

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский  
университет)

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор

ООО «Объединение Союзпищепром»

\_\_\_\_\_ / В.Д. Филонов /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ / Т.А. Худякова /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Адаптация системы управления персоналом ООО «Объединение Союзпищепром»  
к современным рыночным условиям

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2018 283. ВКР

Руководитель, к.э.н доцент

\_\_\_\_\_ / К.В. Айхель /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор

студент группы ЭУ – 571

\_\_\_\_\_ / К.А. Саркисова /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,

Старший преподаватель

\_\_\_\_\_ / М.Г. Ефимова /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

## АННОТАЦИЯ

Саркисова К.А. Адаптация системы управления персоналом ООО «Объединение «Союзпищепром к современным рыночным условиям.– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-571, 101 с., 21ил., 18 табл., библиогр. список – 80 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом компании ООО «Объединение «Союзпищепром».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические аспекты понятия системы управления персоналом и ее элементов, показатели эффективности управления персоналом, особенности системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает обзор мирового, общероссийского и челябинского рынков макаронных изделий, описание деятельности ООО «Объединение «Союзпищепром» и проведение оценки эффективности системы управления персоналом на предприятии.

В результате проведенной работы был разработан план мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом на предприятии ООО «Объединение «Союзпищепром», рассчитан экономический эффект реализации разработанных мероприятий.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ.....	11
1.1 Понятие, сущность и элементы системы управления персоналом.....	11
1.2 Показатели эффективности системы управления персоналом.....	23
1.3 Особенности системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности.....	31
2 ОЦЕНКА ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РЫНКА.....	36
2.1 Обзор зарубежного макаронного рынка.....	36
2.2 Обзор российского макаронного рынка.....	38
2.3 Анализ макаронного рынка Челябинска.....	46
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ОБЪЕДИНЕНИЕ СОЮЗПИЩЕПРОМ».....	51
3.1 Оценка эффективности системы управления персонала и выявление проблемных зон в системе персонала.....	51
3.2 План мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом.....	65
3.3 Оценка эффективности мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Классификация макаронных изделий.....	89

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Организационная структура управления ООО «Объединение «Союзпищепром».....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Результаты анкетирования персонала по вопросам удовлетворенности.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Положение об оценке профессиональных качеств соискателей на этапе отбора и подбора в компанию ООО «Объединение «Союзпищепром» .....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Оценочный лист руководителя.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Оценочный лист специалиста.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Оценочный лист производственных рабочих.....	102

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Сложившиеся рыночные отношения и конкуренция вынуждают адаптироваться к ним все современные организации. Определяющие успех на рынке факторы выступают одновременно и факторами выживания организации. Каждый из этих факторов, так или иначе, оказывается связанным с деятельностью сотрудников предприятия. Одной из важнейших сфер управления предприятием выступает управление персоналом. Ведь от качества работы сотрудников напрямую зависит эффективность и результативность деятельности компании.

Эффективность любой системы управления организацией можно определить, оценив ее вклад в достижение целей компании. Особенно явно это прослеживается в системе управления человеческими ресурсами. Ведь данная область пронизывает все аспекты деятельности организации, а значит оказывает влияние на эффективность других систем управления. К примеру, недостаточно результативная система продаж отражает неэффективное управление персоналом. Вероятно, в отдел продаж подобраны не те сотрудники, либо у них нет достаточной мотивации, либо не хватает профессиональной подготовки и т.д.

Таким образом, управление персоналом можно считать эффективным в том случае, если сотрудники организации успешно используют свой потенциал для реализации стоящих перед ними целей. То, насколько успешно достигаются цели компании, определяет эффективность системы управления персоналом. Многими компаниями эффективность управления персоналом оценивается через специально созданные для этого показатели: удовлетворенность сотрудников, текучесть персонала, время профессионального обучения. Однако, если эти показатели будут оцениваться в отрыве от общих целей организации, то только будут способствовать изоляции службы человеческих ресурсов, превращая ее в организацию в организации.

Чтобы обеспечить соответствие системы управления персоналом целям компании, необходимо проводить периодические аудиты существующих

элементов системы управления персоналом на предмет их соответствия целям организации.

Современным кадровым службам пора переходить на новый уровень развития. Уже недостаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Важно становиться центрами по разработке и реализации стратегии организации труда для повышения производственной, творческой отдачи и активности персонала.

Объект выпускной квалификационной работы – компания ООО «Объединение «Союзпищепром».

Предмет выпускной квалификационной работы – повышение эффективности системы управления персоналом ООО «Объединение «Союзпищепром».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом компании ООО «Объединение «Союзпищепром».

Для выполнения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) рассмотреть сущность и элементы системы и показатели эффективности управления персоналом;
- 2) провести обзор мирового, общероссийского и челябинского рынков макаронных изделий;
- 3) провести оценку эффективности системы управления персоналом на предприятии ООО «Объединение «Союзпищепром», выделив проблемные зоны;
- 4) разработать план мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом на предприятии ООО «Объединение «Союзпищепром»;
- 5) провести оценку эффективности разработанных мероприятий.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, менеджмента, теории организации, теории управления. Вопросы теории и практики управления персоналом компании рассматриваю Блинов А.О., Веснин В.Р., Виханский О.С., Кибанов Я., Лебедев В.М., Самыгин С.И., Травин В.В. и другие специалисты. Информационная база исследования –

внутренние документы ООО «Объединение «Союзпищепром» (Устав, Инструкции, Положения).

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы использовались общенаучные методы исследования: индукция, дедукция, анализ, синтез. А также специализированные методы, в частности горизонтальный и вертикальный анализ, структурный анализ, графический метод.

Структурно работа состоит из введения, основных глав, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

## Понятие, сущность и элементы системы управления персоналом

Управление персоналом является областью знаний и практической деятельности, направленной на обеспечение компанией персоналом, способным к выполнению возложенных на него трудовых функций. Система управления персоналом компании – необходимая составляющая качественных систем управления предприятием.

Приоритетная тенденция в развитии менеджмента последнее десятилетие – системный подход. Его рассматривают в качестве актуального способа управленческого мышления, который представляет целостную и комплексную картину управления компанией и ее подсистемами в условиях рыночной среды. Применяя системный подход, можно получить возможность для раскрытия внутреннего строения системы управления человеческими ресурсами в виде целостной системы из трех взаимозависимых подсистем управления: формирования, использования и развития человеческих ресурсов в организации.

Важнейшая цель системы управления персоналом – обеспечить качественное и рациональное формирование, освоение и развитие человеческих ресурсов для достижения максимального эффекта, экономической эффективности и конкурентоспособности организации [14; с. 271].

Основные цели управления персоналом компании:

- достигнуть высокую социальную эффективность функционирования трудового коллектива;
- способствовать росту конкурентоспособности компании в рыночных условиях;
- способствовать росту эффективности производства и использования труда;



Качественное выполнение поставленных целей требует потребует решить следующие задачи:

- достигнуть баланса организационно-технической структуры производственного потенциала и структуры трудового потенциала;
- обеспечить компанию рабочей силой необходимого объема и соответствующей квалификации;
- обеспечить условия высокопроизводительному труду, высокому уровню его организованности, мотивированности, самодисциплины, формирования навыков взаимодействия и сотрудничества;
- обеспечить полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- способствовать закреплению работника на предприятии, формированию стабильного коллектива, что выступает условием окупаемости средств, затраченных на рабочую силу (на привлечение, развитие персонала);
- способствовать реализации потребностей и интересов работников по содержанию труда, условиям труда, виду занятости, возможностям для профессионально–квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
- согласовать производственную и социальную задачи, т.е. обеспечить баланс в интересах предприятия и работников;
- способствовать росту эффективности управления персоналом, достижению целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Управление человеческими ресурсами в современных компаниях реализуется путем необходимых целенаправленных действий. Эти действия взаимосвязаны и образуют целостную структуру кадровой службы предприятия как самостоятельного функционального подразделения организации [4; с. 18].

Обобщая опыта отечественных и зарубежных компаний, можно выделить главную цель системы управления персоналом – обеспечение компании сотрудниками, организация эффективного использования их потенциала, а также их профессионального и социального развития.

В соответствии с вышесказанным формируют систему управления персоналом организации. На рисунке 1.1 представлена система управления человеческими ресурсами.



Рисунок 1.1 – Система управления человеческими ресурсами

Основой построения системы управления персоналом служат принципы. Принципами называют правила и методы, которые разработаны в науке и апробированы на практике.

Сочетание принципов определяется конкретными условиями функционирования системы управления персоналом организации.

Ниже представлены основные принципы функционирования системы управления [14].

Между принципами управления персоналом и принципами построения систем управления персоналом есть опеределнные отличия.

Так, к принципам управления персоналом относят правила, основные положения и нормы, которым следуют руководители и специалисты, управляя персоналом. Путем понимания принципов, люди могут открыть для себя определенные. В принципах управления персоналом отражены требования действующих экономических законов и закономерностей, поэтому их можно считать объективными.

Таких принципов можно выделить множество. Традиционно утвердившиеся в отечественных организациях принципы следующие: научность, демократический централизм, плановость, первое лицо, единство распорядительства; отбор, подбор и расстановка кадров; сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейное, функциональное и целевое управления, контроль исполнения решений и др.

Американские и японские корпорации также широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненный найм, контроль исполнения заданий, основанный на доверии; сочетание такого контроля с корпоративной культурой, принятие решений на основе консенсуса принимаемых решений большинством работников [18].

К принципам построения системы управления относят правила, основные положения и нормы, которым следуют руководители и специалисты подразделений управления персоналом, осуществляя формирование системы управления персоналом организации. Они являются результатом обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общим чертам, начал их действия, поэтому принципы являются объективными.

Последние отличаются от методов построения системы управления персоналом. Принципы являются постоянными, они обязательны для исполнения. Тогда как совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий, но при обязательном сохранении принципов.

На основе принципов происходит формирование системы методов. Метод не имеет такого воздействия на принцип, поскольку тот объективен.

Можно выделить две группы принципов построения системы управления:

1. характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации;
2. определяющие направления развития системы управления персоналом организации.

Система управления персоналом представлена множеством функциональных подсистем (рис.1.2).

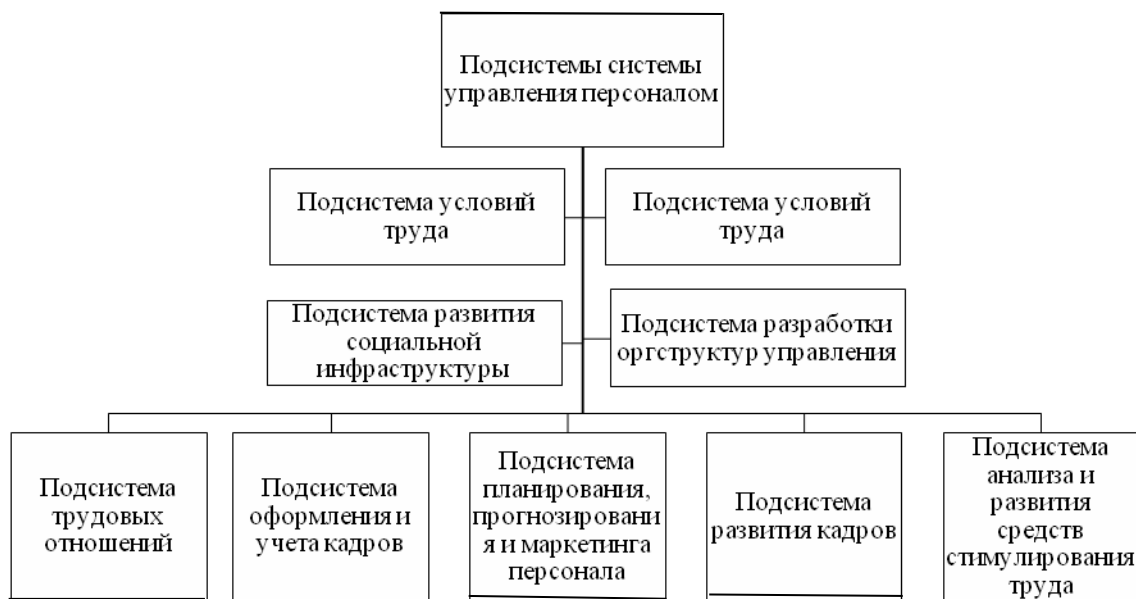


Рисунок 1.2 – Подсистемы системы управления персоналом

Рассмотрим их подробнее.

1. Основные направления подсистемы условий труда определяются:
  - соблюдением необходимых требований психофизиологии и эргономики труда работников;
  - соблюдении необходимых требований технической эстетики, охраны труда и техники безопасности на рабочем месте;

- охраны окружающей среды.
2. Подсистема трудовых отношений определяется:
- управлением производственными конфликтами и стрессами на рабочем месте;
  - соблюдением этических норм взаимоотношений сотрудников;
  - анализом и регулированием отношений менеджмента персонала;
  - социально–психологической диагностикой протекающих процессов;
  - анализом и регулированием групповых и личностных взаимоотношений в коллективе;
  - управлением взаимодействием с отраслевыми профсоюзами.
3. Подсистема оформления и учета кадров решает задачи:
- оформления на работу, учет приема, увольнений, перемещений;
  - информационного обеспечения системы кадрового управления;
  - профессиональной ориентации сотрудников;
  - обеспечения занятости персонала.
4. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала решает задачи:
- анализа кадрового потенциала;
  - разработки и внедрения стратегии управления персоналом;
  - оценки кандидатов на вакантную должность;
  - анализа рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале;
  - планирования кадров;
  - взаимосвязи с внешними источниками набора персонала;
  - проведения текущей периодической оценки кадров [14].
5. Подсистема развития кадров отвечает за:
- обучение персонала в компании;
  - переподготовку и повышение квалификации сотрудников;

- процедуру формирования кадрового резерва и планирования деловой карьеры;
  - организацию профессиональной и социально–психологической адаптации новых работников;.
6. К подсистеме анализа и развития средств стимулирующих факторов относят:
- процессы разработки форм участия в прибылях и капитале компании;
  - методы нормирования и тарификация труда;
  - методы морального поощрения;
  - разработку систем оплаты труда персонала;
  - процесс управления трудовой мотивацией [28];.
7. Правовая подсистема включает в себя:
- процедуры решения правовых споров, конфликтов трудовых отношений;
  - процессы согласования распорядительной документации по управлению работниками;
  - процессы решения правовых вопросов хозяйственной деятельности предприятия.
8. Подсистема развития социальной инфраструктуры решает задачи:
- обеспечения охраны труда, здоровья и отдыха;
  - организацию общественного питания;
  - технологию управления жилищно–бытовым комплексом и обслуживанием;
  - процесс развития культуры и физического воспитания;
  - возможности использования детских учреждений;
  - организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления;
  - процесс управления социальными конфликтами и стрессами.
9. Подсистема разработки организационных структур управления выполняет:
- анализ существующей организационной структуры управления;
  - отвечает за создание организационной структуры управления персоналом;

- выполняет формирование штатного расписания организации;
- разрабатывает новую организационную структуру управления.

Решению задачи совершенствования управления кадрами на предприятии обязательно сопутствует формирование эффективной системы управления персоналом. Такой системы, которая позволит обеспечить предприятие кадровыми ресурсами, необходимыми для эффективной производственной деятельности. В данном случае к понятию «управления персоналом» относится весь спектр функциональных обязанностей, выполняемых кадровой службой.

Таким образом, система управления персоналом выступает генеральным направлением кадровой работы. Она определяется всей совокупностью принципов, методов, форм, организационного механизма для сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала, создания ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, который вовремя среагирует на постоянно меняющиеся требования рынка и учитывать стратегию развития организации.

Сегодня для любой успешно действующей крупной компании необходимо тщательно формулировать свою кадровую политику. Эта политика должна охватывать все сферы работы с персоналом внутри компании. Причем для получения результатов важно жестко проводить ее в жизнь. Успешные компании существуют не только сформулированные на бумаге, но и активно работающие, имеют реально работающие правила, меморандумы, кодексы, управленческие процедуры по всем направлениям работы с персоналом. Они прогнозируют создание новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий, разрабатывают программы развития персонала для решения сегодняшних и будущих задач организации, основываясь на системах обучения и служебного продвижения работников. Также они разрабатывают мотивационные механизмы повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом. Создают современные системы подбора и отбора персонала. Проведят маркетинговую деятельность в области персонала, разрабатывают программы занятости.

Усиливают стимулирующую роль оплаты труда, разрабатывают социальные программы и т.п. [19].

Все направления работы тесно взаимосвязаны между собой. В связи с чем система управления персоналом должна быть взаимонепротиворечивой и взаимодополнимой, чтобы быть эффективной. Важным условием эффективности является также интегрированность системы управления персоналом в управленческую, инвестиционную, финансовую и производственную политику компании.

Если следовать единой кадровой политике, можно избежать многих трудовых конфликтов, экономить значительные финансовые средства. Но главным результатом будет получение максимальной отдачи от «человеческого фактора» производства, человеческого ресурса компании.

Таким образом, систему управления персоналом можно определить системой правил, системой норм, которая приводит человеческий ресурс в соответствие со стратегией компании.

