ЗАДАНИЕ

на производственную практику по получению профессиональных умений и опыта

профессиональной деятельности

Студенту:

Группы: БУП-16

Срок сдачи:

Содержание отчета по производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности:

**Введение:** определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для достижения.

**Раздел 1 Общая характеристика организации**

1) Общее ознакомление с организацией

Наименование организации, организационно-правовая форма, месторасположение, сфера, виды и масштабы деятельности. Представить действующую организационную структуру предприятия и ее анализ (ПК-11). Перечислить имеющиеся локальные нормативные акты, касающиеся организации труда и сделать вывод об их соответствии трудовому законодательству и достаточности (ПК-12). Провести анализ рабочих мест на предприятии с учетом нормативных требований (ПК-5).

2) Анализ стратегии и кадровой политики организации

Определить концепцию управления персоналом, тип и вид кадровой политики. Провести анализ кадрового планирования в соответствии с деятельностью организации, дать оценку потребности в персонале (ПК-2). Анализ кадрового потенциала, в том числе основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации (Анализ численности и состава персонала, количественные и качественные характеристики персонала, формирование и использование кадрового потенциала организации, признаки структурирования персонала организации. Профессиональная структура персонала. Квалификационная структура персонала. Половозрастная структура персонала. Структура персонала по уровню образования) (ПК-1). Определить влияние трудовых ресурсов на текущую деятельность предприятия (Оценка затрат на персонал. Отношение затрат на персонал к полученному результату, анализ движения кадров, оценка эффективности кадров и рассчитать влияние трудового фактора на показатели деятельности организации (выручку, прибыль)). (ПК-2)

3) Исследование технологий управления персоналом

Анализ процедуры подбора и отбора персонала с применением методов деловой оценки (ПК-3). Анализ системы адаптации. Предложить меры по ее совершенствованию (ПК-4). Анализ организации деятельности по профессиональному развитию персонала (ПК-6). Изучить документы по организации процесса аттестации (ПК-7). Анализ системы мотивации и стимулирования труда, описать порядок применения дисциплинарных взысканий (ПК-8).

**Раздел 2 Индивидуальное задание**

Совершенствование системы локальных нормативных актов

**Заключение:** сделать выводы и предложения.

**Список использованных источников (не менее 15-ти позиций)** с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов.

Руководитель практики

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задание получил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задание согласовано:

Руководитель практики от организации

Должность, наименование предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ФИО

Содержание

[Введение 4](#_Toc37954838)

[1 Общая характеристика ООО «Белуга Маркет Восток» 5](#_Toc37954839)

[1.1 Общее ознакомление с организацией 5](#_Toc37954840)

[1.2 Анализ стратегии и кадровой политики организации 16](#_Toc37954841)

[1.3 Исследование технологий управления персоналом 28](#_Toc37954842)

[2 Индивидуальное задание. 37](#_Toc37954843)

[2.1 Анализ системы локально нормативных актов 37](#_Toc37954844)

[2.2. Предложения по решению проблемы 42](#_Toc37954845)

[Заключение 45](#_Toc37954846)

[Список использованных источников 46](#_Toc37954847)

Приложение А. Режим работы и отдыха структурных 49 подразделений

Приложение Б. Справка о составе кадров 50

# Введение

Стремительная динамика развития процессов глобализации, которые происходят в современном мире, обуславливает формирование качественно новых условий хозяйствования в условиях рынка. В результате описанных трансформаций происходят существенные преобразования во всех сферах деятельности, развиваются принципиально новые экономические связи и производственные отношения.

В условиях рыночных преобразований значительно актуализируется роль человеческого фактора в производственном процессе, требуется разработка новых подходов к управлению персоналом на предприятиях.

Низкий уровень профессиональной подготовки персонала предприятий, специфика формировании системы управления персоналом, обусловленная динамизмом в системе управления в результате обострения конкуренции в различных сферах бизнеса затрудняет их адаптацию к современным требованиям создания эффективной системы управления персоналом, что делает особо значимым и актуальным теоретическую разработку социальных и экономических механизмов подготовки и воспроизводства высококвалифицированных работников предприятий, обладающих высоким уровнем общего и специализированного образования.

