

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**ОПТИМИЗАЦИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА КАК СПОСОБ
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность
очной формы обучения, группы 06001312
Семерниной Ирины Юрьевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Добродомова Т.Н.

Рецензент
начальник отдела
кадров ООО «Белгородский

Боганчикова Л.П.

НПЗ»

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1. Понятие и сущность кадрового состава предприятия.....	7
1.2. Методы и подходы к оптимизации кадрового состава предприятия	14
1.3. Показатели оценки оптимизации кадрового состава предприятия	30
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ НПЗ».....	47
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	47
2.2. Анализ кадрового состава предприятия	54
2.3. Оценка оптимизации кадрового состава как способа обеспечения экономической безопасности предприятия.....	63
ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА КАК СПОСОБ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ НПЗ».....	75
3.1. Проблемы оптимизации кадрового состава предприятия	75
3.2. Направления оптимизации кадрового состава как способ обеспечения экономической безопасности предприятия.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	98

ВВЕДЕНИЕ

Главной целью обеспечения экономической безопасности предприятия является достижение максимальной стабильности функционирования, а также создание основы и перспектив роста для выполнения целей бизнеса, вне зависимости от объективных и субъективных угрожающих факторов (факторов риска, негативных воздействий). Кадровая безопасность является одной из составляющих экономической безопасности (наряду с другими – информационной, финансовой, силовой, технико-технологической, экологической, правовой). Экономическая ситуация в настоящее время вынуждает нас приспосабливаться к самым неблагоприятным для нас условиям. Так происходит и на рынке труда. Процесс жизнедеятельности любого бизнеса основан на извлечении прибыли для его владельца на максимально длительный период. Но во времена экономического кризиса объемы выручки многих предприятий падают, и руководство вынуждено принимать решение о снижении текущих материальных затрат и других издержек ради поддержания стабильности бизнес-процессов. Зачастую подобные решения касаются состава персонала, а именно расходов на его содержание.

Во-первых, первым делом возникает мысль об увольнении части работников, но подобные меры нередко бывают непродуманными и могут привести к весьма плачевным последствиям. Между тем существуют и другие способы уменьшения издержек. А если все-таки решения касаются персонала, то можно сформировать лояльный подход к сокращениям.

Во-вторых, оптимизация численности работников для сокращения расходов на персонал сегодня – основной способ, которым многие компании-работодатели пытаются сэкономить средства. Но практика показала, что в результате непродуманного или неправильно организованного процесса оптимизации состава персонала вместо повышения эффективности и

улучшения экономических показателей получается прямо противоположный эффект.

А в-третьих, оптимальным будет такой состав персонала в количественном и качественном отношении, который в состоянии реализовать стратегию организации и основные ее задачи, обеспечить капитализацию и прибыльность, стабильность, гибкость и адаптивность, а также высокую удовлетворенность работников трудом и пребыванием в коллективе предприятия.

Таким образом, в современном и цивилизованном бизнесе оптимальность определяется с точки зрения экономической и социальной эффективности.

Основу выпускной квалификационной работы составили труды В.Р. Весенина, И.Н. Герчиковой, А.И. Кравченко, М.И. Магуры, В.В. Травина, А.Я. Кибанова и Г.В. Щёкин. Занимаясь разработкой теории управления, они предлагают различные формы и методы совершенствования системы управления персоналом.

Тема оптимизации состава персонала привлекает пристальное внимание современных ученых. Различные аспекты по оптимизации состава персонала в системы управления персоналом рассмотрены в работах В.В. Баронова, В.В. Мыльника, Ю.П. Попова.

Занимаясь изучением теории по оптимизации состава персонала, такие авторы как А.С. Гринберг, Р.С. Гирялевский предлагают различные принципы и методы оптимизации персонала.

Тем не менее, вопросы оптимизации кадрового состава представляются недостаточно изученными в контексте воздействия со стороны кадровой службы. Вопрос формирования и развития человеческого потенциала как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия так же остается недостаточно раскрыт.

Проблема исследования заключается в противоречии между потребностью предприятия в высокопрофессиональных кадрах, способных

решать организационные целевые установки в организации и, недостаточно эффективной работой по формированию соответствующего кадрового состава.

Объектом исследования является безопасность организации ООО «Белгородский НПЗ» за 2015-2017 гг.

Предметом исследования является практическая деятельность ООО «Белгородский НПЗ», направленная на оптимизацию кадрового состава предприятия.

Целью исследования является оптимизация кадрового состава как способ обеспечения экономической безопасности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие и сущность кадрового состава;
2. Изучить методы и подходы к оптимизации кадрового состава предприятия;
3. Изучить показатели оценки оптимизации кадрового состава предприятия;
4. Исследовать организационно-экономическую характеристику предприятия;
5. Сделать анализ кадрового состава предприятия;
6. Провести оценку оптимизации кадрового состава как способа обеспечения экономической безопасности предприятия;
7. Рассмотреть проблемы оптимизации кадрового состава предприятия;
8. Обосновать направления оптимизации кадрового состава как способа обеспечения экономической безопасности предприятия.

В процессе написания работы были применены следующие методы исследования:

- анализ документов;
- метод обобщения;

- методы статистического и экономического анализа.

Информационно-эмпирическая база исследования включает в себя:

- нормативно-правовая документация, определяющая деятельность по формированию и использованию кадрового состава в ООО «Белгородский НПЗ»;
- локальные нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс управления персоналом в ООО «Белгородский НПЗ»;
- современные исследования по проблемам оптимизации кадрового состава организаций.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предлагаемые в работе мероприятия, направленные на оптимизацию кадрового состава в системе управления персоналом, могут быть применены на практике в разнообразных организациях и помогут достичь желаемых результатов в аналогичных проблемах. Также практическая значимость исследования заключается в создании системы обеспечения экономической безопасности предприятия на основе совершенствования процесса управления человеческим потенциалом.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и сущность кадрового состава предприятия

Организация – это разновидность социальной системы, объединение людей, которые совместно реализуют некоторую общую цель и действуют на основе определенных принципов и правил.

Экономическая безопасность организации – это состояние максимально эффективного использования корпоративных ресурсов (основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов) для выявления и предотвращения угроз, а также для обеспечения стабильного функционирования и развития предприятия.

Для достижения оптимального уровня экономической безопасности предприятия необходимо осуществлять контроль за соблюдением максимальной безопасности основных функциональных компонентов текущей деятельности предприятия. Функциональные компоненты экономической безопасности – это основные направления его экономической безопасности (финансовая, интеллектуально-инновационная, правовая, кадровая, производственно-технологическая, регулятивная, экологическая, информационная, силовая).

Кадровая безопасность – это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Кадровый состав – это состав работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на достижение целей фирмы и собственных целей [4, 1].

Кадровый состав предприятия состоит из промышленно-производственного и непромышленного персонала.

Персонал и кадры — это те термины, которые часто упоминают работники отдела кадров организации. Все население в трудоспособном возрасте, которое проживает на территории государства, называется трудовыми ресурсами. Сюда можно отнести работающих лиц, а также тех людей, которых можно назвать потенциальными работниками.

Термин «кадры» может иметь отношение к предприятию, стране или ее региону [5, 3]. Если рассматривать кадры на предприятии, то под ними понимают штатный состав служащих. Сюда относятся квалифицированные работники, которые в свое время прошли специальную подготовку по профессии. Эти люди обладают необходимыми для работы знаниями, имеют опыт деятельности в своей сфере.

Если говорить о термине «персонал», то под ним понимают весь личный состав компании. Кроме того, это может быть лишь часть личного состава предприятия. Персоналом называют группу, люди в которой объединены по каким-либо признакам. Например, можно отдельно выделить обслуживающий персонал, работающий на предприятии. Персоналом называют лиц, которые работают в организации по трудовому договору.

Персонал является важнейшей внутренней переменной организации.

Отдел кадров оперирует и другими терминами. Например, человеческие ресурсы – это совокупность разных качеств, присущих людям, их способность производить духовные и материальные блага.

Термин «трудовые ресурсы» встречается не менее часто. Для каждого предприятия очень важно правильно использовать трудовые ресурсы, ведь успешность компании напрямую зависит от того, кто и как работает в фирме [6, 11].

Кадры видов экономической деятельности включают постоянно занятых в сфере промышленного производства работников, получивших соответствующую профессиональную подготовку и имеющих практический опыт и навыки труда. Они подразделяются на работников промышленных предприятий, аппарата управления отраслью, работников проектно-

конструкторских, научно-исследовательских, технологических институтов и организаций.

Кадры предприятия – это совокупность работников различных профессионально – квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью [6, 86].

Под кадрами предприятия принято понимать основной (штатный) состав работников предприятия. Основными его признаками являются [10, 48]:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетенцией, квалификацией и т.д.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных целей отдельного работника и создания необходимых условий для их эффективного осуществления.

Кадровый состав предприятия состоит из промышленно-производственного и непромышленного персонала.

Определение потребности в кадрах, их планирование и учет осуществляется по следующим категориям работников:

1. Рабочие (основные и вспомогательные).
2. Инженерно-технические работники (руководители и специалисты).
3. Служащие (технические исполнители).
4. Младший обслуживающий персонал.
5. Охрана и ученики.

На долю работников приходится наибольшая доля от общего числа сотрудников (3/4 части). Уровень профессиональной подготовки и квалификации работников в условиях напряженного баланса трудовых ресурсов приобретает особое значение, так как он непосредственно влияет на производительность труда.

Управление, техническое, экономическое и организационное руководство предприятием осуществляется инженерно-техническими работниками (ИТР). Совершенствование технологии и организации производства и труда, внедрение новой техники предполагают участие архитекторов, технологов, инженеров-конструкторов, механиков, энергетиков, специалистов по автоматике, электроники и т.д. Важнейшая роль принадлежит линейным ИТР – производителям работ, мастерам и т.д.

Руководители – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместителей.

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты, социологи, техники и др.

Категория служащих включает в себя работников, связанных с учетом, финансами, снабжением, хранением материальных ценностей, хозяйственным обслуживанием и т.п. К ним относятся делопроизводители, секретари-машинисты, чертежники, табельщики, архивариусы и др.

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Уровень развития человеческого потенциала определяет степень развития организации. Поэтому появляется необходимость в системном исследовании вопроса принятия управленческих решений и особенностей проведения кадровой политики для обеспечения экономической безопасности предприятия.

Безопасность предпринимательской деятельности обычно представляют собой определенный уровень защиты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его капитала и других ресурсов.

Кадровая безопасность занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности компании, так как она взаимодействует с персоналом, кадрами, а они в любой составляющей первичны.

Обеспечение кадровой безопасности является приоритетной задачей службы управления персоналом при реализации функций управления персоналом.

Среди угроз кадровой безопасности предприятия следует различать внешние и внутренние.

Внешние угрозы кадровой безопасности – это действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников предприятия и влекущие нанесение ущерба.

Внешние опасности включают:

- условия мотивации у конкурентов лучше;
- установка конкурентов на переманивание;
- давление на сотрудников извне;
- попадание сотрудников в различные виды зависимости;
- изменения во внешней экономической среде;
- инфляционные процессы.

Внутренние негативные последствия включают в себя действия (умышленные или неосторожные) сотрудников предприятия:

- слабая организация системы управления персоналом;
- слабая организация системы обучения;
- ошибки в планировании кадровых ресурсов;
- неэффективная система мотивации;
- снижение количества рационализаторских предложений и инициатив;

- уход квалифицированных сотрудников;
- отсутствие или «слабая» корпоративная политика;
- некачественные проверки кандидатов при приеме на работу [22, 61].

Все эти негативные воздействия внешней и внутренней среды оказывают влияние на процессы внутри предприятия в целом, на ее безопасность по кадровой составляющей.

На долю кадровых рисков приходится порядка 80% всех рисков организации. Управлять кадровыми рисками – значит обеспечить экономическую безопасность организации.

Под влиянием финансовых затруднений многие руководители начали искать пути сокращения расходов и методы экономии бюджета в организации. Традиционной практикой для нашей страны, является экономия за счет пересмотра затрат на персонал, а за этим следуют увольнения, сокращаются расходы на обучение и развитие кадров, сокращаются зарплаты и социальные льготы и т.п. Как правило, руководители не придают важности человеческому фактору на производстве.

Нередко такого рода меры, особенно в условиях глобального кризиса, необходимы. Тем не менее, чаще всего они имеют серьезные негативные последствия, а именно:

1. Компания лишается компетентных сотрудников, хорошо знающих специфику работы предприятия.
2. Подрывается корпоративная приверженность и нематериальная мотивация.
3. Ухудшается социально-психологический климат.
4. Разрушается организационная культура.
5. Снижается производительность труда, качество продукции или услуг.

В итоге предприятие несет большие убытки, и на устранение этих последствий потребуются долгие годы. Между тем негативные последствия сокращения работников, урезания заработной платы и социальных льгот, а

также расходов на обучение и другое можно многократно снизить, если проводить политику оптимизации состава персонала, научно обоснованную и учитывающую реальную ситуацию на данном предприятии.

Другим аспектом кадровой работы, требующим внимательного отношения, являются так называемые «группы риска». Для любого предприятия крайне нежелательно присутствие в коллективе — на производстве, в органах управления организацией, в партнерских организациях — работников, которые связаны или потенциально могут быть связаны с той или иной группой риска (алкоголизм, наркотическая зависимость и т. д.).

Кадровая безопасность нацелена на такую работу с персоналом, на установление таких профессиональных и этических отношений, которые можно было бы определить как «безубыточные». Вся эта деятельность не является отдельным направлением в работе менеджера по персоналу, а лишь органично вписывается в нее. И практически не привлекаются какие-либо дополнительные ресурсы, при условии того, что в компании присутствуют все этапы организации и управления персоналом.

Все сотрудники организации представляют определенный набор навыков и компетенций, необходимых для выполнения задач организации. И с этой точки зрения оптимизация персонала — это планирование оптимального количества и качества компетенций, их приобретения, их сохранения и использования организацией. Потенциал рабочей силы компании (диагноз персонала) создает информационную базу для всего планирования всех сотрудников и, прежде всего, для рационализации и оптимизации потребности в персонале и средствах его покрытия.

Результатом правильной оптимизации кадрового состава является снижение материальных затрат организации на содержание персонала, повышение прибыли, за счет реструктурированного состава специалистов и экономия времени на развитие компании. Это весьма актуально в условиях современной сложившейся экономической ситуации.

Рост производительности труда во многом зависит от самих кадров, уровня квалификации и их отношения к труду.

Целью кадровой работы на предприятии является поддержание оптимального кадрового состава, наилучшим образом соответствующего целям и задачам деятельности предприятия.

Таким образом, кадровый состав – это состав работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на достижение целей фирмы и собственных целей.

1.2. Методы и подходы к оптимизации кадрового состава предприятия

Оптимизация кадров - процесс, при котором выполняется оценка эффективности работы и принимается решение по дальнейшим мерам в отношении кадрового состава предприятия. Оптимизация кадрового состава проводится для повышения производительности труда и снижения расходов на персонал.

Говорить об оптимизации персонала как одной из важнейших областей кадрового обслуживания и управления бизнесом в нашей стране стали относительно недавно – лишь с начала рыночных преобразований. До сих пор немногие руководители могли удовлетворительно объяснить, что же такое оптимизация с точки зрения современной науки и передовой практики менеджмента.

Ключевой задачей настоящего исследования является детальное изучение основных понятий, задач и функций, касающихся оптимизации кадрового состава, характеризующих содержание проблемы выпускной квалификационной работы.

«Оптимизация состава персонала» – сложное понятие, чтобы выяснить его смысл, необходимо пояснить значение составляющих этого

словосочетания и, в первую очередь, термина «оптимизация». В данном случае «оптимальный» означает лучший состав кадров для компании.

На данный момент понятие оптимизации имеет множество определений.

По мнению М.Ю. Рогожина, оптимизация кадрового состава – это процесс, который обеспечивает оптимальный состав персонала, его количественную и качественную характеристику, способствующий обеспечению максимальной эффективности деятельности организации [53, 72].

Оптимальный кадровый состав влияет на производительность труда, способен обеспечивать максимальную эффективность деятельности предприятия, от него зависит, насколько долго предприятие сможет функционировать и быть конкурентоспособным в современных условиях.

Оптимальным будет такой кадровый состав, который в состоянии реализовать стратегию организации и основные ее задачи, обеспечить капитализацию и прибыльность, гибкость и адаптивность, стабильность, а также высокую удовлетворенность работников трудом и пребыванием в коллективе предприятия.

Тем не менее, существует негативная практика, когда чаще всего необходимость оптимизировать состав персонала из-за несоответствия имеющегося состава кадров возложенным на него задачам. Другими словами, она возникает, когда состав персонала в количественном и (или) качественном выражении не отвечает требованиям времени. Между тем, из-за изменений ситуации, технологий и техники, целей предприятия и имеющегося состава работников желаемое соответствие бывает очень редко и длится недолго. Именно поэтому оптимизация состава персонала актуальна для предприятия практически всегда. Главное вовремя проводить оценку персонала на соответствие занимаемой должности.

Оптимальный кадровый состав предприятия должен обеспечивать максимальную эффективность деятельности последнего (причем – для

большей эффективности – обеспечивать постоянно) [9, 68]. В переводе на язык экономики это означает наибольшую отдачу от деятельности работников предприятия при наименьших затратах на персонал. В свою очередь, на показатели отдачи и затрат существенно повлияют количество (численный состав), качество (квалификация) и стоимость (денежное содержание) персонала. При этом затраты, связанные с наймом и профподготовкой работников следует рассматривать отдельно от расходов на заработную плату.

В современном, цивилизованном и гуманном бизнесе оптимальность определяется с точки зрения экономической (или деловой – для некоммерческих предприятий) и социальной эффективности.

Экономическая эффективность понимается как достижение с минимальными затратами на организационные цели – экономические результаты, наиболее важным из которых, как правило, считается рост капитализации и прибыли предприятия, а также производительность труда. Кроме того, экономическая эффективность подразумевает обеспечение стабильности, работу на перспективу.

Социальная эффективность характеризует гуманность организации труда и кадровой политики. Она предполагает удовлетворение сотрудников трудом (его содержанием), оплатой, условиями, пребыванием даже в коллективе: отношениями с руководством, подчиненными, коллегами, деловыми партнерами. Другими словами, социальная эффективность отражает человеческий аспект трудовой деятельности. Хотя он и связан с дополнительными расходами, но, будучи гармонично связан с экономической эффективностью, он положительно влияет не только на психологическое состояние сотрудников, но и на мотивирует персонал, приверженность компании (сокращая оборот персонала) и, следовательно, влияет на результаты труда.