Пассивной называют систему управления персоналом, если в компании отсутствует какая-либо программа действий в отношении персонала. При такой системе управление персоналом – это лишь спонтанная ликвидация возникающих негативных последствий кадровых вопросов без анализа причин их возникновения.

Реактивной системой управления персоналом называют систему, в которой есть контроль за состоянием работы с персоналом в компании. Ликвидация возникающих негативных кадровых ситуаций проводится здесь осознанно, преждепринимается попытка определить причины кризисных ситуаций посредством использования разнообразных средств диагностики.

При превентивной системе управления персоналом не только проводят диагностику, но и прогнозируют развитие кадровой ситуации. Это позволяет предвосхитить и своевременно отреагировать на негативные кадровые ситуации, если они возникают. Но при этом еще не применяются средства и возможности для



недопущения ее возникновения путем предварительного влияния на кадровую ситуацию.

При активной системе управления персоналом уже есть не только прогноз возникновения и развития кадровых ситуаций, но и разработаны средства воздействия на нее в целях предотвращения негативных кадровых ситуаций. Проводится постоянный мониторинг и соответствующая коррекция кадровой ситуации в режиме on-line [19, 15].

«Прозрачную» и ориентированную на внешний персонал (при комплектовании штата) систему управления персоналом называют открытой.

Наличие «клановости» и ориентация на собственный внутренний персонал характеризует закрытую систему управления персоналом

В связи со становлением рынка сегодня перед системой управления персоналом встает ряд новых задач. Их решение невозможно на базе старых представлений, подходов и методов.

Особую актуальность приобретают вопросы перестройки кадровой работы. Для того чтобы выжить и приспособиться к новой экономической ситуации, промышленные предприятия, как предприятия других сфер экономики, проблемам интенсификации производства, повышения его эффективности, лучшего использования дорогостоящих и дефицитных кадровых ресурсов придают первостепенную важность.

Чтобы использовать все возможности научно-технического прогресса и повышать эффективность производства в настоящее время более, чем когда-либо ранее, важно участие всех работников производства, от простого рабочего до директора предприятия.

Присовременных технологиях в производстве требуется не только высокая квалификация и исполнительская дисциплина работников, но и их творческое участие в производстве, поиск резервов его рационализации.

В повседневной практике многими предприятиями в последние годы используется система конкурсного замещения руководящих должностей и выборность руководителей. Они вынужены увеличивать затраты на обучение

персонала, на профотбор и профориентацию, активно сотрудничать с консультационными центрами по вопросам персонала и т.д. , принимать меры по улучшению системы управления кадрами в целом по стране.

Но в условиях рынка для улучшения подготовки предприятий к работе этих мер недостаточно. Вся система работы с кадрами в короткие сроки долдна быть перестроена. Оценка и аттестацию кадров, подбор, подготовка и повышение квалификации, работа с резервом кадров на руководящие должности, повышение профессионального уровня самих работников кадровых служб. Важно усилить реальную ответственность руководителей всех рангов за выявление, развитие и эффективное использование потенциала своих подчиненных,

Само понятие «управление персоналом» в практике российских предприятий отсутствовало до последнего времени. Но справедливости ради стоит отметить, что в системе управления каждой организации есть в наличии подсистемы управления кадрами, социального развития коллектива (отдел кадров). Однако основная часть работ по управлению кадрами возложена на линейных руководителей подразделений.

Теперь же кадровые службы не могут, как раньше, заниматься только оформлением приказов на зачисление и хранить кадровую информацию (трудовые книжки). Им нужно постепенно превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда. Они должны формировать кадры организации, развивать работников, совершенствовать организацию труда и его стимулирование, создавать безопасные условия труда, аккумулируя передовой международный опыт управления кадрами [16].

Управление человеческими ресурсами предприятия состоит из комплекса взаимосвязанных видов деятельности:

- 1) определения потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии компании;
- 2) проведение анализа рынка труда и управления занятостью;
- 3) проведения отбора и адаптации персонала;
- 4) организации профессионального и административного роста;

5) обеспечении рациональных условий труда, в том числе создания благоприятной социально–психологической атмосферы;

б) организации производственных процессов, проведении анализа затрат и результатов труда, установлении оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;

7) управление производительностью труда;

8) осуществление разработки систем мотивации;

9) расчет обоснованности расходов, проектирование систем оплаты труда;

10) ведение социальной политики предприятия;

11) осуществление профилактики и ликвидации конфликтов.

Создание атмосферы конструктивного сотрудничества очень важно для обеспечения эффективной работы персонала необходимо. При такой атмосфере каждый член коллектива оказывается заинтересованным в наиболее полной реализации своих способностей.

Создание такой социально–психологической атмосферы одна из наиболее сложных задач в управлении персоналом. Ее решение в создании эффективных систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Выделяется целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшими из них будут:

- проведение социально–психологической диагностики;
- проведение анализа и регулирования групповых и личных взаимоотношений руководства;
- осуществление управления производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- обеспечение информацией системы кадрового управления;
- осуществление управления занятостью;
- проведение оценки и подбора кандидатов на вакантные должности;
- проведение анализа кадрового потенциала и потребности в персонале;
- осуществление маркетинга кадров;

- организация планирования и контроля деловой карьеры;
- организация профессиональной и социально–психологической адаптации работников;
- осуществление управления трудовой мотивацией;
- введение правовых вопросов трудовых отношений;
- учет эргономики и эстетики труда.

Таким образом, основная задача кадровой политики в компании – использовать способности сотрудников максимально эффективно в соответствии с целями предприятия и общества. При этом важно уделить внимание сохранению здоровья каждого человека и установить отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами [4].

#### Показатели эффективности системы управления персоналом

Мощный рычаг для роста результативности управленческого процесса дает оценка эффективности управления персоналом. Чтобы его использовать, нужно понимать, как эта оценка осуществляется, как взаимодействует другими этапами управленческого процесса в компании. В ситуации, сложившейся в России в последние годы, довольно сложно организовать проведение прикладных исследований процессов управления персоналом, использования с методов статистики. Подрывают возможность применения стандартных методик оценки эффективности небольшой опыт работы большинства российских фирм мало, сильная конкуренция, наличие высокого уровня инфляции. Конечно, от подобных расчетов не нужно отказываться полностью, нужно лишь провести адаптацию имеющихся методов. Или же вовсе провести разработку новых методик оценивания эффективности управления персоналом.

В первую очередь нужны критерии, позволяющие оценить эффективность системы управления персоналом. Выбирая критерии, нужно ориентироваться на

точку отсчета. То есть, чем руководствоваться при оценке - деятельностью конкретно взятого руководителя, трудовыми показателями коллектива или особенностями исполнителей [19].

Оценку функционирования службы управления персоналом нужно проводить систематически, для накопления опыта и данных. Это позволит измерять затраты и выгоды от реализации общей программы управления персоналом. Также позволит сравнивать ее эффективность с эффективностью работы предприятия в аналогичном периоде. Поэтому важным выступает вопрос организации наилучшим аналитической работы. Нужно определить сроки, частоту и ответственных за ведение статистики.

Эффективной можно считать систему управления персоналом, которая вносит весомый вклад в достижение целей общих компании. Можно сказать, что персоналом на предприятии управляют эффективно, если для реализации целей использование потенциала персонал осуществляется по максимуму. А таком случае, сложно судить работу руководителя, опираясь на какие-то особые, присущие только ей характеристики.

Так, А.И. Китов, считает, что «деятельность руководителя нельзя оценить только по каким-то ее собственным параметрам. Подлинный критерий ее оценки – это конечный результат труда всего коллектива, ведь в нем соединение результатов труда как руководителя, так и исполнителей». В рассуждениях А.И. Китовов прослеживается уже сложившаяся практика оценивания эффективности управления персоналом. Психологические критерии в данном случае не учитываются. Для комплексной оценки эффективности необходимо учитывать и этот элемент, по крайней мере в мировой практике данный фактор обязательно участвует в оценке [16].

Рассмотрим конкретные методы оценки управленческого труда, которые в настоящее время разработаны и используются. Выделяются количественные методы оценки, качественные (описательные) и комбинированные:

1) количественные методы: метод с применением баллов, метод с применением коэффициентов, ранговый порядок, парные сравнения, метод графического профиля, «эксперимент» и т.д.

2) качественные (описательные) методы: устные и письменные характеристики, эталон, матричный и биографический методы, групповой дискуссии;

3) комбинированные: стимулирующие оценки, группировка работников, тестирование [11].

Больше всего распространены количественные методы оценки управленческого труда. В частности, с применением баллов или коэффициентов. Объясняется такая популярность их объективностью, возможностью формализации, а также систематизации результатов. Можно по итогам провести сравнение параметров.

Для определения эффективности системы управления персоналом также нужны критерии и показатели. Важно учесть объем, полноту, качество и своевременность выполнения кадровых задач.

Выбирая критерии оценки важно понимать конечную цель использования результатов оценки. Также стоит ориентироваться на категории сотрудников, для которых эта оценка проводится. Критерий эффективности в управлении персоналом может определяться выполнением установленных норм выработки. Или качества обслуживания. Стоит учитывать снижение издержек в результате повышения текучести персонала, или наличие необоснованных простоев и др.

В оценке эффективности управления персоналом можно выделить два компонента: экономическая эффективность и социальная. Экономический аспект отражает уровень достижения целей фирмы через использование персонала. А социальный характеризуется степенью ожидания потребностей и интересов наемных работников.

Среди факторов экономической эффективности управления персоналом некоторыми экономистами рассматриваются:

- компоненты соотношения результатов работы и расходов на персонал в процессе достижения целей компании;
- компоненты отражения вклада персонала в развитие организации: стабильность и преемственность кадрового состава, надежность выполнения работниками порученных ими заданий, отсутствие напряженности и конфликтов;
- компоненты гибкости, т.е. способности персонала к адаптации в новых условиях, активного содействия организационным изменениям.

Оценка эффективности управления персоналом происходит по системе показателей. Они должны удовлетворять требованиям:

- полноты и достоверности;
- учета результатов управленческих решений в разных характеристиках – качества и количества;
- учета показателей, имеющих прямое влияние на управленческие решения;
- соответствия конечной цели оценки;
- соизмеримости результатов управления с затратами на их получение.

У Дж.М. Иванцевича и А.А. Лобанова есть методика анализа эффективности работы служб управления кадрами [12]. Критерии оценки выделяются в группы:

- 1) собственно экономической эффективности: показатели эффективности, учет стоимости оцениваемой программы на одного работника;
- 2) показателей степени соответствия;
- 3) степенью удовлетворенности работников компенсацией и содержанием работы;
- 4) косвенных показателей эффективности деятельности служащих: текучестью персонала, абсентизмом – количеством самовольных прогулов, браком, числом жалоб, количеством несчастных случаев и пр.

Для целей оценки выделенные показатели сопоставляются с нормативными значениями.

Э.Б. Фигурновым предлагаются показатели разности уровней производительности труда и экономия численности работников в итоге повышения производительности труда [7].

Эти показатели в первую очередь характеризуют интенсификацию применения персонала, с их помощью определяется направление влияния всех факторов на производительность. Однако среди недостатков можно назвать то, что нельзя количественно выражать это влияние.

Также можно выделить объективные показатели развития производства. При проведении оценки эффективности управления персоналом можно опираться на эти критерии (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Показатели результативности управления персоналом

Направление анализа		Показатели
Показатели экономической эффективности	Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика, Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
	Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика, Удельный вес брака и его динамика.
	Издержки на персонал	Общие издержки фирмы на персонал за период, Доля издержек фирмы на персонал в объеме, реализации за период, Издержки на одного работника и их динамика.
	Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персонала в расчете на одного работника Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и фирмы в целом
Показатели экономической эффективности	Социально–психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами Взаимоотношения с руководством Взаимоотношения с общественностью, коллегами
	Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей, Коэффициент текучести персонала в динамике, Количество жалоб от работников.

В качестве обобщенного показателя оценки эффективности предлагается использовать показатель среднегодовой выработки на одного работника. Он будет определяться путем отношения среднегодового объема реализации подразделения к средней фактической численности персонала. Данный показатель характеризует экономическую эффективность управления кадрами. Основанием для его выбора послужил тот факт, что показатель производительности труда служит сквозным показателем на все предприятия. Кроме этого, методика его расчета является общепризнанной. Даже с учетом не полной картины эффективности управления,



отражаемой этим показателем, его можно применять для оценки уровня эффективности управления кадрами.

Для оценки социальной эффективности управления персоналом предлагается использование коэффициента текучести. Показатель отражает динамику движения сотрудников компании. Также является одним из факторов, отражающихся на производительности труда. Его можно назвать индикатором благополучия в управлении персоналом. Если в компании высокие показатели производительности, но высокие показатели текучести, это говорит о низкой стабильности персонала. Текучесть дорого обходится предприятию. Важно проводить анализ причин увольнения сотрудников для повышения эффективности системы управления персоналом [33].

Коэффициент текучести можно рассчитать отношением числа выбывших по разным причинам работников за определенный период к среднесписочной численности персонала. Показатель отражается в процентах.

Также важным показателем социальной результативности управления персоналом можно назвать коэффициент абсентизма. Однако, учитывая, что он показывает корреляцию с показателем текучести, можно использовать только один из этих показателей. Ведь оба они вызываются одними и теми же причинами. При высоком уровне абсентизма можно говорить о скором повышении текучести.

Целесообразным представляется проведение оценки эффективности по позициям оценки организации управленческого труда, анализа технологии управления персоналом, анализа качества управления персоналом.

Оценивая управленческий труд стоит проанализировать формы и методы взаимодействия управленческих работников с подчиненными, их взаимодействие между собой. Важно провести анализ штатного расписания, распределения обязанностей и документооборота отдела [18].

Направления анализа качества управления персоналом в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Направления анализа качества управления персоналом компании

Направление анализа	Критерии оценки
1 Степень соответствия кадровой политики целям и задачам компании	Непротиворечивость целей и путей их достижения
2 Оценка качества регламентирующих документов	Полнота изложения, соответствие ТК РФ
3 Оценка важнейших формальных правил и процедур в обеспечении процесса управления персоналом	Эффективность работы компании, соответствие ТК РФ, морально–психологический климат в коллективе
4 Оценка основных элементов организационной культуры	Морально–психологический климат в коллективе, этика, удовлетворенность персонала, имидж компании у клиентов, приверженность работников своей компании, трудовые показатели, текучести
5 Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом	

Для оценки эффективности трудовых ресурсов рассчитываются следующие показатели, представленные в таблице 1.3. Данные показатели характеризуют устойчивость и динамику кадрового состава предприятия.

Таблица 1.3 – Показатели динамики (движения) персонала [16]

Название коэффициента	Формула
Коэффициент оборота по приему	$K_{пр} = \frac{\text{Кол. – во принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$
Коэффициент оборота по выбытию	$K_{в} = \frac{\text{Кол. – во выбывшего персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$
Коэффициент текучести кадров	$K_{т} = \frac{\text{Кол. – во уволившихся по собст. желанию и за наруш. дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$
Коэффициент постоянства состава персонала	$K_{п.с.} = \frac{\text{Кол. – во работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$

Интенсивность оборота кадров характеризуется коэффициентами оборота по приему и выбытию соответственно.

Стабильность, постоянство кадров отражают коэффициенты текучести и коэффициент постоянства кадров.

Среднесписочная численность определяется путем вычитания из численности работников, состоявших в списках на начало отчетного периода, выбывших за отчетный период по всем причинам [9].

Помимо динамики персонала для руководителя важно всегда понимать, насколько выгодно ему работать с тем или иным человеком в штате своей фирмы.

Поэтому применяется такую характеристику как рентабельность персонала, для выявления которой требуется провести факторный анализ.

Рентабельность нужно вычислять, чтобы проводить оценку деятельности компании. Выражается она в процентном соотношении уровня потребления одного из ресурсов — денег, наёмного труда или другого.

Показатель рентабельности используют, чтобы понять на каком уровне находится производительность, а также оценить тенденции фирмы и выделять те пункты, которые нуждаются в переработке.

Средняя производительность одного работника не приравнивается к рентабельности [21].

Во время применения этой формулы можно определить выработку по одному работнику штата:  $\text{рентабельность} = (\text{чистая прибыль} / \text{количество сотрудников})$

Есть формулы, которые способны обеспечить понимание других аспектов рентабельности:  $\text{рентабельность всего персонала} = \text{расходы фирмы на весь персонал} / \text{чистая прибыль}$  или  $\text{рентабельность конкретного сотрудника} = \text{расходы на сотрудника} / \text{чистая прибыль, которую принёс этот сотрудник}$ .

В связи с отсутствием в настоящее время устоявшейся и общепринятой методологии оценки эффективности управления персоналом, очень актуальным остается вопрос оптимального сочетания методов и инструментария оценки.