Следует отметить, что в настоящее время особо острой проблемой, стоящей перед предприятиями, является создание служб и систем управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента.

В этой связи особую актуальность для предприятий приобретает управле­ние персоналом, организованное таким образом, чтобы с минимально возможными затратами обеспечить эффективность производственного процесса на предприятии.

Целью производственной практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности является закрепление и развитие знаний, умений, навыков, полученных студентами в процессе обучения, применение теоретических знаний в практике управления персоналом организации.

Задачами производственной практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности являются:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации

- оценка эффективности управленческих решений;

- участие в деятельности организации

- анализ возможностей организации по работе с посредниками рынка труда: кадровыми агентствами, службами занятости населения.

- приобрестение опыта профессиональной деятельности в процессе выполнения конкретных задач, определенных руководителем практики от предприятия (организации).

Объектом исследования является ООО «Белуга Маркет Восток».

#

# 1 Общая характеристика ООО «Белуга Маркет Восток»

## Общее ознакомление с организацией

ООО «Белуга Маркет Восток» является управляющей компанией в алкогольном направлении на Дальнем Востоке и входит в ПАО «BELUGA GROUP». Адрес ООО "Белуга Маркет Восток" - Приморский край, город Владивосток, ул. пр-т 100-летия Владивостоку, дом 155, корпус 1.

Организационно – правовая форма компании – общество с ограниченной ответственностью.

Основной вид деятельности согласно ОКВЭД: «Оптовая торговля напитками (56.10)». [1]

Организационно-правовая форма компании – общество с ограниченной ответственностью. ООО предусматривает, что его участники не отвечают по обязательствам, несут риск убытков, связанных с работой предприятия, в рамках стоимости долей, принадлежащих им в уставном капитале Общества.

Основным видом деятельности ООО «Белуга Маркет Восток» является производство и продажа алкогольной продукции.

«Белуга Групп» [2] – это крупнейшая российская алкогольная Группа, включающая:

- 6 производственных предприятий по выпуску алкогольной продукции;

- одну из лучших и самую крупную на сегодняшний день частную дистрибуторскую платформу в России;

- собственную розничную сеть «Винлаб»;

- ряд предприятий по производству пищевой продукции.

«Белуга Групп» – сегодня:

- № 1 по выпуску продукции в категории «Водка»;

- № 1 в сегменте SUPER PREMIUM – бренд BELUGA;

- № 1 по объему выпуска бренда «БЕЛЕНЬКАЯ»;

- № 1 российский импортер в категории крепких премиальных алкогольных напитков и вина.

Продукция «Белуга Групп» представлена на 5 континентах в более чем в 70 странах мира, в том числе: в США и Великобритании, странах Западной и Восточной Европы, Китае и на Ближнем Востоке, а также в странах СНГ. В 2017 году компания стала лидером по производству водки, ликероводочных изделий и виски, в топе производителей коньяка. Внушительные результаты в импорте – реализация партнерских брендов удвоилась, винное направление выросло на 86%. Расширение сотрудничества с Bacardi, начало выпуска еще одного продукта – напитка на основе виски William Lawson’s Super Spiced. Переименование компании «Синергия» в BELUGA GROUP, масштабный ребрендинг.

ООО «Белуга Маркет Восток», как и другие компании подобного рода, имеет следующие особенности:

- формируется без ограничения по срокам существования;

- наделено фирменным названием, что зарегистрировано в законном порядке; имеет круглую печать с названием; угловой штамп, фирменные бланки, прочие реквизиты.

Исследуемое предприятие можно охарактеризовать как частную собственность, что предусматривает защищенное законом право юридического лица на предмет собственности, включая производственные средства.

Организационная структура управления является важнейшей характеристикой организации как системы, создает условия для организации трудовых процессов и управления трудом и персоналом, внутренней стабильности и достижения четкого, слаженного функционирования подразделений и эффективных результатов хозяйственной деятельности.