На процесс оптимизации кадрового состава предприятия влияют внутренние факторы. Внутренние факторы – это та часть общей среды,

которая находится в рамках организации. Можно сказать, что внутренняя среда организации – это и есть сама организация, «отрезанная» от внешнего мира. Обычно такие организации называются замкнутыми, закрытыми, интровертными. Такие организации обречены на скорую гибель.

Внутренняя среда оказывает постоянное и непосредственное влияние на деятельность организации. Она подвержена прямому воздействию различных направлений деятельности организации: управление персоналом, «организирование», маркетинг, производство, финансы.

Основными факторами внутренней среды организации являются цели, технологии, структура, системы управления и организационная культура. Цели представляют конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться персонал организации, работая совместно. В процессе планирования руководство разрабатывает цели и доводит их до работников организации, что является мощным механизмом координации деятельности организации, так как дает возможность ее работникам знать, к чему они должны стремиться.

Если компания для достижения выгоды (высокой прибыли сегодня), не беспокоясь о будущем, требует из своих сотрудников максимум возможного, что значительно усугубляет состояние трудовых ресурсов, то с точки зрения долгосрочных целей, такая политика не может считаться экономически эффективной.

Среди важных особенностей оптимальности состава персонала – адаптивность и гибкость. Они означают способность персонала и всей организации быстро адаптироваться в соответствии с требованиями ситуации, способность к организационным инновациям, обновлению. Меры по оптимизации состава персонала должны быть нацелены на сохранение и развитие этих способностей компании.

Адаптивность и гибкость особенно востребованы в условиях кризиса, когда предприятие вынуждено оперативно перестраиваться, менять номенклатуру продукции или услуг, искать новые сегменты рынка.

Оптимизация численности персонала относится к числу постоянных, важнейших функций управления персоналом.

Процесс оптимизации кадрового состава осуществляется в несколько этапов [47, 135]:

На первом этапе определяется валовая потребность в персонале. Валовая потребность осуществляется методом планирования персонала, который позволяет четко представлять, какой персонал имеется, какую работу он способен выполнять. Без этого невозможно, в частности, определить, сколько и каких работников нужно сократить или набрать.

Основным и наиболее значимым методом оптимизации кадрового состава является его планирование. Планирование персонала – это определение целей и мероприятий в области обеспечения организации специалистами, причем оптимального качества и количества, а также их эффективное использование в интересах работодателя и сотрудников. Оно позволяет прогнозировать будущие изменения организации, персонала и внешней среды, заранее определить пути, средства и формы эффективного привлечения сотрудников, оптимизировать использование человеческих, финансовых и других ресурсов, рационально распределять их, сокращать непредвиденные расходы на персонал и обеспечивать экономную, рациональную работу всех фондов.

Существуют различные виды кадрового планирования, представленные на рисунке 1.1 [7, 36].

Планирование состава персонала необходимо для подготовки любых решений в кадровой сфере. Оно является стержнем, становым хребтом всего планирования персонала. На основе информации о наличном состоянии кадров и ожидаемых изменениях разрабатываются и осуществляются практически любые меры по изменению персонала, ведется вся кадровая деятельность. Планирование дает возможность определять состояние кадрового состава, рационально заполнять рабочие места и использовать сотрудников, учитывать и предусматривать затраты на персонал, принимать

решения о сокращении или увеличении численности сотрудников, их обучении и развитии. Иными словами, оно служит основой для учета и совершения любых действий по оптимизации состава персонала.

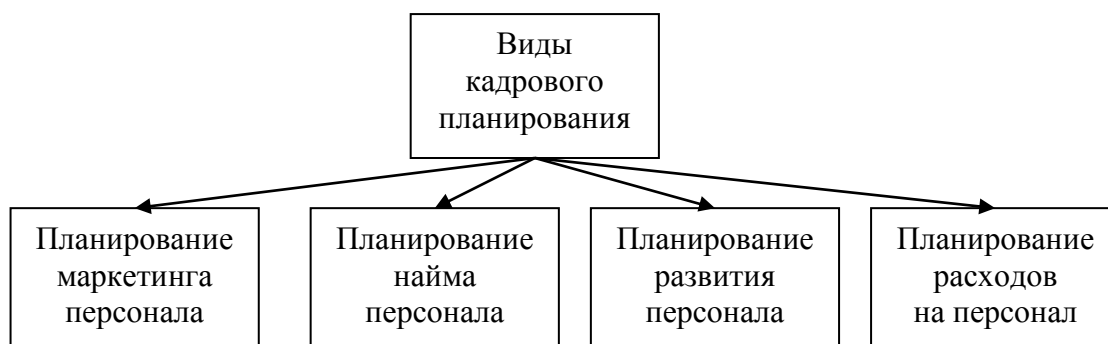


Рис. 1.1. Виды кадрового планирования

Первым звеном в процессе оптимизации кадрового состава является определение валовой, общей потребности в персонале, то есть количества и качества сотрудников, необходимых для достижения стратегических целей, тактических и оперативных задач, а также политики компании в отношении сотрудников. Чтобы не простаивали техника и оборудование, чтобы каждое рабочее место было занято работниками, которые способны и готовы работать, и чтобы не было бесконечных «перекуров», необходимо своевременно и четко определять потребность в кадрах. Кроме того, численность и квалификация персонала должны рассчитываться таким образом, чтобы обеспечить высокое качество работ в определенные периоды с минимальными затратами. Ввиду изменения производственных задач, внешней среды и текучесть кадров, это можно сделать только на основе систематического планирования потребности в персонале и разработки программ по ее удовлетворению.

В результате определения потребности в персонале, становится ясно сколько сотрудников требуется, какой квалификации, к какому времени и в каких местах для выполнения запланированной организационной задачи в

определенной ситуации. Как видно из этого определения, потребность в персонале определяется пятью параметрами:

А. Количество работников, которые требуются организации.

В. Качество необходимых работников, т.е. их специальность, квалификационная группа.

С. Время возникновения потребности (когда, к какому времени необходимо найти или сократить работника). При этом следует учитывать и среднее время, необходимое на поиск, отбор, оформление и адаптацию нового работника, а также установленные законом сроки уведомления об увольнении.

Д. Место, пространственное расположение подразделения, где возникает потребность в персонале или его сокращении.

Е. Ситуация, которая может сложиться ко времени актуализации потребности в персонале, и которая отражает состояние внешней среды, внешние условия деятельности компании.

Выявление потребности в работниках предполагает определение качества и количества персонала, оптимального для выполнения производственных заданий и реализации кадровой политики. Качество и количество планируются в единстве и взаимосвязи, поскольку их носителями являются конкретные люди, занимающие определенные должности.

В качестве первого шага определяются качественные характеристики: профессии, категории, специальности, уровень квалификации, необходимый для сотрудников.

Процесс определения потребности в качестве и количестве персонала невозможен без анализа работы. Анализ работы (рабочего места) – это процедура определения назначения целей и содержания трудовой деятельности (рабочих процессов), а также требований, предъявляемых к сотруднику, занимающему данную должность. Эти требования в современных компаниях обычно формулируются в форме компетенций, необходимых для сотрудника, занимающего это рабочее место.

Анализ работы довольно трудоемкий, требующий немалых затрат процесс. Поэтому, когда в компании есть необходимая документация и она заслуживает доверия, то потребность в качестве персонала рассчитывается на основе:

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации рабочего процесса;
- требований к должностям и рабочим местам, выраженным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации, включающего список должностей;
- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы и содержащей требования по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Анализ рабочего места является основой определения не только качества, но и количества сотрудников. Одновременно с определением качественной потребности по профессиям, специальностям и другим характеристикам проводится расчет численности персонала по каждому качественному показателю.

Такой расчет производится в ходе анализа рабочего времени – выяснения необходимых временных затрат для определенных видов трудовой деятельности. В тоже время учитывается не только время непосредственного выполнения самой работы (основное время), но и подготовительные и вспомогательные временные затраты. Путем суммирования количественной потребности по отдельным качественным показателям находится общая потребность в персонале.

Вторым этапом оптимизации кадрового состава является диагностика действующего персонала, предполагающая выявление организационных компетенций и способностей работников, т.е. их трудовой потенциал. Этот потенциал характеризует производительные, а точнее, организационные

возможности сотрудников, которые могут быть реализованы при наличии соответствующих требований и условий труда.

Рассмотрим основные методы диагностики свойств личности работника [40, 136]:

- наблюдение — это изучение личности в условиях естественной и привычной для него деятельности: игровой, образовательной, производственной. Наблюдение приводит к накоплению фактов, на основании которых руководитель может сделать вывод о профессиональной пригодности сотрудников, успехе овладения ими профессиональных знаний и навыков, способности решать конкретные производственные задачи. Путем наблюдения можно получить данные об особенностях памяти и внимания, восприятия и мышления, типологических свойствах темперамента, чертах характера и т.д. Накопленный таким образом опыт позволяет отделить закономерные факты от случайных;

- беседа проводится в условиях индивидуального или группового обследования. Чтобы беседа была продуктивной, руководитель должен тщательно продумать ее тематику заранее, сформулировав вопросы, и руководить течением беседы до получения определенного результата. Иногда беседа может быть заменена анкетированием, когда вопросы и ответы поступают в письменной форме;

- анализ результатов деятельности. Это исследование результатов учебной и производственной деятельности сотрудников: отчетов, рефератов, рационализаторских и деловых предложений, сконструированных планов и моделей, принятых решений. Все это – богатейший материал для определения мотивов характера, способностей к теоретической и практической профессиональной деятельности сотрудников. Эти три метода непосредственно доступны каждому опытному руководителю, но некоторые методы требуют специальных психологических знаний. Они могут применяться самим руководителем, либо могут дать ему необходимую информацию с помощью практических психологов;

- эксперимент применяется в виде лабораторного или естественного экспериментов.

Лабораторный эксперимент проводится в специальных лабораторных условиях с использованием различного оборудования: кино- и кадропрокторов, ЭВМ и др. Лабораторный эксперимент может определить объем оперативной памяти, свойства внимания, восприятия объектов, тип нервной системы и т.д., применяя методы математической статистики для обработки полученных данных.

Естественный эксперимент сочетает в себе достоинства наблюдения и эксперимента. Он осуществляется в условиях конкретной привычной для людей деятельности — образовательной или производственной. Чаще всего этот метод используется для утверждения новых методов обучения, новых инструментов обучения, новой техники. Приемы формирования проблемных ситуаций, анализа инцидентов, проведения деловых игр, идентификации в практике можно рассматривать как разновидности естественного эксперимента. В этих условиях персонал может полностью раскрывать свои интеллектуальные способности при решении профессиональных задач.

- тестирование — это специально разработанные задачи (тесты) для определения различных свойств индивида. Тест допускает использование математической статистики, поэтому дает более точные данные, чем наблюдение и беседа, приближаясь в этом плане к эксперименту.

Три основных типа тестов могут быть использованы для решения исследовательских задач:

- личностные, применяемые для определения индивидуальных свойств человека: темперамент, характер, способности (например, тесты Г. Айзенка, Д. Кеттела и др.);
- интеллектуальные, используемые для определения уровня умственного развития и его соответствия с возрастом человека (например, тесты Г. Айзенка, Д. Векслера и др.);

– профессиональные, применяемые для профессионального отбора людей, изучения их мотивации и пригодности для определенных видов деятельности (например, профессиональный опросник Липпмана, тест ДДО Климова и др.).

Диагностика персонала позволяет прогнозировать поведение сотрудника в разных ситуациях, понять какие функциональные особенности сотрудника могут быть применены максимально эффективно. Дает возможность увидеть личностно-деловые качества, понять какие внутренние ресурсы использует сотрудник в работе, как он выстраивает работу. Можем увидеть степень мотивации сотрудника на сегодня и как изменения в системе мотивации смогут изменить его поведение завтра. Оценить обучаемость сотрудника и готовность к изменениям, узнать какие функции развиты оптимально, а где сотрудник еще недостаточно компетентен и требуется дополнительное развитие навыков. Результатом диагностики являются уточненный профессионально-квалификационный состав (сколько работников какой квалификации реально трудится в различных подразделениях и в целом на предприятии), а также набор компетенций, дифференцированных по отдельным сотрудникам и подразделениям.

Третьим этапом оптимизации является обработка полученных данных и формулирование выводов для принятия управленческих решений.

Такая информация необходима для оптимизации кадрового состава, поскольку она позволяет определить:

– сколько работников какой квалификации реально используется предприятием и ее различными подразделениями;

– уровень квалификации работников, а также насколько он соответствует требованиям рабочих мест и выполняемой на них работе. При недостатке компетенций необходимо планировать либо соответствующее обучение сотрудников, либо их перемещение на рабочие места с меньшими требованиями, либо освобождение;

– неиспользованные возможности сотрудников и трудовых коллективов различного уровня. За счет этого можно рационализировать потребность в кадрах и сократить расходы на персонал.

Четвертый этап. Формулировка выводов и предложений по оптимизации персонала. Выяснив общую потребность в кадрах и трудовой потенциал предполагаемого персонала (с учетом изменений, которые можно относительно точно установить к определенному времени на основе планирования выходов на пенсию, средних показателей текучести кадров, профессиональных заболеваний, травматизма и т.п.), целесообразно на основе сопоставления этих показателей разработать план оптимизации кадрового состава.

Оптимизация состава персонала может осуществляться четырьмя основными методами (каналы оптимизации) [37, 362]:

Метод 1. Проектирование труда. Потребность в персонале в первую очередь зависит от используемых техники, оборудования, технологий, проектирования труда. Техника и технологии определяют сколько людей, каких профессий и какой квалификации потребуется компании. Проектирование труда позволяет эффективно соединять технику и людей в едином производственном процессе с целью повышения производительности труда и сохранения здоровья человека. Оно предусматривает разработку и внедрение оптимальных форм разделения и кооперации труда, а также его организации, обеспечивающей эффективную работу отдельных сотрудников и рабочих групп внутри предприятия. Тем самым исключаются или минимизируются как излишки персонала, порождаемые производственной неразберихой, дублированием функций, так и его недостаток, сопровождающийся неспособностью систематически выполнять организационные задачи.

Строго говоря, используемые техника и технологии, а также проектирование труда являются фундаментальными, основополагающими факторами, определяющими потребность в персонале и лежащими в основе

кадрового планирования. Однако на базе существующей материально-технической основы производства и организации труда они могут быть использованы и для оптимизации состава персонала.

Если компании требуется сократить расходы на персонал, то целесообразно в первую очередь проанализировать: можно ли это сделать за счет более эффективных техники, технологий и более рационального проектирования труда, в т.ч. оптимизации структуры и количества рабочих мест, а также загрузки сотрудников.

Наукой и практикой менеджмента выработаны достаточно эффективные методы диагностики рабочих мест:

- интервью (опрос);
- анкетирование (опросные листы);
- включенное (прямое) наблюдение;
- количественные компьютерные методы и др.

Одним из простых, дешевых, надежных и достаточно универсальных методов определения, на что уходит рабочее время сотрудника и насколько оно рационально распределено, является фотография (или самофотография) рабочего времени – в зависимости от того, кто его проводит, сторонний наблюдатель или сам работник.

При использовании метода ежедневников для анализа рабочего времени, например референта (или секретаря), сотрудница фиксирует в специальном журнале все виды работ, которые она выполняет, их продолжительность и последовательность (в некоторых компаниях и в государственных учреждениях это делается постоянно). Такими видами деятельности могут быть: разбор электронной и иной корреспонденции, информирование руководителя, ответы на телефонные звонки, подготовка деловых писем, прием посетителей, выполнение конкретных поручений руководителя и т.д.

Полученная картина рабочего времени и видов деятельности сопоставляется с должностной инструкцией и нормами выполнения

отдельных видов работ, что позволяет оптимизировать организацию труда и, как следствие, кадровый состав. Если в результате выяснится, что сотрудники, скажем, тратят слишком много времени на телефонные разговоры, то, может быть, целесообразно создать специальную диспетчерскую службу (или передать ей часть функций других работников), перейти преимущественно на электронные коммуникации, отвести для телефонных разговоров специальные часы, перераспределить часть функций между работниками, провести соответствующий тренинг, повысить требовательность и т.д.

Метод 2. Наем сотрудников. Вторым важным способом оптимизации состава персонала является наем кадров. Эта функция особенно актуальна при росте компании и увеличении численности. От нее непосредственно зависит набор персонала нужного количества и качества в оптимальные сроки. Однако функция найма в той или иной форме осуществляется практически всегда, даже во времена кризиса, что связано в первую очередь с естественной текучестью кадров. Наем персонала не только предотвращает простаивание техники и оборудования, невыполнение производственных планов и обязательств перед партнерами и клиентами (что может быть вызвано наличием незаполненных вакансий, нехваткой персонала в целом), но и влияет на текучесть кадров и накопление в компании человеческого капитала (знаний, умений).

Игнорирование этого фактора часто приводит к значительным финансовым и иным издержкам, которых можно избежать при правильном планировании.

Метод 3. Развитие персонала. В качестве третьего способа оптимизации состава выступает развитие персонала. Оно означает повышение знаний, умений и навыков (компетенций) работников, которые требуются организации или могут потребоваться в обозримом будущем.

Развитие персонала охватывает различные мероприятия и собственные усилия сотрудников, направленные на повышение квалификации, в т.ч.

обучение, переподготовку, профессиональную адаптацию, организацию изобретательской и рационализаторской работы, планирование деловой карьеры, работу с кадровым резервом, ротацию кадров, совмещение профессий, работу в команде и др.

В России часто говорят об обучении (специализированное усвоение знаний и выработка умений) и развитии (повышение уровня квалификации преимущественно в результате практического опыта) кадров, не учитывая тот факт, что обучение – это составная часть развития специалиста.

Развитие персонала служит оптимизации, прежде всего, его качество, так как повышает уровень компетентности, но в то же время и его количество, поскольку позволяет полнее использовать трудовой потенциал работников, сокращать рабочее время, затрачиваемое на выполнение заданий. Оно направлено на покрытие потребности в персонале без внешнего найма, что позволяет экономить средства, минимизировать ошибки набора и повышать за счет перспектив профессионального развития и карьерного роста сотрудников их мотивированность и корпоративную приверженность.