### Особенности системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности

Предприятия пищевой промышленности отличаются рядом особенностей:

– сезонностью производства, а значит сезонностью использования рабочей силы и неравномерной загрузкой основных производственных фондов на протяжении года;

– высоким уровнем материалоемкости производимой продукции. Такой уровень требует учета влияния хозяйственного механизма на использование сырьевых и других материальных ресурсов, необходимо экономическое стимулирование, требуется повышение качества сельскохозяйственного сырья и конечной пищевой продукции;

– специфическим характером производства в ряде отраслей, в частности значительными объемами производства быстропортящейся продукции, требующей сжатых сроков хранения и реализации;

– материально–технической базой, требующей обновления (в их числе современная техника, прогрессивные технологии, которые играют важную роль в повышении эффективности работы предприятий отрасли);

– направленностью производства на непосредственного потребителя;

– необходимостью внедрения новых продуктов питания путем преодоления различных организационных барьеров, которые могут возникать в процессе дифференциации и диверсификации отрасли;

– серьезных требований к квалификации работников при небольшом количестве специальных образовательных учреждений, выпускающих специалистов для пищевой промышленности. Таким образом, персонал обучается уже на месте [13].

Таким образом, можно выделить определенное влияние на систему управления персоналом специфики предприятий пищевой промышленности.

Учитывая дефицит высококвалифицированных кадров в отрасли, в управлении персоналом на предприятиях пищевой промышленности важно отдельное внимание уделить мотивации персонала. В данном случае мотивация выступает средством удержания персонала. Ведь при увольнении сотрудников предприятие несет расходы на увольняющегося работника, на поиск и подбор нового работника, а также на ориентацию (знакомство с производством) и обучение нового сотрудника.

В настоящее время на предприятиях пищевой промышленности используют различные виды материального стимулирования [6, 11, 13].

К ним можно отнести:

1) заработную плату, состоящую из основной части (фиксированного оклада) и дополнительной части (ежемесячные премии, надбавки, доплаты, оплата совместительства и т.д.);

2) разовые выплаты (бонусы) в размере от 10 до 50% от основного оклада в зависимости от стажа, размера оклада, общих результатов работы отдела и личного вклада сотрудника, бывают годовые бонусы, за отсутствие прогулов, целевые бонусы, т.е. одобряющие определенную цель - бросить курить, заниматься спортом и т.п.;

3) возможность участия в прибыли предприятия - один из современных видов поощрения, распространяющийся в первую очередь на топ-менеджеров и специалистов по продажам. На эти цели на предприятии формируется целевой фонд из отчислений определенного процента от прибыли. Размер вознаграждения устанавливается в процентах от основной заработной платы. И зависит от уровня, который эти сотрудники занимают в иерархии компании;

4) различные виды дополнительных выплат отделу продаж. Выплачиваются с целью стимулирования сотрудников на поиск новых рынков сбыта или максимизации прибыли. Это, например, компенсация личных расходов сотрудников, косвенно связанных с трудовой деятельностью. Например, при командировках работник может взять с собой супругу, предприятие расходы берет на себя.

Важным условием повышения заработной платы является отсутствие дисциплинарных взысканий, решение о повышении принимается непосредственным руководителем.

Также встречаются и другие виды выплат.

Дополнительные выплаты за стаж работы. Могут быть в размере от 10 до 35% от установленного оклада. Такая выплата обусловлена мнением, что длительная работа в компании стимулирует эффективность работы сотрудника, что приносит предприятию большую прибыль.

В некоторых подразделениях российских организаций используется система так называемых «плавающих окладов» (привязанных к финансовому результату). Оклад руководителей отдельных подразделений зависит от показателей, на выполнение которых они могут оказывать влияние: динамика себестоимости продукции, объем производства, номенклатура и др. [8].

Система мотивации должна учитывать особенности разного возраста и квалификации сотрудников. В связи с чем включает в себя комплекс разных инструментов. Так, конструктор в большей степени будет в большей степени интересоваться высоким качеством разрабатываемого им продукта или технологии. А топ-менеджером оценивается престиж компании, возможность участия в прибыли предприятия и т. д. Для молодых специалистов в возрасте 25–30 лет важными являются возможности самоутверждения, достижения независимости, обеспечения достойного уровня оплаты труда.

Со временем приоритеты будут меняться. Для более старшего поколения важны здоровье, высокий уровень оплаты труда, а также возможности самовыражения, безопасность и стабильность.

Таким образом, неэффективно будет использовать какие-либо унифицированные корпоративные инструменты мотивации.

Подсистема карьерного и профессионального роста в части формирования кадрового резерва и планирования карьеры выступает следующим важным элементом системы мотивации.

В планировании карьеры можно начать, обсудив с сотрудником и согласовав с руководителем его карьерные ожидания.

Руководитель должен понимать карьерные планы сотрудника, видеть перспективные области для его развития. А затем уже представить сотруднику четкие ориентиры, какие знания, навыки и компетенции ему необходимо развивать, чтобы занять желаемую должность.

Для определения потребностей сотрудника и выделения его сильных и слабых сторон, областей для развития проводится оценка или аттестация персонала. По ее результатам также определяются направления обучения и развития персонала.

Здесь с сотрудником обсуждают его готовность учиться, развиваться, участвовать в различных развивающих проектах. Такой подход похвалить продемонстрировать сотрудникам заинтересованность в нем организации. Только важно уменьшить риски, связанные с завышенными ожиданиями сотрудников, а также не подкрепленными обещаниями руководителей.

Параллельно ведется работа с кадровым резервом, в том числе механизм отбора высокопотенциальных работников. Подтверждением потенциала сотрудника является проводимая оценка персонала и составление и реализация индивидуальных планов развития. Руководству организации нужно представлять некий вектор развития компании в отношении карьерных перспектив. Информировать об открытых вакансиях, планах развития компании, изменении требования в перспективе к сотрудникам, исходя из выбранной стратегий и целей развития компании [17].

Третий элемент системы мотивации – признание достижений. Работа над этим направлением ведется в области разработки номинаций и критериев достижений сотрудников, определения каналов коммуникации для широкого информирования о достижениях сотрудников.

Среди нематериальных стимулов можно назвать следующие виды:

1) в виде признательности: вручение вымпелов, дипломов, званий «лучшего по профессии», «руководителя года», «менеджера года». Вручается значок и ценный подарок. Может быть объявлена письменная благодарность руководства компании с занесением в трудовую книжку;

2) в виде повышения статуса сотрудников, например, приглашение их в качестве тренеров, консультантов и пр. [24].

Заключительным звеном в системе мотивации выступает корпоративная культура организации, как один из самых эффективных механизмов привлечения и мотивации работников.

Культура формирует контекст внутренней жизнедеятельности организации. Важно наличие совпадений во внутренних ценностях, установках и ожиданиях сотрудника с корпоративной культурой компании [3].

Корпоративная культура отражается на морально–психологическом климате в коллективе, модели отношений между людьми, способах реализации власти, неформальных стандартах поведения, в отношении к новичкам.



## 2 ОЦЕНКА ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РЫНКА

### Обзор зарубежного макаронного рынка

Прежде чем проводить анализ рынка макаронных изделий, рассмотрим общие понятия и категории данного рынка.

Макароны – это изделия из высушенного теста разг формы и различных видов. Тесто для макарон готовят в основном из пшеничной муки и воды, но иногда используется также рисовая, гречневая мука, крахмал, разные пищевые красители, яйца, зелень и другое. Некоторые макароны готовятся не из высушенного теста, а свежеприготовленного, так например в случае с лапшой, ньокки, бешмарк. В нашей стране, как правило, все макароны называют макаронными изделиями, хотя итальянский термин «Maccheroni», от которого собственно и произошёл название, относится лишь к коротким трубчатым изделиям. В Италии макароны также называют пастой («Pasta» – тесто) [8].

Макаронные изделия по качеству и сорту муки делятся на следующие группы, представленные на рисунке 2.1.

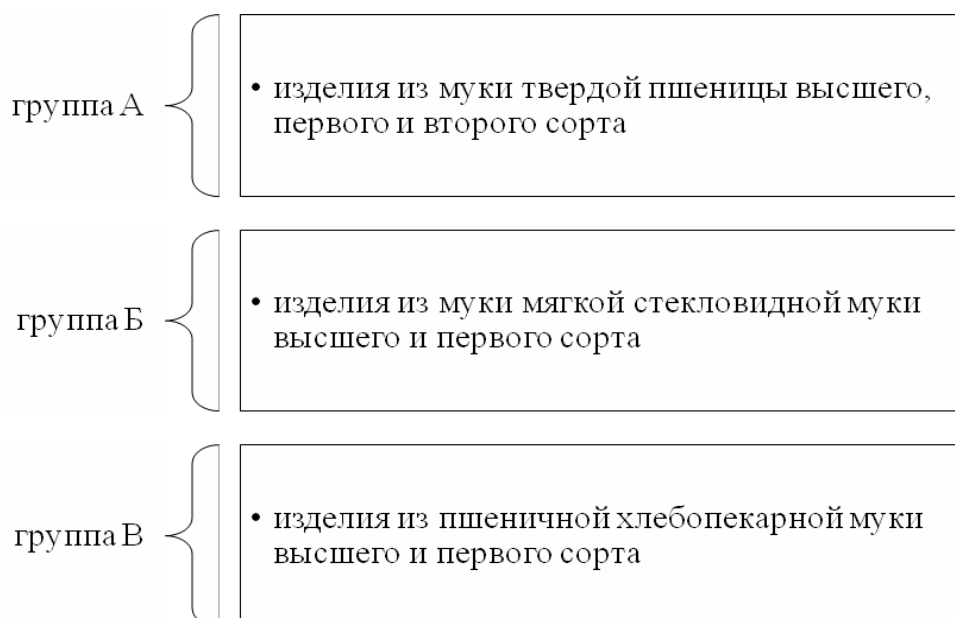


Рисунок 2.1 – Группы макаронных изделий

Макаронные изделия представленных групп классифицируют на 4 вида, показанные в Приложении А.

Мировой объем выпуска макаронных изделий оценивается на сегодняшний день в 12 млн тонн в год. Главные потребители макаронных изделий – итальянцы.

Макаронны одни из наиболее популярных продуктов в мире. Благотворительная организация Oxfam проводила исследования в 17 странах. Макароны любят во разных странах одинаково [12]. Паста отняла пальму первенства даже у мяса и риса. Безусловно, согласно исследованиям, нашим гражданам не угнаться за истинными фанатами макарон – итальянцами, которые съедают каждый год от 27 кг на человека. Жители Латинской Америки тоже любят пасту. Жители нашей страны же съедают в год примерно 6 кг на одного. Примерно столько пасты потребляют турки и чехи.

Объем потребления макарон в разных государствах показан в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Объем потребления макарон, кг/1 чел.

Страна	Объем потребления на 1 чел., кг
1 Италия	26
2 Венесуэла	12
3 Тунис	11,7
4 Греция	10,4
5 Швейцария	9,7
6 Швеция, США, Аргентина	8,8
7 Чили, Перу, Иран	8,3
8 Франция	8,1
9 Германия	7,7
10 Словения	7,5
11 Россия	6,9

Таким образом, по объему потребляемых макарон на душу населения Россия входит в двадцатку мировых стран.

Далее приведем обзор российского рынка макарон.

## Обзор российского макаронного рынка

В рамках анализа рынка макаронных изделий паста и макаронные изделия рассматриваются как идентичные продукты. Исследования рынка показывают, что разница существует только в сознании потребителя. Если покупатель называет макароны пастой, значит он знаком с европейской кухней и имеет доход выше среднего. На столе этого покупателя встречается паста тальятелле под соусом болоньезе или фарфалле с соусом песто. Этот потребитель выбирает итальянские бренды (например, Barilla), а не местные торговые марки. Однако такие потребители представлены меньшинством. К ним можно отнести жителей больших городов. Они имеют доход выше среднего. В основном же покупатели приобретают макароны, не учитывая сорт пшеницы или страну-производитель [14].

На рисунке 2.2 представлены объемы производства макаронных изделий в РФ за 2010–2016 гг.

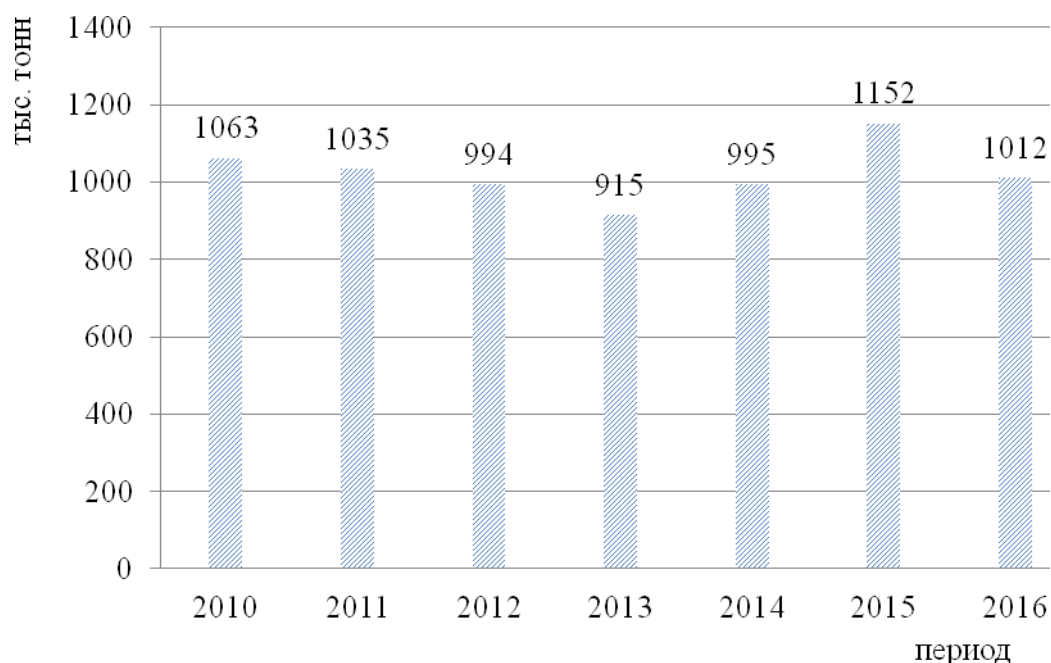


Рисунок 2.2 – Объемы производства макаронных изделий в РФ за 2010–2016 гг.

В 2014–2015 гг. с учетом сокращения реальных доходов граждан происходит переход к сберегающим моделям потребления. Домашние хозяйства переориентируются на наиболее дешевые продукты. Это способствует росту

спроса на более дешевые продукты питания, такие как макароны. Однако, производство макаронных изделий тоже стало сокращаться в связи с высокой насыщенностью рынка, в частности запасов населения [14].

Объем производства макаронных изделий в РФ по видам макаронных изделий представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Объем производства макарон в РФ по видам макарон, в тыс. тонн

Наименование	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
макароны	77,4	68,1	66,7	65,0	61,5	96,6	92,7
вермишель короткая	110,0	93,4	86,9	91,0	91,3	86,7	82,4
вермишель длинная	133,0	128,0	122,0	124,0	143,0	140,0	120,4
лапша короткая	32,8	20,1	17,8	12,6	12,1	13,8	13,0
лапша длинная	8,3	7,8	13,5	31,7	38,7	39,6	38,0
изделия макаронные фигурные	307,0	321,0	298,0	283,0	318,0	307,0	264,0
рожки	199,0	188,0	172,0	184,0	192,0	198,0	178,2
перья	45,6	54,0	57,9	57,1	62,7	64,6	62,0
макароны из пшеничной муки	46,9	46,9	50,8	51,1	44,2	54,1	46,1
прочее	103,0	107,7	108,4	15,5	31,5	151,6	115,2
Итого	1 063,0	1 035,0	994,0	915,0	995,0	1 152,0	1 012,0

Далее представим суммарный объем производства макарон за 2010–2016 гг. в графическом виде на рисунке 2.3.

Таким образом, структура производства демонстрирует лидерство в производстве фигурных макарон – 29%. Далее расположено производство рожек 18%. Длинной и короткой вермишели достается по 13% и 9% соответственно. Остальным наименованиям в общей структуре производства выделяется доля, не более 10%.



Рисунок 2.3 – Структура производства по видам макаронных изделий за 2010-2016 гг.

По результатам обзора рынка макарон 2017 видно, что потребители стали довольно часто отличать макароны от пасты, идентифицировать продукты из мягких сортов пшеницы (группа В) и твердых (группа А) [28].

Только твердые сорта пшеницы (группа А) являются эталоном для макарон. Только такую продукцию можно назвать пастой и приготовить как самостоятельное блюдо. Мягкие же сорта пшеницы или частично представлены в макаронных изделиях либо полностью изготовлены из них. А хлебопекарную муку делают из сортов группы В.

По результатам анализа рынка макаронных изделий 2016 были выявлены средние цены на продукцию. Так, паста премиум-сегмента стоит от 60 рублей за фасованную упаковку. Средняя стоимость за 1 килограмма макарон из твердых сортов в 2017 году составила приблизительно 68,2 рублей [19].

Динамика импорта макаронных изделий представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика импорта макаронных изделий, тыс. тонн

Показатели импорта	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Всего	58,5	69,3	80,9	94,7	105,0	57,8
– страны СНГ	3,4	8,5	12,6	13,1	12,5	8,6
– страны зарубежья	55,1	60,8	68,3	81,6	92,5	49,2

Импорт продукции осуществляется в первую очередь из Италии (41%) и Вьетнама (21%).