Организационной структуре анализируемой организации ООО «Белуга Маркет Восток» соответствует линейно-функциональная структура управления. Данные по организационной структуре были предоставлены по Департаменту по управлению персоналом.

Директор департамента по управлению персоналом

Менеджер по персоналу

Руководитель проектов по развитию персонала

Зам. директора по персоналу

Рисунок 1.1 Организационная структура Департамента по персоналу

Организационная структура представляет собой совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение целей организации.

Элементами организационной структуры являются отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), службы и звенья аппарата управления, выполняющие определенные функциональные обязанности в рамках своих полномочий.

Подразделения представляют собой официально созданные группы работников, ответственных за выполнение определенного набора производственных, финансовых, управленческих и иных функций. Они различаются статусом, численностью, величиной располагаемых материальных и финансовых ресурсов.

Руководитель несет ответственность за результаты работы коллектива.

Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не может отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника. В процессе управления предприятием формируется иерархия руководителей.

В организации присутствует разделение на департаменты и отделы. Далее я приведу список всех подразделений организации:

- Администрация

- Департамент безопасности

- Департамент информационных технологий

- Департамент логистики

- Департамент маркетинга

- Департамент по персоналу

- Департамент продаж ДВФО, ВСФО

- Департамент продаж УФО, ЗСФО

- Департамент торгового маркетинга

- Отдел аналитики

- Отдел обучения и развития

- Отдел охраны труда

- Отдел по работе с ключевыми клиентами

- Отдел по системному администрированию

- Отдел продаж Амурской области

- Отдел продаж г. Братск

- Отдел продаж г. Нерюнгри

- Отдел продаж г. Норильск

- Отдел продаж г. Якутск

- Отдел продаж Забайкальского края

- Отдел продаж Иркутской области

- Отдел продаж Камчатского края

- Отдел продаж Красноярского края

- Отдел продаж Магаданской области

- Отдел продаж он-трейд

- Отдел продаж по локальным рынкам ДВФО

- Отдел продаж по федеральным рынкам ВСФО

- Отдел продаж по федеральным рынкам ДВФО

- Отдел продаж республик Хакасия и Тыва

- Отдел продаж Республики Бурятия

- Отдел разработки и внедрения 1С

- Отдел технической поддержки

- Отдел торгового маркетинга по федеральным рынкам ДВФО и ВСФО

- Отдел торгового маркетинга по локальным рынкам ДВФО и ЗСФО

- Отдел торгового маркетинга по федеральным рынкам ЗСФО и УФО

- Отдел финансового контроля

- Планово-экономический департамент

На основе этих данных можно сделать вывод о том, что в данной организации присутствуют отделы и подразделения, которые относятся к ДВФО. То есть управление данными отделами происходит дистанционно.

Все департаменты делятся на отделы, которые осуществляют функции, которые им приписываются. Например, департамент безопасности – отдел охраны труда и т.д; департамент информационных технологий - отдел технической поддержки и т.д.

Линейно-функциональная структура ООО "Белуга Маркет Восток" дает возможность:

- провести четкую централизацию управления по иерархическому принципу, обеспечивая тем самым согласованность и единство действий всех подразделений, подчиненных высшему руководству;

- эффективно осуществлять текущее и оперативное управление бизнес-процессами;

- эффективно аккумулировать и рационально использовать материальные, человеческие и финансовые ресурсы организации для достижения стратегических целей и выполнения поставленных задач;

- сформировать коллектив профессиональных высококвалифицированных сотрудников, объединенных в подразделения.

Недостатки линейно-функциональной структуры, имеющие место в ООО "Белуга Маркет Восток»:

- длительность процедуры принятия решений и процесса их реализации из-за увеличения времени, необходимого для согласования этих решений на разных уровнях управления и внутри множества подразделений;

- несбалансированность и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых исполнителями от руководства и функциональных руководителей, поскольку каждый линейный руководитель и специальное подразделение ставят свои вопросы на первое место; сложная иерархия в структуре взаимоотношений.