Все это способствует повышению экономической и социальной эффективности как цели оптимизации состава персонала.

Метод 4. Обновление персонала. Четвертым способом кадровой оптимизации является освобождение персонала. Оно осуществляется тогда, когда потребность в кадрах меньше их наличного состава или же когда сотрудник плохо работает, нарушает трудовую дисциплину и другие требования организации, зафиксированные в трудовом договоре. Освобождение персонала связано в первую очередь с сокращением рабочих мест и (или) рабочего времени.

Существует две формы обновления персонала: внутреннее и внешнее (таблица 1.1).

Формы внутреннего и внешнего обновления персонала

Внутреннее обновление персонала	Отмена сверхурочных работ.
	Введение неполного рабочего времени с соответственным понижением зарплаты.
	Введение гибких форм использования рабочего времени.
	Перевод работника на другой участок работы или другое подразделение с учетом трудового законодательства.
	Изменение условий трудового договора по инициативе работодателя в связи с изменением организационных или технологических условий. В этом случае работнику предлагается не прекратить трудовые отношения, а согласиться работать на других условиях. Если он отказывается, следует увольнение.
Внешнее обновление персонала	Использование текучести рабочей силы. На освободившиеся в результате увольнения, выхода на пенсию или смерти сотрудников рабочие места не принимаются новые люди, а сами вакантные места либо сокращаются, либо заполняются за счет внутренних резервов.
	Прекращение трудового договора к определенному времени по соглашению сторон. В этом случае не принимаются предусмотренные законом процедуры увольнения.
	Использование аутплейсмента, т.е. увольняемому сотруднику содействуют в подготовке к новой работе и трудоустройству за пределами организации. Такая помощь проявляется в переподготовке сотрудника за счет компании и оказании ему бесплатных услуг.
	Увольнение по инициативе работодателя. Основаниями для него являются плохая работа, недостойное поведение в отношении с руководством, коллегами и клиентами, нарушение трудовой дисциплины, правонарушения.

Внутреннее обновление означает такое уменьшение рабочего времени или рабочих мест, когда производительные способности работников приспособляются к организационным требованиям без сокращения кадров и без увольнения работников.

Внешнее обновление означает прекращение трудовых отношений. Оно имеет место при завершении или прекращении трудового договора по инициативе одной из сторон или при обоюдном согласии, при выходе на пенсию, а также в случае смерти работника. В нашей стране эти виды внешнего освобождения часто называют увольнением, хотя в странах Запада выход на пенсию не относится к увольнению.

Оптимизация состава персонала предполагает выбор форм освобождения, наиболее целесообразных для предприятия и сотрудников.

Сравнительно незаметно и безболезненно для коллектива происходит использование форм внутреннего освобождения персонала. Внешнее освобождение персонала, особенно в случае массовых увольнений, осуществляется более заметно и болезненно для коллектива.

Подобную ситуацию помогают решить современные инструменты управления кадровым составом. Среди них особо стоит выделить планы гибкости форм найма, план кадровых изменений и сегментный подход к составу персонала.

1.3. Показатели оценки оптимизации кадрового состава предприятия

Разработка системы индикаторов экономической безопасности предприятия является одним из самых сложных этапов в организации системы диагностики экономической безопасности предприятия. Система показателей диагностики экономической безопасности крупного промышленного комплекса должна учитывать предназначение организации.

Система индикаторов должна быть ориентирована на цели организации, которые, в свою очередь, вытекают из миссии предприятия.

Известен индикаторный подход, при котором уровень экономической безопасности определяется с помощью так называемых индикаторов [2, с.5].

Индикаторы рассматриваются как пороговые значения показателей, характеризующих деятельность предприятия в различных функциональных областях, соответствующие определенному уровню экономической безопасности. Оценка экономической безопасности предприятия устанавливается по результатам сравнения (абсолютного или относительного) фактических показателей деятельности предприятия с индикаторами.

Согласно данному подходу, состояние экономической безопасности предприятия необходимо проводить по определенной системе основных показателей. Они должны отражать отраслевую специфику и условия

деятельности предприятия. К ним отнесены: производственные, финансовые и социальные показатели [31, 231].

Таблица 1.2

Индикаторы экономической безопасности предприятия

Сфера деятельности	Индикатор
Производственная	Коэффициент обновления, выбытия, прироста основных фондов предприятия, срок обновления. Динамика объема выпуска и реализации продукции. Показатели конкурентоспособности продукции предприятия.
Финансовая	Оценка агрегированного бухгалтерского баланса предприятия, оценка показателей рентабельности, финансовой устойчивости (относительной и абсолютной), деловой активности предприятия.
Социальная	Структура численности персонала предприятия. Показатели использования трудовых ресурсов предприятия, производительности труда, использование рабочего времени, динамика заработной платы персонала предприятия.

Для оценки производственной сферы деятельности используются следующие индикаторы:

Коэффициент обновления:

$$K_{оос} = \frac{\text{Стоимость новых основных средств}}{\text{Стоимость основных средств на конец года}} . \quad (1.1)$$

Коэффициент выбытия:

$$K_{вос} = \frac{\text{Стоимость выбывших основных средств}}{\text{Стоимость основных средств на начало года}} . \quad (1.2)$$

Коэффициент прироста основных фондов предприятия:

$$K_{пос} = \frac{(\text{Стоимость вновь введенных ОФ} - \text{стоимость выбывших ОФ})}{\text{Стоимость ОФ на конец данного периода}} . \quad (1.3)$$

Срок обновления основных средств:

$$\text{Срок оос} = \frac{\text{Первоначальная стоимость ОС на начало периода}}{\text{Стоимость поступивших ОС за анализируемый период}} . \quad (1.4)$$

Объем реализованной продукции (выручка от продаж товаров, продукции, работ и услуг) является основным результирующим показателем деятельности предприятия.

Для оценки финансовой сферы деятельности используются следующие индикаторы:

- Финансовая устойчивость – характеристика, свидетельствующая о стабильном положении предприятия. Финансовая устойчивость является важнейшей характеристикой финансово-экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. Чем выше устойчивость предприятия, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры и, следовательно, тем меньше риск оказаться на краю банкротства.

Таблица 1.3

Показатели оценки финансовой устойчивости

Показатель	Порядок расчета
Величина запасов	Стр. 1210
Собственный капитал	Стр.1300+Стр.1630+Стр.1640
Внеоборотные активы	Стр. 1100
Собственные источники формирования запасов	СК-ВнА
Долгосрочный капитал	Стр. 1500
Собственные и долгосрочные заемные источники формирования запасов	ДК+СК-ВнА
Краткосрочные займы и кредиты	Стр. 1610
Общая сумма нормальных источников формирования запасов	СОС+КрКЗ

Для оценки уровня финансовой устойчивости применяются различные методики анализа финансовой устойчивости, в том числе и целый ряд финансовых коэффициентов. Они в определенной степени показывают уровень финансовой устойчивости.

Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Нормативное значение	Формула расчета по данным бухгалтерского баланса
Коэффициент капитализаций (плечо финансового рычага)	Не выше 1,5	$K_k = \frac{\text{стр.1400} + \text{стр.1500}}{\text{стр.1300}}$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Нижняя граница 0,1. $K_{об.сос} \geq 0,5$	$K_{осс} = \frac{с.1300 \text{ Форма 1} - с.1100 \text{ Форма 1}}{с.1200 \text{ Форма 1}}$
Коэффициент финансовой зависимости (автономии)	$0,4 \leq K_a \leq 0,6$	$K_{фн} = \frac{\text{стр.1300 Форма 1}}{\text{стр.1700 Форма 1}}$
Коэффициент финансирования	$K_f \geq 0,7$	$K_f = \frac{с.1300 \text{ Форма 1}}{(с.1400 \text{ Форма 1} + с.1500 \text{ Форма 1})}$
Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{фу} \geq 0,6$	$K_{фу} = \frac{(с.1300 \text{ Форма 1} + с.1400 \text{ Форма 1})}{с.1700 \text{ Форма 1}}$

Коэффициент капитализации показывает, сколько заемных средств организация привлекла на 1 тыс. рублей, вложенных в активы собственных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников.

Коэффициент финансовой независимости показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования. Отражает степень независимости от заемных средств.

Коэффициент финансирования показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных, а какая - за счет заемных средств.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть активов финансируется за счет устойчивых источников

- Деловая активность – это способность предприятия по результатам своей экономической деятельности занять устойчивое положение на конкурентном рынке.

Коэффициенты деловой активности позволяют определить, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

Коэффициенты деловой активности

Показатель	Формула расчета по данным бухгалтерского баланса
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	$K_{оок} = \frac{с. 2010 \text{ Форма 2}}{(с. 1100 \text{ Форма 1} + с. 1200 \text{ Форма 1})}$
Коэффициент оборачиваемости (мобильных) оборотных средств	$K_{омс} = \frac{с. 2010 \text{ Форма 2}}{с. 1200 \text{ Форма 1}}$
Коэффициент оборачиваемости материальных средств	$K_{омс} = \frac{с. 2110 \text{ Форма 2}}{(с. 1210 \text{ Форма 1}) * t}$
Коэффициент отдачи собственного капитала	$K_{оск} = \frac{с. 2110 \text{ Форма 2}}{с. 1300 \text{ Форма 1}}$

Коэффициент общей оборачиваемости капитала показывает количество полных циклов обращения продукции за период анализа. Чем выше значение этого коэффициента, тем быстрее оборачивается капитал, и тем больше прибыли приносит каждый рубль актива организации.

Коэффициент оборачиваемости (мобильных) оборотных средств. Замедление оборачиваемости приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах.

Коэффициент оборачиваемости материальных средств показывает, сколько раз в среднем продаются запасы предприятия за некоторый период времени.

Коэффициент отдачи собственного капитала показывает, сколько требуется оборотов для оплаты выставленных счетов.

Для большей наглядности необходимо также рассчитать следующие показатели:

- Ликвидность баланса организации проводят для того, чтобы определить кредитоспособность предприятия, т.е. его способность своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу с обязательствами по пассиву.

Таблица 1.6

Группировка статей актива и пассива для анализа ликвидности баланса

Активы		Пассивы	
Показатель	Составляющие (строки формы №1)	Показатель	Составляющие (строки формы №1 — бухгалтерский баланс)
А1 - наиболее ликвидные активы	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (с.1250 + с.1240)	П1 - наиболее срочные обязательства	Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы (стр.1520)
А2 - быстореализуемые активы	Дебиторская задолженность и прочие активы (стр.1230 + стр.1260)	П2 - краткосрочные пассивы	Заемные средства и другие статьи разд.6 «Краткосрочные пассивы» (стр.1510 + стр.1550)
А3 - медленно реализуемые активы	Статьи разд.2 «Оборотные активы» (стр.1210 + стр.1220) и долгосрочные финансовые вложения (стр.1260)	П3 - долгосрочные пассивы	Долгосрочные кредиты и заемные средства (с.1410 + с.1530 + с.1540)
А4 - труднореализуемые активы	Внеоборотные активы (стр.1100)	П4 - постоянные пассивы	Статьи разд.3 «Капитал и резервы» (стр.1300)

Бухгалтерский баланс считается абсолютно ликвидным, если соблюдаются следующие соотношения (неравенства):

$$A1 \geq P1;$$

$$A2 \geq P2;$$

$$A3 \geq P3;$$

$$A4 \leq P4.$$

- Важным показателем финансовой устойчивости предприятия является его платежеспособность.

Платежеспособность означает наличие у предприятия финансовых возможностей для регулярного и своевременного погашения своих долговых

обязательств. Платежеспособность является одним из ключевых признаков нормального (устойчивого) финансового положения предприятия. Платежеспособность предприятия с позиции ликвидности активов анализируется посредством специальных финансовых коэффициентов – коэффициентов ликвидности.

Таблица 1.7

Показатели платежеспособности

Показатель	Порядок расчета	Нормативное значение	Значение коэффициента
Коэффициент абсолютной ликвидности	$A1/П1 + П2$	$\geq 0,2-0,7$	показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счёт денежных средств и краткосрочных ценных бумаг
Коэффициент промежуточной ликвидности	$A1+A2/П1+П2$	≥ 1	показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счёт средств на различных расчётах в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчётам с дебиторами
Коэффициент текущей ликвидности	$A1+A2+ A3/П1+П2$	1,2-1,7	показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчётам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства

Для оценки социальной сферы деятельности используются следующие индикаторы:

Эффективность использования трудовых ресурсов измеряется показателями производительности труда. Прямой показатель производительности (показатель отдачи) труда называется выработкой и рассчитывается следующим образом:

Выработка = Объем произведенной продукции/Затраты трудовых ресурсов.

Расчет выработки в зависимости от среднего количества персонала:

$$B = Q/Ч, \quad (1.5)$$

где, В – выработка;

Q – объем продукции в натуральных единицах (штуках);

Ч – среднее количество персонала.

Производительность труда выражается показателем трудоемкости единицы продукции.

Трудоемкость единицы продукции – это количество времени, затраченное на производство единицы продукции.

Расчет трудоемкости в зависимости от среднего количества персонала:

$$T_p = Ч/Q, \quad (1.6)$$

где, Тр – трудоемкость;

Q – объем продукции;

Ч – среднее количество персонала.

Степень использования рабочего времени отражает коэффициент использования рабочего периода:

$$К_{и.р.п.} = \frac{Д_{ф.}}{Д_{н.}}, \quad (1.7)$$

где Д_{ф.} – среднее число дней, фактически отработанных работников за период;

Д_{н.} – число дней, которое должен был отработать один работник за период по режиму работы предприятия.

Среднее число дней, отработанных одним работником, определяется как отношение общего числа отработанных человеко-дней к среднесписочной численности работников.

Показатели, рассчитанные в человеко-днях, не дают полного представления об использовании рабочего времени в течение рабочего дня, поскольку существуют такие потери рабочего времени в человеко-часах, как опоздания на работу, преждевременные уходы с работы, внутрисменные (текущие) простои и пр. В связи с этим, возникает необходимость применения показателей использования рабочего времени в человеко-часах. Для характеристики использования рабочего дня рассчитывается коэффициент использования рабочего дня:

$$\text{Ки. р. д.} = \frac{t_{\text{ф.}}}{t_{\text{н.}}}, \quad (1.8)$$

где $t_{\text{ф.}}$ – средняя фактическая продолжительность рабочего дня;

$t_{\text{н.}}$ – средняя установленная продолжительность рабочего дня.

Средняя фактическая продолжительность рабочего дня определяется как отношение отработанных человеко-часов, включая человеко-часы внутрисменного простоя и человеко-часы, отработанные сверхурочно, к сумме фактических человеко-дней.

Средняя установленная продолжительность рабочего дня для каждого предприятия зависит от удельного веса рабочих, имеющих различную установленную продолжительность рабочего дня (рабочие вредных производств имеют сокращенный рабочий день), в их общей численности. Средняя установленная продолжительность рабочего дня вычисляется как средняя арифметическая, взвешенная по числу рабочих с данной продолжительностью рабочего дня.

Сводным показателем, характеризующим одновременное использование продолжительности рабочего дня и рабочего периода (часа),

является интегральный показатель (коэффициент) использования рабочего времени:

$$K_{\text{инт.}} = K_{\text{и.р.п.}} \times K_{\text{и.р.д.}} \quad (1.9)$$

Интегральный коэффициент характеризует степень использования рабочего времени как в течение рабочего дня, так и в продолжении рабочего периода (года) с учетом внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени и частичной компенсации их сверхурочными работами.

Сводным показателем, характеризующим одновременное использование продолжительности рабочего дня и рабочего периода (часа), является интегральный показатель (коэффициент) использования рабочего времени:

$$K_{\text{инт.}} = K_{\text{и.р.п.}} \times K_{\text{и.р.д.}} \quad (1.10)$$

Интегральный коэффициент характеризует степень использования рабочего времени как в течение рабочего дня, так и в продолжении рабочего периода (года) с учетом внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени и частичной компенсации их сверхурочными работами.

Персонал фирмы и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики [12, 96].

Количественные характеристики персонала фирмы в первую очередь измеряются такими показателями, как фактическая, явочная и среднесписочная численность работников.

Фактическая численность работников — это количественный показатель людей, которые на определенную дату вышли на работу и приступили к выполнению задач, вне зависимости от своего формата трудоустройства и подразделения, в котором они работают.

Явочная численность – это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни и т.д.).

Качественная характеристика персонала фирмы определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей фирмы и производства работ. Качественные характеристики персонала фирмы и качество труда оценить гораздо сложнее.

В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы.

Основной круг параметров или характеристик, определяющих качество труда: экономические, личностные, организационно-технические и социально-культурные [18, 137].

Для расчета динамики кадрового состава используются следующие показатели.

Абсолютными показателями статистики движения рабочей силы являются: оборот по приему, равный числу принятых на работу за определенный период времени, и оборот по выбытию, равный числу уволенных за период по всем причинам увольнений.

К относительным показателям относятся:

Индекс численности рабочей силы: рассчитывается как отношение численности работников на конец рассматриваемого периода к их численности на начало этого периода:

$$I_T = \frac{T_k}{T_n}, \quad (1.11)$$

где T_k – численность работников на конец периода;

T_n – численность работников на начало периода.

Коэффициент оборота по приему вычисляют как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за этот период.

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{T_{\text{пр.}}}{T}. \quad (1.12)$$

Коэффициент оборота по выбытию вычисляют как отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности за этот же период.

$$K_{\text{об.в.}} = \frac{T_{\text{в.}}}{T}. \quad (1.13)$$

Коэффициент оборота общий определяется как отношение суммы всех принятых и всех уволенных за рассматриваемый период к числу работающих в среднем за период.

$$K_{\text{об.}} = \frac{T_{\text{пр.}} + T_{\text{в.}}}{T}. \quad (1.14)$$

Коэффициент выполнения рабочей силы определяется как отношение числа принятых на работу за период к числу уволенных за этот же период. Если данный коэффициент больше единицы, это значит, что на предприятии создаются новые рабочие места, если меньше единицы – идет сокращение работников.

$$K_{\text{вос.раб.с.}} = \frac{T_{\text{пр.}}}{T_{\text{ув.}}} = \frac{K_{\text{об.пр.}}}{K_{\text{об.в.}}}. \quad (1.15)$$

Коэффициент текучести кадров равен отношению числа уволенных по собственному желанию, за прогулы, за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников за этот период.

$$K_{тек.} = \frac{T_{г'}}{T}, \quad (1.16)$$

где $T_{г'}$ - число уволенных по собственному желанию, за прогулы, за нарушение трудовой дисциплины.