Динамика экспорта макаронных изделий представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика экспорта макаронных изделий, тыс. тонн

Показатели экспорта	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Всего	104	90,1	70,4	77,7	97,1	10,3
– страны СНГ	94,7	79,7	61,7	67,3	86	86,2
– страны зарубежья	9,3	10,4	8,7	10,4	11,1	-75,9

Экспорт макаронных изделий в России хорошо налажен. Большую часть продукции предприятия экспортируют в Казахстан (39%), Беларусь (17%), Таджикистан (8,9%), Узбекистан (7,9%).

Соотношение импорта и экспорта макаронных изделий представлено на рисунке 2.4.

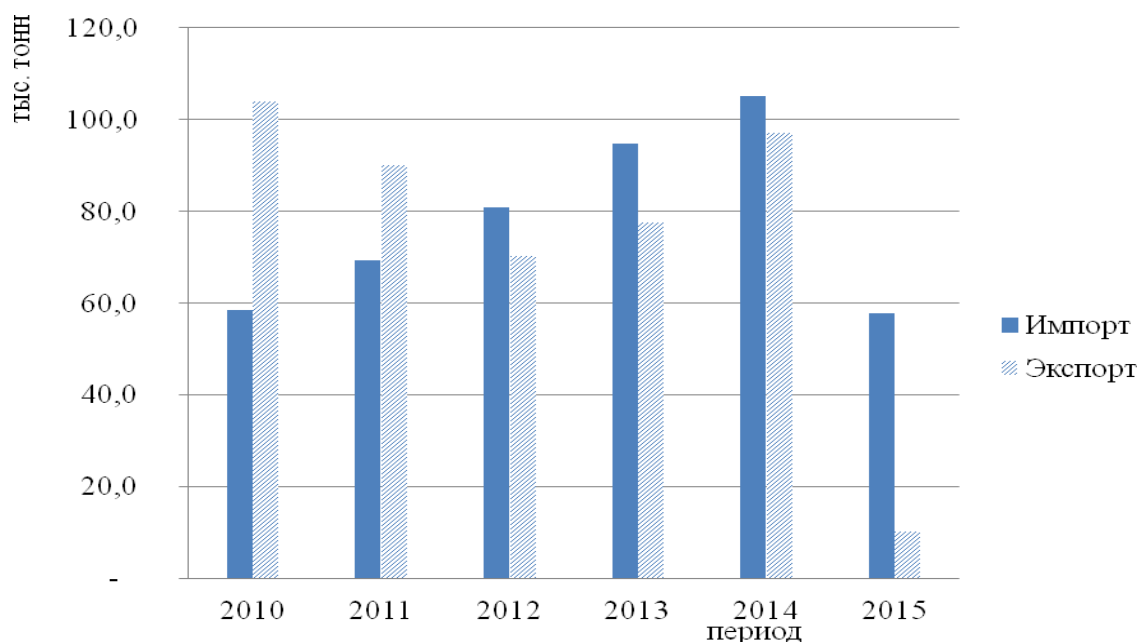


Рисунок 2.4 – Соотношение импорта и экспорта макаронных изделий России, тыс. тонн

В 2010 - 2014 годах происходит рост импорта макаронных изделий. А в 2015 году импорт сокращается практически вдвое. Это связано в напряженной политической ситуацией и введением санкций западных стран в отношении России. Что также сказывается и на экспорте, который снижается в 10 раз.

Плюс данной ситуации – переход России на импортозамещение [14].

Далее на рисунке представлен объем потребления макаронных изделий на 1 человека в России (рисунок 2.5).

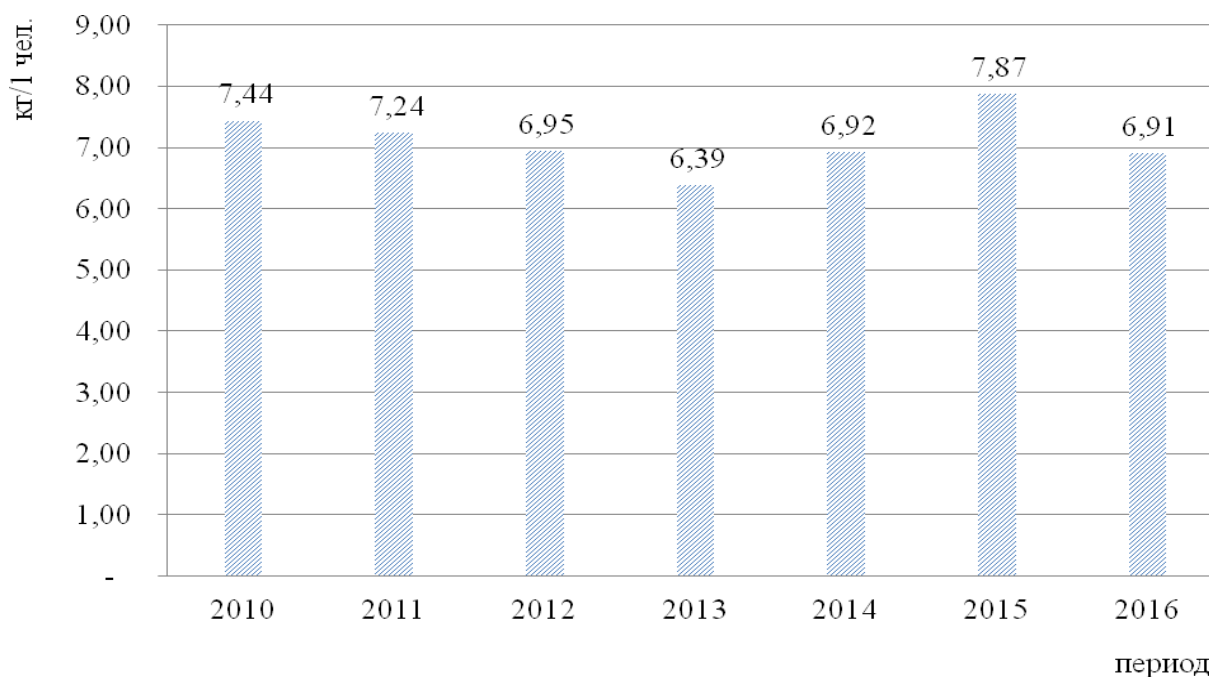


Рисунок 2.5 – Объем потребления макаронных изделий на 1 человека в России, кг

На протяжении всего рассматриваемого периода величина потребления колеблется. В целом в отношении 2010 года можно наблюдать снижение потребления. С 7,44 кг до 6,91 кг на 1 человека в год. Кризис отразился и на потреблении макаронных изделий: по итогам 2016 года продажи макаронных изделий сократились на 5%. Население переключается на более дешевый товар–заменитель – картофель.

Общее число потребителей макарон по оценкам специалистов ROMIR Monitoring в настоящее время составляет 94% населения России, старше 18 лет. Это люди из числа тех, кто не покупают макароны, только 6% не употребляют вообще этот продукт (рис. 2.6) [19].

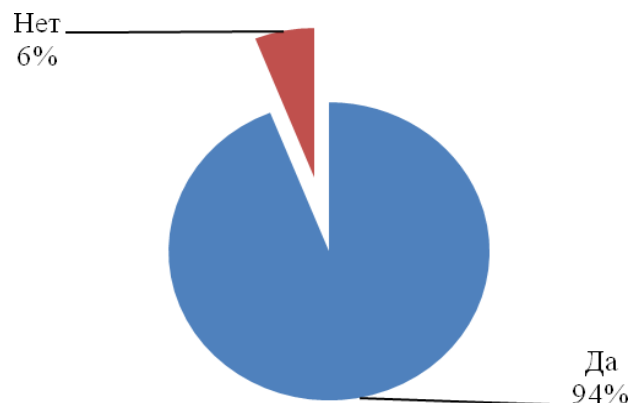


Рисунок 2.6 – Доля населения, употребляющего макаронные изделия в пищу

Рассмотрим частоту употребления макаронных изделий в пищу (рисунок 2.7).

По оценке специалистов ROMIR Monitoring, представители некоторых социальных групп употребляют макароны чаще остальных, т.е. каждый день или 2–3 раза в неделю, – это служащие без высшего образования, военнослужащие и студенты [19].

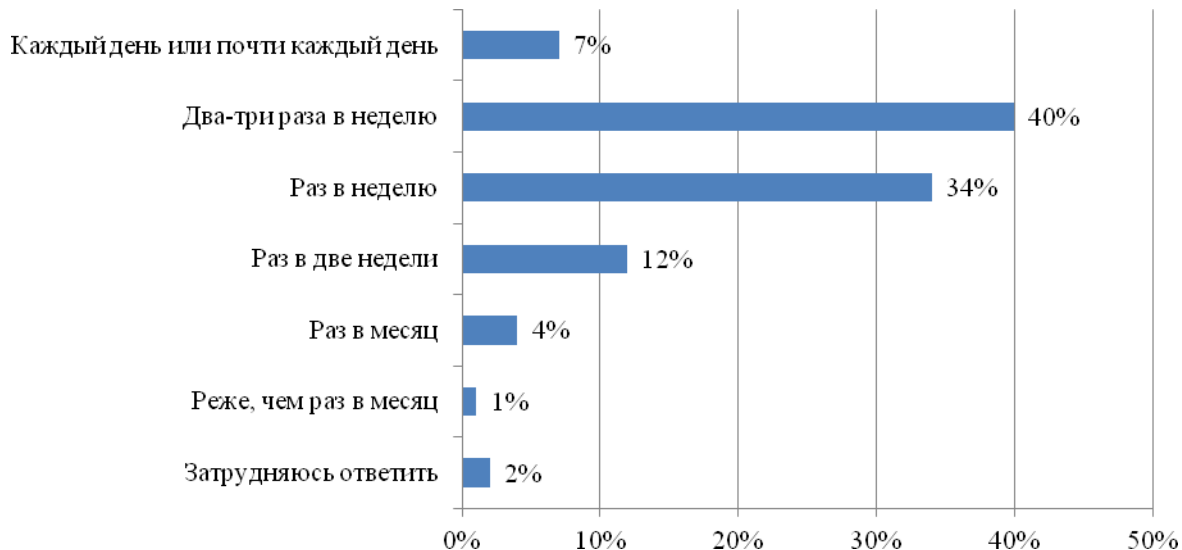


Рисунок 2.7 – Частота употребления макаронных изделий в пищу

На рисунке 2.8 показано распределение мест приобретения макаронных изделий.



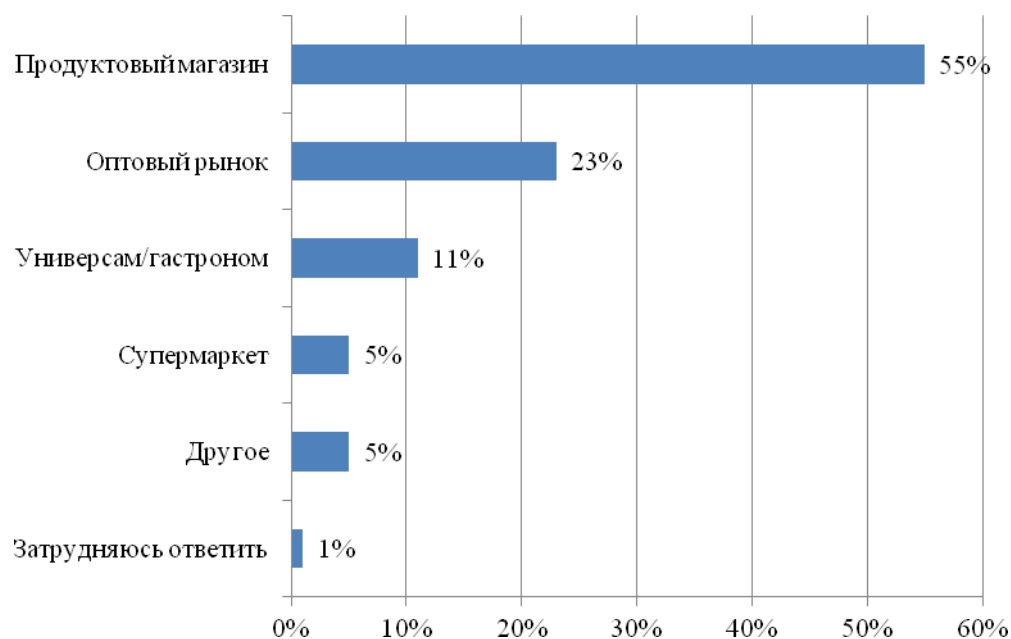


Рисунок 2.8– Распределение мест приобретения макаронных изделий.

Самые популярные места покупки макаронных изделий - продуктовые магазины, оптовые рынки и коммерческие павильоны (палатки). Люди старше 65 лет чаще, чем люди других возрастных категорий, покупают макаронные изделия в продуктовых магазинах. Женщины несколько чаще, чем мужчины (27% и 21% соответственно) покупают макаронные изделия в коммерческих палатках и павильонах. Чем ниже уровень дохода респондентов, тем чаще они покупают макаронные изделия в продуктовых магазинах. И наоборот, чем ниже уровень дохода, тем реже покупают на оптовых рынках. На оптовых рынках, как правило, совершаются покупки большего, чем в продуктовых магазинах объема – от 1,6 до 2 кг макаронных изделий.

Далее проанализируем существующие критерии выбора макаронных изделий при покупке (рисунок 2.9).

Из рассмотренных критериев выбора макаронных изделий при покупке ключевые показатели - цена (44%), далее идет качество (36%) и индивидуальные вкусовые предпочтения (34%).



Рисунок 2.9 – Критерии бора макаронных изделий при покупке

Критерий высокого качества наиболее актуален для покупателей макарон более молодого возраста. Также он важен для людей с более высоким уровнем дохода и образования. Поведение потребителей с низким уровнем образования и доходов больше определяет доступная цена. По социальному положению такие ответы чаще всего дают пенсионеры и домохозяйки. Предпринимателей и военнослужащих цена волнует меньше всего. На вкусовые предпочтения меньше всего обращают внимание руководители.

Потребители отдают все больше отдадут предпочтение качественным изделиям. Они полупрозрачные и не разваривающиеся при приготовлении.

Нижний ценовой сегмент с дешевыми весовыми и фасованными макаронами сокращается. Покупательский спрос перемещается в средний (премиум) и дорогой ценовой (суперпремиум) сегменты.

Средний ценовой сегмент сегодня, по экспертным оценкам, занимает около 50% рынка.

Также покупатели все более ориентируются на бренд.

Среди производителей среднего ценового сегмента наиболее популярны широко известные (национальные) марки «Макфа», «Экстра–М» и «Галина Бланка». Остальные производители, особенно дешевого сегмента, популярно

представлены регионально. Например, ульяновская ТМ «Верола» и «Петровские Нивы». Цена на продукцию данных ТМ от 15–17 рублей.

Среди российских производителей стоит отметить лидера в своем сегмента – торговую марку «Макфа», которая насчитывает более 50 наименований. Представлена и необычная продукция, например, с добавлением дополнительных ингредиентов. Также в лидерах на российском рынке макаронных изделий находятся – ОАО «КХП Григоровича», входящий в состав объединения «СоюзПищепром».

В ассортименте крупных ритейлеровна сегодняшний день представлено разнообразие брендов: ТМ «Макфа», «Царь», «Смак», «Grand di Pasta», Экстра М», «Союзпищепром», «Верола».

Далее проведем анализ макаронного рынка Челябинска

#### Анализ макаронного рынка Челябинска

В Челябинске и Челябинской области представлено более 30 производственных предприятий. Причем среди них выделяются два настоящих гиганта – «Макфа» и «СоюзПищепром». А также два довольно крупных предприятия – МКХП «СИТНО» и ПК «Увелка». Объемы их производства в разы меньше лидеров.

Данные товаропроизводители позволяют занять Челябинской области 1 место в России по производству макаронных изделий. Это составляет около 20 % всего объема. А расширение рынка сбыта за пределами Челябинской области и даже России, позволяет говорить о высоком качестве продукции.

Рассмотрим основных производителей.

ОАО «Макфа» было образовано в 2001 году. Стало результатом слияния двух крупнейших предприятий: Сосновского комбината хлебопродуктов и Челябинской макаронной фабрики. В настоящее время предприятие занимается производством макаронных изделий из муки твердых сортов под торговой маркой «Макфа». На предприятии осуществляется жесткий контроль качества сырья,

материалов, готовой продукции. Он ведется на базе производственно–технологической лаборатории, оснащенной современным оборудованием. В 2003 году «Макфа» прошла сертификацию системы менеджмента качества по стандарту ГОСТ Р ИСО 9001. В 2004 г. «Макфа» становится лауреатом премии «Народная марка» и остается победителем конкурса на протяжении долгого времени. Также среди заслуг «Макфа» - выведение в 2006 году первого в России федерального бренда в сегменте премиум «Grand di Pasta».

Под брендом «СИТНО» объединено сегодня около 70 предприятий сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, которые представляют собой динамически развивающиеся производственные структуры с замкнутым циклом производства. Миссией компании «СИТНО» является обеспечение достойного качества выпускаемой продукции, забота о здоровье потребителей, расширение ассортимента с целью удовлетворения запросов покупателей, умеренная ценовая политика.