Руководство текущей деятельностью ООО "Белуга Маркет Восток" осуществляется генеральным директором. В обязанности генерального директора входит представлять интересы компании, заключать договора, трудовые соглашения, открывать в банках расчетные счета, распоряжение средствами организации, утверждать штаты и должностные инструкции, издавать приказы и давать обязательные для всех работников указания.

Отдел кадров ведет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода. Контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с действующим трудовым законодательством и приказами руководителя предприятия.

Отдел маркетинга проводит маркетинговые исследования рынка, потребителей, конкурентов и поставщиков, подготавливает маркетинговые планы на предстоящие периоды, составляет отчеты по продажам, по расчетам с покупателями, отчеты о положении дел в отрасли и т.д.

Финансовый отдел отвечает за разработку и реализацию финансовой политики фирмы с использованием различных финансовых инструментов; вырабатывает методы реализации финансовой политики; принимает решения по финансовым вопросам; организует информационное обеспечение путем составления и анализа финансовой отчетности фирмы; оценивает инвестиционные проекты и формирует портфель инвестиций; производит оценку затрат на капитал; осуществляет финансовое планирование и контроль; является ответственным организацию аппарата управления финансово-хозяйственной деятельностью фирмы.

В каждой компании имеются документы, которые являются основой норм трудового права и соответствуют законам.

Локально-нормативные акты [3] – это документы, содержащий нормы трудового права, который принимается работодателем в пределах его компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

К основным общим требованиям можно отнести следующие:

- нормы локальных нормативных актов не должны ухудшать положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями;

- локальные нормативные акты должны быть доведены до сведения работника под роспись;

- локальные нормативные акты носят обязательный характер.

Локальные нормативные акты можно разделить на обязательные (наличие которых в организации установлено законодательством) и необязательные (которые работодатель принимает по своему усмотрению). К обязательным, в частности, относятся: документ, устанавливающий порядок обработки и защиты персональных данных (п. 8 ст. 86 ТК РФ); документ, устанавливающий систему оплаты труда (ч. 4 ст. 135 ТК РФ); правила внутреннего трудового распорядка (ч. 4 ст. 189 ТК РФ); правила и инструкции по охране труда (ч. 2 ст. 212 ТК РФ); документ, определяющий порядок аттестации (ч. 2 ст. 81 ТК РФ).

К необязательным локальным актам можно отнести положения о персонале, о добровольном медицинском страховании, должностные инструкции и т. д.

Из локально-нормативных актов в ООО «Белуга Маркет Восток» представлены правила внутреннего трудового распорядка [4]. Настоящие Правила разработаны в соответствии с требованиями Трудового Кодекса Российской Федерации.

В данных правилах представлено следующее:

1. Общие положения

2. Рабочее время. Дисциплина труда

3. Время отдыха. Отпуска

4. Отсутствие на работе по причине временной нетрудоспособности

5. Порядок приема на работу

6. Изменение определенных сторонами условий трудового договора

7. Перевод на другую работу

8. Прекращение трудовых отношений и порядок увольнения

9. Права и обязанности Предприятия

10. Права и обязанности Работника

11. Заработная плата и применяемые к Работникам меры поощрения

12. Внутренние правила Предприятия

13. Материальная ответственность работников

14. Охрана труда

Также перечень локально-нормативных актов в ООО «Белуга Маркет Восток» представлен ниже:

- штатное расписание (ст. 57 ТК РФ);

- положение о коммерческой тайне (Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне»);

- положение об оплате труда работников, Положение о премировании и материальном стимулировании работников (раздел VI ТК РФ);

- положение по подбору и адаптации персонала (от 01.09.2019г);

- положение об обработке персональных данных работников (ст. 86 ТК РФ);

- правила и инструкции по охране труда (статья 212 ТК РФ).

Локально-нормативные акты данной организации полностью соответствуют законодательству.