Коэффициент стабильности кадров рассчитывается как доля рабочих со стажем работы на предприятии пять и более лет к общей численности работающих.

В целях понимания полной картины системы управления персоналом на предприятии необходимо рассчитать следующие показатели:

1. Выручка на одного сотрудника (B_1) рассчитывается по формуле:

$$B_1 = \frac{B}{K}, \quad (1.17)$$

где B – выручка компании,

K – количество сотрудников компании.

2. Функциональная нагрузка (в людях) на одного специалиста кадровой службы (H_{ϕ}):

$$H_{\phi} = \frac{K}{K_{ок}}, \quad (1.18)$$

где $K_{ок}$ – количество сотрудников отдела кадров.

2. Затраты на выполнение функций по управлению персоналом ($Z_{уп}$):

$$Z_{\text{зн}} = \frac{Z_{\text{сок}} + Z_{\text{раом}} + C_{\text{ок}} + Z_{\text{л}}}{K}, \quad (1.19)$$

где $Z_{\text{сок}}$ – затраты на содержание отдела кадров,

$Z_{\text{раом}}$ – затраты на расходы на помещение, арендную плату, оборудование, материалы и т.п.,

$C_{\text{ок}}$ – стоимость услуг по управлению персоналом, оказываемых сторонними организациями,

$Z_{\text{л}}$ – любые другие затраты на обеспечение функций отдела кадров.

3. Затраты на обучение и развитие на одного сотрудника ($Z_{\text{об1}}$):

$$Z_{\text{об1}} = \frac{Z_{\text{об}}}{K}, \quad (1.20)$$

где $Z_{\text{об}}$ – затраты на обучение и развитие.

Сделав подсчеты по данным показателям, можно увидеть реальную ситуацию в компании, где есть свои минусы и плюсы.

Главными группами критериев кадровой безопасности можно назвать:

- показатели численного состава персонала и его динамики;
- показатели квалификации и интеллектуального потенциала;
- показатели эффективности использования персонала;
- показатели качества мотивационной системы.

Для всех этих показателей должны быть определены пороговые значения (по должностям, по подразделениям и в целом по предприятию), здесь неблагоприятные процессы могут быть выражены, в частности, в отклонении величин установленных контрольных показателей от пороговых в отрицательную (а в отдельных случаях в положительную) сторону и в чрезмерном увеличении амплитуды динамики установленных показателей.

Для прослеживания изменения уровня безопасности предприятия после проведения оптимизации кадрового состава, необходимо использовать

следующие показатели, предложенные О.Г. Блажевичем, представленные в таблице 1.8.

Таблица 1.8

Показатели-индикаторы экономической безопасности предприятия

Показатель	Пороговое значение
Показатели ликвидности	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2
Коэффициент текущей ликвидности	2
Показатели финансовой устойчивости	
Коэффициент финансовой устойчивости	0,5
Коэффициент финансовой активности	1
Показатели деловой активности	
Темп роста прибыли	Темп роста выручки
Темп роста выручки	Темп роста активов
Показатели эффективности экономической деятельности	
Рентабельность совокупного капитала	Индекс инфляции: 1-й год- 9,8%, 2-й год - 8,8%, 3-й год - 7,1%
Рентабельность продаж по чистой прибыли	5%
Индикаторы производственной составляющей	
Коэффициент обновления основных средств	-
Коэффициент выбытия основных средств	-
Фондоотдача основных средств	-
Индикаторы социальной составляющей	
Коэффициент текучести кадров	-
Коэффициент оборота по приему	-
Коэффициент оборота по выбытию	-

Для определения интегрального значения экономической безопасности О.Г. Блажевич предлагает методику, с помощью которой можно получить обобщающую оценку экономической безопасности предприятия [30, 51].

Последовательность ее применения:

1. Производится расчет показателей, характеризующих экономическую безопасность предприятия.

2. Для каждого i -го показателя определяется пороговое значение.

3. Вычисляется степень отклонения фактического значения каждого i -го показателя от порогового по следующим формулам:

- если направление оптимизации показателя max:

$$x_i = \frac{a_i}{a_i^n}, \quad (1.25)$$

- если направление оптимизации показателя \min :

$$x_i = \frac{a_i^n}{a_i}, \quad (1.26)$$

где a_i - фактическое значение показателя;

a_i^n - пороговое значение показателя.

4. Определяется интегральная оценка уровня финансовой безопасности предприятия по формуле:

$$R_{ЭБ} = x_1 \pm x_2 \pm x_3 \pm \dots \pm x_n. \quad (1.27)$$

Таким образом, проведенный теоретический анализ проблемы оптимизации кадрового состава позволяет сформулировать некоторые выводы:

1. Оптимизация кадрового состава – это организационный процесс, повышающий эффективность экономических показателей организации, за счет кадровых преобразований.

2. Оптимизация кадрового состава осуществляется в несколько этапов:

– определение валовой потребности в персонале. Чтобы оптимизировать кадровый состав, необходимо четко представлять, какой персонал мы имеем, какую работу он способен выполнять. Без этого невозможно, в частности, определить, сколько и каких работников нужно сократить или набрать.

– проведение диагностики персонала, которая позволяет прогнозировать поведение сотрудника в разных ситуациях, понять какие функциональные особенности сотрудника могут быть применены максимально эффективно.

- обработка полученных данных и формулирование выводов для принятия управленческих решений.

- разработка плана по оптимизации кадрового состава.

3. План оптимизации состава персонала может осуществляться четырьмя основными методами:

- проектирование труда, использование новой техники и технологий;
- наем новых сотрудников;
- развитие, в т.ч. обучение, и передвижение персонала;
- освобождение работников.

Прежде чем увольнять (или набирать) работников, сокращать (или увеличивать) расходы на персонал, необходимо тщательно проанализировать, насколько нынешнее состояние и намечаемые изменения соответствуют подробно рассмотренным выше критериям оптимальности состава персонала.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ НПЗ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Белгородский нефтеперерабатывающий завод» представляет собой мини-нефтеперерабатывающий завод по переработке стабильного газового конденсата и нефти. Является крупнейшим предприятием топливно-химического профиля и поставщиком нефтепродуктов в Центрально-Черноземном районе России. Производительная мощность установки (первая очередь) составляет 100 тыс. тонн сырья в год [49].

Общество с ограниченной ответственностью «Белгородский нефтеперерабатывающий завод» действует на основании устава (редакция №4), утвержденного протоколом № 01-2016 общего собрания участников от «17» февраля 2016 г.

Юридический адрес: 309070, Белгородская область, Яковлевский район, г. Строитель, ул. 2-я Заводская, 12.

Фактический адрес: 309070, Белгородская область, Яковлевский район, г. Строитель, ул. Заводская, 23А.

Тел./факс: (47244) 5-76-63, 5-76-64.

В настоящее время разрабатывается техническая документация по увеличению проектной мощности нефтепереработки до 240 000 тыс. тонн в год (в перспективе и до 500 000 тыс. тонн). На предприятии реализуется инновационная стратегия, которая в качестве приоритетных определила задачи поэтапной модернизации технологической схемы компании, с целью повышения качества выпускаемой продукции, но и организации производства на предприятии. Учитывая географическое местоположение НПЗ (г. Строитель Белгородской области в 70 км от границы России с Украиной), представляется возможным организация непрерывной системы

поставки нефтепродуктов в Украину, что самым лучшим образом будет сказываться на стоимости товара и сроках его доставки.

Целью создания организации является объединение экономических интересов, материальных, трудовых, интеллектуальных и финансовых ресурсов его участников для осуществления хозяйственной, т.е. направленной на получение прибыли, деятельности, за исключением той, которая запрещена законодательством РФ.

Организационная структура ООО «Белгородский НПЗ» представлена в приложении 2 в соответствии со штатным расписанием.

Организационная структура относится к линейно-функциональному типу. Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство в своем отделе, а также выступают в качестве единоначальника в соответствующем подразделении, наделяются необходимыми правами и несут ответственность за результаты деятельности своих подчиненных. Функциональные службы ведут необходимую подготовительную работу, осуществляют учет и анализ деятельности предприятия, разрабатывают рекомендации по улучшению функционирования предприятия. Персонал линейного аппарата и функциональных служб непосредственно не подчинены друг другу, однако имеют определенные взаимные обязательства по решению задач, стоящих перед предприятием.

Таким образом, данный тип структуры применим на предприятиях крупного и среднего бизнеса в разных отраслях народного хозяйства, что мы и видим на практическом примере, поскольку организация является крупной в Белгородской области.

Исходя из этого, преимуществами такой структуры являются следующие аспекты:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- обеспечение соблюдения принципа единоначалия;
- рациональная специализация управленческих звеньев;
- ясно выраженная ответственность;

- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Основным видом деятельности предприятия является производство нефтепродуктов, а дополнительными видами выступают следующие направления:

- капиталовложения в ценные бумаги;
- капиталовложения в собственность;
- предоставление кредита;
- производство общестроительных работ;
- деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управление предприятием;
- аренда прочих машин и оборудования;
- организация перевозок грузов;
- оптовая торговля химическими продуктами;
- розничная торговля моторным топливом;
- деятельность агентов по оптовой торговле топливом, рудами, металлами и химическими веществами;
- аренда прочих сухопутных транспортных средств и оборудования;
- финансовый лизинг;
- прочее финансовое посредничество;
- сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- предоставление посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом;
- хранение и складирование прочих жидких или газообразных грузов;
- хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;
- оптовая торговля топливом;
- разделение и извлечение фракций из нефтяного (попутного) газа;

- а также компания вправе заниматься любой иной деятельностью, не указанной выше и не запрещенной действующим законодательством Российской Федерации (приложение 1).

ООО «Белгородский нефтеперерабатывающий завод» предлагает поставку следующих видов нефтепродуктов:

- Мазут ИФО – 180 (топочный мазут применяется как котельное топливо для различных тепловых генераторов, а также служит основным источником тепловой энергии в отопительных системах, котельных и т.д.);

- Нефрас С-4 (применяется в лакокрасочной промышленности, для разбавления масляных лаков, эмалей и красок; обладает минимальной токсичностью, имеет наименьшую пожароопасность);

- Растворитель нефтяной для промышленных целей 28/150 (применяется в нефтеперерабатывающей промышленности в качестве сырья нефтехимического синтеза);

- Газойль легкий (вырабатывается из дизельной фракции прямой перегонки, по фракционному составу газойль может быть несколько тяжелее дизельного топлива (до 360°C перегоняется до 90% вместо 96%), вязкость газойля до 8,0 мм²/с при 20°C против 3,0-6,0 мм²/с дизельного, t°C застывания – 12°C).

Отгрузка всех видов выпускаемой продукции осуществляется автомобильным и железнодорожным транспортом. Станции перехода (DAF-граница): Красный хутор (РФ) – Казачья Лопань (UA) [49].

Анализ экономических результатов деятельности ООО «Белгородский НПЗ» приведен в таблице 2.1.

Таким образом, в целом все показатели имеют тенденцию к росту: выручка за 2016 год увеличилась на 14085 тыс. руб. или 9,55%, выручка за 2017 год увеличилась на 255419 тыс. руб., по сравнению с 2016 годом, что составляет 25,75%. Себестоимость в 2016 году увеличилась на 14085 тыс. руб. или 2,27%, себестоимость в 2017 году увеличилась на 233157 тыс. руб. или на 36,78%. Валовая прибыль в 2016 году увеличилась на 22272 тыс. руб.

или 2,31%; валовая прибыль в 2017 году увеличилась на 22272 тыс. руб. или 6,23%. Коммерческие расходы уменьшились в 2016 году на 1226 тыс. руб., что составляет 2,59%, коммерческие расходы в 2017 году увеличились на 9783 тыс. руб., что составляет 21,18%. Управленческие расходы в 2016 году уменьшились на 1658 тыс. руб. или 0,9%, в 2017 году управленческие расходы увеличились на 12716 тыс. руб., что составляет 6,95%. Прибыль от продаж в 2016 году возросла на 1451 тыс. руб. или 1,13%, в 2017 году она же сократилась на 226 тыс. руб. или 0,17%. Прибыль до налогообложения увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 1073 тыс. руб. или 0,87%, прибыль до налогообложения в 2017 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на 14436 тыс. руб. или 11,55%. Чистая прибыль в 2016 году возросла на 9999 тыс. руб. или 10,52%, чистая прибыль в 2017 году увеличилась на 12310 тыс. руб., что составляет 11,72%.

Таблица 2.1

Динамика экономических результатов деятельности ООО
«Белгородский НПЗ» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Относительное отклонение, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Выручка, тыс. руб.	905263	991693	1247012	86430	255319	9,55	25,75
Себестоимость, тыс. руб.	619856	633941	867088	14085	233147	2,27	36,78
Валовая прибыль, тыс. руб.	349562	357652	379924	8090	22272	2,31	6,23
Коммерческие расходы, тыс. руб.	47412	46186	55969	-1226	9783	-2,59	21,18
Управленческие расходы, тыс. руб.	183250	181592	194207	-1658	12615	-0,90	6,95
Прибыль от продаж, тыс. руб.	128523	129974	129748	1451	-226	1,13	-0,17
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	123862	124935	139371	1073	14436	0,87	11,55
Чистая прибыль, тыс. руб.	95043	105042	117352	9999	12310	10,52	11,72

Продолжение таблицы 2.1

Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	182585	188323	231189	5738	42866	3,14	22,76
Среднесписочная численность работников, чел.	140	146	153	6	7	4,29	4,79
Фондоотдача, руб.	4,96	5,27	5,39	0,31	0,13	6,20	2,44
Фондоемкость, руб.	0,20	0,19	0,19	-0,01	0,00	-5,84	-2,38
Фондовооруженность, руб.	1304,18	1289,88	1511,04	-14,30	221,16	-1,10	17,15
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	10,50	10,59	9,41	0,09	-1,18	0,89	-11,15

Увеличение показателя фондоотдачи в динамике говорит о повышении интенсивности (эффективности) использования оборудования.

Уменьшение показателя фондоемкости говорит о положительной тенденции в развитии предприятия.

Фондовооруженность является показателем, характеризующим стоимость основных средств, приходящихся на одного работника. Уменьшение фондовооруженности основных средств понижает производительность труда рабочего персонала.

В 2017 году рентабельность продаж предприятия уменьшилась на 11,15%. Снижение значения рентабельности продаж говорит о том, что темпы роста затрат опережают темпы роста выручки, или темпы снижения выручки опережают темпы снижения затрат.

На рисунке 2.1 представлена положительная динамика выручки предприятия.

Положительная динамика свидетельствует о развитии предприятия, т.к. из выручки формируется прибыль, а размер чистой прибыли напрямую влияет на материальный и социальный уровень предприятия.

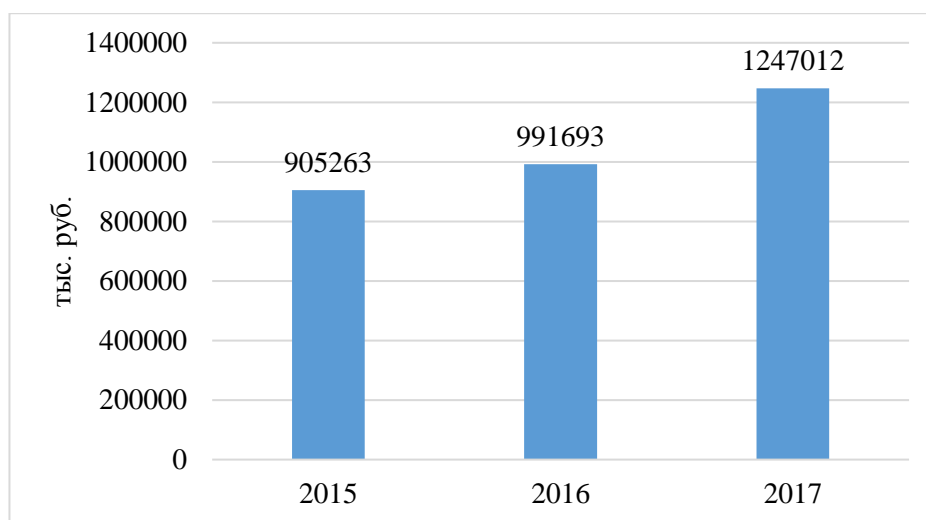


Рис. 2.1. Динамика выручки предприятия

Чистая прибыль, отраженная в балансе компании — это основа для многих управленческих решений, динамика показателей представлена на рисунке 2.2.

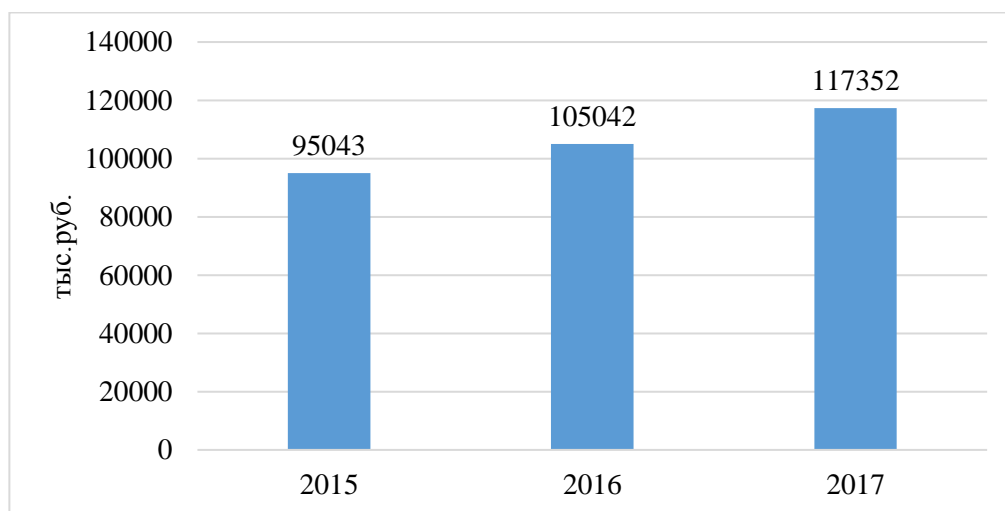


Рис. 2.2. Динамика чистой прибыли предприятия

Таким образом, можно сказать о том, что стратегическая цель ООО «Белгородский НПЗ» напрямую связана с реализацией планов ООО «Белгородский НПЗ», направленных на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности, развитие потенциала персонала предприятия и достижение высоких стандартов корпоративного управления.