Объединение «СоюзПищепром» включает такие отраслевые предприятия, как ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича», ОАО «Варненский комбинат хлебопродуктов», ООО Агрофирма «Павловское», ООО «Чебаркульская птица». Торговая марка «СоюзПищепром» – родовой бренд предприятий объединения. Бренд представлен на продовольственном рынке России уже более 15 лет. Особенность марочного ассортимента «СоюзПищепрома» - позиционирование в сегменте эконом–класса. Объединением «СоюзПищепром» производится в настоящее время более 25 видов макаронных изделий. Торговые марки - «Царь», «СоюзПищепром». Продукция изготавливается на современном оборудовании швейцарской фирмы «Buhler AG» и итальянских линиях «Fava». Производство основано на муке собственного помола из твердых сортов пшеницы, воде природных источников. Это придает готовой продукции янтарно–желтый и соломенно–желтый натуральные цвета. Макароны отличаются высокими потребительскими свойствами.

Далее проанализируем результаты опроса, проведенного в Челябинске в рамках анализа потребительских предпочтений (рис.2.10).

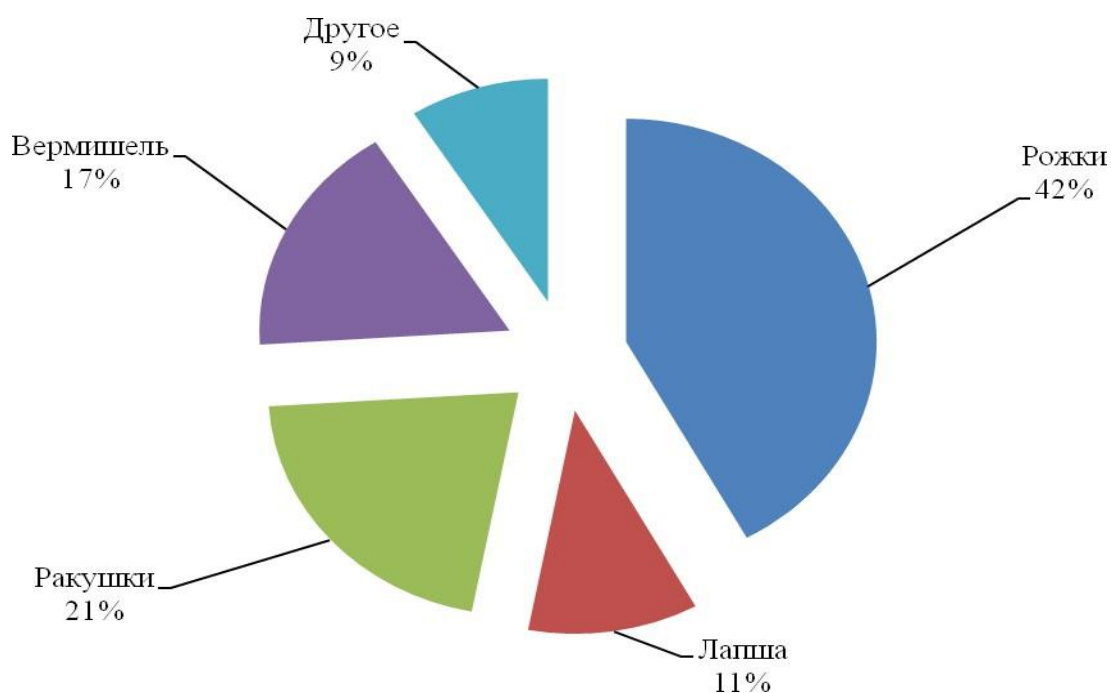


Рисунок 2.10 – Потребительские предпочтения макаронных изделий среди челябинцев

По результатам опроса большая часть респондентов предпочитает рожки (42%). 21% выбирают ракушки. Предпочитают вермишель – 17%, а лапшу 11%.

Распределение ответов на вопрос «Как часто вы употребляете макароны в пищу?» показано на следующем рисунке (рисунок 2.11).

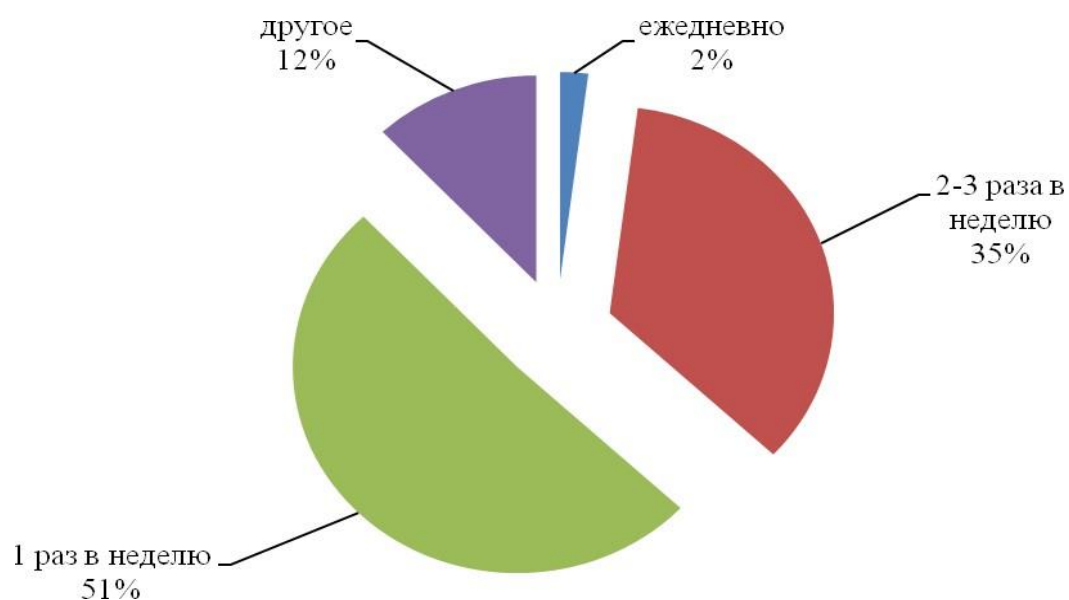


Рисунок 2.11 – Частота употребления макаронных изделий в пищу среди жителей Челябинска

Из рисунка 2.11 видно, что основная часть населения – 51% употребляет макаронные изделия один раз в неделю, 2–3 раза в неделю 35 %, 2% едят макароны каждый день.

Можно сделать вывод, что челябинский рынок макаронных изделий повторяет общероссийские тенденции.

Основные изменения, которые можно ожидать на рынке макаронных изделий, будут связаны с консолидацией предприятий. Нынешними темпами через несколько лет в отрасли может остаться всего четыре–пять крупных производителей.

Наиболее значительным резервом роста данного рынка можно считать развитие сильных российских брендов. А также появление и продвижение наиболее интересных иностранных производителей. Но пока приход иностранных производителей на российский рынок макарон не ожидается.

Далее проведем анализ конкуренции челябинского рынка макаронных изделий. В качестве основных игроков рынка, конкурентов между собой выделяют: ООО «СоюзПищепром», «Макфа», МКХП «СИТНО», ПК «Увелка».

Представим в таблице 2.5 результаты анализа конкуренции на рынке.

Таблица 2.5 – Количественная оценка ООО «СоюзПищепром» и ее конкурентов

Показатель	Объем производства	Качество	Уровень цен	Сайт	Известность бренда	Итого
«Макфа»	5	5	4	5	5	24
«СоюзПищепром»	4	5	5	5	4	23
МКХП «СИТНО»	3	4	5	4	4	20
ПК «Увелка»	3	4	5	4	4	20

Таким образом, можно отметить, что среди лидеров компания «Макфа». ООО «СоюзПищепром» отстает от лидера незначительно, в частности по показателям объем производства и известности бренда. МКХП «СИТНО» и ПК «Увелка» показывают чуть менее впечатляющие результаты. Они могут конкурировать с лидерами рынка по уровню цен, но проигрывают во всем остальных показателях.

Представим полученные результаты также в графическом виде (рисунок 2.12).

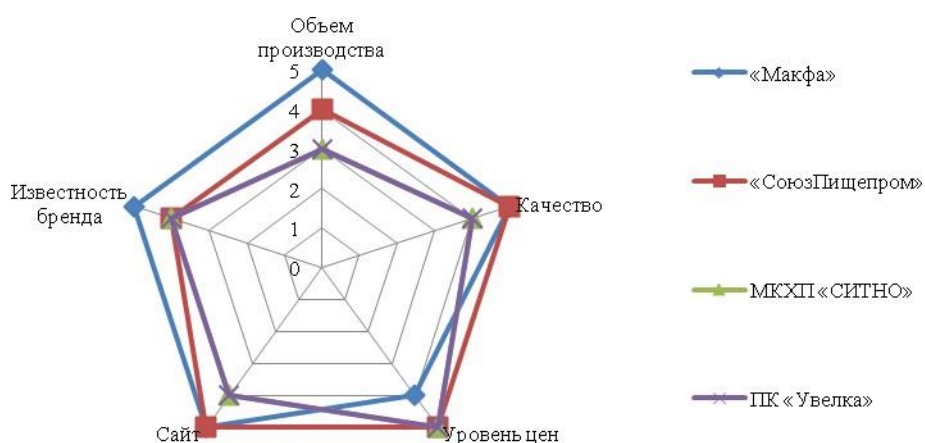


Рисунок 2.12 - Количественная оценка ООО «СоюзПищепром» и ее конкурентов

Таким образом, по результатам анализа конкуренции на рынке Челябинска, можно выделить двух сильнейших конкурентов - ООО «СоюзПищепром» и «Макфа». При этом «Макфа» занимает лидирующие позиции. Она показывает превосходство и по объемам производства, и по известности бренда.

### 3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ОБЪЕДИНЕНИЕ СОЮЗПИЩЕПРОМ»

Оценка эффективности системы управления персоналом и выявление проблемных зон в системе персонала

ООО «Объединение «Союзпищепром» в прошлом называлось ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича». Предприятию более ста лет.

Главному предприятию Объединения «СоюзПищепром» – Комбинату хлебопродуктов им. Григоровича – уже более века, оно ведет свою историю с 1898 года, когда в Челябинске появилась первая паровая мельница.

Сегодня входящие в состав «СоюзПищепрома» крупные пищевые производства Южного Урала: ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича», ОАО «Варненский комбинат хлебопродуктов», ООО «Чебаркульская птица», ООО Агрофирма «Павловское» успешно работают на российском и зарубежном продовольственных рынках. Вместе они создают мощный, высокотехнологичный производственный комплекс, готовый предложить покупателям из России, стран СНГ, недавно созданного Таможенного союза, государств дальнего зарубежья широкий ассортимент продуктов питания.

В ассортиментном портфеле «СоюзПищепрома» под торговыми марками «Царь», «СоюзПищепром», «Чебаркульская птица» уже более 1,5 тысяч наименований хорошо известных, натуральных продуктов питания, которые роднит неизменно высокое качество и польза. Растительные масла первого отжима; обогащенное полезными компонентами яйцо; мясо птицы и мясопродукты; хлебобулочные и кондитерские изделия; крупы и многозерновые хлопья; макароны, мука; готовые завтраки – все это пользуется неизменно высоким спросом, качеству этих продуктов доверяет уже не одно поколение потребителей.

В 2009 году на Чебаркульской площадке «СоюзПищепромом» запущен мощный комбикормовый завод. С этого времени компания предлагает



современные гранулированные комбикорма для животных и птицы. Миссия предприятий Объединения «СоюзПищепром»: возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений. Ежегодно они реализуют более 350 тысяч тонн продукции на сумму более 7,5 миллиарда рублей.

В 2010 году началось позиционирование марочной бакалейной продукции как Национального Российского Продукта. Это важный этап в оценке роли предприятий «СоюзПищепрома» на продовольственном рынке России. Но не только на внутреннем рынке идет активное продвижение продукции.

В конце 2011 года ОАО «КХП имени Григоровича» получило свидетельство на товарный знак «TSAR» – англоязычную версию известного бренда «Царь», а вместе с ним и право на экспорт продукции торговой марки «TSAR» в США.

По итогам 2011 года, «СоюзПищепром» награжден специальным дипломом международной торговой сетевой компании «METRO Кэш энд Керри» – «METRO Qualiti Award 2011» – за высокие стандарты бизнеса и надежное партнерство.

В последние 5 лет экспортный потенциал «СоюзПищепрома» значительно вырос: продукты питания южноуральского производителя отправлялись в Америку, Индию, Пакистан, Израиль, Китай, подтверждая тем самым свою конкурентоспособность на мировых рынках. Экспортная политика предприятий «СоюзПищепрома» стала стратегическим направлением развития компании.

Высокий статус всего марочного ассортимента «СоюзПищепрома» стабильно подтверждается медалями высшего достоинства престижных международных продовольственных форумов и выставок. «СоюзПищепром» занесен в Российский реестр производителей и поставщиков натуральной и экологически безопасной продукции, ассортимент предприятий Объединения неоднократно становился победителем Федеральной программы-конкурса «100 лучших товаров РОССИИ», «СоюзПищепром» внесен в отраслевой реестр «Надежная репутация», входит в региональные и федеральные топы лучших пищевых предприятий РФ, Варненский комбинат хлебопродуктов союзом мукомолов и пекарей РФ удостоен отраслевого титула «Лучшая мельница России», агрохолдинг «Чебаркульская

птица» входит в престижный клуб «АГРО-300» самых эффективных агропредприятий страны.

В «СоюзПищепроме» трудится более 5,5 тысяч сотрудников. Предприятия компании расположены в Челябинске, Варненском и Чебаркульском районах Челябинской области. Торговые представители «СоюзПищепрома» работают во всех регионах России, а также в Казахстане, Кыргызстане, Таджикистане, Узбекистане, Азербайджане, Молдавии, Украине.

Ключевым правилом партнерства в «СоюзПищепроме» считают выстраивание долгосрочных, взаимовыгодных отношений, в основе которых открытость, надежность и успешный совместный рост.

Миссия компании «СоюзПищепром»: «Возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений».

Ключевые принципы деятельности ООО «Объединение Союзпищепром» заключаются в:

- работе на единую цель;
- соблюдении интересов всех работников компании;
- расширении и диверсификации деятельности компании за счет идентификации конкурентных преимуществ;
- повышении эффективности всех звеньев компании;
- совершенствовании корпоративного управления;

Основная цель компании ООО «Объединение Союзпищепром» - получение прибыли.

К дополнительным целям относятся:

- понимание интересов потребителя, и фокус на выпуске изделий, удовлетворяющих его потребности;
- специализация на выпуске доступных по цене замороженных/свежих тортов и других кондитерских изделий;
- увеличение доли рынка и узнаваемость брендов ООО «Объединение Союзпищепром»;

- развитие существующей собственной системы дистрибуции (прямые поставки);
- повышение удовлетворенности трудом со стороны сотрудников.

Паспорт предприятия показан в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Паспорт предприятия

Местонахождение	г. Челябинск, п. Мелькомбинат 2 участок 1, д.37, 454080
Генеральный директор	Филонов Вячеслав Дмитриевич
Основной вид деятельности	Производство макаронных изделий
Размер уставного капитала	462 585 руб.
Количество лицензий	8 лицензий
Основной потребитель	ОАО Агроника
ИНН	7453268150
КПП	745301001
ОГРН	1147453900010
ОКПО	00934636

Организационная структура предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» представлена в Приложении Б.

Структура является линейно–функциональной.

Служба персонала является структурным подразделением в составе ООО «Объединение «Союзпищепром». Службу персонала возглавляет Директор по планированию и развитию персоналу. Он назначается на должность приказом Генерального директора Компании. Штатную численность подразделения утверждает Генеральный директор Компании исходя из условий и особенностей деятельности Компании, по представлению Директора по планированию и развитию персоналу.

В своей деятельности подразделение учитывает:

- политику предприятия в области качества и безопасности пищевой продукции и услуг;
- руководство по качеству и безопасности пищевой продукции;

- методику обеспечения качества;
- действующее законодательство, федеральные законы и постановления правительства РФ;
- положение о кадровой службе;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- устав предприятия, приказы и распоряжения вышестоящих руководителей;
- трудовой кодекс РФ.

Цели работы предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» в сфере управления персоналом представлены на следующем рисунке 3.2.

