МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Работу выполнила Е.Ю. Кваша

 (подпись)

Специальность 38.05.01, Экономическая безопасность курс 2

 (код, наименование)

Специализация Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

Научный руководитель

канд. экон. наук,

доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Гелета

(подпись, дата)

Нормоконтролер

Преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В. Никитина

(подпись, дата)

Краснодар

2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1 Теоретико-методические основы исследования трудовых ресурсов и управления персоналом предприятия 5

1.1 Характеристика трудовых ресурсов предприятия 5

1.2 Система управления персоналом на предприятии 10

1.3 Методические подходы к анализу и оценке трудовых ресурсов и системы управления персоналом предприятия 16

2 Анализ и оценка использования трудовых ресурсов ООО «Авантпак-ЮГ» 20

2.1 Характеристика деятельности предприятия 20

2.2 Анализ и оценка использования трудовых ресурсов 28

2.3 Анализ и оценка системы управления персоналом на предприятии 34

3 Основные направления по повышению эффективности использования трудовых ресурсов и системы управления персоналом в ООО «Авантпак-ЮГ» 40

Заключение 47

Список использованных источников 49

Приложение А Анкета для оценки системы управления трудовыми ресурсами в ООО «Авантпак-ЮГ» 52

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях обеспечение предприятия рабочей силой, а также эффективность её использования – важнейшее условие эффективной деятельности предприятия. Экономика нашей страны в 21 веке функционирует в основном по законам рынка. Предприятия сами отвечают за результат своей деятельности и принимают решения о дальнейшем развитии. В рыночной экономике выживает тот, кто наилучшим образом использует имеющиеся ресурсы, решая основные проблемы предпринимательской деятельности.

В экономике организаций существуют множество факторов, влияющих на производство. Одним из главных, а зачастую и основным фактором, требующим наибольших затрат, является трудовой ресурс. К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли.

Актуальность темы курсовой работы обусловлена тем, что от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности его управления зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Экономический потенциал страны, национальное богатство и качество жизни определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, уровнем развития трудового или человеческого потенциала. В современных условиях обеспечение предприятий рабочей силой, эффективность ее управлением – важнейшее условие эффективной деятельности этих предприятий.

Целью данной курсовой работы является оценка эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии.

Достижение поставленной цели потребует решения следующих задач:

1. Ознакомиться с теоретическими аспектами поставленной темы;
2. Изучить характеристику трудовых ресурсов;
3. Узнать, как функционирует система управления персоналом на предприятии;
4. Проанализировать использование трудовых ресурсов ООО «Авантпак-ЮГ»;
5. Исследовать структуру управления персоналом на выбранном предприятии;
6. Обозначить пути для повышения эффективности использования трудовых ресурсов и системы управления персоналом в ООО «Авантпак-ЮГ»;
7. Сделать выводы.

Объектом исследования является ООО «Авантпак-ЮГ». Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся по поводу обеспечения предприятия трудовыми ресурсами и поиском путей для их эффективного использования.

Научная новизна исследования заключается в выработке теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по совершенствованию эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Авантпак-ЮГ».

В работе применялись следующие методы экономических исследований: историко-логический, анализа и синтеза, индукции и дедукции, экономико-статистический.

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

1 Теоретико-методические основы исследования трудовых ресурсов и управления персоналом предприятия

1.1 Характеристика трудовых ресурсов предприятия

В современном экономическом словаре категория «трудовые ресурсы» трактуется как экономически активное, трудоспособное население, часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности» [1].

О.В. Баскакова отмечает, что трудовые ресурсы, с точки зрения экономики, определяют отношения трудоспособного населения, обладающего физической и интеллектуальной способностью к труду, к определенным государством условиями воспроизводства рабочей силы [15].

Согласно мнению А.П. Гарнова трудовые ресурсы (кадры) предприятия выступают ключевым ресурсом функционирующего предприятия, от качества и результативности использования которого в большинстве случаев зависят итоги деятельности предприятия и его конкурентоспособность на рынке. [16].

А.Т. Романова отмечает, что трудовыми ресурсами в качестве планово-учетного показателя выступает численность трудоспособного населения страны, а также незанятого в трудовом процессе трудоспособного населения рабочего возраста. [17].

Трудовые ресурсы можно оценивать с демографической, экономической, социологической и статистической позиций.

Демографический аспект трудовых ресурсов отражает зависимость этих ресурсов от воспроизводства населения и учитывает такие характеристики, как: половозрастная структура, здоровье, уровень занятости, показатели динамики рождаемости и смертности населения [3].

Как экономическая категория трудовые ресурсы выражают экономические отношения по формированию, распределению и использованию трудоспособного населения в общественном производстве и других сферах человеческой деятельности. Экономические отношения — это та общественная форма, в которой реализуется способность к труду.

Социологический аспект трудовых ресурсов следует рассматривать как формирование и использование трудовых ресурсов внутри исторически определенной общественной формации и под ее влиянием.

Статистический аспект трудовых ресурсов характеризуется трудоспособным рабочим возрастом населения.

Трудовые ресурсы формируются в основном из населения трудоспособного возраста, исключая инвалидов и льготных пенсионеров, в состав трудовых ресурсов включается работающее население пенсионного возраста и работающие подростки (численность этой группы населения статистически не учитывается).

Возраст служит главным критерием при определении численности экономически активного населения, т.е. той части трудоспособного населения, которая участвует, или может участвовать, в материальном производстве и непроизводственной сфере.

Экономически активное население — это часть населения, предлагающая свой труд для производства товаров и услуг. Эта категория охватывает всех лиц (занятых и безработных), которые создают рынок труда (в части предложения рабочей силы) для производства товаров и услуг.

Трудовые отношения, возникающие на рынке труда между работником и работодателем, регулируются на основе правовых и законодательных норм в соответствии с Конституцией Российской Федерации и Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ).

Основными принципами правового регулирования трудовых отношений являются [2]:

- свобода труда, включая право на труд;

- запрет принудительного труда и дискриминации в сфере труда;

- обеспечение права каждого работника па справедливые условия труда, отвечающие требованиям безопасности;

- право на предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска, выходных и нерабочих дней;

Трудовые ресурсы обладают количественной и качественной определенностью, образуя в своей совокупности определенную меру, предопределяющую трудовой потенциал общества, который имеет количественную и качественную оценку [5].

Количественная оценка характеризуется следующими параметрами:

- общей численностью трудоспособного населения;

- количеством рабочего времени, которое отрабатывает работающее население при сложившемся уровне производительности и интенсивности труда.

Качественная оценка трудового потенциала определяется следующими показателями:

- состоянием здоровья, физической дееспособностью трудоспособного населения;

- качеством трудоспособного населения с точки зрения уровня общеобразовательной и профессионально-квалификационной подготовки трудоспособного населения.

Достоинством количественных методов является возможность получения ограниченного количества показателей, которые можно сравнить между собой в динамике. Однако при использовании количественных методов вне поля зрения остаются качественные показатели, которые имеют очень большое значение для оценки трудовых ресурсов и управления персоналом [14].

Квалификация трудовых ресурсов определяет уровень знаний и трудовых навыков работника по специальности, который отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Существует несколько классификаций работников:

1. По занимаемым должностям или по выполняемым хозяйственным функциям персонал подразделяется на рабочих и служащих. Из группы служащих выделяются руководители, специалисты и другие работники, относящиеся к служащим. Предыдущая классификация предусматривает следующую категорию деления персонала.

2. По категориям специалистов – рабочие основного и вспомогательного производств, руководители, специалисты, служащие. Это деление отражено в классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), утвержденном Госкомстатом России 26 декабря 1994 г [6].

Внутри категорий персонал предприятия делится по профессиям, стажу, полу, возрасту, образованию и т. д.

В процессе анализа трудовых ресурсов изучаются:

- обеспеченность рабочих мест производственных подразделений персоналом в требуемом для производства профессиональном и квалифицированном составе (обеспеченность производства трудовыми ресурсами);

- качественное использование трудовых ресурсов (рабочего времени в процессе производства);

- эффективность использования трудовых ресурсов (изменение выработки на одного работающего и на этой основе изменение производительности труда).

В процессе проведения анализа проверяется обеспеченность организации отдельными категориями промышленно-производственного персонала. По характеру участия в производственном процессе рабочие делятся на две группы:

1. Основные – рабочие, занятые в основных цехах, непосредственно в технологическом процессе по изготовлению основной продукции предприятия;

2. Вспомогательные – рабочие, занятые всеми видами обслуживания рабочих мест, т.е. перемещением, транспортировкой, хранением и складированием предметов и продуктов труда; производством электроэнергии и т.д., а также поддержанием основных средств в рабочем состоянии [7].