2.2. Анализ кадрового состава предприятия

Непосредственную работу с сотрудниками организации осуществляет отдел кадров (далее – Отдел).

Отдел кадров - более важный субъект в кадровой безопасности, чем служба безопасности. Вся деятельность служб отдела может быть разложена на этапы (поиск, отбор, прием, адаптация и т.д. вплоть до увольнения) и на каждом этапе присутствует масса вопросов безопасности, решаемых именно сотрудниками службы персонала. Любое действие менеджера по персоналу на любом этапе – это усиление, либо ослабление безопасности компании по главной ее составляющей - по кадрам.

Отдел имеет линейную структуру управления, при этом состав и численность работников отдела определяются штатным расписанием, утвержденным генеральным директором (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура отдела кадров

Основная цель Отдела – максимально эффективная работа человеческого ресурса организации. В свою очередь основными задачами Отдела выступают:

- реализация политики организации в области управления персоналом в соответствии со стратегией и текущими планами его развития;
- оптимизация организационной структуры организации, формализация отношений внутри организации;

- обеспечение персоналом организации;
- формирование и развитие системы оценки персонала;
- формирование и развитие системы профессионального обучения персонала;
- совершенствование корпоративной культуры предприятия;
- обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота в ООО «Белгородский НПЗ».

Основными функциями Отдела являются:

- участие в разработке кадровой политики организации;
- обеспечение соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
- проведение работы по обновлению методического обеспечения деятельности отдела, материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления персоналом с использованием автоматизированных систем;
- обеспечение ведения установленной документации по учету личного состава в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации;
- обеспечение своевременности и качества подготовки установленной отчетности;
- изучение движения кадров, причины текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению, а также внесение предложений о мерах по стабилизации кадров;
- анализ эффективности действующих форм материального и нематериального стимулирования работников, внесение предложения и рекомендации по усилению их влияния на повышение трудовой и социальной активности работников, участие в разработке новых видов материального и нематериального стимулирования;

- внесение предложения по социальной защите работников компании, по созданию благоприятных условий труда, организации отдыха и охране здоровья;
- участие в формировании, развитии и поддержании корпоративной культуры;
- взаимодействие с государственными, муниципальными органами, социальными службами, общественными организациями по вопросам работы с персоналом;
- разработка локальных нормативных актов, регламентирующих работу с персоналом;
- совершенствование процессов управления персоналом на основе внедрения передовых технологий кадровой работы, стандартизации и унификации кадровой документации, применения информационно-технических средств.

Для выполнения своих обязательств Отдел со всеми сотрудниками и структурными подразделениями предприятия, получает и передает необходимую информацию в определенном порядке (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Информация и взаимодействие с другими подразделениями

№ п/п	Наименование информации обозначение документа	От кого получает	Наименование информации обозначение документа	Кому передает
1	Служебные записки	От структурных подразделений	Приказы	Генеральный директор, бухгалтерия, руководители структурных подразделений
2	Заявки о подборе персонала	От структурных подразделений, имеющих вакансию	Информация о вакансии, объявления	Центры занятости населения, бесплатные сайты, НН-сайт объявления

Продолжение таблицы 2.2

3	Заявки на обучение персонала	От заинтересованных структурных подразделений	Заявки на подготовку персонала	Обучающие организации
4	Заявление о приеме, увольнении, переводе, предоставлении отпусков	От работников предприятия	Приказы по личному составу	Генеральный директор, бухгалтерия, руководители структурных подразделений
5	Докладные руководителей подразделений, акты о нарушениях, объяснительные работников	От руководителей структурных подразделений, работники предприятия	Приказы о привлечении к дисциплинарной ответственности	Генеральный директор, бухгалтерия, руководители структурных подразделений
6	Направления в командировки	От руководителей структурных подразделений	Приказы, командировочные удостоверения	Бухгалтерия

Анализируя все вышеперечисленное можно сделать вывод, что основная работа Отдела заключается не только в максимально эффективной работе сотрудников организации, но и в обеспечении компании достаточным количеством персонала требуемого уровня профессионализма, поддержание на необходимом уровне квалификации персонала, создание условий сотрудникам для эффективной работы.

Одним из серьезных и важных моментов отдела кадров является управление кадровым составом в ООО «Белгородский НПЗ» для более эффективного и продуктивного достижения стратегических целей и минимизации убытков. Однако документально нет подтверждения о положении об оценке персонала или аттестации персонала, положения о мотивации и стимулировании персонала и положения о развитии персонала. Хотя, данные мероприятия должны проводиться начальником отдела кадров, и они входят в его обязанности, согласно его должностной инструкции (приложение 5).

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Белгородский НПЗ» за 2015 - 2017 гг. представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Белгородский НПЗ» за 2015-2017 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Среднесписочное число работников, чел.	140	146	153	6	7
Принято всего, чел.	10	13	11	3	-2
Выбыло всего, чел.	8	7	4	-1	-3
в том числе:					
по сокращению штатов:	3	3	3	0	0
по собственному желанию:	3	3	1	0	-2
за нарушение трудовой дисциплины:	2	1	-	-1	-
Коэффициент оборота по приему	7,14	8,90	7,19	1,76	-1,71
Коэффициент оборота по выбытию	5,71	4,79	2,61	-0,92	-2,18
Коэффициент постоянства кадров	-4,71	-3,79	-1,61	0,92	2,18
Коэффициент текучести персонала	0,04	0,03	0,01	-0,01	-0,02

Численность работников в ООО «Белгородский НПЗ» по состоянию на 2017 г. составила 153 штатных единиц. Из таблицы видно, что фактическая численность работников с 2015 по 2017 год увеличилась на 9,3%, следовательно, завод расширяется.

Коэффициент оборота по приему взял тенденцию к снижению. Превышение коэффициента по приему над коэффициентом по выбытию говорит том, что число вакантных рабочих мест не увеличивается. Коэффициент постоянства кадров ежегодно увеличивается. Коэффициент текучести персонала на заводе с каждым годом уменьшается, в связи с тем, что увеличилось количество принятых работников.

Предприятие стремится сохранить существующий кадровый состав, делая ставку на компетентность персонала, который способствует положительному развитию экономических показателей организации.

Состав работников по уровню образования характеризуется следующими данными, представленными в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Квалификационный состав персонала ООО «Белгородский НПЗ»
за 2015-2017 гг.

Годы	Всего		Среднее общее образование		Среднее специальное (среднее профессиональное)		Высшее образование	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2015	140	100	43	31	60	43	37	26
2016	146	100	46	32	62	42	40	27
2017	153	100	46	30	65	42	42	27

На протяжении 2015-2016 гг. количество сотрудников увеличивается. По состоянию на 2017 г. персонал характеризуется профессиональным квалификационным уровнем. Поскольку организация производственного характера, здесь преобладает уровень специалистов, которые закончили среднее специальное обучение по тому или иному профилю работы: в 2017 году 65 сотрудников (42%) имеют среднее специальное или профессиональное образование, в том числе по профилю работы, 42 сотрудника (27%) – высшее образование, в том числе по профилю работы и 46 человек (30%), которые имеют полное среднее образование.

В 2015 г. и в 2016 г. процентное соотношение квалификационного состава персонала не сильно отличается от 2017 года: среднее общее образование – 31%, среднее специальное образование – 43%, высшее образование – 26%; среднее общее образование – 32%, среднее специальное образование – 42%, высшее образование – 27% соответственно.

Данное предприятие относится к особо опасным промышленным объектам, а следовательно, такое количество сотрудников, не имеющее высшего образования недопустимо. Следовательно, нужно минимизировать процент состава сотрудников со средним общим образованием, разработав положения о развитии персонала.

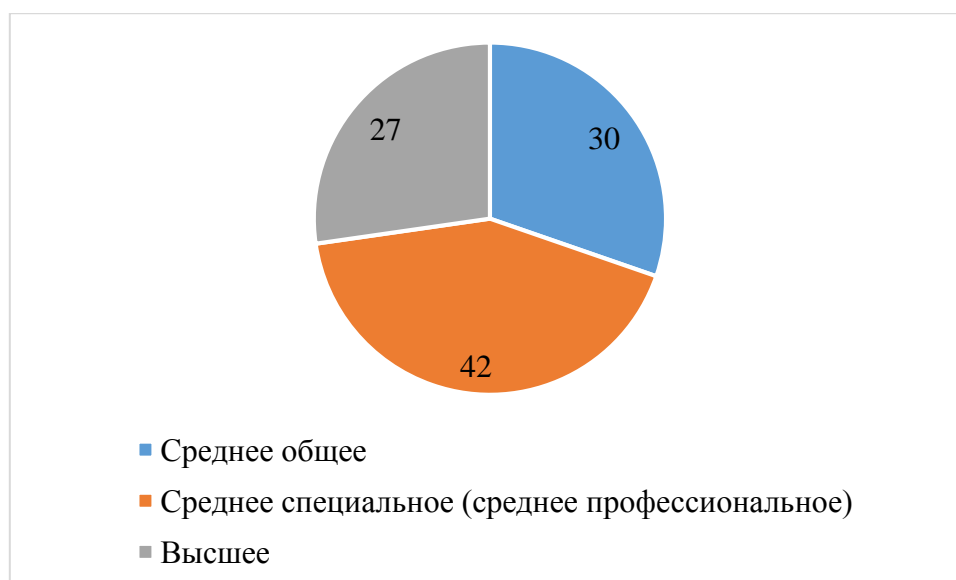


Рис.2.3. Квалификационный состав персонала, %

В связи со спецификой работы производства ООО «Белгородский НПЗ», целесообразно рассмотреть распределение персонала по половому признаку. Данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ структуры кадров ООО «Белгородский НПЗ» по половому признаку за 2015-2017 гг.

Категории персонала	Годы						Абсолютное отклонение (+,-)			
	2015		2016		2017		2016/2015		2017/2016	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Всего работников	140	100	146	100	153	100	6	0	7	0
Мужчины	101	72,14	106	72,60	112	73,20	5	0,46	6	0,60
Женщины	39	27,86	40	27,40	41	26,80	1	-0,46	1	-0,60

Из данных таблицы 2.5 можно увидеть, что на предприятии большую часть всех работников составляют мужчины. Это связано со специфическими условиями труда и технологическими особенностями производства.

Но в целом за 3 года видно, что мужчины больше принимаются на работу, так как с ними связана значительная часть всего технологического процесса ООО «Белгородский НПЗ».

Изучив положение об оплате труда и стимулировании работников ООО «Белгородский НПЗ», можно сказать, что размер заработной платы работников устанавливается трудовым договором в соответствии с действующей у Работодателя системой оплаты труда. На заводе действует повременно-премиальная форма оплаты труда. При повременно-премиальной оплате труда к сумме заработка по тарифу прибавляют премию, которая устанавливается в процентном отношении к тарифной ставке. Премии выплачиваются в соответствии с положениями о премировании, которые разработаны и утверждены в организации. В положениях предусматриваются конкретные показатели и условия премирования. К такому показателю относится премия за производственные результаты. Источником выплаты премии является фонд оплаты труда. Плановый размер средств на премирование в целом по предприятию определен в размере до 50% месячного ФЗП. Однако, при отсутствии средств, премии не начисляются.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту ООО «Белгородский НПЗ» в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Количество, чел.	% по группе	Количество, чел.	% по группе	Количество, чел.	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-
21 – 30	2	5	8	18	4	5
31 – 40	9	31	8	18	26	37
41 – 50	6	21	22	55	28	43
51 – 60	11	43	4	9	8	10
Свыше 61	-	-	-	-	4	5
Итого	28	100	42	100	70	100

Проанализировав данную таблицу, можно сделать выводы, что основу возрастного состава персонала организации следующие работники:

1. Руководящий состав организации преобладает в возрастной категории от 51 до 60 лет и составляет 43% численности персонала.

2. В категории специалистов 55% занимает возрастная группа от 41 до 50 лет.

3. Категория рабочих в большей степени состоит из сотрудников, находящихся в возрасте от 41 до 50 лет. Этот показатель соответствует 43%.

Кадры, занимающие руководящие должности и должности специалистов относятся к тому возрасту, когда люди по большей части добились того, чего хотели. Таким образом, можно сказать, что в течение 10 лет произойдет значительное высвобождение должностей, которые необходимо заменить квалифицированными кадрами. Это создает существенную проблему для предприятия, так как подготовка квалифицированных кадров на данный момент не осуществляется.

В целях понимания полной картины системы управления персоналом на 2015-2017 гг. следует рассчитать следующие показатели, представленные в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Показатели системы управления персоналом ООО «Белгородский НПЗ»
за 2015-2017 гг.

№	Показатель	Годы		
		2015	2016	2017
1	Выручка на одного сотрудника (В1), тыс. руб.	6466,16	6791,73	8150,41
2	Функциональная нагрузка (в людях) на одного специалиста кадровой службы (Нф)	140	146	153
3	Затраты на выполнение функций по управлению персоналом (Зуп), тыс. руб.	360	360	370
04	Затраты на обучение и развитие одного сотрудника (Зоб1), руб.	3000	3070	3550

Сделав подсчеты по данным показателям, можно увидеть реальную ситуацию в компании, где есть свои минусы и плюсы.

В целом картина не так плоха, по данным таблицы видно, что выручка на одного сотрудника и затраты на него достаточно большие и с каждым годом этот показатель увеличивается.

К отрицательным моментам можно отнести то, что мало денежных средств выделяется на обучение сотрудников и сумма на образование одного сотрудника низка и не соответствует рыночным ценам на обучение.

2.3. Оценка оптимизации кадрового состава как способа обеспечения экономической безопасности предприятия

Оптимизация персонала на предприятии направлена на минимизацию расходов и увеличение прибыли предприятия. Чтобы выполнить оптимизацию численности работников, нужно уточнить критерии, по которым все это будет проводиться. Для этого нужно оценить экономическую безопасность предприятия в целом.

Экономическая безопасность предприятия складывается из производственной, финансовой и социальной безопасности. Все они оцениваются на основании как качественных, так и количественных показателей – индикаторов.

Для начала рассмотрим производственную сферу деятельности.

Рассчитаем коэффициент обновления и коэффициент выбытия по формулам (1.1) и (1.2) в динамике за 3 года и данные занесем в таблицу 2.8.

Коэффициент выбытия показал, какая доля основных средств по балансу на начало отчетного периода, выбыла за отчетный период из-за износа и ветхости.

Коэффициент выбытия меньше коэффициента обновления, что говорит о том, что на предприятии расширенное воспроизводство основных фондов. Т.к. коэффициент выбытия основных фондов меньше, то больше сроки службы элементов основных фондов.

Таблица 2.8

Показатели производственной сферы деятельности ООО

«Белгородский НПЗ» за 2015-2017 гг.

ОПФ	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение	
				2016/2015	2017/2016
Приобретенные ОПФ (Фосн.ввод)	43762	3202	411843	-40560	408641
Выбывшие ОПФ (Фосн.выб)	39960	-	98029	-	-
Стоимость ОПФ (Фосн.к)	1829873	1833675	1865695	3802	32020
Коэффициент выбытия	0,02	-	0,05	-	-
Коэффициент обновления	0,02	0,02	0,19	0	0,17

Анализ финансовой сферы деятельности ООО «Белгородский НПЗ» за 2015 - 2017 гг. будет произведен на основании бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, представленных в приложении 2 и 3.

Проведем анализ показателей финансовой устойчивости предприятия, представленный в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Оценка финансовой устойчивости ООО «Белгородский НПЗ»

за 2015-2017 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Относительное отклонение	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Величина запасов, тыс. руб.	95233	94295	157402	-938	63107	-0,98	66,93
Собственный капитал, тыс. руб.	299416	405207	526633	105791	121426	35,33	29,97
Внеоборотные активы, тыс. руб.	174861	213370	251160	38509	37790	22,02	17,71
Собственные источники формирования запасов, тыс. руб.	134554	191837	275483	57283	83646	42,57	43,60
Долгосрочный капитал, тыс. руб.	26799	35605	31381	8806	-4224	32,86	-11,86

Продолжение таблицы 2.9

Собственные и долгосрочные заемные источники формирования запасов, тыс. руб.	171353	227442	306864	56089	79422	32,73	34,92
Краткосрочные займы и кредиты, тыс. руб.	22159	99	104	-22060	5	-99,55	5,05
Общая сумма нормальных источников формирования запасов, тыс. руб.	183502	227541	306968	44039	79427	24,00	34,91

Как показали расчеты, представленные в таблице 2.9, финансовая устойчивость предприятия в 2016 – 2017 гг. характеризуется как абсолютная, при которой предприятие обладает в достаточной мере источниками для формирования запасов, включающими как собственные, так и привлеченные. Абсолютная финансовая устойчивость – крайне редкое состояние предприятия, однако руководству ООО «Белгородский НПЗ» удается его поддерживать.

Величина запасов в 2017 году увеличилась на 63107 тыс. руб., по сравнению с 2016 годом. Собственный капитал в 2017 году увеличился на 121426 тыс. руб., в сравнении с 2016 годом. Внеоборотные активы имеют тенденцию к росту и увеличились в 2017 году на 37790 тыс. руб.

Собственные источники формирования запасов в 2017 году увеличились на 83646 тыс. руб., в сравнении с 2016 годом.

Долгосрочный капитал в 2017 году сократился на 4224, тыс. руб. Собственные и долгосрочные заемные источники формирования запасов увеличились на 79422 тыс. руб. в отчетном году.

Краткосрочные займы и кредиты увеличились в 2017 году незначительно на 5 тыс. руб. Общая сумма нормальных источников

формирования запасов в 2017 году увеличилось на 79427 тыс. руб.

Далее проведем оценку коэффициентов финансовой устойчивости.

Таблица 2.10

Показатели финансовой устойчивости ООО «Белгородский НПЗ»
за 2015-2017 гг.

Показатель	Годы			Нормативное значение	Абсолютное отклонение (+,-)	
	2015	2016	2017		2016/2015	2017/2016
Коэффициент капитализаций (плечо финансового рычага)	0,15	0,07	0,04	Не выше 1,5	-0,10	-0,03
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,48	0,57	0,67	Нижняя граница 0,1. Коб.сос \geq 0,5	0,19	0,1
Коэффициент финансовой зависимости (автономии)	0,67	0,73	0,79	$0,4 \leq K_a \leq 0,6$	0,12	0,06
Коэффициент финансирования	6,92	15,30	22,85	$K_f \geq 1$	16,93	7,55
Коэффициент финансовой устойчивости	0,73	0,80	0,84	$K_{fy} \geq 0,75$	0,11	0,04

Чем ниже коэффициент капитализации, тем меньше предпринимательский риск организации.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами показал, что предприятие обеспечено собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости.