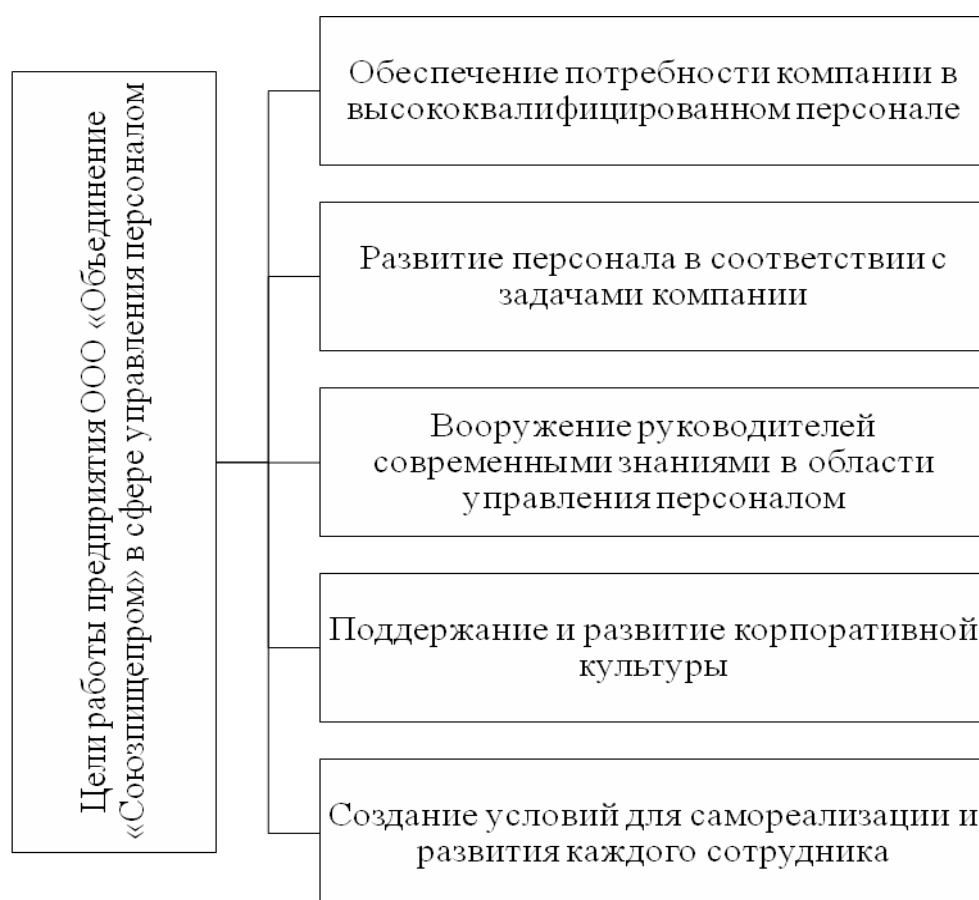


Рисунок 3.2 – Цели работы предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» в сфере управления персоналом

Основные направления кадровой политики предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» представлены на рисунке 3.3.

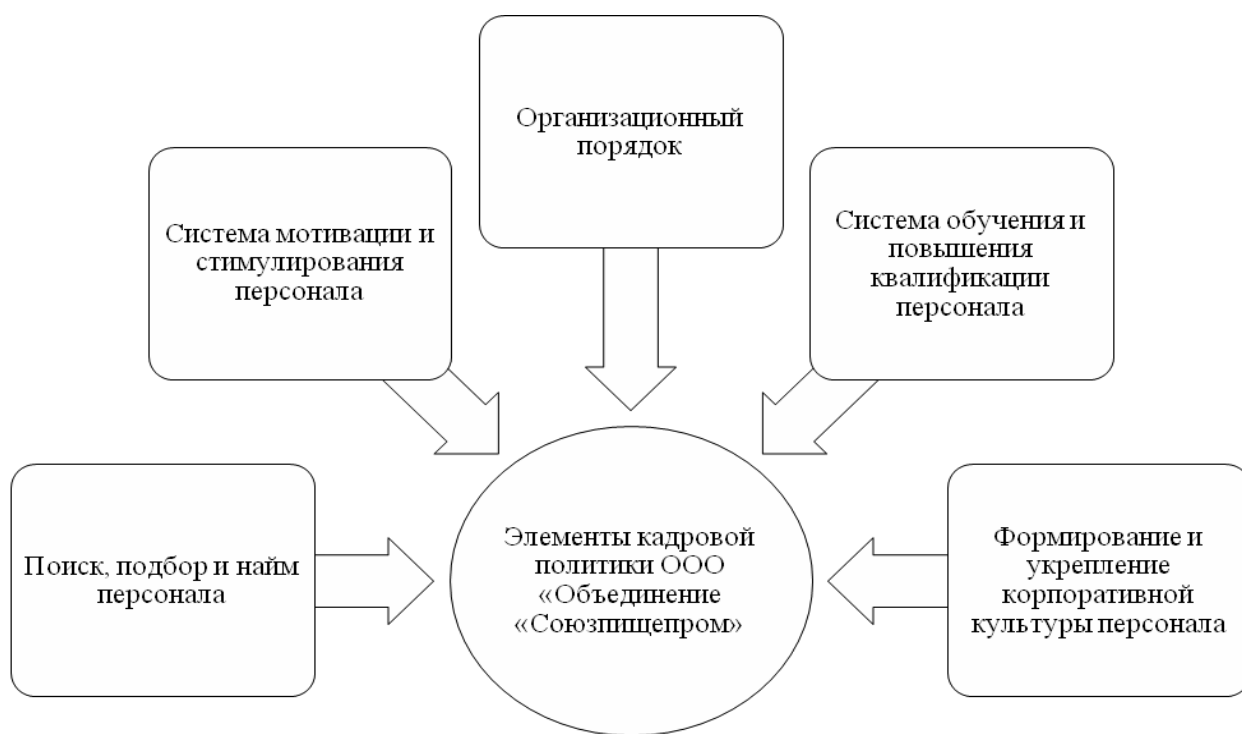


Рисунок 3.3 – Элементы кадровой политики ООО «Объединение» «Союзпищепром»

Проведем анализ каждого направления кадровой политики подробнее.

#### 1. Анализ технологий поиска, подбора и найма персонала.

Компания ООО «Объединение» «Союзпищепром» стремится выглядеть на рынке труда привлекательным, перспективным работодателем. Это нужно, чтобы заинтересовать квалифицированных кандидатов для работы в бизнесе. Кадровая служба ООО «Объединение» «Союзпищепром» налаживает и поддерживает контакты с учебными заведениями, рекрутинговыми агентствами и другими заинтересованными структурами.

В компании многоступенчатая процедура отбора и приема на конкурсной основе. Так реализуются принципы профессионализма и личностных компетенций.

Порядок организации работы по поиску, подбору и приеме новых сотрудников состоит из нескольких этапов.

Оценку профессиональных компетенций кандидата проводит непосредственный начальник будущего сотрудника. Это первый этап. Оценку

личных и деловых качеств кандидата проводит руководитель отдела персонала.

Это второй этап.

1 этап. На этом этапе определяются необходимый и достаточный количественный состав подразделений. Расчет исходит от функциональных задач и объема выполняемых работ. Прогнозирование потребности в персонале осуществляется на основе стратегии компании, системы ее целей в долгосрочной перспективе, ситуации на региональном рынке труда и результатах мониторинга персонала.

2 этап. На этом этапе определяются квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам.

3 этап. На этом этапе ведется поиск и подбор персонала на вакантные должности. Подбор осуществляется с учетом требований к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам. Руководителей подбирают преимущественно из внутренних источников. Специалисты и рабочие подбираются как из внешних, так и из внутренних источников.

Отбор на вакантные должности производится на конкурсной основе. Для каждой категории работников устанавливаются собственные условия по согласованию с руководителями структурных единиц. Конкурс проводится на основе открытости условий его проведения и объективности отбора и результатов.

Найм работников оформляется в соответствии с требованиями ТК РФ. Каждому работнику устанавливается испытательный срок. Окончательное решение о приеме в штат производится по результатам испытательного срока.

Все новые сотрудники ООО «Объединение «Союзпищепром» проходят процедуру адаптации.

Профессиональную адаптацию вновь принимаемых работников проводят на местах. Адаптация осуществляется в соответствии с индивидуальными планами на основе наставничества.

В период адаптации служба по работе с персоналом знакомит сотрудника с компанией, максимально быстрое и полное информирование о нормах и правилах работы в компании.

Непосредственным руководителем совместно со службой по работе с персоналом и нанятым сотрудником разрабатывается индивидуальный план работы на испытательный срок. Основанием для принятия решения о прохождении испытательного срока служит выполнение этого плана.

## 2. Анализ подсистемы стимулирования и мотивации персонала.

Материальное вознаграждение сотрудников включает в себя постоянную гарантированную часть заработной платы в виде должностного оклада, и переменную часть, отражающую результативность деятельности самого сотрудника, его подразделения и в целом всей компании.

Размеры должностного оклада устанавливаются согласно штатному расписанию и зависят от категории.

В «Положении о премировании» поеределяется размер переменной части денежного вознаграждения.

Следующие нормативные документы регулируют порядок и механизм оплаты труда сотрудников компании – «Положение об оплате труда» и «Положение о премировании персонала», «Коллективным договором» и др. локальные нормативные акты.

Основные функции в области мотивации персонала:

- выявлять материальные, социальные потребности персонала;
- анализировать существующую систему моральной и материальной мотивации, разрабатывать рекомендации по повышению ее эффективности;
- разрабатывать мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерям рабочего времени, контролю их выполнения;
- обеспечивать постоянное совершенствование процессов управления персоналом;

– рассматривать жалобу и заявления работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства;

– принимать меры для выявления и устранения причин, порождающих жалобы сотрудников.

Проведем кадровый аудит персонала ООО «Объединение «Союзпищепром».

В следующей таблице 3.2 показана структура персонала по уровню образования.

Таблица 3.2 – Структура персонала ООО «Объединение «Союзпищепром» по уровню образования

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Среднее	590	34	578	34	555	33
Среднее специальное	711	41	680	40	673	40
Высшее	433	25	442	26	454	27
Всего	1 734	100	1 700	100	1 683	100

Как видно из представленных в таблице данных, большая часть коллектива имеет среднее специальное образование – 41% в 2015 году, 40% – в 2016 году и 40% в 2017 году.

Доля персонала, имеющего высшее образование, увеличивается на протяжении рассматриваемого периода: 25% в 2015 году, 26% в 2016 году и 27% в 2017 году.

При этом доля персонала, имеющего среднее образование остается на уровне 33–34% ежегодно (это разнорабочие, вспомогательный персонал).

В следующей таблице 3.3 показана возрастная структура персонала предприятия за 2015–2017 гг.

Как видно из представленных данных, по возрастной структуре наибольшую долю занимают сотрудники, входящие в группу «старше 40 лет» – 37% в 2015 году, 38% – в 2016 году и 39% в 2017 году.



Таблица 3.3 – Возрастная структура персонала

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
до 30 лет	468	27	459	27	454	27
от 31 до 45 лет	624	36	595	35	572	34
от 46 лет	642	37	646	38	656	39
Всего	1 734	100	1 700	100	1 683	100

Следующая по численности группа «от 31 до 40 лет» – 36% в 2015 году, 35% – в 2016 году и 34% в 2016 году, то есть происходит снижение доли данной группы, что означает увеличение среднего возраста сотрудников предприятия. Анализируя возрастную структуру персонала можно сделать вывод, что в процессе планирования потребностей организации в рабочей силе стоит сделать упор на набор молодых сотрудников для передачи им опыта более зрелыми работниками, так как велика доля сотрудников предпенсионного возраста.

В следующей таблице 3.4 показана структура персонала по гендерному признаку работы на предприятии за 2015–2017 гг.

Таблица 3.4 – Структура персонала по гендерному признаку за 2015–2017 гг.

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
женщины	799	46,1	790	46,5	791	47,0
мужчины	935	53,9	909	53,5	892	53,0
Всего	1 734	100,0	1 700	100,0	1 683	100,0

Доля мужчин, работающих на предприятии, следующая: 53,9% в 2015 году, 53,5% в 2016 году и 53% в 2017 году. Доля женщин – 46,1% в 2015 году, 46,5% в 2016 году и 47% в 2017 году.

В следующей таблице 3.5 показана структура персонала по стажу работы на предприятии за 2015–2017 гг.

Как видно из представленных данных, большинство сотрудников предприятия работают в компании от 1 до 5 лет: 31% в 2015 году, 32% в 2016 году и 32,5% в 2017 году. Таким образом, происходит рост доли постоянных сотрудников.

Происходит снижение доли персонала, который работает на предприятии более 10 лет: 30% в 2015 году, 29% в 2016 году и 28,5% в 2017 году. Это связано с тем, что часть сотрудников уходит на пенсию.

Таблица 3.5 – Структура персонала ООО «Объединение «Союзпищепром» по стажу работы

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
менее 1 года	208	12,0	221	13,0	227	13,5
1–5 лет	468	27,0	442	26,0	429	25,5
5–10 лет	537	31,0	544	32,0	547	32,5
более 10 лет	520	30,0	493	29,0	480	28,5
Всего	1 734	100,0	1 700	100,0	1 683	100,0

На протяжении рассматриваемого периода происходит увеличение числа сотрудников, которые работают в компании менее 1 года: 12% в 2015 году, 13% в 2016 году и 13,5% в 2017 году. Это довольно тревожная тенденция, поскольку свидетельствует о слабой системе адаптации для новых сотрудников, о неэффективной системе мотивации и стимулирования новых сотрудников. В результате этого компания тратит средства на поиск, прием, отбор и найм персонала.

Далее проанализируем численность персонала

В следующей таблице 3.6 представлены количественные показатели системы управления персоналом предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром».

Таблица 3.6 – Анализ численности персонала

Месяц	2015	2016	2017	Изменен ие за 2016 год	Изменен ие за 2017 год
Среднесписочная численность персонала, чел.	1 734	1 700	1 683	– 34	– 17
Количество принятых, чел.	469	451	323	–18	–128
Количество уволенных, чел.	503	491	340	–12	–151

На основе представленных данных рассчитаем коэффициенты, рассмотренные в теоретической главе работы.

$$\text{Коб 2015} = \frac{(469 + 503)}{1734} = 0,56 \text{ или } 56\%$$

$$\text{Коб 2016} = \frac{(451 + 491)}{1700} = 0,55 \text{ или } 55\%$$

$$\text{Коб 2017} = \frac{(323 + 340)}{1683} = 0,39 \text{ или } 39\%$$

На протяжении рассматриваемого периода происходит колебание значения показателя: 0,56 в 2015 году, 0,55 в 2016 году и 0,39 в 2017 году. Снижение показателя оборота кадров свидетельствует о статичности в развитии и устойчивости коллектива.

Рассчитаем коэффициент текучести:

$$\text{Ктек 2015} = \frac{503}{1734} \times 100\% = 29\%$$

$$\text{Ктек 2016} = \frac{491}{1700} \times 100\% = 28,9\%$$

$$\text{Ктек 2017} = \frac{340}{1683} \times 100\% = 20,2\%$$

Проанализируем динамику коэффициента текучести кадров (рисунок 3.7).

Таким образом, можно отметить, что на протяжении рассматриваемого периода происходит снижение коэффициента текучести кадров: 29% в 2015 году, 28,9% в 2016 году и 20,2% в 2016 году.

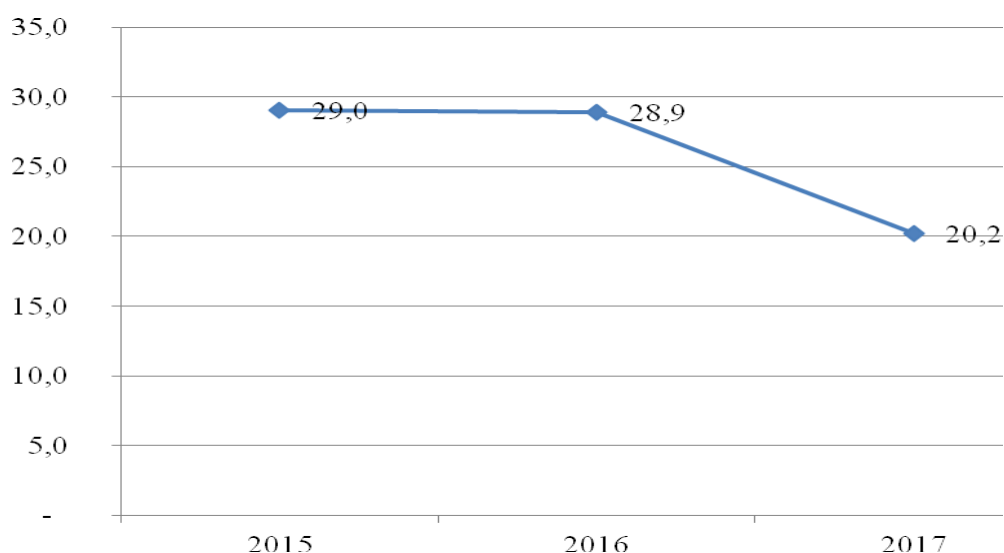


Рисунок 3.7 – Коэффициент текучести кадров

Причинами снижения текучести кадров персонала предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» к концу 2017 года послужили:

1) внедрение современных методов работы с низкоквалифицированным персоналом (укладчики–упаковщики, уборщики и грузчики). Был произведен перевод на аутстаффинг отдельных площадок (цех готовых завтраков, цех хлебопечения, склады) и клининг (уборка помещения);

2) автоматизация производства за счет чего сократились низкоквалифицированные ставки.

Наибольшая текучесть наблюдается среди персонала мужского пола (65%) по данным анализа текучести кадров.

Среди основных причин увольнения - уровень заработной платы, на втором месте разнообразные причины – уход в армию и по собственному желанию, на третьем месте – уход на пенсию.

Подразделения предприятия, в которых текучесть кадров составила наибольший процент:

- складское хозяйство – 19%;
- отдел продаж – 13%;
- служба внутреннего контроля – 13%;
- цех хлебопечения – 12%.