В процессе анализа изучается соотношение между основными и вспомогательными рабочими, устанавливается тенденция его изменения. Если удельный вес основных рабочих снижается, это ведет к снижению выработки.

Наряду с количественным обеспечением изучается качественный состав рабочих, который характеризуется общеобразовательным, профессионально-квалификационным уровнем, половозрастной структурой.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих проводится путем сопоставления наличной численности по специальностям и разрядам с необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, бригадам и предприятию в целом. При этом выявляется излишек или недостаток рабочих каждой профессии.

Требуемая численность рабочих определяется отношением объема каждого вида работ к плановому фонду рабочего времени одного рабочего с учетом выполнения норм выработки.

Анализ соответствия выполняемой работы уровню квалификации рабочих проводится на основе сравнения среднего разряда работ со средним разрядом рабочих, выполняющих эти работы. Это дает возможность судить о правильности подбора и расстановки рабочих, а также о том, правильно ли планируется их заработная плата. Если фактический уровень квалификации рабочих ниже планового, следует предусмотреть повышение квалификации рабочих соответствующих специальностей и разрядов.

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами целесообразно проводить в целом по предприятию и по отдельным цехам, участкам, бригадам, профессиям.

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, и как следствие – объем производства продукции (работ, услуг), ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Таким образом, исходя из вышеперечисленных определений, следует, что трудовые ресурсы предприятия — это численный состав работников, обладающий такими количественными и качественными характеристиками, использование которых позволяет обеспечить реализацию текущих задач и стратегии развития предприятия.

1.2 Система управления персоналом на предприятии

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом:

- работники;

- рабочие группы;

- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;

- линейный управленческий персонал.

Главная цель системы управления персоналом – создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококвалифицированными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие [13].

Основные задачи службы управления персоналом:

- обеспечение предприятия высококвалифицированными и инициативными работниками;

- совершенствование системы мотивации персонала;

- повышение уровня удовлетворенности трудом и трудовой активности;

- обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации работников [4].

При проведении анализа системы управления персоналом распространенным является системно-функциональный подход, в рамках которого исследуются отдельные подсистемы управления персоналом. Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов выделяют следующие функции управления персоналом:

- планирование потребности в персонале;

- обучение и развитие персонала;

- продвижение и ротация;

- учет и оценка эффективности кадровой работы [11].

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие:

- привлечение персонала;

- задействование персонала;

- управление мотивацией работников.

Принципы построения системы управления:

1. Система управления имеет тесно связанные внутреннюю и внешнюю среду, которые оказывают на нее взаимное и значительное влияние.
2. Система управления состоит из тактической и стратегической подсистемы управления персоналом. Первая направлена на формирование, а вторая – на разработку структуры персонала.
3. Система управления включает в себя формальную и неформальную составляющие. На практике они практически никогда не совпадают идеально, и задача системы управления состоит в их максимальном сближении.

Эти факторы и принципы можно отнести к основополагающим, но они не единственны. Система управления персонала состоит из множества подсистем:

- общего и линейного руководства;

- планирования и маркетинга персонала;

- управления и учета трудового персонала;

- управления мотивацией и поведением;

- развития организационной структуры.

Каждая подсистема требует отдельного внимания при планировании, построении и анализе системы управления персоналом.

Главным ключевым ресурсом организации является человеческий, поэтому организация заинтересована в регулярной его оценке. В этой связи оценка эффективности управления персоналом была и остается одним из важнейших направлений кадрового менеджмента [8].

Система управления имеет две взаимосвязанные среды:

- внешнюю представляют системы управления сбытом, производством, финансовыми активами;

- внутреннюю образует сама система управления персоналом и ее элементы.

Анализ предполагает выявление особенностей внешней и внутренней среды предприятия. Порядок его проведения не имеет принципиального значения, так как, проанализировав ряд внешних сторон, необходимо обращаться к внутренним, и наоборот, что предполагает одновременность процессов.

Проведение анализа системы управления кадрами возможно несколькими способами:

1. научное исследование – полученные результаты являются исключительно теоретическими и требуют проверки на практике;

2. методологический подход – предполагает использование одного или нескольких существующих научно-практических методов анализа, дающих конкретные практические результаты;

3. исследования – выявление новых знаний и возможности их применения на практике;

4. системный подход – комплексный анализ деятельности предприятия, в систему которого входит подсистема управления персоналом.

Выбор способа проведения анализа зависит от поставленный целей, возможностей и практических результатов, ожидаемых от данного исследования. Специалисты, в большинстве своем, применяют методологический подход, позволяющий, при одновременном использовании нескольких методов, добиться максимальной эффективности анализа и его практических результатов.

Совокупность способов и приемов проведения анализа системы управления персоналом, в разных вариациях представляют собой методы исследования системы управления персоналом. Правильное применение разных методов и их вариаций позволяют получать достоверную и полную информацию о результатах исследований, проявившихся и возможных проблемах в системе управления персоналом. Все методы можно условно разбить на четыре основные группы:

1. методы, в основе которых лежит определение и применение знаний и интуиции опытных специалистов;

2. формализованные представления на основе математического и экономического моделирования;

3. комплексные методы, представляющие разные вариации двух предыдущих групп;

4. метод исследования информационных потоков.

Первая группа отличается иногда наличием нетрадиционных подходов к проведению исследования и использованию небольшого количества фактической информации. При этом она длительный период времени является основной в решении проблем, связанных с управлением персоналом. К этой группе относится множество методов и их вариантов, но основных несколько:

- Метод «мозговой атаки»

Основан на собрании некоторого количества специалистов с целью интуитивной проработки возникшей проблемы или задачи и поиска вариантов ее решения.

- Методы исследования системы управления персоналом

В дальнейшем проводится анализ высказанных идей и вариантов. На основе наиболее жизнеспособных вырабатываются несколько стратегий поведения или реакции.

- Метод сценариев

Подготовленные и согласованные в письменном виде представления об анализируемом объекте или задаче, с последовательностью событий, решений и вариантов.

- Метод экспертных оценок

В данном варианте производится удаленный опрос специалистов-экспертов по заданной проблематике. Результаты такого метода можно условно определить как «общественное мнение».

- «Дельфи»

Имеет много вариаций и чаще всего используется для повышения объективности других методов, но иногда применяется и отдельно. В основе метода лежит последовательность мозговых атак или опросов с возможностью обратной связи и информирования о результатах предыдущих этапов.

- Дерево целей

Предполагает иерархическую разбивку поставленной задачи или цели на более мелкие подзадачи, вплоть до отдельных простейших функций. Основная функция – дробление цели (задачи, направления) для получения устойчивой структуры на определенный промежуток времени, не зависящей от изменений, присущих любой развивающейся системе.

- Метод «деловых игр»

По мнению экспертов и аналитиков является наиболее эффективным методом. Состоит в имитации процесса решения задачи, рабочего процесса с заданными исходными параметрами и т.д.

Вторая группа методов основана на использовании математического расчета и прогнозирования, с использованием предварительных технико-экономических расчетов. Они позволяют относительно точно спрогнозировать развитие событий в заданном варианте алгоритмов. Явный недостаток этих методов – невозможность выходить за рамки заданного алгоритма и предвидеть новые возможные обстоятельства. Наиболее распространенными являются:

1. Сетевой метод, в котором с помощью построения сложной структуры сетей задается внутреннее поведение системы на период времени.

2. Имитационное динамическое моделирование – предполагает построение сложной модели, полностью имитирующей внутреннюю структуру моделируемой системы управления. Продлевая на какой угодно большой промежуток времени внутреннее поведение системы, можно выявить предположительные сбои в работе.

Третья группа включает в себя огромное количество вариантов одновременного использования формализованных и интуитивных методов исследования системы управления персоналом. В этой группе нет возможности выделить какие-либо основные методы.

Методы информационных потоков используются в основном при подготовке к основному анализу системы и призваны выяснить потоки документации, процессы передачи данных, функциональные нагрузки отдельных элементов структуры.

Если говорить о современном опыте исследований систем управления персоналом, то принято использовать многоуровневый подход к исследованию систем управления персоналом. Данные исследования проводятся штатными сотрудниками компании, но чаще – специализированными компаниями и агентствами с привлечением штатных специалистов.