Коэффициент финансовой зависимости (автономии) показал, что организация независима от заемных источников финансирования, у нее устойчивое финансовое положение.

Величина коэффициента финансирования больше единицы (большая часть имущества предприятия сформирована из собственных средств).

Величина коэффициента финансовой устойчивости колеблется в пределах 0,73–0,9 и есть тенденция к росту, значит финансовое положение организации устойчиво.

Проведем анализ деловой активности предприятия.

Таблица 2.11

Коэффициенты деловой активности ООО «Белгородский НПЗ»
за 2015-2017 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)	
	2014	2015	2016	2016/2015	2017/2016
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	2,02	1,80	1,88	-0,22	0,08
Коэффициент оборачиваемости (мобильных) оборотных средств	3,21	2,93	3,01	-0,28	0,08
Коэффициент отдачи собственного капитала	3,02	2,45	2,37	-0,57	-0,08

По данным таблицы видно, что идет снижение всех показателей деловой активности предприятия.

Коэффициент общей оборачиваемости капитала показывает эффективность использования имущества, отражает скорость оборота всего капитала организации.

Коэффициент оборачиваемости мобильных средств показывает скорость оборота всех оборотных средств организации (как материальных, так и денежных).

Коэффициент отдачи собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала, т.е. отражает активность использования денежных средств.

Проведем анализ ликвидности бухгалтерского баланса ООО «Белгородский НПЗ».

Таблица 2.12

Анализ ликвидности бухгалтерского баланса ООО «Белгородский
НПЗ» за 2015-2017 гг.

Наименование группы активов	Годы			Наименование группы пассивов	Года			Знак (>, <, =)		
	2015	2016	2017		2015	2016	2017	2015	2016	2017
A1	15916	57981	21680	П1	98726	110687	106918	<	<	<
A2	172080	185573	243628	П2	22159	99	104	>	>	>
A3	95233	94674	158678	П3	26799	35605	31381	>	>	>
A4	174861	213370	251160	П4	299416	405207	526633	<	<	<

Как показал анализ ликвидности баланса ООО «Белгородский НПЗ» - его нельзя назвать абсолютно ликвидным, т.к. первое условие ликвидности не выполнялось ни в 2015 г., ни в 2016 г., ни в 2017 г. В остальных случаях условие ликвидности выполняется.

Далее проведем оценку показателей платежеспособности ООО «Белгородский НПЗ» за 2015-2017 гг., представленную в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Оценка показателей платежеспособности ООО «Белгородский НПЗ»
за 2015-2017 гг.

Показатель	Порядок расчета	Нормативное значение	Фактическое значение			Абсолютное отклонение (+,-)	
			2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	A1/П1 +П2	$\geq 0,2-0,5$	0,12	0,52	0,20	0,40	-0,32
Коэффициент промежуточной ликвидности	A1+A2/ П1+П2	≥ 1	1,55	2,20	2,48	0,65	0,28
Коэффициент текущей ликвидности	A1+A2+ A3/ П1+П2	≥ 2	2,33	3,05	3,87	0,72	0,81

Значение коэффициента абсолютной ликвидности в 2017 году снизилось, однако находится в пределах нормы.

Значение коэффициента промежуточной ликвидности в пределах нормы и растет в динамике, следовательно, увеличивается и ликвидность.

Коэффициент текущей ликвидности имеет значение, находящееся в допустимом диапазоне и растет в динамике.

Таким образом, ООО «Белгородский НПЗ» обладает высокой платежеспособностью и в состоянии погасить любые категории задолженностей по требованию кредиторов.

Для оценки социальной сферы деятельности используются следующие индикаторы:

Уровень производительности труда за 2017 год:

1. Выработка: $V = 1247012/153=8150,41$ тыс. руб. / чел.
2. Трудоемкость: $Tr = 153/1247012=0,00012$

Коэффициент использования рабочего периода:

$$\text{Ки.р.п.} = 0,862 \text{ или } 86,2\%$$

Коэффициент использования рабочего дня:

$$\text{Ки.р.д.} = 0,947 \text{ или } 94,7\%$$

Интегральный показатель (коэффициент) использования рабочего времени:

$$K_{\text{инт.}} = 7,9 \text{ час.}$$

Для анализа социальной составляющей также необходимо рассмотреть структуру персонала ООО «Белгородский НПЗ».

Путем анализа штатного расписания можно представить структуру персонала в организации (таблица 2.14.)

По данным таблицы видно, что в целом численность персонала на предприятии растет. В 2017 году значительно уменьшилось число рабочих и возросло число специалистов, а в 2015 году число рабочих преобладало. В 2016 году рабочих было значительно больше, чем специалистов и руководителей.

Таблица 2.14

Структура персонала ООО «Белгородский НПЗ»

За 2015-2017 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение (%)	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Персонал, чел.	140	146	153	6	7	4,29	4,79
в том числе:							
Руководители, чел.	20	23	28	3	5	15,00	21,74
Специалисты, чел.	30	29	42	-1	13	-3,33	44,83
Рабочие, чел.	90	94	83	4	-11	4,44	-11,70

Одним из наиболее значимых показателей организации является размер заработной платы, представленный в таблице 2.15.

Анализ показал, что с каждым годом средний размер заработной платы на предприятии увеличивается. Значительное увеличение заработной платы сотрудников произошло в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 3300 руб. или 14,8%.

Таблица 2.15

Средний размер заработной платы ООО «Белгородский НПЗ»

за 2015-2017 гг.

З/п сотрудников	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Относительное отклонение (%)	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Персонала всего, тыс. руб.	20 300	22 300	25 600	2 000	3 300	9,85	14,80
в том числе:							
Руководителей, тыс. руб.	25 000	27 000	30 000	2 000	3 000	8,00	11,11
Специалистов, тыс. руб.	20 000	22 000	25 000	2 000	3 000	10,00	13,64
Рабочих, тыс. руб.	16 000	18 000	22 000	2 000	4 000	12,50	22,22

Поскольку территориально предприятие находится в г. Строитель, Белгородская область, Яковлевский район, то сравнив предоставленные

предприятием данные по заработной плате с общим уровнем зарплаты по г. Строитель, размер заработной платы на предприятии можно оценить как достаточно высокий.

Многие авторы придерживаются мнения о необходимости определения интегрального показателя экономической безопасности предприятия [26, 362]. На сегодняшний день не существует единого общепризнанного способа его расчета.

В настоящее время, в виду того, что еще не сложилась единая теоретическая концепция ЭБП, существует множество индикаторов, каждый из которых предоставляет определенные возможности в оценке, однако не обладает всецелой информативностью.

О.Г. Блажевич предлагает использовать показатели, представленные в таблице 2.16, для анализа экономической безопасности предприятия.

На начальном этапе оценки экономической безопасности предприятия производится выбор показателей-индикаторов и определяются их пороговые значения.

На следующем этапе производится расчет отклонений фактических значений показателей от пороговых.

Таблица 2.16

Интегральный показатель экономической безопасности ООО «Белгородский НПЗ»

Показатель	Значение	Отклонение	Значение	Отклонение	Значение	Отклонение
	2015		2016		2017	
Индикаторы финансовой безопасности						
Показатели ликвидности						
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,12	-0,08	0,52	0,32	0,2	0
Коэффициент текущей ликвидности	2,33	0,33	3,05	1,05	3,87	1,87
Показатели финансовой устойчивости						
Коэффициент финансовой устойчивости	0,73	0,23	0,8	0,3	0,84	0,34
Коэффициент финансовой активности	1,27	0,27	1,36	0,36	1,49	0,49

Продолжение таблицы 2.16

Показатели деловой активности						
Темп роста прибыли	0,01	0,2	0,02	0,08	0,06	0,19
Темп роста выручки	0,03	0,02	0,1	0,08	0,25	0,19
Показатели эффективности экономической деятельности						
Рентабельность совокупного капитала	0,18	2,04	0,19	0,91	0,21	0,33
Рентабельность продаж по чистой прибыли	10,5	2	10,59	1	9,41	0,4
Индикаторы производственной составляющей						
Коэффициент обновления основных средств	0,02	-	0,02	-	0,19	-
Коэффициент выбытия основных средств	0,02	-	-	-	0,05	-
Фондоотдача основных средств	4,96	-	5,27	-	5,39	-
Индикаторы социальной составляющей						
Коэффициент текучести кадров	0,04	-	0,03	-	0,01	-
Коэффициент оборота по приему	7,14	-	8,9	-	7,19	-
Коэффициент оборота по выбытию	5,71	-	4,79	-	2,61	-

На основании данных расчетов можно определить интегральную оценку уровня экономической безопасности предприятия.

Таблица 2.17

Интегральная оценка уровня экономической безопасности
ООО «Белгородский НПЗ» за 2015-2017 гг.

Показатель	Годы		
	2015	2016	2017
Интегральный показатель ликвидности	1,23	1,79	2,04
Интегральный показатель финансовой устойчивости	1,00	1,08	1,17
Интегральный показатель деловой активности	0,02	0,06	0,16
Интегральный показатель эффективности деятельности	5,34	5,39	4,81
Интегральный показатель производственной составляющей	1,67	1,76	1,88
Интегральный показатель социальной составляющей	4,30	4,57	3,27
Совокупная интегральная оценка экономической безопасности	13,56	14,65	13,33

Для анализа были выбраны 14 показателей, соответственно пороговое значение уровня финансовой безопасности равно 14.

Определение уровня экономической безопасности предприятия осуществлялось через расчет совокупного интегрального показателя, в состав которого входит 6 групп показателей.

Рисунок, представленный в приложении 11, наглядно демонстрирует динамику интегрального показателя экономической безопасности в сравнении с пороговым уровнем и динамику составляющих интегрального показателя экономической безопасности предприятия за трехлетний период.

Таким образом, на основе исследования и анализа деятельности ООО «Белгородский НПЗ» можно сделать следующие выводы.

1. ООО «Белгородский нефтеперерабатывающий завод» является крупнейшим предприятием топливно-химического профиля и поставщиком нефтепродуктов в Центрально-Черноземном районе России и единственным предприятием в Белгородской области, которое осуществляет переработку нефтепродуктов. Помимо нефтепереработки организация работает и по другим направлениям, а именно продажа, работа с финансовой сферой, грузоперевозками, хранением нефтепродуктов и т.п.

2. Анализ состояния системы управления персоналом исследуемой организации показал, что система не функционирует должным образом. В отделе нет документации, отражающей отдел как систему управления персоналом, а именно отсутствуют положения по подбору, адаптации, мотивации, аттестации персонала и развитие персонала. В целом картина не так плоха, мы видим, что выручка на одного сотрудника и затраты на него достаточно большие. К отрицательным моментам можно отнести то, что денежные средства не выделяется на обучение сотрудников, а объясняется это тем, что сумма на образование одного сотрудника высока и не соответствует рыночным ценам на обучение.

3. Анализ численности и структуры персонала в ООО «Белгородский НПЗ» показал, что в целом профессионально-квалификационный уровень

работников организации достаточно хороший, что позволяет справляться с главной целью предприятия.

Несмотря на это существует ряд проблем, которые необходимо решить:

1. Одной из существенных проблем данной организации является угроза отсутствия квалифицированного персонала, в связи с массовым высвобождением персонала в ближайшие годы.

2. В связи с предстоящим расширением производства существует риск долгосрочного подбора персонала на появившиеся новые должности.

3. Отсутствие документационного обеспечения, а именно положения об адаптации работников организации, обучении персонала и т.д. так же является проблемой организации.

ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА КАК СПОСОБ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ НПЗ»

3.1. Проблемы оптимизации кадрового состава предприятия

Суть оптимизации численности персонала заключается в том, что необходимо свести количество персонала, работающего на предприятии, к минимуму, при выполнении двух ограничений:

- должно быть обеспечено гарантированное качественное выполнение заданной производственной программы;
- затраты на персонал не должны превышать некоторую заранее определенную величину.

Таким образом, когда говорят об оптимизации численности персонала, в первую очередь подразумевают ее сокращение. Отчасти превышение численности обусловлено сложившимися традициями социальной политики, когда государство стремится обеспечить 100-процентную занятость населения. Однако речь может идти не только о сокращении, но и о перераспределении персонала по структурным единицам, если это обусловлено необходимостью усиления отдельных подразделений.

Особенно важно подчеркнуть, что сокращение численности персонала должно проходить как минимум без снижения эффективности производства, а еще лучше – если с увеличением. Как правило, это достигается внедрением новой техники и технологии на производстве, и оптимизацией деловых процессов в аппарате управления.

К проведению оптимизации численности персонала компании следует относиться как к отдельному проекту, который необходимо спланировать, то есть определить состав работ, их последовательность, сроки выполнения и ответственных за исполнение каждой задачи.

На ООО «Белгородский НПЗ» организуются следующие виды оптимизации персонала:

- обучение новых специалистов;
- подготовка новых рабочих;
- переподготовка рабочих;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации специалистов.



Рис. 3.1. Проблемы оптимизации кадрового состава ООО «Белгородский НПЗ»

Можно отметить следующие недостатки в организации обучения персонала ООО «Белгородский НПЗ»:

- недостаточно полная оценка потребности работников завода в обучении – необходимость обучения определяется производственной потребностью (стабильная работа завода) и требованиями квалификационных характеристик и других нормативов;
- односторонняя оценка результатов обучения – анализ эффективности обучения производится только на основании анкет работников и дополнительного устного опроса;
- высокие затраты на проведение обучения;
- существует один внутренний метод обучения – метод наставничества.

Важно подчеркнуть, что наивысшая степень безопасности предприятия достигается при условии, что весь комплекс показателей экономической безопасности находится в пределах допустимых границ своих пороговых значений, а пороговые значения одного показателя достигаются не в ущерб другим. Приближение выбранных индикаторов экономической безопасности к их пороговому значению свидетельствует о нарастании угроз экономической безопасности предприятия, а переход пороговых значений о вступлении предприятия в зону нестабильности и повышенного риска, то есть о реальном подрыве экономической безопасности. С точки зрения внешних угроз в качестве индикаторов могут выступать законодательные акты в области оплаты труда, конъюнктура рынка труда, специфика деятельности инфраструктуры рынка труда и т.д. Следовательно, можно сделать вывод, что за пределами значений пороговых показателей предприятие теряет способность к динамичному саморазвитию, конкурентоспособность и, как следствие, повышается вероятность уменьшения экономической безопасности. Вместе с тем, можно выделить ряд проблем, которые возникают при оценке экономической безопасности: предприятие не использует специализированных методик оценки кадровой безопасности, а в отдельности оценивает лишь показатели эффективности деятельности трудовых ресурсов (производительность труда, эффективность систем оплаты труда, обеспеченность трудовыми ресурсами и т.п.); оценка экономической безопасности осуществляется только через финансовую составляющую, не затрагивая экологическую, правовую и др. составляющие безопасности; отсутствие единого подхода к оценке обуславливают сложность построения модели экономической безопасности; на предприятии уделяется внимание только финансовым рискам. Представленная характеристика методов оценки экономической безопасности, показывает, что не существует единой методики, и в зависимости от целей оценки можно использовать различные способы.

Проведя анализ данных во втором разделе, был выявлен ряд некоторых проблем, важнейшей из которых является угроза нехватки квалифицированных специалистов в ближайшие годы, в соответствии со стратегией развития и планами Белгородского НПЗ.

Выявлены 3 основные проблемы:

1. Недостаточно эффективное формирование, не рациональное использование и поддержание оптимального кадрового состава в организации.

Данная проблема обусловлена тем, что в организации отсутствует служба по управлению персоналом. Всю работу выполняет начальник отдела кадров, на котором лежит высокая нагрузка.

2. Недостаточное участие в формировании резерва кадрового состава линейных руководителей и высшего руководства с выполнением как функций планирования, так и контроля.

Эта проблема вызвана тем, что персонал на время образования завода, уже существовал, и достаточно хорошо знает специфику работы завода, однако в соответствии с таким фактом, сотрудники «по-старинке» осуществляют рутинную работу применяя бесценный опыт, не охотно используя новые технологии, возможно и не имея представления как их использовать, при этом создавая барьер молодым специалистам, которые с энтузиазмом и знанием могут и хотят модернизировать технологические системы компании, и принять участие в ее реконструкции.

Если не заниматься решением этой проблемы, то в скором времени завод начнет терять прибыль за счет отсутствия новых технологий и техники (ухудшится качество продукции). За счет ухода работников предпенсионного возраста повысится текучесть кадров, а бесценный опыт по сохранению технологии производства, чистого продукта, будет утерян.

3. Разработка необходимого документационного обеспечения.

Адаптация существующего персонала в виду перемещения из резерва на выдвижение на новую должность и адаптация нового персонала в связи с увеличением рабочих мест.

3.2. Направления оптимизации кадрового состава как способ обеспечения экономической безопасности предприятия

Для решения первой проблемы необходимо введение новой должности – специалиста по подбору персонала.

Наиболее эффективным решением будет расширение отдела кадров и введение новых должностей, но так как необходимо оперативное решение проблемы, с минимальными затратами, ограничимся введением одной должности – специалист по подбору персонала. Это позволит снять нагрузку с единственного кадрового работника, сэкономить время и сосредоточится на решении проблемы нехватки квалифицированных специалистов в ближайшем будущем.

Результаты. Оценка эффективности совершенствования подбора персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

К числу полученных позитивных социальных эффектов можно отнести следующие изменения:

1. Произойдет снижение нагрузки на начальника отдела кадров. В связи с этим, он будет более эффективно и быстро выполнять свои должностные обязанности.

2. Новые рабочие места будут заполнены квалифицированными сотрудниками в кратчайшие сроки, что позволит оперативно провести реконструкцию завода. Увеличение объема производства способствует увеличению заработной платы сотрудников.

3. Будут сформированы позитивные, социальные последствия совершенствования отдела кадров (формирование благоприятного имиджа

организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе и пр.).

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности мероприятий по введению новой должности специалиста по подбору персонала возможны следующие подходы:

а) экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность – как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

б) рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;

в) вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

При оценке экономической эффективности совершенствования системы подбора персонала используется таблица 3.1.