Несмотря на снижение текучести кадров, его значение остается довольно высоким.

Для более объективной оценки системы управления персоналом, был проведен выборочный опрос среди сотрудников предприятия. Результаты опроса показаны в Приложении Г.

Далее проанализируем кадровую политику предприятия для определения слабых сторон системы управления трудовыми ресурсами. В результате чего снижается эффективность использования трудовых ресурсов.

Сведем полученные результаты анализа системы управления персоналом и кадровой политики предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 – Проблемы существующей системы управления персоналом

Направление	Текущая ситуация	Плюсы	Минусы
Подбор, отбор и найм персонала	Резюме и собеседование в отделе кадров Использование внутренних источников поиска персонала, так как это обходится дешевле. Кроме того, это повышает заинтересованность, улучшает моральный климат персонала	Использование внешних источников: широкий охват потенциальных работников (работа с учебными заведениями). Просто, быстрый поиск персонала	Недостаточно эффективная система отбора персонала, о чем свидетельствует увеличение доли сотрудников, которые работают в компании менее 1 года Причинами такой ситуации могут быть неэффективная система оценки персонала на этапе отбора.
Система мотивации	Премии Корпоративные мероприятия Бесплатная столовая Прямое общение с руководителем	Сплоченный и дружный коллектив Удобные условия труда Применение организационно– административных, экономических и социально– психологических методов	Не развита социально-оздоровительная поддержка Низкая заработная плата – главная причина увольнения сотрудников (по данным проведенного анализа)
Система управления персоналом в целом	Внутренние нормативно–правовые акты и законодательство)	Регламентированность системы управления персоналом	Непродуманная система развития персонала

Таким образом, среди всех проблем системы управления персоналом, целесообразно выделить две, заслуживающие более тщательной проработки.

## 1. Увеличение доли сотрудников, которые работают в компании менее 1 года.

На протяжении рассматриваемого периода происходит увеличение числа сотрудников, которые работают в компании менее 1 года: 12% в 2015 году, 13% в 2016 году и 13,5% в 2017 году. Это негативная тенденция, поскольку свидетельствует о слабой системе адаптации для новых сотрудников, о неэффективной системе мотивации и стимулирования новых сотрудников. В результате этого компания тратит средства на поиск, прием, отбор и найм персонала.

## 2. Высокий уровень текучести кадров.

На протяжении рассматриваемого периода происходит снижение коэффициента текучести кадров: 29% в 2015 году, 28,9% в 2016 году и 20,2% в 2017 году. Несмотря на снижение, значение коэффициента остается высоким.

Таким образом, по результатам исследования системы управления персоналом предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» было выявлено, что существуют как положительные, так и отрицательные тенденции. В целях повышения эффективности системы управления персоналом необходимо разработать ряд мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем.

План мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом

План мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом состоит из действий, которые направлены на решение выявленных проблем.

Последствие неэффективной системы оценки персонала на этапе отбора – повышение текучести кадров, следствием чего является рост затрат при увольнении, поиске, отборе, приеме и обучении новых сотрудников.

Значимость оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров серьезно возросла в последние годы, что обусловило разработку мероприятий по совершенствованию системы.

Если ранее конкурентным преимуществом одной компании перед другой выступала, прежде всего, техническая сторона, то сейчас на первый план выходит персонал предприятия, его кадровый потенциал, знания и профессионализм сотрудников. Совершенствование процедуры отбора персонала имеет большое значение. Ведь он обеспечивает предприятие необходимым персоналом, который позволит предприятию добиться поставленных целей.

В результатах анализа кадровой работы в ООО «Объединение «Союзпищепром», проведенного на предыдущем этапе, была выявлена проблема в оценке профессиональных качеств работников. Совершенствование оценки профессиональных качеств работника в ООО «Объединение «Союзпищепром» должно обеспечить ее более эффективное проведение .

В таблице 3.8 показаны выявленные проблемы процесса оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров, а также определены пути их решения.

Таблица 3.8 – Выявленные проблемы процесса оценки профессиональных качеств работника и пути их решения

Проблема	Пути решения
1 Оценка профессиональных качеств кандидата проводится после испытательного срока;	Проводить оценку профессиональных качеств кандидата до испытательного срока
2 Общая схема оценки профессиональных качеств кандидата на этапе подбора и отбора (отсутствие отдельных схем оценки профессиональных качеств инженерно–технических работников, специалистов и линейных руководителей).	Разработать оценочный лист для руководителей Разработать оценочной лист для управленческого персонала Разработать оценочной лист для производственных рабочих

Основной недостаток процесса оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров - это одинаковая форма оценочного листа для всех категорий работников (как для рабочих, так и для управленцев).

Таким образом, необходимо усовершенствовать методику проведения оценки профессиональных качеств соискателей на этапе подбора и отбора кадров.

Совершенствование системы оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров в ООО «Объединение «Союзпищепром» предлагается вести по следующим направлениям.

1. Разработать карты компетенций для вакантных должностей.

Карта компетенций - это описание личностных характеристик идеального кандидата, его способностей к выполнению тех или иных профессиональных обязанностей, свойственных ему форм поведения и социальных ролей. В предлагаемой карте будут обозначены следующие компетенции:

- профессионализм – образование, опыт работы, профессиональные знания, умения, навыки т.д., личностные характеристики;
- социальная компетенция – возможность адаптации в коллективе, умение работать с людьми, система ценностей и трудовая мотивация кандидата;
- соответствие организационной культуре подразделения.

В разработке карты компетенций принимают участие менеджер по персоналу и руководитель соответствующего структурного подразделения.

В дальнейшем карта компетенций позволит провести хорошо структурированное собеседование, направленное на выявление и оценку конкретного набора компетенций.

2. Пересмотреть порядок проведения оценки и участников в процессе отбора кандидатов.

Важно участие менеджера во всех этапах оценки. Начиная от формирования требований к кандидату (составления карты компетенций) и заканчивая принятием решения о найме. Менеджером по персоналу разрабатывается алгоритм проведения собеседования, составляется список вопросов совместно с линейным руководителем. Необходимо его участие в проведении собеседования и оценке деловых и личных качеств кандидата, его мотивации. Важно привлекать руководителей структурного подразделения.

С учетом рассмотренных направлений по совершенствованию процесса оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров, а также с учетом выявленных проблем данного процесса на предприятии ООО



«Объединение «Союзпищепром» была проведена разработка конкретных мероприятий по оптимизации процесса оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров ООО «Объединение «Союзпищепром».

Реализуя данные мероприятия, можно повысить эффективность системы оценки профессиональных качеств соискателей на этапе отбора и подбора кадров. Вследствие чего повысится эффективность работы предприятия в целом.

Основой организации процесса оценки профессиональных качеств соискателей на этапе подбора и отбора кадров станет зарубежный опыт. Он предусматривает индивидуальную оценку труда. Оценка индивидуальных результатов труда руководителей и специалистов в частных и государственных организациях в США является центральным элементом всей кадровой политики по отношению к ним. Оценка индивидуальных результатов деятельности комплексная. Она служит основой установления размера оплаты и премирования работника. Основой определения его соответствия занимаемой должности. Основой целесообразности повышения или перемещения. На ее основе также выявлялись недостатки в организации труда работника и в его использовании. Она служит основой для определения необходимости повышения его квалификации и переподготовки.

Для практического внедрения такого подхода необходимо разработать четко сформулированные критерии качества индивидуальной работы руководителя или специалиста ООО «Объединение «Союзпищепром».

Таким образом, в целях оптимизации процесса оценки профессиональных качеств соискателей на этапе подбора и отбора кадров нужно произвести разработку Положения об оценке профессиональных качеств соискателей на этапе отбора и подбора ООО «Объединение «Союзпищепром». В качестве приложений к Положению будут выступать отдельные оценочные листы для руководителей, для специалистов и для рабочих.

1. Оценочный лист для оценки профессиональных качеств руководителей.

В данном листе будет проводиться оценка профессиональных качеств и выполняемых функций. К профессиональным качествам руководителя можно отнести уровни:

- профессиональной подготовки;
- знания нормативных актов, регламентирующих деятельность подразделения отечественного и зарубежного опыта;
- знания способов решения профессиональных задач;
- работы с документами;
- работы с людьми;
- способности к деловому общению и др.

Личностные качества руководителя в данном листе определяются:

- ответственностью, т.е. тем, реалистичностью руководителя в оценке собственных возможностей, выполнения взятых на себя обязательств;
- умением доводить начатое дело до конца, т.е. способностью довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны вышестоящего руководства;
- умением ориентироваться в сложной ситуации, т.е. поведение при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций, способность правильно сориентироваться и принять оптимальное решение.

Форма листа экспертной оценки руководителей представлена в Приложении Д к Положению об оценке профессиональных качеств соискателей на этапе отбора и подбора (Приложение Г).

## 2. Оценочный лист для оценки профессиональных качеств специалистов.

В данном листе проводится оценка профессиональных качеств и выполняемых функций. Профессиональные качества специалиста согласно данному листу определяются:

- уровнем профессиональных знаний (образование, владение ПК и пр.) и стажем работы по специальности;

- исполнительностью, способностью и умением рационально использовать свое рабочее время, качественно выполнять должностные обязанности, оперативно принимать решения для выполнения поставленных задач;
- способностью освоения новых технических средств и технологий, умением работать с документами;
- умением составлять графики работ, заявки, инструкции, пояснительные записки и установленную отчетность;
- умением строить взаимоотношения с коллегами и вышестоящим руководством;
- самостоятельностью, организаторскими способностями, стремлением к профессиональному и должностному росту;

Оцениваемые функции реализуются путем:

- как осуществляется взаимодействие со специалистами служб предприятия, своевременность и качество выполнения плановых работ и заданий;
- изучаются необходимые нормативные документы, регламентирующие профессиональную деятельность;
- разрабатываются методическая и нормативная документации;
- способности анализа информации, технических данных, показателей и результатов работы, их обобщение и систематизация;
- осуществления поиска наиболее эффективных путей реализации проектов, планов и договоров, повышение их качества;
- организации работы по повышению научно–технических знаний работников, содействие развитию творческой инициативы и внедрению новой техники и технологии.

Форма листа экспертной оценки специалистов представлена в Приложении Е к Положению об оценке профессиональных качеств соискателей на этапе отбора и подбора (Приложение Г).

3. Оценочный лист для оценки профессиональных качеств рабочих, производственных рабочих.

В данном листе будут оценены профессиональные качества и выполняемые функции. Профессиональные качества работника согласно данному листу определяются:

- уровнем профессиональных знаний (образование и пр.) и производственного опыта;
- инициативностью, способностью своевременной концентрации внимания на производственной задаче;
- способностью управленческой работе, выполнения обязанностей руководителя среднего уровня управления (потенциал повышения в должности);

Оцениваемые функции:

- осуществлять контроль соблюдения подчиненными производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;
- формировать бригады (их количественного, профессионального и квалификационного состава) и координировать их работу;
- контролировать использование инструмента, оборудования, сырья, материалов и энергетических ресурсов;
- проводить мероприятия по выполнению правил охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии, технической эксплуатации оборудования и инструмента;
- внедрять передовые методы и приемы труда, участвовать в аттестации и рационализации рабочих мест;
- совершенствовать производственный процесс, организовывать работу по освоению и внедрению новых технических средств, обеспечивающих производительность труда и качество работы;
- организовывать работу по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям;

Форма листа экспертной оценки производственных рабочих представлена в Приложении Ж к Положению об оценке профессиональных качеств соискателей на этапе отбора и подбора (Приложение Г).

Таким образом, листы экспертной оценки будут использоваться при отборе и подборе, до испытательного срока. А также в целях повышения эффективности оценки профессиональных качеств работников, после испытательного срока будет проводиться структурированное интервью.

На основе разработанных рекомендаций можно сформировать план мероприятий по реализации проекта совершенствования оценки профессиональных качеств работника ООО «Объединение «Союзпищепром» (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – План мероприятий по реализации проекта

№	Мероприятие	Ответственные лица	Срок
1	Аудит системы оценки профессиональных качеств персонала на этапе отбора и подбора кадров	Руководитель отдела кадров	01.09.2018–30.09.2018
2	Выявление проблем системы оценки профессиональных качеств персонала на этапе отбора и подбора кадров	Руководитель отдела кадров Менеджер отдела кадров	04.10.2018–07.10.2018
3	Разработка Положения об оценке профессиональных качеств персонала на этапе отбора и подбора кадров, в т.ч.:	Руководитель отдела кадров Менеджер отдела кадров	10.10.2018
3.1	Определение целей оценки профессиональных качеств персонала на этапе отбора и подбора кадров	Руководитель отдела кадров Менеджер отдела кадров	10.10.2018
3.2	Определение задач оценки профессиональных качеств персонала на этапе отбора и подбора кадров	Руководитель отдела кадров Менеджер отдела кадров	11.10.2018–25.10.2018
3.4	Определения порядка проведения оценки профессиональных качеств соискателя на этапе отбора и подбора в отношении руководителей	Руководитель отдела кадров Менеджер отдела кадров	12.10.2018–16.10.2018
3.5	Формирование перечня сотрудников, входящих в состав комиссии для оценки профессиональных качеств руководителей	Руководитель отдела кадров	17.10.2018
3.6	Определения порядка проведения оценки профессиональных качеств соискателя на этапе отбора и подбора в отношении специалистов	Руководитель отдела кадров	18.10.2018–19.10.2018
3.7	Формирование перечня сотрудников, входящих в состав комиссии для оценки профессиональных качеств специалистов	Руководитель отдела кадров Менеджер отдела кадров	20.10.2018

Окончание таблицы 3.9

3.8	Определения порядка проведения оценки профессиональных качеств соискателя на этапе отбора и подбора в отношении производственных рабочих	Руководитель отдела кадров	23.10.2018–24.10.2018
3.9	Формирование перечня сотрудников, входящих в состав комиссии для оценки профессиональных качеств производственных рабочих	Руководитель отдела кадров Менеджер отдела кадров	25.10.2018
4	Формирование перечня документов, необходимых для оценки профессиональных качеств соискателя на этапе отбора и подбора	Руководитель отдела кадров	26.10.2018–17.11.2018
4.1	Разработка оценочного листа руководителей	Руководитель отдела кадров Менеджер отдела кадров	27.10.2018 – 03.11.2018
4.2	Разработка оценочного листа специалистов	Руководитель отдела кадров Менеджер отдела кадров	06. 11.2018–10.11.2018
4.3	Разработка оценочного листа производственных рабочих	Руководитель отдела кадров Менеджер отдела кадров	13.11.2018–17.11.2018
5	Корректировка Положения и внесение изменений	Руководитель отдела кадров	20.11.2018–24.11.2018
6	Утверждение Положения	Генеральный директор	27.11.2018 г.
7	Начало действия Положения	Руководитель отдела кадров	01.12.2018 г.
8	Контрольные мероприятия по оценке эффективности профессиональных качеств	Руководитель отдела кадров	раз в квартал

Далее проведем оценку эффективности предложенных рекомендаций.

## Оценка эффективности мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом

Основные показатели, характеризующие эффективность процесса оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров:

- 1) текучесть кадров среди сотрудников, проработавших менее 1 года (в том числе анализ причин увольнения);
- 2) финансовые затраты на обеспечение процесса отбора.

Таким образом, оценка профессиональных качеств кандидата до испытательного срока является более эффективной и рациональной с точки зрения экономической эффективности. Поскольку оценка до приема работника в компанию позволит сэкономить трудовые и денежные ресурсы (в связи с поиском, отбором, оценкой, оформлением работника, расходами на прохождение медицинской комиссии и пр.).

Принимая на работу сотрудника, чьи профессиональные качества максимально удовлетворяют требованиям предприятия, растет вероятность того, что данный работник останется работать по прошествии испытательного срока.

На основе экспертного мнения (в качестве экспертов выступили Начальник отдела кадров и менеджер по кадрам), проведение оценки профессиональных качеств кандидата до испытательного срока, а также с учетом категории персонала (управленческие работники, специалисты, производственные рабочие), позволит проводить более тщательный отбор персонала, в результате чего произойдет увеличение доли новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года.

Рассчитаем показатели эффективности процесса оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров в ООО «Объединение «Союзпищепром».

1. Уровень текучести кадров среди сотрудников, проработавших менее 1 года. Экспертная оценка снижения количества увольнений среди вновь устроенных

сотрудников – 20% (в качестве экспертов выступили Начальник отдела кадров и менеджер по кадрам).

В 2017 году принято 323 человека. Уволившихся из тех, кто проработал в компании менее одного года – 227 человек. То есть из принятых в 2017 году осталось работать 96 человек ( $323-227=96$  человек).

По прогнозам текучесть среди вновь устроенных снизится на 20%, т.е. на 19 человек ( $96 \times 0,2 = 19,2$  или 19 человек).

Согласно данным отдела кадров, стоимость увольнения 1 сотрудника в компании составляет 19 874 рублей.

То есть экономия от снижения текучести кадров составит:  $19 \times 19\,874 = 377\,606$  рублей.