Давно ушли в прошлое следования по одному методу проведения анализа, а повсеместная компьютеризация и доступность специального программного обеспечения позволяют максимально упростить проведение исследований, как крупных компаний, так и небольших предприятий. Наработанный опыт исследования систем кадрового менеджмента позволяет наиболее эффективно комбинировать разные методы и применять международные знания и опыт.

Крупные корпорации давно пришли к системному анализу, позволяющему предотвратить сбои системы управления на всех уровнях компании, к чему на данном этапе приходят и мелкие предприятия, желающие обезопасить свои системы управления персоналом.

На основании изложенного можно сказать, что к основным методическим подходам к анализу, оценке трудовых ресурсов и управлению персоналом предприятия можно отнести: метод «мозговой атаки», методы исследования системы управления персоналом, метод сценариев, метод экспертных оценок, «Дельфи», дерево целей, метод «деловых игр», сетевой метод и имитационное динамическое моделирование.

Одним словом, управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации и представляет собой численный состав работников, обладающий такими количественными и качественными характеристиками.

1.3 Методические подходы к анализу и оценке трудовых ресурсов и системы управления персоналом предприятия

Оценка трудовых ресурсов и управления персоналом предприятия – это систематический, четко организованный процесс, ориентированный на повышение результативности управленческого труда, поддержание конкуренции между управленческими подразделениями, соблюдение принципов социальной справедливости и оплаты труда.

Основной методический подход к анализу, оценке трудовых ресурсов и управлению персоналом предприятия основывается на расчете экономических показателей. Для этого используются такие показатели как текучесть персонала, экономическая результативность управленческой деятельности, средние затраты на подбор персонала. Нормальное значение текучести кадров у топ-менеджеров лежит в пределах от 0 до 2%. У управляющих среднего уровня норма возрастает до 8-10%. Текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20%. Норма для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала составляет 20-30%, а для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50% [6].

Еще одним методом данной группы является расчет показателя текучести кадров, который отражает соотношение общего числа уволившихся к среднесписочной численности персонала по месяцам. Расчет данного показателя позволяет оценить уровень текучести кадров, соответственно, дополнительные затраты компании, связанные с этим, однако дает самое общее представление об уровне текучести и не позволяет конкретизировать сумму убытка от текучки или сумму сэкономленных денег в результате ее отсутствия.

Достоинством количественных методов является возможность получения ограниченного количества показателей, которые можно сравнить между собой в динамике. Однако при использовании количественных методов вне поля зрения остаются качественные показатели, которые имеют очень большое значение для оценки трудовых ресурсов и управления персоналом. Дополнить исследование по количественным показателям можно с помощью качественных методов. Например, реакция на обучение определяется методом анкетирования обучаемых. Плюсами данного метода являются простота и удобство оценки, а также возможность получить обратную связь от учащихся. Минусами являются большая доля субъективизма, а также тот факт, что при заполнении анкет учащиеся переходят в позицию эксперта, что может провоцировать реакцию полного перекладывания ответственности за результаты обучения на преподавателя [4].

К группе методов анализа вклада в реализацию стратегии компании относится оценка «опережающих показателей», которые отражают измерение не только итоговых показателей деятельности, но и опережающих, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения. Данная оценка позволяет постоянно отслеживать вклад службы управления персоналом в продвижении к намеченным целям компании. Но разработка опережающих показателей требует тщательной проработки, формулировки и трансляции топ-менеджментом компании стратегии развития компании на нижележащие уровни оргструктуры.

Оценка управленческой ценности является экспертной оценкой того, насколько результат проведения того или иного проекта стимулирует к принятию решений, на основе мероприятий, решений, изменений, принятых подразделением-заказчиком по итогам проделанной службой управления персоналом работы.

Еще одним методом оценки может быть бенчмаркинг. Главное преимущество бенчмаркинга состоит в том, что он позволяет измерить результаты в достаточно слабо измеримой сфере – управление человеческими ресурсами. Бенчмаркинг (от англ. benchmark – начало отсчета, зарубка) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, как правило, более успешных компаний. Однако трудно найти такую компанию для проведения контрольного сравнения, которая была бы абсолютно идентична или максимально схожа с компанией, проводящей бенчмаркинг. Одним из способов преодоления данного ограничения является отказ от прямого сопоставления тех или иных показателей и переход к сравнению себестоимостей, выраженных через систему принципиальных составляющих (критериев), а затем сбор аналогичных данных у «лучших в классе» компаний [21].

Еще один из методов бенчмаркинга, модель Дэйва Ульриха – показатель скорости бизнес-процессов, относится к методам анализа качества. Он позволяет оценить такой важный показатель в работе, как оперативность реагирования, своевременность предоставления услуги/продукта. Однако необходимо учитывать вклад подразделения-заказчика в итоговую длительность решения задачи, своевременность предоставления им необходимых материалов, участия в процедурах и т.п. В рамках данной модели скорость бизнес-процесса до нововведений/HR-мероприятий и после. Оценивается скорость циклов, развитие способности подразделения-заказчика к обучению. Плюсом данного метода является введение объективного показателя в оценку вклада службы управления персоналом в развитие компании. Минусом является то, что для оценки скорости того или иного бизнес-процесса необходимо, чтобы данный процесс был выстроен, а показатели скорости легко измеримы [7].

Еще одним вариантом оценки может быть система сбалансированных показателей – Balanced Score Card (BSC), которая наряду с традиционными системами также включает в себя финансовые показатели как одни из важнейших критериев оценки результатов деятельности. Система сбалансированных показателей – Balanced Score Card (BSC) – система управления организацией, обеспечивающая возможность реализовывать ее стратегические планы за счет оперативного контроля и управления реализацией стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности.

Ключевые особенности системы управления на основе BSC следующие: в систему входят показатели, относящиеся ко всем стратегически важным аспектам деятельности (как минимум их четыре: финансы, рынок, производство/эффективность и развитие). Таким образом, сбалансированная система должна использовать измеряемые показатели по крайней мере в следующих четырех направлениях:

- финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;

- оценка полезности товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;

- внутренняя операционная эффективность, оценивающая эффективность внутренней организации бизнес-процессов;

- инновации и обучение, то есть способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения [22].

На основании изложенного можно сказать, что к основным методическим подходам к анализу, оценке трудовых ресурсов и управлению персоналом предприятия можно отнести: расчет экономических показателей, расчет показателя текучести кадров, бенчмаркинг, модель Дэйва Ульриха, систему сбалансированных показателей – Balanced Score Card (BSC).

2 Анализ и оценка использования трудовых ресурсов ООО «Авантпак-ЮГ»

2.1 Характеристика деятельности предприятия

ООО «Авантпак-ЮГ» – представляет собой производственное предприятие, работающее на рынке гибких упаковочных материалов. В своей работе предприятие руководствуется принципами эффективного менеджмента и передовых технологий. Ключевая цель работы предприятия – улучшение и дальнейшее развитие рынка гибкой упаковки для удовлетворения увеличивающихся потребностей покупателей в качественных и экономичных решениях.

Юридический адрес ООО «Авантпак-ЮГ»: г. Краснодар, ул. Коммунаров, д. 278.

Главными направлениями деятельности ООО «Авантпак-ЮГ» являются следующие:

1. Производство полиэтиленовых пленок и полипропиленовых пленок для упаковки в виде полотна, рукава и полурукава в рулонах.

2. Производство полиэтиленовых пакетов: пакеты майка, пакетов с вырубной (прорубной) ручкой, мешков, промышленной и фасовочной упаковки.

3. Флексопечать на пакетах и печать на пленках из полиэтилена.

4. Ротогравюрная печать на пленках из полипропилена.

5. Разработка индивидуального и особого дизайна упаковки из полимеров разных видов.

6. Полипропиленовые мешки, полипропиленовое полотно.

Продукция ООО «Авантпак-ЮГ» широко используется в сельском хозяйстве, строительстве, торговле, быту, для упаковки, транспортировки.

Структура управления ООО «Авантпак-ЮГ» имеет линейно-функциональный вид, основным достоинством данной структуры управления является принцип единоначалия и специализация на отдельных вопросах управления. Организационная структура управления предприятием ООО «Авантпак-ЮГ» показана на рисунке 1.

