников, имеющих небольшой стаж работы в организации. Это диктует необходимость разработки мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков и совершенствование системы управления персоналом в ООО «Фермер-Торг-4».

Значительная часть мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Фермер-Торг-4» должна быть направлена на формирование корпоративной культуры организации, а также создание образа компании, которая заботится о своих сотрудниках, предоставляя широкие возможности для обучения и развития. Корпоративная культура позволит не только обеспечить эффективную работу организации, но и создаст благоприятную рабочую атмосферу в коллективе.

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

Экономическое обоснование запланированных мероприятий подразумевает соизмерение затрат на их внедрение и полученных результатов от их внедрения, а также соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом. Рекомендованные в работе мероприятия по совершенствованию кадровой политики позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой, снизить текучесть кадров и принести ООО «Фермер-Торг-4» экономическую прибыль в размере 1608,0 млн. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О долгосрочной целевой программе: «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики» на 2011-2015 гг. [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 23 октября 2010 г. № 357-пп (документ опубликован не был) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 гг.» [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2014 г. № 530-пп (документ опубликован не был) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».
3. Авилов, А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители [Текст] / А. Авилов // Кадровик. – 2010. – № 12. – С.6-16.
4. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст] / А. Р. Алавердов. – М. : Синергия, 2012. – 656 с.
5. Анисимова, И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации [Текст] / И. Анисимова // Кадровик. – 2010. – № 11. – С.19-24.
6. Арсентьева, Н.М. Использование кадрового потенциала в инновационном и традиционном сегментах экономики региона [Текст] / Н.М. Арсентьева, И.И. Харченко, В.П. Бусыгин // Регион: экономика и социология. – 2011. – № 3. – С. 157-174.
7. Асророва, М.А. Формирование и развитие кадрового потенциала в регионе: теория, проблемы и пути совершенствования [Текст] / М.А. Асророва // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. – 2013. – № 3 (55). – С. 82-88.

8. Балакина, Г.Ф. Концептуальные основы регулирования рынка труда региона [Текст] / Г.Ф. Балакина, А.Ч. Кылыгдай // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 37. – С. 10-17.
9. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами [Текст] / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – М. : Книга по Требованию, 2012. – 320 с.
10. Бабурин, А. Технология управленческого мониторинга [Текст] / А. Бабурин, Ю. Грызенова // Кадровик. – 2010. – № 8. – С.24-29.
11. Белобородова, Н.А. Кадровая стратегия региона: теоретические подходы к определению понятия [Текст] / Н.А. Белобородова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2012. – № 5. – С. 14-20.
12. Бриленок А.А. Управление персоналом [Текст] / А.А. Бриленок // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 10. – С.34-38.
13. Брыкина, Н.В. Кадровое обеспечение экономики региона в условиях кризиса [Текст] : монография / Н.В. Брыкина, М.В. Постнова. – Ульяновск : Ульяновская гос. с.-х. акад. им. П. А. Столыпина, 2012. – 218 с.
14. Брыкля, О.А. Реализация мероприятий региональных программ кадрового обеспечения: зарубежный опыт и российская практика [Текст] / О.А. Брыкля, А.Н. Сырбу, О.Н. Ермоченко // Транспортное дело России. – 2010. – № 1. – С. 94-97.
15. Бураева, Е.В. Особенности формирования региональной кадровой политики в АПК Орловской области в свете инновационного развития отрасли [Текст] / Е.В. Бураева // Аграрная Россия. – 2015. – № 1. – С. 30-34.
16. Васнев, С.А. Кадровая статистика [Текст] / С.А. Васнев. – М. : НОУ ВПО МПСИ, 2011. – 152 с.
17. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст] / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2013. – 688 с.
18. Галансков, Е.В. Региональные целевые программы: основные проблемы государственного финансового контроля в современных условиях

и пути их совершенствования [Текст] / Е.В. Галансков, С.Н. Солдаткин // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2009. – № 2. – С. 169-176.

19. Газизов, Р.Р. Инновационные подходы к управлению персоналом и их реализация с позиции функций управления [Текст] / Р.Р. Газизов // Уровень жизни населения регионов России. – 2013. – № 9. – С.90-95.

20. Грачев, В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация [Текст] / В. Грачев // Кадровик. – 2010. – № 5. – С.36-50.

21. Данкова, Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой [Текст] / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2014. – № 5. – С. 31-38.

22. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М. : Дашков и Ко, 2012. – 392 с.

23. Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами. Социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М. : КДУ, 2009. – 360 с.

24. Докукина, С.М. Управление персоналом и стоимостью компании на основе оценки человеческого капитала [Текст] / С.М. Докукина // Вестник НГУ. – Сер. Социально-экономические науки. – 2014. – Т.14. – Вып.3. – С.73-85.

25. Дырин, С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному [Текст] / С. Дырин // Кадровик. – 2010. – № 9. – С.5-10.

26. Долгий, В.И. Разработка модели исследования стратегии развития кадрового потенциала на региональном уровне [Текст] / В.И. Долгий, О.И. Бондаренко // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 2. – С. 52-55.

27. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : Учебное пособие для вузов по специальности 062100 «Управление персоналом» / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 378 с.

28. Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний [Текст] / Е.К. Завьялова // Вестник СПбУ. – Сер.8. – Менеджмент. – 2012. – Вып. 2. – С.78-106.
29. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Текст] / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. – М. : Юрайт, 2013. – 368 с.
30. Иванова-Швец, Л. Перспективы аутплейсмента в России [Текст] / Л. Иванова-Швец // Кадровик. – 2011. – №1. – С.159-164.
31. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление [Текст] / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М. : КноРус, 2010. – 504 с.
32. Ильина, Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами [Текст] / Л.О. Ильина. – М. : Феникс, 2008. – 416 с.
33. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст] / П. Ишунин // Кадровик. – 2011. – № 3. – С.129-135.
34. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М. : Проспект, 2012. – 788 с.
35. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М. : Проспект, 2014. – 608 с.
36. Кибанов, А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов // Кадровик. – 2010. – № 12. – С. 32-43.
37. Кибанов, А.Я. Управление трудовыми ресурсами [Текст] : учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 284 с.
38. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст] / Л. Котова // Кадровик. – 2010. – № 12. – С.44-50.

39. Кошелева, Ю. Мотивация персонала [Текст] / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. – №16. – С.12-34.

40. Красавина, Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Красавина // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2015. – № 1. – С.37-41.

41. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами [Текст] : учебное пособие / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. – М. : ИНФРА-М, 2014, – 158 с.

42. Крючко, О.С. Региональная кадровая политика: сущность и приоритетные направления [Текст] / О.С. Крючко // Потребительская кооперация. – 2014. – № 1 (44). – С. 32-37.

43. Курченко С.С. Управление адаптацией персонала торгового предприятия [Электронный ресурс] / С.С. Курченко, О.А. Лымарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 12. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/12/10311>.

44. Кутаев, Ш.К. Развитие системы подготовки кадров в интересах регионального рынка труда [Текст] / Ш.К. Кутаев // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 22. – С. 62-68.

45. Лазарева, Н.В. Особенности формирования региональной кадровой политики [Текст] / Н.В. Лазарева // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2007. – № 2. – С. 105-110.

46. Литвинцева, Е. Государственная кадровая стратегия: формирование эффективного резерва [Текст] / Е. Литвинцева // Государственная служба. – 2009. – № 3. – С. 5-39.

47. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда [Текст] : учебное пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Е.В. Чеканов – 2-е изд., – М. : Кнорус, 2014, – 274 с.

48. Максимова, О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала [Текст] / О.Н. Максимова, Г.И. Лукьянов, С.А. Федорова // Актуальные проблемы современной науки. – 2011. – № 1. – С. 22-24.

49. Минина, В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления [Текст] / В. Минина // Кадровик. – 2011. – №1. – С.86-98.

50. Михайлова, А. «Четыре колеса» адаптации персонала [Текст] / А. Михайлова // Кадровик. – 2011. – № 2. – С.115-124.

51. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст] / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджан. – М. : Юрайт, 2014. – 444 с.

52. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. – № 2. – С.82-90.

53. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст] / К.Э. Оксинайд, Е.В. Розина. – М. : Проспект, 2013. – 641 с.

54. Пальцев, Н.И. Социальные аспекты кадровой политики региона [Текст] / Н.И. Пальцев // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 9. – С. 6-8.

55. Петрова, Н. Вначале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) [Текст] / Н. Петрова // Управление персоналом. – 2012. – № 5. – С.46-49.

56. Половинко, В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу [Текст] / В. Половинко // Кадровик. – 2011. – № 3. – С.76-85.

57. Рогожин, М.Ю. Кадровая служба предприятия [Текст] / М.Ю. Рогожин. – М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 424 с.

58. Рыхтикова, Н. Риски персонала организации: особенности оценки и управления [Текст] / Н. Рыхтикова, С. Лысова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С.92-96.

59. Савченко, И.Н. Разработка программ развития кадрового потенциала производственных работников [Текст] / И.Н. Савченко // Экономинфо. – 2007. – № 8. – С. 70-72.

60. Смирнов, В.П. Опыт анализа системы управления персоналом в коммерческой организации [Электронный ресурс] / В.П. Смирнов, Л.Д. Ерохина, Е.И. Куракина // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 6. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/06/36162>.

61. Снегирева, Т.В. Интегральная кадровая политика как форма управления человеческим потенциалом региона [Текст] / Т.В. Снегирева // Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2012. – № 1 (18). – С. 62-66.

62. Тараканова, Н.Л. Кадровый потенциал и тенденции развития рынка труда в регионе [Текст] / Н.Л. Тараканова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2011. – № 2. – С. 126-130.

63. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Отв. ред. И.А. Максимцев. – М. : Юрайт, 2013. – 528 с.

64. Чернов, В.А. Анализ и финансовое управление трудовыми ресурсами [Текст] / В.А. Чернов // Финансовый менеджмент. – 2015. – № 5. – С.12-39.

65. Хадасевич, Н. Развитие потенциала персонала организации [Текст] / Н. Хадасевич // Кадровик. – 2010. – № 1. – С.6-11.

66. Хачатурян, А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании [Текст] / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 4. – С.86-95.

67. Шестакова, Е.В. Финансовые аспекты формирования мотивационной системы сотрудников в условиях кризиса [Текст] / Е.В. Шестакова // Финансовый менеджмент. – 2015. – № 5. – С.55-65.

ПРИЛОЖЕНИЯ