## 2. Финансовые затраты на обеспечение процесса отбора.

Поскольку в компании ООО «Объединение «Союзпищепром» есть квалифицированная служба управления персоналом, целесообразно поручить разработку мероприятий ей. Как было запланировано в предыдущем параграфе, в реализации проекта будут участвовать руководитель отдела кадров и менеджер отдела кадров. Для их мотивации предлагается установить дополнительную премию за разработку и участие в реализации проекта совершенствования оценки профессиональных качеств работника ООО «Объединение «Союзпищепром». Размер премии для сотрудника составит – 10 тысяч рублей ежемесячно, поскольку основная часть работ ляжет на него. А для руководителя премия составит 5 тысяч рублей ежемесячно, его задача содействовать сотруднику при разработке и внедрении проекта, контролировать ход работ.

Рассмотрим из чего складываются эти затраты.

Существует четыре вида обязательных страховых взносов, которые составляют 30%.

- 1) Пенсионные взносы (взносы в ПФР) – 22%
- 2) Медицинские взносы (взносы в ФФОМС) – 5,1%
- 3) Взносы в ФСС на обязательное социальное страхование – 0,2%



4) Взносы в ФСС по страхованию от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний (взносы «на травматизм») – 2,9%

Начисление и уплата обязательных страховых взносов регулируются Федеральным законом от 24.07.98 № 125-ФЗ и Федеральным законом от 24.07.09 № 212-ФЗ. Получим 30% внебюджетных взносов.

Рассчитаем приблизительную сумму прочих расходов на 4 месяца.

Премия сотрудника – 60 тысяч рублей. Добавим 0,3% на внебюджетные взносы.

К премии добавим внебюджетные взносы и получим:

$10+5=15$  тысяч рублей – месячная премия за 4 месяца.

$15\times 4=60$  тысяч рублей – общая премия на всех.

Добавим внебюджетные взносы:  $60\times 0,3=18$  тысяч рублей.

Итак,  $60+18=78$  тысяч рублей – это и будет премия с учетом внебюджетных взносов на 4 месяца.

Кроме самой зарплаты сотрудников потребуются еще небольшие расходы на канцелярию, содержание офисной техники и организацию переговоров с начальниками служб. Предположительно эта сумма составит 15 тысяч рублей. Итого понадобится  $78+15=93$  тысячи рублей. Проект рассчитан на 4 месяца, таким образом, общие затраты составят 93 тысячи рублей.

Для оценки общего экономического эффекта от всех разработанных рекомендаций по совершенствованию оценки профессиональных качеств работника ООО «Объединение «Союзпищепром» предлагается использовать традиционный метод расчета эффекта, широко применяемый в экономической литературе.

Экономический эффект = дополнительная прибыль, получаемая от мероприятий или дополнительная экономия – затраты на осуществление мероприятий.

Рассчитаем экономическую эффективность проекта по предложенному методу (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Расчет экономической эффективности проекта совершенствования оценки профессиональных качеств работника ООО «Объединение «Союзпищепром»

Показатель	Сумма, тыс.руб.
1 Экономия от снижения текучести кадров	377,6
2 Финансовые затраты на обеспечение процесса отбора	93
3 Экономическая эффективность проекта (п.1 – п.2)	284,6

Таким образом, экономический эффект от реализации проекта совершенствования оценки профессиональных качеств работника ООО «Объединение «Союзпищепром» составит  $377,606 - 93 = 284,606$  рублей.

Кроме того, прогнозируется социальная эффективность внедряемых мероприятий:

- 1) предотвращение негативных социальных изменений;
- 2) обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться в условиях данной организации;
- 3) обеспечение соответствия содержания труда интересам и индивидуальным особенностям работников;
- 4) наиболее полное использование потенциала персонала;
- 5) повышение обоснованности решений по вопросам приема на работу;
- 6) улучшение морально–психологического климата, стабилизация коллектива.

Можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по совершенствованию отбора персонала при приеме на работу целесообразны и принесут ООО «Объединение «Союзпищепром» положительный эффект.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенной работы можно сделать следующие выводы.

Объектом работы является предприятие ООО «Объединение «Союзпищепром».

Проведя комплексный анализ системы управления персоналом, были выделены две серьезные проблемы

1. Увеличение доли сотрудников, которые работают в компании менее 1 года. На протяжении рассматриваемого периода происходит увеличение числа сотрудников, которые работают в компании менее 1 года: 12% в 2015 году, 13% в 2016 году и 13,5% в 2017 году. Это довольно тревожная тенденция, поскольку свидетельствует о слабой системе адаптации для новых сотрудников, о неэффективной системе мотивации и стимулирования новых сотрудников. В результате этого компания тратит средства на поиск, прием, отбор и найм персонала.

2. Высокий уровень текучести кадров. На протяжении рассматриваемого периода происходит снижение коэффициента текучести кадров: 29% в 2015 году, 28,9% в 2016 году и 20,2% в 2016 году. Несмотря на снижение, значение коэффициента остается высоким.

Таким образом, по результатам исследования системы управления персоналом предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» было выявлено, что существуют как положительные, так и отрицательные тенденции. В целях повышения эффективности системы управления персоналом необходимо разработать ряд мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем.

План мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом должен включать действия, направленные на решение выявленных проблем. Ранее было установлено, что в компании существует недостаточно эффективная система отбора персонала, о чем свидетельствует увеличение доли

сотрудников, которые работают в компании менее 1 года. Причинами такой ситуации могут быть неэффективная система оценка персонала на этапе отбора.

Последствием неэффективной системы оценки персонала на этапе отбор является рост текучести кадров и как следствие – рост затрат на увольнения, поиск, отбор, прием и обучение новых сотрудников.

Значимость оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров серьезно возросла в последние годы, что обусловило разработку мероприятий по совершенствованию системы.

Если ранее конкурентным преимуществом одной компании перед другой выступала, прежде всего, техническая сторона, то сейчас на первый план выходит персонал предприятия, его кадровый потенциал, знания и профессионализм сотрудников. Совершенствование процедуры отбора персонала имеет большое значение. Ведь он обеспечивает предприятие необходимым персоналом, который позволит предприятию добиться поставленных целей.

При подборе и отборе кадров необходимо разработать новые методы подбора и отбора именно для производственного персонала, в целях снижения текучести кадров данного типа работников.

Основной недостаток процесса оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров - это одинаковая форма оценочного листа для всех категорий работников (как для рабочих, так и для управленцев).

Основой организации процесса оценки профессиональных качеств соискателей на этапе подбора и отбора кадров станет зарубежный опыт. Он предусматривает индивидуальную оценку труда. Оценка индивидуальных результатов труда руководителей и специалистов в частных и государственных организациях в США является центральным элементом всей кадровой политики по отношению к ним. Оценка индивидуальных результатов деятельности комплексная. Она служит основой установления размера оплаты и премирования работника. Основой определения его соответствия занимаемой должности. Основой целесообразности повышения или перемещения. На ее основе также выявлялись недостатки в организации труда работника и в его использовании.

Она служит основой для определения необходимости повышения его квалификации и переподготовки.

Для практического внедрения такого подхода необходимо разработать четко сформулированные критерии качества индивидуальной работы руководителя или специалиста.

Таким образом, для оптимизации процесса оценки профессиональных качеств соискателей на этапе подбора и отбора кадров следует разработать оценочные листы для каждой категории сотрудников: для руководителей, для специалистов и для рабочих.

Оценка профессиональных качеств кандидата до испытательного срока является более эффективной и рациональной с точки зрения экономической эффективности, поскольку оценка до приема работника в компанию позволит сэкономить трудовые и денежные ресурсы (в связи с поиском, отбором, оценкой, оформлением работника, расходами на прохождение медицинской комиссии и пр.).

Приняв на работу сотрудника, чьи профессиональные качества максимально удовлетворяют требованиям предприятия, увеличивается вероятность того, что данный работник останется работать по прошествии испытательного срока.

На основе экспертного мнения (в качестве экспертов выступили Начальник отдела кадров и менеджер по кадрам), проведение оценки профессиональных качеств кандидата до испытательного срока, а также с учетом категории персонала (управленческие работники, специалисты, производственные рабочие), позволит проводить более тщательный отбор персонала, в результате чего произойдет увеличение доли новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года.

Прогнозируемый экономический эффект от реализации проекта совершенствования оценки профессиональных качеств работника ООО «Объединение «Союзпищепром» составит 277 416 рублей. Кроме того, прогнозируется социальная эффективность внедряемых мероприятий.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия являются экономически и социально эффективными и рекомендуются к реализации в компании ООО «Объединение «Союзпищепром».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андриенко, В.Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / В.Ф. Андриенко. – М. ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 400 с.
2. Артамонова, Н.В. Управление персоналом: учебное пособие / Н.В. Артамонова. – СПб.: СПбГУАП, 2016. – 462 с.
3. Афонин, А.С. Основы мотивации труда: организационно–экономические аспекты: учебное пособие / А.С. Афонин. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 320 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник/ Т.Ю. Базаров. – М: ЮНИТИ, 2016. – 316 с.
5. Белкин, В.А. Как управлять трудом / В.А. Белкин. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2016. – 304с.
6. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2016. – 412 с.
7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2016. – 280 с.
8. Волгин, Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика: учеб. пособие / Н.А. Волгин, О.Н. Волгина. – М.: Дашков и К, 2016. – 508 с.
9. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта: учебник/ И.Б. Дуракова.– М.: Центр, 2016.– 420 с.
10. Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: учебное пособие / И.Б. Дуракова. – Воронеж: ВГУ, 2016. – 103 с.
11. Десслер, Г. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / Г. Десслер. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 289с.
12. Долматова, И.А., Зайцева, Т.Н., Персецкая, К.М., Иванова, Г.Д. Стандартизация и система управления качеством производства макаронных изделий на предприятиях Челябинской области /И.А. Долматова, Т.Н., Зайцева К.М. Персецкая, Г.Д. Иванова. // Молодой ученый. – 2014. – №19. – С. 197–199.

13. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М: Приор, 2016. – 298с.
14. Ерёмкина, Е.В. Учебно–методическое пособие по изучению курса «Управление персоналом» / Е.В. Еремина. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2015. – 286 с.
15. Жуков, А.Л. Регулирование и организация оплаты труда: учеб. пособие для вузов / А.Л. Жуков. – М.: МИК, 2016. – 336 с.
16. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов – М.: Изд-во Российская Экономическая Академия, Екатеринбург: Деловая книга, 2016. – 232 с.
17. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.О. Волгин. – М.: Экзамен, 2015 – 350 с.
18. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
19. История и современные проблемы управления персоналом: учебник / Под ред. В.И. Данилова. – СПб.: Издательство СЗАГС, 2016. – 329 с.
20. Кекк, В.В., Прохасько, Л.С., Аптрахимов, Д.Р. Исследование рынка макаронных изделий в г. Челябинске // В.В. Кекк, Л.С. Прохасько, Д.Р. Аптрахимов. // Молодой ученый. – 2015. – №4. – С. 200–203.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: учебник/ А.Я. Кибанов, Г.А. Мемед – Заде, Т.А. Роднина. – М.: Экзамен, 2016. – 576 с.
22. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник/ А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 486 с.
23. Капустин, П.А. Управленческое консультирование для руководителей: учебник/ П.А. Капустин. – СПб.: Издательский дом «Бизнес–пресса, 2016. – 298 с.
24. Карташов, Л.В. Поведение в организации: учебник/ Л.В. Карташов, Т.О. Никонова, О.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 268 с.



25. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебник/ Ю.Д. Красовский. – М.: Интел – Синтез, 2014. – 356 с.
26. Любушин, Н.П. Экономический анализ: учеб. пособие / Н.П. Любушин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити–Дана, 2016. – 423 с.
27. Макарова, И.К. Управление персоналом: схемы и комментарии: учебник / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2016. – 285 с.
28. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 298 с.
29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – М.: Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2016. – 250 с.
30. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2013. – 545 с.
31. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебник / Е.В. Маслов. – М.: 2016. – 298 с.
32. Мэйтланд, Я., Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: учебник / Я. Мэйтланд. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 274 с.
33. Мяснянкина, О.В. Экономика предприятия: учеб. пособие для вузов / О.В. Мяснянкина Б.Г. Преображенский. – М.: КноРус, 2016. – 192 с.
34. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия / М.Ю. Рогожин. – М.: РДЛ, 2016. – 305 с.
35. Руководство сотрудниками фирмы. / Под ред. А.А. Крылова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 476 с.
36. Румянцева, З.П. Менеджмент организации: учебник / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 398 с.
37. Промышленное производство в России. 2016: Стат.сб./Росстат. – М., 2016. – 347 с.
38. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом / С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 412 с.
39. Сартан, Г.Н. Новые технологии управления персоналом: учебник / Г.Н. Сартан. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2016. – 515 с.

40. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 639 с.
41. Сотникова, С.И. Управление карьерой: учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 400 с.
42. Современные персонал–технологии: учебник/ Под ред. М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел – Синтез, 2017. – 298 с.
43. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник/ В.А. Спивак. – Спб.: Питер, 2016. – 416 с.
44. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: учебник/ Под ред. Марра. – М.: Приор, 2016. – 298 с.
45. Управление персоналом: учеб. для вузов / Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 456 с.
46. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра – М, 2016. – 512 с.
47. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин.– М.: Тезис, 2016. – 300 с.
48. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации / Н.В. Федосеев. – М.: Экзамен, 2015. – 249 с.
49. Хромовских, Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография / Н.Т. Хромовских. – Владивосток, ДВГАЭУ, 2016. – 130 с.
50. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент: учебник / В.М. Цветаев. – М.: Проспект, 2015. – 226 с.
51. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов/ Ю. Цыпкин – М.: Юнити – Дана, 2016. – 446 с.
52. Чижов, Н.А. Кадровые технологии: учебник/ Н. Чижов – М.: Экзамен, 2016. – 351 с.
53. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 357 с.

54. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шаховой. – М.: Вершина, 2016. – 201 с.
55. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно–практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Интел–Синтез», 2016. – 460 с.
56. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 584 с. – (Высшее образование)
57. Экономика труда: учеб. для вузов / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. – М.: Экономика, 2016. – 560 с.
58. Бакаев, В.В. Кластерный подход в решении проблем маркетинга и управления на предприятии / В.В. Бакаев // Вопросы экономических наук. – 2015. – № 2. – С. 17-18.
59. Богданов, Ю.Н. Мотивация персонала / Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Шмонин, В.Т. Ярыгин // Методы менеджмента качества. – 2016. – № 11. – С. 14-19.
60. Бурмистров, А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // А. Бурмистров, Н. Газенко // Управление персоналом. – 2017. – № 7. – С. 48-49.
61. Верхоглазенко, В. Мост между интересами / В. Верхоглазенко // Маркетолог. – 2017. – № 5. – С.36.
62. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2017. – № 4. – С. 23-34
63. Дорошева, М. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра / М. Дорошева // Управление персоналом. 2016. – № 12. – С.20 – 35.
64. Ежова, С.П. Основы инновационного процесса в управлении персоналом / С.П. Ежова // Кадровый менеджмент. – 2016. - № 7. – С. 3-7.
65. Павлуцкий, А. Управление персоналом: стереотипы и реальность / А. Павлуцкий, О. Алехина // Управление персоналом. – 2016. – №8. – С. 7 –11.

66. Плайтнер, Х. Значение «человеческого фактора» для малых и средних предприятий / Х. Плайтнер // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 2. – С. 24 – 29.
67. Повышение производительности труда: тема номера // Экономика бизнеса. – 2016. – № 1. – С. 1–8.
68. Румянцев, В. Управление: проблемы и решения / В. Румянцев // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 3. – С. 14 –19.
69. Спивак, В.А. Концепция развивающего управления персоналом // Управление развитием персонала. – 2016. – № 3. – С. 22-28.
70. Уразаев, Л.Д. Управление персоналом организации // Экономика бизнеса. – 2017. – № 2. – С. 10–18.
71. Устинова, М.В. Управление человеческими ресурсами: сегодня и завтра/ М.В Устинова // Управление персоналом. – 2017. – № 11. – С.22–35.
72. Фахатов, В.Я. Управление: проблемы и решения / В.Я. Фахатов // Основы теории и практики управления. – 2017. – № 5. – С. 17 –19.
73. Фомин, В. Поиск персонала мгновенно / В. Фомин // Управление персоналом. – 2016. – № 4. – С.71-73
74. Франк, Э. Консультационные фирмы и отбор человеческого капитала / Э. Франк, Т. Пудак // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №1. – С. 16–23
75. Халимов, Л.Д. Повышение производительности труда / Л.Д. Халимов // Экономика бизнеса. – 2017. – № 5. – С. 12–17.
76. Ханжин, Х.В. Понятие «человеческого фактора» на предприятиях / Х.В. Ханжин // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 4. – С. 25 – 28.
77. Шипилов, А. Как обеспечить надежность персонала? / А. Шипилов, О. Шипилова // Кадры предприятия. – 2016. – № 8. – С. 23 –27.
78. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. / С. Шекшня // Управление персоналом. – 2017. – №1. – С.21–27.

79. Яковлев, А.Г. Совершенствование системы оплаты труда работников торговли / А.Г. Яковлев // Финансы. – № 6. – 2017.– С.37–38

80. Ярцева, С. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом / С. Ярцева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 9. – С. 3-7.