Директор ООО «Авантпак-ЮГ»

Заместитель директора

Главный бухгалтер

Бухгалтер

Кассир

Руководитель отдела продаж

Руководитель отдела программи-рования

Начальник цеха

Источник:

Менеджер по развитию

Менеджер по продажам

Клиент-менеджер

Менеджер-консультант

Инженер-программист

Инженер-техник

Инженер веб-разработки

Заместитель начальника цеха по производству

 Источник:

 Источник:

 Источник:

 Источник: цеха

Источник:

Цех

Источник:

Рабочий сменный персонал

 Источник:

 Источник:

 Источник: цеха

Источник:

Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Авантпак-ЮГ»

В пределах своей компетенции руководитель предприятия организует работу по выполнению планов работы ООО «Авантпак-ЮГ». В своей деятельности он руководствуется действующим трудовым законодательством Российской Федерации. Главному бухгалтеру ООО «Авантпак-ЮГ» предоставляется право подписи документов, служащих основанием для приемки и выдачи товарно-материальных ценностей и денежных средств, а также расчетных, кредитных и денежных обязательств. Указанные документы без подписи главного бухгалтера считаются недействительными и не принимаются к исполнению.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю ООО «Авантпак-ЮГ» и несет ответственность за ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Заместитель директора ООО «Авантпак-ЮГ» определяет техническую политику, перспективы развития ООО «Авантпак-ЮГ», осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда и техники безопасности.

Все подразделения ООО «Авантпак-ЮГ» действуют взаимосвязано. Для их согласованной деятельности четко определены регламент работы каждого звена, методы и формы их взаимосвязи. С этой целью определены права, обязанности и ответственность каждого работника.

Таким образом, линейно-функциональная структура управления ООО «Авантпак-ЮГ» включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Далее проведем анализ экономических показателей предприятия ООО «Авантпак-ЮГ». Анализ начнем с анализа состава и структуры имущества предприятия (таблица 1).

Таблица 1 – Состав и структура имущества ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Тыс. р. | % | Тыс. р. | % | Тыс. р. | % |
| Внеоборотные активы - всего | 160506 | 70,12 | 199920 | 68,58 | 180850 | 62,94 | 20344 |
| в том числе:– нематериальные активы | 23910 | 10,45 | 23904 | 8,21 | 23902 | 8,34 | -8 |
| Продолжение таблицы 1 |
| – основные средства | 86394 | 37,74 | 155148 | 53,22 | 136468 | 47,45 | 50074 |
| – финансовые вложения | 31700 | 13,85 | 8776 | 3,08 | 8776 | 3,11 | -22924 |
| –  отложенные налоговые активы | 16776 | 7,36 | 388 | 0,16 | 0 | 0 | -16776 |
| – прочие внеоборотные активы | 1726 | 0,03 | 11704 | 0,02 | 11704 | 0,02 | 9978 |
| Оборотные активы, всего | 68416 | 29,94 | 91808 | 31,57 | 106856 | 37,18 | 38440 |
| в том числе: – запасы | 26944 | 11,85 | 39334 | 13,58 | 38566 | 13,44 | 11622 |
| – НДС по приобретенным ценностям | 1410 | 0,61 | 236 | 0,18 | 2068 | 0,75 | 658 |
| – дебиторская задолжен­ность | 34220 | 14,95 | 38572 | 13,27 | 45780 | 15,91 | 11560 |
| – денежные средства | 2256 | 1,04 | 10322 | 3,57 | 5554 | 1,91 | 3298 |
| – прочие оборотные акти­вы | 3586 | 1,65 | 3344 | 1,14 | 14888 | 5,26 | 11302 |
| Имущество, всего | 228922 | 100 | 291728 | 100 | 287706 | 100 | 58784 |

На основании данных таблицы 1 можно сделать следующие выводы: в 2018 году по отношению к 2016 году произошло увеличение общей стоимости имущества предприятия (рост составил +125,7% или 58784 тыс. руб.). Стоимость основных средств увеличилась на 50074 тыс. руб. (+158,01%) Произошло увеличение стоимости материальных запасов с 26944 тыс. руб. в 2016 г. до 38566 тыс. руб. в 2018 г.

Далее в таблице 2 рассмотрим состав и структуру источников формирования имущества ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

Таблица 2 – Состав и структура источников формирования имущества ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Тыс. р. | % | Тыс. р. | % | Тыс. р. | % |
| Собственные средства – всего | 24064 | 10,52 | 27994 | 9,64 | 31320 | 10,99 | 7256 |
| в том числе:– собственный капитал | 4274 | 1,95 | 7718 | 2,68 | 8350 | 2,98 | 4076 |
| – собственные акции, выкупленные у акционеров | 2526 | 1,14 | 2974 | 1,05 | 4952 | 1,75 | 2426 |
| – нераспределеннаяприбыль | 17264 | 7,55 | 17302 | 5,94 | 18018 | 6,31 | 754 |
| Заемные ипривлеченные средства | 204858 | 89,56 | 263734 | 90,42 | 256386 | 89,15 | 51528 |
| в том числе: Долгосрочные обязательства – всего | 63684 | 27,88 | 43492 | 14,96 | 164086 | 57,01 | 100402 |
| в том числе:– заемные средства | 48950 | 21,41 | 25308 | 8,78 | 118672 | 41,25 | 69722 |
| – прочие обязательства | 14734 | 6,42 | 18184 | 6,27 | 45414 | 15,86 | 30680 |
| Краткосрочные обязательства – всего | 141174 | 61,73 | 220242 | 75,57 | 92300 | 32,10 | -48874 |
| в том числе:– кредиты и займы | 124814 | 54,51 | 179524 | 61,58 | 80338 | 27,98 | -44476 |
| – кредиторская задолженность | 3004 | 1,38 | 35980 | 12,34 | 7902 | 2,75 | 4898 |
| – авансы полученные | 13356 | 5,84 | 4738 | 1,65 | 4060 | 1,44 | -9296 |
| Источники формирования имущества – всего | 228922 | 100 | 291728 | 100 | 287706 | 100 | 58784 |

Как следует из расчетов, представленных в таблице 2, в 2018 году по сравнению с 2016 годом, произошли следующие изменения: увеличение стоимости пассивов вызвано снижением краткосрочных обязательств на 48874 тыс. руб.

Далее проведем анализ состава и структуры основных средств предприятия (таблица 3).

Таблица 3 – Состав и структура основных средств ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Тыс. р. | % | Тыс. р. | % | Тыс. р. | % |
| Машины и оборудование | 6910 | 8,04 | 10760 | 6,97 | 19502 | 14,38 | 12592 |
| Здания и сооружения | 46940 | 54,35 | 90480 | 58,36 | 60756 | 44,57 | 13816 |
| Транспортные средства | 29484 | 34,17 | 50550 | 32,67 | 52596 | 38,55 | 23112 |
| Вычислительная и оргтехника | 1440 | 1,78 | 1708 | 1,18 | 1820 | 1,34 | 380 |
| Другие виды основных фондов | 1620 | 1,98 | 1650 | 1,15 | 1794 | 1,36 | 174 |
| Основные средства – всего | 86394 | 100 | 155148 | 100 | 136468 | 100 | 50074 |

Как видно из таблицы 3, стоимость всех основных средств ООО «Авантпак-ЮГ» на конец 2018 г. составила 136468 тыс. руб. (рост составил +158,02%).

Далее рассмотрим состав и структуру оборотных средств ООО «Авантпак-ЮГ» (таблица 4).

Таблица 4 – Состав и структура оборотных средств ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Тыс. р. | % | Тыс. р. | % | Тыс. р. | % |
| Запасы – всего | 26944 | 11,85 | 39334 | 13,58 | 38566 | 13,44 | 11622 |
| в том числе: – сырье, материалы | 13042 | 19,12 | 16428 | 17,94 | 19924 | 18,62 | 6882 |
| – затраты в незавершен­ном производстве | 3172 | 4,66 | 3348 | 3,65 | 3404 | 3,26 | 232 |
| – готовая продукция и товары для перепрода­жи | 4538 | 6,68 | 10250 | 11,25 | 7974 | 7,55 | 3436 |
| – товары отгруженные | 3196 | 4,77 | 5482 | 6,04 | 3624 | 3,42 | 428 |
| – прочие запасы и затраты | 2996 | 4,45 | 3826 | 4,25 | 3640 | 3,41 | 644 |
| НДС по приобретенным ценностям | 1410 | 0,61 | 236 | 0,18 | 2068 | 0,75 | 658 |
| Дебиторская задолжен­ность | 34220 | 14,95 | 38572 | 13,27 | 45780 | 15,91 | 11560 |
| Денежные средства | 2256 | 1,04 | 10322 | 3,57 | 5554 | 1,91 | 3298 |
| Прочие оборотные ак­тивы | 3586 | 1,65 | 3344 | 1,14 | 14888 | 5,26 | 11302 |
| Оборотные средства – всего | 68416 | 29,94 | 91808 | 31,57 | 106856 | 37,18 | 38440 |

Согласно представленным данным, оборотные средства ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг. увеличились на 38440 тыс. руб. и составили в 2018 г. 106856 тыс. руб. данное увеличение произошло за свет роста всех показателей оборотных средств предприятия.