Таблица 3.1

Состав затрат на содержание специалиста по подбору персонала и расходы на оборудование его рабочего места

№	Содержание записи	Сумма, руб.
1	Персональный компьютер	18 000
2	Принтер	3 000
3	Телефон	1 000
4	Расходные материалы	500
5	Заработная плата с начислениями за год	300 000
	Итого ожидаемых затрат	322 500
6	Ожидаемое повышение выручки, которое обеспечит более производительный и качественный кадровый состав набранный квалифицированным специалистом по подбору персонала	4 800 000
7	Ожидаемая себестоимость	3 257 000
8	Ожидаемые налоги	1 536 000
9	Единовременные затраты на организацию должности специалиста по подбору управления персоналом	7000

Экономический эффект от введения в штат менеджера по персоналу определим по следующей формуле:

$$\Delta \text{Э} = \text{Ц}_\text{т} - \text{С}_\text{т} - \text{Н}_\text{т} - \text{З}_\text{пр} \quad (3.1)$$

где $\Delta \text{Э}$ – ожидаемый экономический эффект от введения должности специалиста по подбору персонала;

$\text{Ц}_\text{т}$ – прогноз выручки в соответствующем году;

$\text{С}_\text{т}$ – прогноз себестоимости в соответствующем году;

$\text{Н}_\text{т}$ – прогноз налогов в соответствующем году;

$\text{З}_\text{пр}$ – единовременные затраты на введение в штат должности специалиста по подбору персонала.

$$\Delta \text{Э} = 4\,800\,000 - 3\,257\,000 - 1\,536\,000 - 7000 = 7321 \text{ руб.}$$

Коэффициент эффективности:

$$K_\text{э} = 7321 / 7000 = 1,04.$$

Таким образом, из расчетов можно увидеть, что мероприятие по введению дополнительной должности – специалиста по подбору персонала, экономически обосновано.

Для решения проблемы недостаточного участие в формировании резерва кадрового состава линейных руководителей и высшего руководства с выполнением как функций планирования, так и контроля необходимо провести следующие мероприятия.

Формирование кадрового резерва является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как позволит произвести замещение вакантных должностей, в случае перемещения работников на другую должность. Кроме того, возможно вступление в новые должности в связи с реконструкцией завода.

Формирование кадрового резерва для существующего производства будет осуществлено по типу «резерва на выдвижение».

Резерв на выдвижение предполагает группу работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице. Таким образом, кандидаты могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время. Список таких кандидатов предоставляется отделу кадров линейными руководителями и высшим руководством. Окончательный список кандидатов кадрового резерва утверждается на основе выводов аттестационной комиссии.

Произведем ориентировочный расчет необходимой численности персонала для кадрового резерва. Данный расчет может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

В нашем случае необходимо рассчитать текущую потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах A определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП = 153 + 97 = 250, \quad (3.2)$$

где $Ч$ – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$ – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах $Ч$ определяется по формуле:

$$Ч = ОП/В = 100 \text{ тыс. т.} / 653 \text{ т.} = 153, \quad (3.3)$$

где $ОП$ – объем производства;

$В$ – выработка на одного работающего.

Дополнительная потребность в кадрах ($ДП$) – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода

При расчете дополнительной потребности используется 2 метода:

- 1) развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства):

$$ДП = A_{пл} - A_{баз} = 250 - 153 = 97, \quad (3.4)$$

где $A_{пл}$ и $A_{баз}$ – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

- 2) частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов:

$$ДП = A_{пл} \cdot K_v, \quad (3.5)$$

где K_v – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 – 4 % от общей численности в год);

В нашем случае для расчета применим первый метод. Рассчитав необходимые показатели, получим следующие результаты, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Потребность предприятия в кадровом резерве

Показатель	Численность
Общая потребность предприятия в кадрах А	250
Базовая потребность предприятия в кадрах Ч	153
Дополнительная потребность в кадрах (ДП)	97

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что планируемый кадровый резерв необходимо дополнить на основании расширения производства, а также с учетом увеличения объема продукции.

Для решения проблемы разработки необходимого документационного обеспечения предлагается ввести положения об адаптации персонала.

К принципам, регламентирующим технологию функционирования управления адаптацией персонала, относятся следующие:

- Принцип комплексности, который подразумевает, во-первых, рассмотрение любого объекта (работника, подразделения, процесса, планируемого мероприятия, его последствий и т.д.) со всех сторон, в комплексе, а во-вторых, взаимно согласованное использование различных методов при организации отдельных мероприятий, при содействии работникам в оптимальном выборе ими способов повышения своей квалификации, при управлении ходом работ. Но все они должны планироваться и применяться для выхода на единый результат.

В соответствии с этим принципом к работе по управлению адаптацией персонала предполагается привлечь на комплексной основе различных заинтересованных субъектов: руководителей высшего, среднего и низшего звена; наставников из числа опытных работников; преподавателей профессиональных учебных заведений и рабочих и т.д.

- Принцип адресности, в соответствии с которым воздействие должно быть адресовано отдельному работнику или определенной целевой аудитории, в качестве которой в нашем случае будут выступать следующие типы работников: руководители, специалисты, рабочие.

Для оказания содействия в управлении адаптации персонала каждой из этих целевых аудиторий будут использоваться специфические методы, применяемые в рамках массового, дифференцированного или индивидуального подходов.

- Принцип конструктивности, суть которого состоит в повышении конкретности и рациональности проектных решений, обязательной их реализуемости в намеченные сроки, проверяемости и оцениваемости эффекта от каждого из них и от всей работы в целом. Проведение этого принципа в жизнь предполагает широкое использование методологических требований системного подхода (принципов целостности; доминирования целого над частями; этапности; единства внешнего и внутреннего; планирования работ в

целом, а реализации по частям; оптимальности принимаемых решений и проектируемых структур; соответствия структуры и функции; выделения слабого звена и др.).

- Принцип мотивированности, согласно которому разрабатываемая технология должна формировать мотивационную сферу работников, способную помочь им освоить новые знания, умения и навыки, расширить свою компетентность.

- Принцип сознательности, который предполагает, что в работниках нужно постепенно формировать осознание содержания, смысла и социальной значимости их профессионального труда. Наиболее результативным может стать обучение работников основам рефлексии и критического анализа своего профессионального уровня.

- Принцип развития, который отражает идею такого подхода к профессии, который помогал бы работнику развивать свои задатки, достигать лично значимых рубежей, а в последующем – по мере роста опыта и профессионального мастерства – давал бы возможность активно участвовать в общественной жизни, удовлетворять его духовные и материальные потребности, побуждал бы в нем стремление к повышению квалификации и т.п. В соответствии с этим принципом предполагается гибко применять различные формы развития, сообразуясь со спецификой его этапов.

- Принцип опережающего характера подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров с учетом результатов прогнозирования хода научно-технического прогресса и направлений развития предприятия.

С учетом определенных выше принципов предлагаются следующие методы достижения поставленных целей:

1. Предложить типовое положение по адаптации персонала. (Приложения 6,7).

2. Разработать программу или индивидуальный план сотрудника.

Индивидуальная программа адаптации ориентирована на всех новых сотрудников. Программа составляется непосредственным руководителем,

согласуется с руководителем структурного подразделения и начальником отдела кадров. Утверждается индивидуальная программа молодого сотрудника.

Индивидуальная программа адаптации делится на части:

- Вхождение в должность (первый месяц). План вхождения в должность закрепляется в первой части индивидуального плана прохождения испытательного срока, где и фиксируется его выполнение. В этой части оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности (например, ведение внутренней документации и т.п.), хорошую ориентацию в деятельности и структуре и в структурном подразделении.

- Работа в должности (второй и третий месяц). Во второй части Индивидуальной программы адаптации рассматривается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.

За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока (как по плану, так и досрочно) индивидуальный план адаптации с оценками, комментариями и решением руководителя структурного подразделения передается в отдел персонала для дальнейшей работы. В случае, если принимается решение о досрочном прекращении испытательного срока, руководитель структурного подразделения направляет письмо начальнику отдела кадров, в котором указывается ФИО сотрудника, обоснование принятого решения, заполненный оценочный лист.

3. Использовать метод погружения, который используется при адаптации работников руководящих должностей и предполагает полное погружение в практическую деятельность с первого дня работы. Этот метод эффективен, если работник – действительно опытный, грамотный и квалифицированный специалист, иначе процесс адаптации будет неудачным.

С точки зрения экономической эффективности предприятия будет уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат.

Результаты проведения данных мероприятий будут нести следующий социальный эффект:

1. Снижение степени беспокойства и неопределенности у новых работников.

2. Сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением.

3. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

4. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

На основании данных предложение можно определить прогнозную оценку уровня экономической безопасности ООО «Белгородский НПЗ» на 2018-2019 гг.

Таблица 3.3

Прогнозная оценка уровня экономической безопасности ООО «Белгородский НПЗ» на 2018-2019 гг.

Показатель	Годы	
	2018	2019
Интегральный показатель ликвидности	2,56	2,74
Интегральный показатель финансовой устойчивости	1,23	1,27
Интегральный показатель деловой активности	0,20	0,24
Интегральный показатель эффективности деятельности	5,42	5,49
Интегральный показатель производственной составляющей	1,96	2,04
Интегральный показатель социальной составляющей	4,63	4,72
Совокупная интегральная оценка финансовой безопасности	16,00	16,50

По данным таблицы 3.3 мы видим увеличение совокупной интегральной оценки финансовой безопасности ООО «Белгородский НПЗ».

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Оптимизация численности персонала – это непростой и болезненный инструмент сокращения издержек компании. Если применять его взвешенно, после всестороннего анализа текущей ситуации и прогноза последствий – он будет эффективно работать и давать ожидаемые результаты. Но еще лучше было бы выстраивать организационную структуру и систему управления компанией таким образом, чтобы можно было предупреждать ситуации, когда требуется сокращать численность персонала.

2. Для оптимизации кадрового состава предприятия следует свести количество персонала, работающего на предприятии, условия обеспечения гарантированно высокого качества производственной программы (целей) и реализация кадровых издержек с минимальными потерями для бюджета предприятия.

3. Основными мероприятиями по оптимизации кадрового состава в ООО «Белгородский НПЗ» должны стать:

- 1) Введение новой должности – специалиста по подбору персонала.
- 2) Формирование кадрового резерва существующего кадрового состава.
- 3) Адаптация существующего персонала в виду перемещения из резерва на выдвижение на новую должность и адаптация нового персонала в связи с увеличением рабочих мест.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время ООО «Белгородский нефтеперерабатывающий завод» является социально значимым объектом, т.к. обеспечивает рабочими местами более 150 человек в г. Строитель.

Завод стабильно развивается. Об этом можно судить по его финансово-экономическим показателям. Несмотря на то, что ООО «Белгородский НПЗ» является успешно развивающимся, конкурентоспособным производством, существуют проблема отсутствия оптимального кадрового состава на предприятии, которую необходимо решить.

На первом этапа был проведен теоретический анализ проблемы оптимизации кадрового состава, на основании которого удалось сформулировать некоторые выводы:

1. Под оптимизацией кадрового состава предприятия понимается организационный процесс, повышающий эффективность экономических показателей организации, за счет кадровых преобразований.

2. Основными этапами процесса оптимизации кадрового состава являются: определение валовой потребности в персонале; проведение диагностики персонала; обработка полученных данных и формулирование выводов для принятия управленческих решений; разработка плана мероприятий по оптимизации кадрового состава.

3. Основными факторами, влияющими на процесс оптимизации кадрового состава, выступают: цели, структура, технологии, системы управления и организационная культура.

Вторым этапом была рассмотрена организационная и экономическая характеристика предприятия, изучены основные виды деятельности организации, проведен анализ основных кадровых процессов за последние три года, а также проведен анализ состояния кадрового состава, на основании которых были выявлены следующие проблемы:

Объем работы начальника отдела кадров достаточно велик. На него возложены обязательства по выполнению множества задач и функций. По этой причине некоторые виды работ, в том числе и подбор персонала не осуществляется должным образом. Так же, по этой причине, отсутствует часть документационного обеспечения, а именно, положения об адаптации персонала, что является важным этапом по работе с персоналом. Это является второй проблемой.

Кроме того, не ведется планомерная работа по планированию потребностей и формирования кадрового состава организации. Это создает существенную проблему при условии, что на начало 2017 года предусмотрена реконструкция завода, которая повлечет за собой увеличение рабочих мест.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Уровень качественного кадрового состава во многом определяет и уровень эффективности функционирования той или иной организации, поскольку от личных качеств этих работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качество принимаемых решений и результаты их реализации.

2. На исследуемом предприятии кадровый состав, обладая хорошими качественными и количественными характеристиками, используются недостаточно эффективно.

3. Вопросы формирования и рационального использования и поддержания кадрового состава в рабочем оптимальном состоянии также осуществляются не в полной мере продуктивно.

4. Причинами сложившейся ситуации являются: высокая нагрузка на одного сотрудника отдела кадров, который выполняет все виды функций; недостаточное контроль и низкая эффективности планирования при формировании резерва кадрового состава линейных руководителей и высшего руководства; отсутствие документационного обеспечения по отдельным направлениям управления персоналом.

На завершающем этапе были предложены мероприятия по оптимизации кадрового состава и сделаны следующие выводы:

1. Оптимизация численности персонала – это непростой и болезненный инструмент сокращения издержек компании. Если применять его взвешенно, после всестороннего анализа текущей ситуации и прогноза последствий – он будет эффективно работать и давать ожидаемые результаты. Но еще лучше было бы выстраивать организационную структуру и систему управления компанией таким образом, чтобы можно было предупреждать ситуации, когда требуется сокращать численность персонала.

2. Для оптимизации кадрового состава предприятия следует свести количество персонала, работающего на предприятии, условия обеспечения гарантированно высокого качества производственной программы (целей) и реализация кадровых издержек с минимальными потерями для бюджета предприятия.

3. Основными мероприятиями по оптимизации кадрового состава в ООО «Белгородский НПЗ» должны стать:

- 1) Введение новой должности – специалиста по подбору персонала.
- 2) Формирование кадрового резерва существующего кадрового состава.
- 3) Адаптация существующего персонала в виду перемещения из резерва на выдвижение на новую должность и адаптация нового персонала в связи с увеличением рабочих мест.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: Издательство «Омега-Л», 2014. – 39 с.
2. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Белгородский нефтеперерабатывающий завод» от 20 февраля 2016 г. – Строитель, 2016. – 9 с.
3. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2011. – 482 с.
4. Агаева А.Н. Интеграционное консультирование как инструмент принятия управленческих решений // Вестник БУПК. – 2015. – № 4. – 215 с.
5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом / Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2012. – 304 с.
6. Армстронг, Г.И. Введение в маркетинг / Г.И. Армстронг, Ф. Котлер. – 8-е изд., — М.: Вильям, 2013. – 832 с.
7. Артеменко, В.Г. Экономический анализ: Учебное пособие / В.Г. Артеменко, Н.В. Анисимова. – М.: КноРус, 2013. – 267 с.
8. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. – 224 с.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев. – М.: ЗАО «Экономика», 2013. – 718 с.
10. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов /. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: ИНФРА, 2014. – 526 с.
12. Балабанова, Л.В. Маркетинг менеджмент / Л.В. Балабанова. – Донецк.: ДонГУЭТ, 2013. – 594 с.
13. Банько, Н.А. Управление персоналом: учеб. Пособие / Н.А. Банько. – Волгоград.: ВолгГТУ, 2016. – 216 с.

14. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 4. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>
15. Бочкарева И.А., Бобылев А.Ю. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. №4 [Электронный ресурс]. URL. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123>.
16. Бухалков, М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. – М.: Инфра, 2016. – 400 с.
17. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
18. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
19. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
20. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. – 272 с.
21. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал – менеджмента / М.М. Глазов. – М.: Андреевский, 2017. – 251 с.
22. Грачев, А.В. Основы финансовой устойчивости предприятия / А.В. Грачев // Финансовый менеджмент. – 2012. – № 4. –165 с.
23. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. URL. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m67/5.htm>.
24. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.

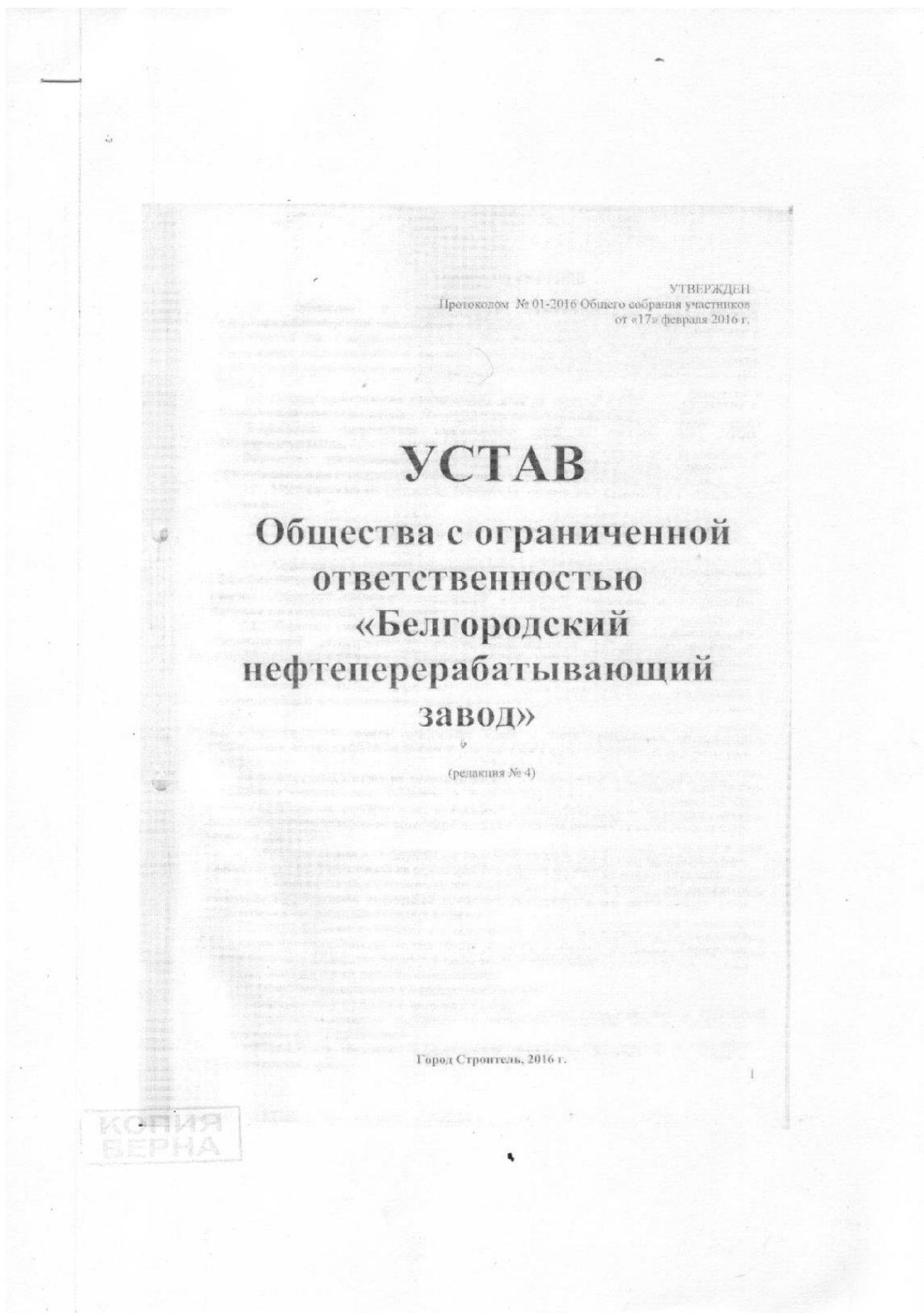
25. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, А.В. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. – 392 с.
26. Дроздова, Т.Г. Управление затратами на предприятии / Т.Г. Дроздова – М.: Инфра, 2017. – 560 с.
27. Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: учеб. пособие / И.Б. Дуракова [и др.]. – Воронеж.: Изд-во ВГУ, 2016. – 346 с.
28. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2012 – 412 с.
29. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА, 2015. – 336 с.
30. Запорожцева, Л. А., Рябых М. А. Разработка стратегии обеспечения финансовой безопасности предприятия // Фундаментальные исследования. Пенза, 2013. № 11 – 67 с.
31. Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / И.Н. Иванов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 348 с.
32. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
33. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. – 64 с.
34. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
35. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. – 56 с.
36. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 2017. – 638 с.