Оценку финансовых результатов ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг. представим в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка финансовых результатов ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Тыс. р. | % | Тыс. р. | % | Тыс. р. | % |
| Выручка | 262290 | 100,0 | 279116 | 100 | 327788 | 100 | 65498 |
| Себестоимость про­даж | 231532 | 88,32 | 242730 | 87,04 | 273094 | 83,35 | 41562 |
| Валовая прибыль (убыток) | 30758 | 11,73 | 36386 | 13,06 | 54694 | 16,77 | 23936 |
| Управленческие рас­ходы | 12248 | 4,75 | 2448 | 0,99 | 8154 | 2,58 | -4094 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 18510 | 7,18 | 33938 | 12,28 | 46540 | 14,21 | 28030 |
| Прочие доходы | 2114 | 0,84 | 4296 | 1,53 | 2548 | 0,82 | 434 |
| Прочие расходы | 1158 | 0,44 | 612 | 0,28 | 1082 | 0,32 | -76 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 19466 | 7,45 | 37622 | 13,55 | 48006 | 14,63 | 28540 |
| Текущий налог на прибыль | 2710 | 1,01 | 4776 | 1,74 | 6326 | 1,90 | 3616 |
| Чистая прибыль (убыток) | 16756 | 6,45 | 32846 | 11,82 | 41680 | 12,71 | 24924 |

Представленные данные отражают, что в 2018 г. по сравнению с 2016 г. сложилась весьма благополучная ситуация с темпами роста основных показателей, которые, в свою очередь, характеризуют финансовые результаты деятельности ООО «Авантпак-ЮГ»: выручка от продаж за 2016-2018 гг. в ООО «Авантпак-ЮГ» увеличилась на 65498 тыс. руб., также и себестоимость продукции увеличилась на 41562 тыс. руб. Аналогичная ситуация происходит с валовой прибылью, она возросла на 23936 тыс. руб. по сравнению с 2016 г. Прибыль от продаж за 2016-2018 гг. возросла на 28030 тыс. руб. При этом также наблюдается рост чистой прибыли на 24924 тыс. руб.

Подводя итог, отметим, что состав управления ООО «Авантпак-ЮГ» количественно и качественно обеспечен кадрами, уровень образования, квалификация, стаж работы руководящих работников удовлетворяют требованиям работы предприятия. Тенденции к замещению руководящих работников с более высоким уровнем образования и квалификацией пока не требуется. По анализу имущественного положения ООО «Авантпак-ЮГ» можно сделать следующие выводы: оборотные средства ООО «Авантпак-ЮГ» имеют тенденцию к росту, что указывает на неплохое финансовое положение предприятия и стабильный оборот средств; снижение долгосрочной дебиторской задолженности положительно сказывается на финансовом положении предприятия и усиливает его финансовую устойчивость; увеличение собственного капитала является положительной тенденцией и напрямую связано с уменьшением заемных средств.

2.2 Анализ и оценка использования трудовых ресурсов

В данном разделе проведем анализ и оценку эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Авантпак-ЮГ».

Таблица 6 – Анализ структуры персонала предприятия ООО «Авантпак-ЮГ» и его квалифицированности за 2016-2018 гг., чел.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Среднесписочная численность работников | 30 | 100 | 33 | 100 | 38 | 100 | 8 |
| Продолжение таблицы 6 |
| – из них мужчины | 18 | 54,72 | 20 | 54,12 | 23 | 54,31 | 5 |
| – из них женщины | 12 | 45,33 | 13 | 45,97 | 15 | 45,72 | 3 |
| Численность работников основной деятельности | 25 | 74,75 | 29 | 76,53 | 35 | 78,10 | 10 |
| Численность временных и сезонных работников | 5 | 25,36 | 4 | 23,55 | 3 | 21,95 | -2 |
| Служащие – всего | 19 | 58,91 | 20 | 60,25 | 20 | 59,03 | 1 |
| из них: – руководители | 7 | 12,65 | 7 | 18,41 | 8 | 21,04 | 1 |
| – специалисты | 12 | 46,38 | 13 | 41,88 | 12 | 38,15 | 0 |
| Соотношение специалистов и руководителей | 3,75 | – | 2,33 | – | 1,81 | – | -1,94 |

Результаты таблицы 6 показывают, что состав работников в ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг. изменился. Увеличилась численность персонала в 2018 году и составила 38 человек, что на 10 чел. выше аналогичного показателя за 2016 год. При этом увеличилась численность работников основной деятельности – на 8 чел. В то же время уменьшилось количество временных и сезонных работников на 1 чел.

Такие изменения в сторону повышения профессионализма персонала обусловлены проводимой руководством предприятия политики по улучшению общей квалифицированности кадров, что в итоге предопределило текучесть кадров на предприятии.

Далее проанализируем динамику и структуру численности ООО «Авантпак-ЮГ» по возрасту (рисунок 2).

Рисунок 2 – Динамика структуры персонала ООО «Авантпак-ЮГ» по возрасту за 2016-2018 гг., чел.

Анализируя рисунок 2, можно сказать, что в ООО «Авантпак-ЮГ» в большинстве случаев принимают на работу людей работоспособного возраста от 36 до 45 лет, имеющим опыт работы от 10 до 15 лет. В ООО «Авантпак-ЮГ» также есть работники в возрасте от 45 лет (со стажем работы от 15 лет до 20 лет).

Образовательный уровень персонала в ООО «Авантпак-ЮГ» представим в таблице 7.

Таблица 7 – Образовательный уровень персонала ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Высшее | 22 | 53,68 | 25 | 54,08 | 26 | 53,33 | 4 |
| Средне-специальное | 7 | 44,21 | 7 | 36,73 | 9 | 40 | 2 |
| Среднее | 1 | 2,11 | 1 | 9,18 | 3 | 6,67 | 2 |
| Итого | 30 | 100 | 33 | 100 | 38 | 100 | 8 |

Результаты таблицы 7 говорят, что большинство работников ООО «Авантпак-ЮГ» имеют высшее образование (удельный вес в 2016 г. составляет 53,68% в 2018 – 53,33%), уровень которого из года в год увеличивается.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени [20]. Баланс рабочего времени на одного среднесписочного работника в ООО «Авантпак-ЮГ» представим в таблице 8.

Таблица 8 – Баланс рабочего времени на одного среднесписочного работника в ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Календарный фонд рабочего времени, дн., в т.ч. | 365 | 365 | 365 | 0 |
| Праздничные | 14 | 14 | 14 | 0 |
| Выходные | 120 | 119 | 120 | 0 |
| Номинальный фонд рабочего времени, дн. (стр 1 – стр 2 – стр 3) | 231 | 232 | 231 | 0 |
| Неявки на работу, дн., в т.ч. | 70 | 66 | 76 | 6 |
| ежегодные отпуска, дн. | 25 | 28 | 30 | 5 |
| болезни, дн. | 37 | 32 | 41 | 4 |
| прогулы, дн. | 8 | 6 | 5 | -3 |
| Явочный фонд рабочего времени, дн. (стр 4 – стр 5) | 161 | 166 | 155 | -6 |
| Продолжительность рабочего дня, ч | 8 | 8 | 8 | 0 |
| Бюджет рабочего времени, ч.(стр. 9 \* стр. 10) | 1288 | 1328 | 1240 | -48 |
| Предпраздничные сокращенные дни, ч. | 7 | 6 | 5 | -2 |
| Полезный фонд рабочего времени, ч.(стр. 11 – стр. 12) | 1281 | 1322 | 1235 | -46 |

Из таблицы 8 видно, что номинальный фонд рабочего времени в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшился на 1 день. В 2018 году по сравнению с 2016 г. возросло количество дней неявок на работу на 6 дней. В то же время увеличилось количество дней отпусков по сравнению с 2016 годом на 5 дней.

Уменьшилось количество дней прогулов на 31. Уменьшение данного показателя связано с проводимыми руководством предприятия мероприятиями по сокращению прогулов. По сравнению с 2016 годом в 2018 уменьшился явочный фонд рабочего времени и как следствие бюджет рабочего времени на 48 ч.

Более полно использование трудовых ресурсов можно оценить при помощи показателя фонда рабочего времени в ООО «Авантпак-ЮГ» (таблица 9).

Таблица 9 – Фонд рабочего времени в ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Среднесписочная численность рабочих | 30 | 33 | 38 | 8 |
| Явочный фонд рабочего времени, дн. | 161 | 166 | 155 | -6 |
| Продолжительность рабочего дня, ч | 8 | 8 | 8 | 0 |
| Фонд рабочего времени, ч (стр 1 \* стр 2 \* стр 3) | 38640 | 43824 | 47120 | 8480 |

Таким образом, несмотря на уменьшение явочного фонда рабочего времени в целом фонд рабочего времени вырос за 2016-2018 гг. на 8480 ч., что в 2018 г. составило 47120 ч. Такое увеличение стало возможным благодаря привлечению новых сотрудников.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (таблица 10).

Таблица 10 – Рентабельность труда персонала в ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 16756 | 32846 | 41680 | 24924 |
| Среднесписочная численность, чел. | 30 | 33 | 38 | 8 |
| Коэффициент рентабельности (стр 1 / стр 2) | 558,5 | 995,3 | 1096,8 | 538,3 |

Таким образом, коэффициент рентабельности в 2018 по сравнению с 2016 вырос на 538,3. Такой рост произошел благодаря увеличению чистой прибыли на 24924 тыс. руб. и количества работников на 8 чел.

Другим важным показателем эффективности использования персонала является значение производительности труда. Оно отражает отношение вводимой продукции к вводимым ресурсам.

Согласно таблице 11, в 2018 г. по сравнению с 2016 г. производительность труда выросла на 117, что во многом предопределенно ростом денежной выручки за анализируемый период на 65498 тыс. руб.

Таблица 11 – Производительность труда в ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018-2016 гг. |
| Выручка | 262290 | 279116 | 327788 | 65498 |
| Среднесписочная численность, чел. | 30 | 33 | 38 | 8 |
| Производительность труда, год. (стр 1 / стр 2) | 8543,0 | 8458,1 | 8626,0 | 117,0 |

Таким образом, проанализировав эффективность использования трудовых ресурсов в ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг., результаты показали, что количество работников на предприятии увеличивается. При этом имеется тенденция к уменьшению количества уволившихся. Анализ фонда рабочего времени показал, что его общий объем увеличился благодаря привлечению новых сотрудников. Показатели производительности труда на предприятии также значительно увеличились по сравнению с предыдущими периодами. В то же время возросла рентабельность персонала, что указывает на увеличении прибыли ООО «Авантпак-ЮГ».

2.3 Анализ и оценка эффективности управления персоналом на предприятии

Для проведения анализа и оценки эффективности управления персоналом на предприятии был разработан бланк интервью из 15 вопроса (Приложение А). Всего было опрошено 15 работников, из них 8 женщин и 7 мужчин. Средний возраст опрошенных – 26-45 лет. Наибольшее количество опрошенных имеют стаж работы в ООО «Авантпак-ЮГ» от одного года до пяти лет.

Согласно данным исследования источниками информации о вакансиях чаще всего выступают печатные СМИ (например, газеты с объявлениями о работе, а также информация, размещенная на сайте ООО «Авантпак-ЮГ» и в сети Интернет). Также о наличии вакансии узнают от знакомых и через кадровое агентство (таблица 12).

Таблица 12 – Источники информации о вакансии в ООО «Авантпак-ЮГ»

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | Количество ответов |
| На сайте организации | 8 |
| Из печатных СМИ | 4 |
| От знакомых | 2 |
| Продолжение таблицы 12 |
| В кадровом агентстве | 1 |
| В службе занятости | 0 |
| Итого | 15 |

Ни один из опрошенных не выделил в качестве источника информации службу занятости. Это связано с тем, что претенденты предпочитают искать информацию через Интернет и СМИ. Обращение в службу занятости многие считают неэффективным, излишне бюрократизированным процессом. Опрошенные отмечают, что самым удобными способами поиска информации о вакансии являются объявления в газете, а также информация в Интернете, например, на портале https://krasnodar.hh.ru.

Основным методом оценки кандидатов, по мнению опрошенных, является интервью (собеседование). Данные о способах оценки кандидатов представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Используемые способы оценки кандидатов в ООО «Авантпак-ЮГ»

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | Количество ответов |
| Интервью/собеседование | 10 |
| Анкетирование  | 4 |
| Тесты  | 1 |
| Анализ документов | 0 |
| Итого | 15 |

Необходимо отметить, что служба персонала проводит оценку претендентов по документам. На этап собеседования приглашаются те, кто прошел эту предварительную проверку, поэтому у опрошенных складывается несколько иное представление о работе службы персонала.

Важной задачей в управлении персоналом является адаптация. По мнению опрошенных, наиболее эффективным способом адаптации является помощь коллег (таблица 14).

Таблица 14 – Основные способы адаптации

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | Количество ответов |
| Помощь коллег | 9 |
| Инструктаж  | 3 |
| Наставничество  | 2 |
| Изучение документов и стандартов | 1 |
| Итого | 15 |

Опрошенные отмечают, что адаптация практически не проводится, работник часто вынужден учиться сам или спрашивать у коллег. У более опытных коллег вызывает раздражение тот факт, что новичков постоянно приходится обучать, а это не оплачивается. Изучение должностных инструкции и стандартов вызывает затруднения, потому что они написаны сложным языком, в них ничего непонятно, их некогда читать. Значительно реже упоминались такие способы адаптации как изучение документов и стандартов, инструктаж, наставничество. Средний период адаптации на новом месте работы составляет от 2 до 3 месяцев (таблица 15).

Таблица 15 – Время адаптации работников ООО «Авантпак-ЮГ»

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | Количество ответов |
| 2-3 месяца | 10 |
| 1 месяц | 4 |
| До полугода | 1 |
| Год  | 0 |
| Итого | 15 |

Эффективность работы персонала на предприятии зависит от того, насколько персонал ознакомлен с целями деятельности ООО «Авантпак-ЮГ» и его основными ценностями. По мнению опрошенных, основная цель деятельности ООО «Авантпак-ЮГ» – это получение прибыли. Так ответило 9 из 15 опрошенных (таблица 16).

Таблица 16 – Основные цели работы ООО «Авантпак-ЮГ» по мнению персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | Количество ответов |
| Получение прибыли | 9 |
| Удовлетворение потребностей клиентов в качественной продукции | 2 |
| Создание дополнительных рабочих мест | 1 |
| Повышение конкурентоспособности | 1 |
| Выживание  | 2 |
| Итого | 15 |

Однако получать прибыль может лишь то предприятие, которое производит востребованную и качественную продукцию. По результатам интервью видно, что только 2 чел. из 15 осознают, что задача персонала заключается в производстве качественной продукции и удовлетворении потребностей клиентов. Также малое количество ответов приходится на такие цели как «создание дополнительных рабочих мест» – 1 чел., «повышение конкурентоспособности» – 1 чел. Недостаточное понимание целей работы связано с тем, что у ООО «Авантпак-ЮГ» не сформирована миссия его деятельности.

По мнению опрошенных, важнейшей ценностью работы ООО «Авантпак-ЮГ» является стабильность, значительно меньше ответов получено по таким параметрам как репутация, удовлетворенность клиентов, высокое качество обслуживания. Результаты ответа на данный вопрос показывают, что работники недостаточно осознают важность качества продукции для укрепления конкурентных позиций ООО «Авантпак-ЮГ» на рынке г. Краснодара (таблица 17).

Таблица 17 – Основные ценности ООО «Авантпак-ЮГ»

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | Количество ответов |
| Стабильность | 8 |
| Удовлетворенность клиентов | 3 |
| Репутация (имидж) | 1 |
| Известность и достойное место на рынке | 2 |
| Высокое качество | 1 |
| Итого | 15 |

Для работников ООО «Авантпак-ЮГ» важнейшим стимулом является высокая заработная плата – 7 чел. Среди других важных стимулов отмечены социальный пакет – 3 чел. и стабильность – 1 чел. Остальные стимулы набрали равное количество голосов – по 1 (таблица 18).

Таблица 18 – Основные стимулы работы сотрудников ООО «Авантпак-ЮГ»

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты ответов | Количество ответов |
| Высокая заработная плата | 7 |
| Социальный пакет | 3 |
| Стабильность  | 2 |
| Карьерный рост, развитие, самореализация | 1 |
| Интересная работа | 1 |
| Удобство расположения/график | 0 |
| Поощрение уважение коллег | 1 |
| Возможность общения с людьми | 0 |
| Итого | 15 |

Таким образом, представленные данные опроса необходимо учитывать при разработке системы мотивации персонала. Необходимо уделять особое внимание политике оплаты труда, созданию условий для реализации карьеры, обеспечения стабильных трудовых отношений в ООО «Авантпак-ЮГ».