37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: энциклопедия / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2016. – 554 с.
38. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2015. – 416 с.
39. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов [и др.]. – М.: ИНФРА, 2015. – 447 с.
40. Кириллов А.В., Виниченко М.В. Служба управления персоналом организации и повышение эффективности управления персоналом: Учебное пособие / А.В. Кириллов, М.В. Виниченко. – М.: Российский государственный социальный университет. – 2015. – 286 с.
41. Ковалёв, А.И. Маркетинговый анализ / А.И. Ковалёв [и др.]. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 402 с.
42. Колюжнова, Н.Я. Маркетинг: общий курс / Н.Я. Колюжнова. – М.: Омега, 2015. – 482 с.
43. Котлер, Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2017. – 656 с.
44. Ксенофонтова Х.З., Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития: Монография. – М.: Креативная экономика, 2011. – 184 с.
45. Лобанова Т. Производительность труда и её показатели // Справочник по управлению персоналом. - 2012. – №3. – 165 с.
46. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2014. – 240 с.
47. Макарова, И.К. Управление персоналом: учебник / И.К. Макарова – М.: Юриспруденция, 2016. – 402 с.
48. Мурахтанова Н.М., Маркетинг: учеб. пособие. / Н.М. Мурахтанова, Е. И Еремина. – М.: «Академия», 2014. – 506 с.
49. Официальный сайт ООО «Белгородский нефтеперерабатывающий завод» [Электронный ресурс]. URL. – Режим доступа: <http://www.belnpz.ru>.

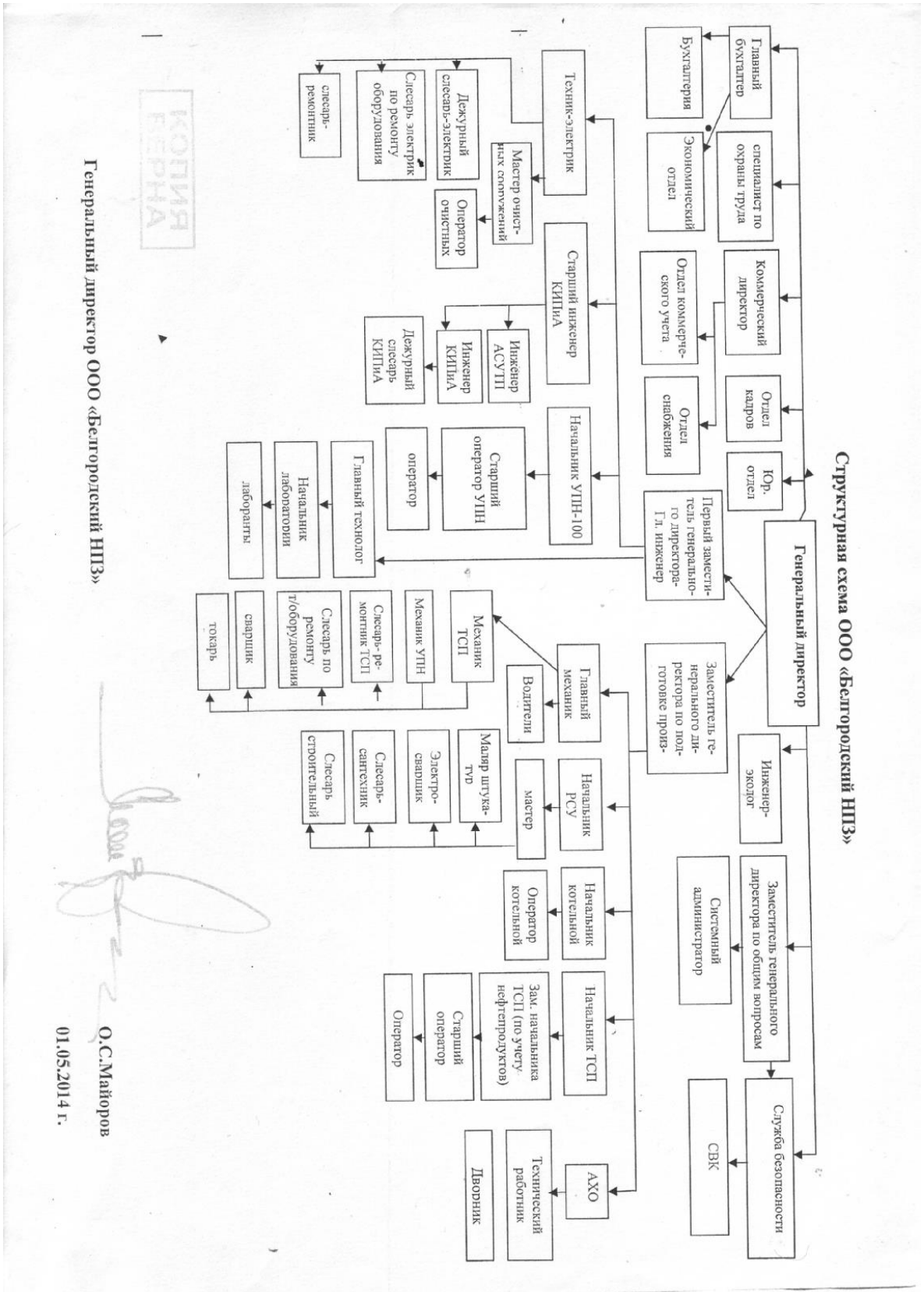
50. Панкрухин, А.П. Маркетинг: общий курс / А.П. Панкрухин. – М.: Омега, 2015. – 656 с.
51. Пожидаева, Т. А. Анализ финансовой отчетности: Учеб. пособие / Т.А. Пожидаева. – М.: Кнорус, 2014. – 320 с.
52. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. пособие / В.К. Потемкин. – М.: Питер, 2016. – 432 с.
53. Рогожин М.Ю. Управление персоналом. / М.Ю. Рогожин. – Спб.: Питер, 2013. – 412 с.
54. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 649 с.
55. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: учебник / Б.Ю. Сербиновский. – М.: «Дашков и Ко», 2017. – 464 с.
56. Соложенцев, Е.Д. Топ-экономика. Управление экономической безопасностью социально-экономических систем. / Е.Д. Соложенцев // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2015. - № 2-1 (10). – 453 с.
57. Фомин, В.П., Татаровский, Ю.А. Формирование и анализ показателей финансового состояния организации / В.П. Фомин, Ю.А. Татаровский // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 6. – 46 с.
58. Хершген, Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов / Х. Хершген. – М.: ИНФРА, 2017. – 402 с.
59. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: учеб. пособие. / В.Е. Хруцкий – М.: Финансы и статистика, 2016. – 106 с.
60. Шапиро С.А., Концепции управления человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро [и др.]. – М. - Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 340 с.
61. Шадрина, Г.В. Экономический анализ: Учебник для бакалавров / Г.В. Шадрина. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 515 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Устав ООО «Белгородский НПЗ»



Организационная структура ООО «Белгородский НПЗ»



Типовое положение об адаптации сотрудников

Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет и устанавливает порядок организационных мероприятий по адаптации вновь принятых сотрудников.

1.2. Процедура адаптации сотрудников направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность новых сотрудников, формирование позитивного образа компании, ускорения процесса достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда, а также на оценку уровня квалификации и потенциала работника во время прохождения им испытательного срока.

1.3. Данное Положение должны знать и использовать в своей работе руководители структурных подразделений, сотрудники департамента по работе с персоналом.

1.4. Функция организации и контроля за адаптацией вновь принятых работников возлагается на департамент по работе с персоналом.

1. Продолжительность процесса адаптации

1.1. Продолжительность процесса адаптации сотрудника в компании определяется длительностью испытательного срока вновь принятого сотрудника.

1.2. Продолжительность испытательного срока сотрудников – 3 (три) месяца, для руководителя организации и его заместителей, главного бухгалтера и его заместителей – 6 (шесть) месяцев. В срок испытания не засчитывается период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

2. Порядок проведения процесса адаптации

2.1. Процесс адаптации сотрудников компании состоит из 3-х основных частей:

1. Общая;
2. Специализированная (индивидуальная);
3. Контроль эффективности процесса адаптации;

и рассчитан на продолжительность испытательного срока.

4. Общая часть процесса адаптации состоит из 2-х этапов

4.1. 1 этап – Планирование адаптации сотрудника проводится в течение 1-2 рабочих дней за неделю до планируемой даты выхода сотрудника.

Основными задачами данного этапа являются:

1. Определение продолжительности испытательного срока;
2. Составление плана адаптационных мероприятий с непосредственным

руководителем (Приложение 1):

в плане адаптации фиксируют:

- дату приема и окончания испытательного срока;
- планируемые даты мероприятий по адаптации вновь принятого сотрудника;
- визы согласования непосредственного руководителя и начальника отдела обучения и развития персонала;
- визы ознакомления лиц, ответственных за проведение мероприятия;

Ответственный за оформление плана адаптации – менеджер по обучению и развитию персонала. Оригинал плана адаптации (копия хранится в отделе по обучению и развитию персонала) выдается вновь принятому сотруднику в первый день выхода на работу (ответственный – менеджер по обучению и развитию персонала). В течение всего процесса адаптации сотрудник отмечает в плане (в графе «Отметка выполнения») фактические даты проведенных с ним мероприятий по адаптации и ставит свою подпись напротив каждого проведенного мероприятия. План адаптации вновь принятый сотрудник возвращает в отдел по обучению и развитию персонала согласно дате, указанной в плане.

3. Организация рабочего места сотрудника (проводиться согласно плану адаптации. Ответственный за установку мебели – офис-менеджер; за установку программного обеспечения и телефонизацию рабочего места – специалист по программному обеспечению).

4.2. 2 этап – Оформление документов о приеме на работу и введение в организацию

Осуществляется с момента выхода сотрудника на работу в течение недели в соответствии с планом адаптации. Включает следующие мероприятия:

1. Оформление трудовых отношений с сотрудником;
 2. Ознакомление с локально-нормативными актами, регламентирующими работу в организации («Правила внутреннего трудового распорядка», «Положение об оплате труда»; «Положение о защите персональных данных» и др.);
 3. Проведение инструктажей по охране труда (вводного инструктажа, инструктажа на рабочем месте; инструктажа по противопожарной безопасности);
 4. Ознакомление с должностной инструкцией;
- Работником ответственным за данные мероприятия является менеджер по подбору персонала.
5. Изучение «Руководства для сотрудников программы отражены история, миссия, генеральная цель, структура программы, правила работы в компании и т.п. (ответственный сотрудник отдела по обучению и развитию персонала);
 6. Проведение ознакомительной экскурсии и представление сотрудника коллективу (ответственный сотрудник отдела по подбору персонала);
 7. Ознакомление с корпоративным сайтом (ответственный специалист по программному обеспечению);

4. Специализированная (индивидуальная) часть процесса адаптации состоит из 2-х этапов

5.1. Специализированная (индивидуальная) часть осуществляется непосредственно руководителем подразделения.

1 этап включает в себя более детальное **ознакомление с деятельностью подразделения, должностью и спецификой предстоящей работы.**

Специфика подразделения:

- цели и функции подразделения;
- структура и направление деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения;
- система документооборота.

Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы;
- критерии качества выполнения работы и основы оценки исполнения.

Требуемая отчетность:

- виды отчетности, сроки предоставления.

Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- использование оборудования.

5.2. 2 этап – Постановка задач на испытательный срок.

5.2.1. На данном этапе непосредственный руководитель в испытательном листе (Приложение 3):

- устанавливает задачи сотрудника на период испытательного срока, по результатам выполнения которых будет определяться соответствие сотрудника занимаемой должности;
- фиксирует плановые даты выполнения поставленных задач;
- утверждает документ;
- ознакомливает вновь принятого сотрудника с перечнем задач на испытательный срок.

5.2.2. Оригинал испытательного листа передается в отдел по обучению и развитию персонала, копии – вновь принятому сотруднику и непосредственному руководителю.

5.2.3. Данное мероприятие позволит сотруднику получить представление об ожидаемых от его работы результатах, а также документально зафиксировать процесс постановки задач. Ответственный за постановку задач на испытательный срок – непосредственный руководитель.

6. Контроль эффективности процесса адаптации состоит из 2-х этапов

6.1. 1 этап – Промежуточная оценка эффективности процесса адаптации включает следующие мероприятия:

6.1.1. Оперативное отслеживание правильности и своевременности поставленных задач.

Осуществляется непосредственным руководителем на протяжении всего процесса адаптации. С целью выявить уровень результативности и эффективности сотрудника, определить его слабые и сильные стороны.

6.1.2. Оценка знаний по содержанию «Руководства для сотрудников»

Проводится в соответствии с планом адаптации менеджером по обучению и развитию персонала в форме собеседования с сотрудником. Цель: получить информацию об уровне понимания и степени изучения "Руководства для сотрудников программы "СФБ", а также дать необходимые пояснение и ответы на вопросы сотрудника о работе в рамках программы. Результаты оценки фиксируются в листе обратной связи

6.1.3. Получение обратной связи от сотрудника.

Проводится в виде анкетирования и в форме личной беседы с сотрудником с целью получения информации о его впечатлениях о работе, вхождении в коллектив, причинах возникновения трудностей в процессе адаптации. Мероприятие проводится дважды в начале адаптации (через 14 рабочих дней) и в конце (за две недели до окончания испытательного срока). Ответственный – менеджер по обучению и развитию персонала.

6.1.4. Определение потребности в обучении.

Проводится сотрудниками отдела обучения и развития персонала совместно с непосредственным руководителем по итогам анализа результативности и эффективности

работы сотрудника. Выявляются недостающие навыки и знания, необходимые для успешного функционирования сотрудника в должности. На основании полученной информации определяется потребность в обучении и развитии сотрудника, тематика и форма обучения. Результаты фиксируются в листе обратной связи. Ответственный за оформление – менеджер по обучению и развитию персонала.

6.2. 2 этап – Итоговая оценка прохождения испытательного срока

На данном этапе непосредственный руководитель осуществляет анализ результатов выполнения поставленных задач по итогам испытательного срока, менеджер по обучению и развитию персонала – анализ фактов нарушения правил внутреннего трудового распорядка. На основании проведенного анализа непосредственный руководитель оформляет испытательный лист: формализует оценку исполнения по каждой задаче, поставленной перед сотрудником, проставляет процент выполнения задачи и ставит свою подпись напротив каждой задачи, а также фиксирует заключение о прохождении испытательного срока. Оформленный испытательный лист передается в отдел по обучению и развитию персонала. Мероприятие проводится за неделю до окончания испытательного срока в соответствии с планом адаптации.

7. Уведомление сотрудника о результате прохождения испытательного срока

Менеджер по обучению и развитию персонала за три дня до окончания испытательного срока ознакомливает под роспись сотрудника с заключением о прохождении испытательного срока. В случае неудовлетворительного результата прохождения испытательного срока сотруднику одновременно вручается уведомление о расторжении трудового договора, оформленное в соответствии с ТК РФ, с последующим высвобождением сотрудника от занимаемой должности.

Типовое положение об адаптации сотрудников

Ф.И.О.	Сидорова Анна Васильевна
Должность	Бухгалтер
Подразделение	Бухгалтерия
На период	с 11 апреля 2018 г. по 10 октября 2018 г.

№	Мероприятия (содержание работы)	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Мероприятия по введению в организацию		
1.1	Знакомство с нормативными актами организации (повторное)	11.04.2018	
1.2	
2	Мероприятия по введению в структурное подразделение		
2.1	Экскурсия сотрудника по подразделению и далее по организации в целом, представление коллегам, краткая презентация их деятельности	10.04.2018	
2.2	
3	Мероприятия по введению в должность		
3.1	Изучение должностной инструкции (повторно)	11.04.2018	
3.2	
4	Работы и задания в рамках профессиональной деятельности		
4.1	Проверка правильности и своевременности составления отчетов материально ответственных лиц	15.04.2018	
4.2	
5	Участие в мероприятиях, организованных бухгалтером		
5.1	Участие в вводном курсе	11.04.2018	
5.2	

Молодой специалист

Бухгалтер

11.04.2018

СОГЛАСОВАНО:

Куратор

Бухгалтер

11.04.2014

Непосредственный руководитель

Старший бухгалтер

10.04.2014

А.В. Сидорова

И.П. Некрасова

Е.В. Петрова

Динамика составляющих интегрального показателя финансовой безопасности ООО «Белгородский НПЗ» за 2015-2017 гг.