3 Основные направления по повышению эффективности использования трудовых ресурсов и системы управления персоналом в ООО «Авантпак-ЮГ»

Одним из недостатков эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии является отсутствие действенных методик изучения мотивов персонала, соответствующей информации. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии должно основываться на данных прикладных исследований, которые проясняли бы характеристики, качества персонала, его направленность, потребности [12].

Проведя анализ эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии ООО «Авантпак-ЮГ» можно предложить следующие направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом на предприятии:

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда. Гибкая система оплаты труда – это такая система оплаты труда, которая определенную часть заработка ставит в зависимость от общей эффективности работы предприятия.

При внедрении гибкой системы оплаты труда в ООО «Авантпак-ЮГ» заработная плата работников будет состоять из двух основных частей: постоянной и переменной. Постоянная часть будет представлять собой базовый оклад работников, который будет регламентироваться запланированным фондом заработной платы, а переменная часть будет представлять собой доплату, размер которой будет зависеть от общей эффективности работы (прибыли) всего предприятия. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику, и компании. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтобы заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники [11]. Так, если работники ООО «Авантпак-ЮГ» выполнили работу раньше установленного в договоре времени, им полагается доплата к заработной плате в размере 30%.

2. Руководству ООО «Авантпак-ЮГ» необходимо шире применять психологические и социальные методы мотивации персонала. В условиях кризисных ситуаций в ООО «Авантпак-ЮГ» для усиления мотивации персонала необходимо осуществление следующих мероприятий:

- обеспечение полной и своевременной выплаты заработной платы в условиях колебаний в объемах производства и неплатежеспособности ряда заказчиков;

- создание условий для повышения средней заработной платы и производительности труда;

- оптимизация структуры заработной платы и соотношений в уровнях оплаты труда по категориям персонала, профессиям и специальностям;

- обеспечение зависимости размеров заработной платы от конечных результатов деятельности;

- изменение функций и роли премиальных систем, с целью стимулирования трудовой активности [10].

3. Внедрение нематериальных стимулов мотивации на предприятии. Руководству ООО «Авантпак-ЮГ» предлагается раз в месяц проводить мероприятие «Лучший работник предприятия». Критериями оценки работников должны выступать следующие:

- производительность труда одного работника;

- ответственность работника;

- техническая грамотность.

Оценивать работников должен начальник цеха, методом наблюдения за работой персонала. По результатам данного мероприятия начальником цеха проводится признание заслуг отдельных работников, лучший работник поощряется грамотой, его фото размещается на доске почета. Данное мероприятие является важным для любого предприятия, и здесь главное не только нематериально замотивировать персонал, намного важнее показывать, что руководство видит заслуги лучших сотрудников, следит за каждым работником, правильное поведение – поощряется.

Проведение мероприятия «Лучший работник предприятия» позволит руководству ООО «Авантпак-ЮГ» сформировать действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия. Поэтому хозяйственная деятельность предприятия во многом зависит от правильной организации финансовой и управленческой работы на предприятии.

Перечень направлений по эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Авантпак-ЮГ» представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Направления эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Авантпак-ЮГ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблемы | Пути решения | Результат |
| Несовершенство системы оплаты труда в организации. В настоящее время в ООО «Авантпак-ЮГ» наибольшая доля 92,91% принадлежит основной части заработной платы, 7,09% – премиальной части заработной платы | Внедрение гибкой системы оплаты труда | Повышение заинтересованности работников ООО «Авантпак-ЮГ» в выполнении своих обязанностей. Возможность увеличения заработной платы на 30% |
| Отсутствие психологических и социальных методов мотивации персонала | Применение психологических и социальных методов мотивации персонала | Повышение результативности работы персонала ООО «Авантпак-ЮГ» на 20%.  |
| Продолжение таблицы 19 |
| Неудовлетворенность нематериальных стимулов работников ООО «Авантпак-ЮГ» | Внедрение нематериальных стимулов мотивации на предприятии. Руководству ООО «Авантпак-ЮГ» предлагается раз в месяц проводить мероприятие «Лучший работник предприятия» | Проведение мероприятия «Лучший работник предприятия» позволитруководству ООО «Авантпак-ЮГ» сформировать действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности. |

Таким образом, основными направлениями повышения эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом в ООО «Авантпак-ЮГ» являются: внедрение гибкой системы оплаты труда, применение психологических и социальных методов мотивации персонала, внедрение нематериальных стимулов мотивации на предприятии.

По результатам анализа трудовых ресурсов и управления персонала в ООО «Авантпак-ЮГ» можно сделать вывод о том, что в целом управление и самим предприятием, и персоналом имеет положительные стороны: большой опыт работы на рынке, известность, хорошая репутация.

В то же время в ходе исследования, анализа данных интервью были выявлены слабые стороны. У ООО «Авантпак-ЮГ» не разработана миссия, ценности, что снижает эффективность работы персонала. Исследование выявило недостаточно эффективную систему адаптации персонала.

На рынке упаковочных материалов постоянно растет конкуренция. Для того, чтобы ООО «Авантпак-ЮГ» продолжало привлекать клиентов, необходимо предпринять ряд мер по совершенствованию системы управления персоналом:

1. Разработка миссии, системы корпоративных ценностей, обучение персонала. В настоящее время эти положения в ООО «Авантпак-ЮГ» не разработаны. Как отмечают многие специалисты в сфере менеджмента, наличие разработанной миссии будет иметь мотивирующий эффект для работников. Предлагается сформулировать миссию и основные цели ООО «Авантпак-ЮГ» следующим образом:

Миссия – постоянно совершенствовать качество продукции с целью максимального удовлетворения потребностей покупателей, способствовать развитию потенциала работников ООО «Авантпак-ЮГ».

Цели:

- производство продукции высокого качества;

- сохранение и развитие клиентской базы;

- формирование стабильного высококвалифицированного персонала;

- обеспечение роста выручки и прибыли.

Ценности:

- высокое качество продукции и стремление к совершенству;

- клиенториентированность;

- честность, дисциплина и добросовестность;

- профессионализм;

- инновационность.

Ознакомление с миссией, ценностями может проводиться различными способами – общее собрание персонала организации с объявлением основных приоритетов организационной культуры, издание брошюры, содержащей указанную информацию, размещение информации на сайте ООО «Авантпак-ЮГ», формирование информационных папок.

2. Внедрение системы наставничества. В настоящее время адаптацию персонала фактически осуществляют коллеги. Для того, чтобы этот процесс был более эффективным, предлагается разработать положение о наставничестве, ввести доплату наставникам. Это позволит также повысить удовлетворенность оплатой труда у наиболее опытных членов коллектива.

Основная цель данной программы – способствовать передаче профессионального опыта, адаптации молодежи, а также повышению престижа тех работников, которые имеют необходимые для предприятия знания и опыт.

Наставничество решает следующие задачи для бизнеса:

- сокращение затрат на подготовку работников;

- оптимизация процесса адаптации новых работников;

- сохранение уникальных знаний и опыта внутри компании;

- создание дополнительных стимулов и мотивации работников;

- снижение оттока квалифицированных кадров;

- укрепление корпоративной культуры [9].

Для того чтобы наставник мог эффективно выполнять свою функцию, он должен:

- обладать необходимыми знаниями и опытом;

- уметь передавать накопленные знания и опыт;

- хотеть это делать.

В данном контексте задача службы управления персоналом заключается в том, чтобы обеспечить компанию наставниками с перечисленными выше характеристиками.

Для того, чтобы понять, будет ли целесообразно внедрять предложенную технологию, необходимо рассчитать экономический эффект от преобразований. Он рассчитывается по формуле:

Еф = Д–З \* К, (1)

Где:

Еф – экономический эффект;

Д – доходы или экономия от проведения мероприятий;

З – затраты на проведение мероприятий;

К – нормативный коэффициент.

Нормативный коэффициент (К) для предприятий продовольственных товаров составляет 0,06.

Таблица 20 – Затраты на внедрение, тыс. р.

|  |  |
| --- | --- |
| Работы по проекту | Затраты (руб.) |
| Надбавки за наставничество | 420 000 |
| Обучение персонала | 292 500 |
| **Итого** | **712 500** |

Используя формулу 1 и данные таблицы 20, рассчитаем экономический эффект от обучения персонала и введения системы надбавок к заработной плате за наставничество.

Еф = 834 000 – 712 500 \* 0,06 = 791 250 руб.

Из этого следует, что преобразования принесут положительный экономический эффект. Также стоит отметить, что данная система направлена на долгосрочную перспективу и в скором времени будет приносить больше прибыли.

Таким образом, для того, чтобы улучшить систему управления персоналом, предложены следующие меры: разработка миссии, системы корпоративных ценностей, обучение персонала, а также внедрение системы наставничества. За счет реализации предложенных мер ожидается достижения положительного социального и экономического эффекта. Важными нематериальными результатами могут стать улучшение качества производимой продукции процесса адаптации, морального климата в коллективе. С экономической точки зрения прогнозируется увеличение выручки и прибыли, рост оплаты труда у работников со стажем за счет надбавки за наставничество, снижение текучести кадров, снижение затрат на поиск и обучение персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовые ресурсы предприятия — это численный состав работников, обладающий такими количественными и качественными характеристиками, использование которых позволяет обеспечить реализацию текущих задач и стратегии развития предприятия.

Трудовые ресурсы состоят из реальных и потенциальных работников. Следовательно, трудовые ресурсы включают экономически активное население, которое обеспечивает предложение рабочей силы для реализации материальных благ и услуг. Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия. Структура трудовых ресурсов предприятия включает в себя персонал основных видов деятельности, персонал не основных видов деятельности, по характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих, в рамках конкретных фирм в составе рабочих выделяют рабочих основных и рабочих вспомогательных.

Оценка экономической эффективности использования трудовых ресурсов и управления персоналом организации в данной курсовой работе была проведена на примере ООО «Авантпак-ЮГ».

Проанализировав эффективность использования трудовых ресурсов в ООО «Авантпак-ЮГ» за 2016-2018 гг., результаты показали, что количество работников на предприятии увеличивается. При этом имеется тенденция к уменьшению количества уволившихся. Анализ фонда рабочего времени показал, что его общий объем увеличился благодаря привлечению новых сотрудников. Показатели производительности труда на предприятии также значительно увеличились по сравнению с предыдущими периодами. В то же время возросла рентабельность персонала, что указывает на увеличении прибыли ООО «Авантпак-ЮГ».

При проведении оценки управления персоналом в организации было выяснено, что предприятияю необходимо уделять особое внимание политике оплаты труда, созданию условий для реализации карьеры, обеспечения стабильных трудовых отношений в ООО «Авантпак-ЮГ».

Для того чтобы улучшить систему управления персоналом, предложены следующие меры: разработка миссии, системы корпоративных ценностей, обучение персонала, а также внедрение системы наставничества.

За счет реализации предложенных мер ожидается достижения положительного социального и экономического эффекта. Важными нематериальными результатами могут стать улучшение качества производимой продукции процесса адаптации, морального климата в коллективе. С экономической точки зрения прогнозируется увеличение выручки и прибыли, повышение производительности труда у новых работников, рост оплаты труда у работников со стажем за счет надбавки за наставничество, снижение текучести кадров, снижение затрат на поиск и обучение персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич, В.А. Исследуем трудовые ресурсы / В.А.Акулич // Финансовый директор. – 2018. – №5. – С.33-45.
2. Алексейчева Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2016. – 292 c.
3. Альбицкая И., Косяков А. Эффективный режим работы в условиях кризиса // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – №7. – С.81-90.
4. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации): учебник. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 c.
5. Гарнов А.П. Экономика предприятия: учебник для бакалавров. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 303 c
6. Герш М.В. Ключевые показатели эффективности // Отдел кадров коммерческой организации. – 2016. – №10. – С.61-66.
7. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 249 с.
8. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 663 c.
9. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 208 с.
10. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 c.
11. Рынок труда: учебное пособие / С.Г. Ермолаева. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015.— 108 с.
12. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 168 с.
13. Карпова Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – №7. – С.67-72.
14. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 407 c.
15. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. – 2015. – №1. – С.73-90.
16. Подласова Д.М. Теоретические основы учета и анализа использования трудовых ресурсов // Современные научные исследования и инновации. 2017.
17. Романова А.Т. Экономика предприятия: учебное пособие. – М.: Проспект, 2016. – 176 c.
18. Самойлюк Т. А. Применение системы сбалансированных показателей для оценки эффективности управления персоналом // Интерэкспо Гео-Сибирь. –2015. – №2. – С.151-155.
19. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 511 c.
20. Чайников В.В. Экономика предприятия (организации): учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 439 c.
21. Чалдаева Л.А. Экономика предприятия: учебник для академического бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 410 c.
22. Чернышев Б.Н. Экономика предприятия: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 335 c.
23. Статья 2 Трудового кодекса Российской Федерации.
24. Постановление Госстандарта РФ от 26.12.1994 N 367 (ред. от 19.06.2012) <О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94>
25. НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ», 2015// И. В. Афанасьева, И. В. Волков, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-podhody-k-opredeleniyu-ponyatiya-trudovye-resursy>

Приложение А

Анкета для оценки системы управления трудовыми ресурсами в ООО «Авантпак-ЮГ»

Уважаемые респонденты, просим вас ответить на вопросы данной анкеты в целях улучшения системы управления персоналом ООО «Авантпак-ЮГ»

1. Как давно Вы работаете в ООО «Авантпак-ЮГ» (выберите один вариант ответа)?

1) менее 1 года

2) от 1 года до 5 лет

3) от 5 до 10 лет

4) более 10 лет

2. Как Вы узнали о вакансии на данном предприятии (выберите один вариант ответа)?

1) из печатных СМИ

2) в кадровом агентстве

3) в службе занятости

4) на сайте организации

5) от знакомых

3. Нуждались ли Вы в процедурах адаптации к данному месту работы (выберите один вариант ответа)?

1) да

2) нет

3) затрудняюсь ответить

4. Что помогало Вам в адаптации (можно выбрать несколько вариантов ответа)?

1) изучение документов и стандартов

2) инструктаж

3) наставничество

4) помощь коллег

5. Как много времени Вам понадобилось, чтобы адаптироваться (выберите один вариант ответа)?

1) 1 месяц

2) 2-3 месяца

3) до полугода

4) год

6. Какие метолы использовались при проведении отбора (выберите один вариант ответа)?

1) анализ документов

2) интервью/собеседование

3) анкетирование

4) тесты

7. Через какой период времени вы смогли уверенно чувствовать себя на новом месте и выполнять свои обязанности (выберите один вариант ответа)?

1) сразу же

2) через месяц

3) через два-три месяца

4) более чем через три месяца

8. Как Вы считаете, каковы основные цели работы ООО «Авантпак-ЮГ» (выберите несколько вариантов ответов)?

1) получение прибыли

2) удовлетворение потребностей клиентов в качественных услугах

3) создание дополнительных рабочих мест

4) повышение конкурентоспособности

5) выживание

9. Как Вы думаете, каковы основные ценности ООО «Авантпак-ЮГ»?

1) репутация (имидж)

2) удовлетворенность клиентов

3) известность и достойное место на рынке

4) стабильная работа

5) высокое качество

6) у компании нет ценностей

10. На Ваш взгляд, что для Вас является главным стимулом в работе (выберите один вариант ответа)?

1) высокая заработная плата

2) социальный пакет

3) стабильность

4) карьерный рост, развитие, самореализация

5) удобство расположения /график

6) поощрение, уважение коллег

7) интересная работа

8) возможность общения с людьми

11. Что Вас больше всего устраивает в Вашей работе (выберите несколько вариантов ответа)?

1) должность

2) условия труда

3) график работы

4) перспектива развития/роста

5) стабильность

6) заработная плата

7) отношения с коллегами

8) отношения с клиентами

9) отношения с руководителем

12. Что Вас больше всего не устраивает в Вашей работе (выберите несколько вариантов ответа)?

1) должность

2) условия труда

3) график работы

4) отсутствие перспективы развития

5) нестабильность

6) заработная плата

7) отношения с коллегами

8) отношения с клиентами

9) отношения с руководителем

10) стрессы

13. Какое высказывание больше соответствует Вашим планам (выберите один вариант ответа):

1) я планирую продолжить работу в этой организации

2) я буду искать новую работу с лучшими условиями

3) затрудняюсь ответить

14. Как бы Вы оценили уровень своей заработной платы (выберите один вариант ответа)?

1) полностью устраивает

2) устраивает

3) не устраивает

4) абсолютно не устраивает

15. Устраивает ли Вас система премирования (выберите один вариант ответа)?

1) да, полностью

2) скорее да, чем нет

3) скорее нет, чем да

4) нет

Спасибо за Ваши ответы!