Анализ рабочего места представляет собой дифференцирование рабочего места, с одной стороны, через задачи (деятельность), которая на нем совершается, а с другой — через требования по отношению к образованию, опыту и ответственности, необходимым для успешного выполнения деятельности на этом месте [5]. АРМ, как правило, состоит из двух частей:

1) описание рабочего места — перечисление видов деятельности (задач, трудовых условий, средств оборудования и материалов, которые используются на данном рабочем месте); стандартов и регламентов деятельности;

2) спецификация рабочего места — перечисление необходимых требований к опыту, квалификации и способности успешно выполнять задачи (справляться с работой) на данном рабочем месте.

Анализ рабочего места проводится для последующего решения многих важных организационных и кадровых проблем:

1) для проектирования рабочего места;

2) для поиска необходимых организации сотрудников;

3) для объективного отбора сотрудников;

4) для осуществления формальной оценки совершенной сотрудником деятельности (проделанной им работы);

5) для квалификационной подготовки и переподготовки персонала;

6) для организации карьеры сотрудников;

7) в связи с материальным и моральным стимулированием персонала;

8) в связи с задачей обеспечения техники безопасности труда.

Проведу анализ рабочего места менеджера по персоналу в ООО «Белуга Маркет Восток». Данный специалист подбирает квалифицированный персонал; формирует кадровую политику организации; занимается развитием персонала; разрабатывает штатное расписание.

АРМ менеджера по управлению персоналом в ООО «Белуга Маркет Восток» состоит из:

- ПК, включающего в себя системный блок, дисплей (монитор), клавиатуру, мышь;

- телефона и многофункционального устройства (МФУ), которое включает в себя сканер, принтер и ксерокс и настольный телефонный коммутатор;

- факс-модема, который используется для осуществления передачи электронных документов, хранящихся в памяти компьютера;

- шредера - уничтожителя бумаги.

В кабинете площадью 45 квадратных метров с потолками 3,5 метра размещается 4 рабочих места. Каждое место имеет площадь 7,6 квадратных метров, что соответствует нормальной организации рабочего места. По нормам рабочее место для взрослого человека должно иметь площадь не менее 6 квадратных метров и высоту потолков не менее 3 метров.

Помещение имеет искусственное и естественное освещение. В помещении расположены 4 больших окна покрытых жалюзи, что обеспечивает естественное освещение, искусственное освещение обеспечивают лампы.

Поверхность пола покрыта линолеумом, стены окрашены в спокойной цветовой гамме, на подоконниках стоят горшки с живыми растениями.

В кабинете есть отдельно оборудованное место для принятия пищи и отдыха работников. Присутствуют 2 шкафа для одежды, кофе-машина и холодильник.

Рабочее место менеджера по персоналу оборудовано подъемно-поворотным стулом, не жестким, с регулируемой спинкой, одно тумбовым столом с приставкой, обеспечивающим удобное размещение на нем оргтехники и предметов труда, а в ящиках стола - хранение соответствующей документации и канцелярских принадлежностей.

Также имеется отдельная тумба с выдвижными ящиками для удобного расположения личных дел сотрудников. Личные дела маркированы, их удобно вынимать и класть обратно в ящики. Тумбы позволяют удобно сортировать папки и документацию. На столе находится минимально необходимое количество документов для работы в течение рабочего дня.

Присутствуют тумбы для хранения специальной и справочной литературы, есть дополнительный шкаф для папок с отчетными документами. Для хранения трудовых книжек и иных бланков строгой отчетности имеется несгораемый и водонепроницаемый сейф.

В помещении созданы безопасные условия труда и комплекс организационно-технических условий, которые обеспечивают возможность нормальной работы сотрудников отдела кадров в соответствии с действующими санитарно-гигиеническими нормами и стандартами.

## 1.2 Анализ стратегии и кадровой политики организации

В учебном пособии профессора И. Б. Тесленко сказано, что концепция управления персоналом — это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций [6].

Концепция управления персоналом ООО «Белуга Маркет Восток» включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Разработка методологии – предполагает определение персонала как управляемого объекта, соответствующего целям и планам организации.

Формирование системы управления - создание целей, функций и организационной структуры, взаимосвязей сотрудников с вышестоящими руководителями в процессе принятия решений.

Разработка технологии управления персоналом - это организация найма и отбора новых сотрудников, оценка их квалификации, адаптации, продвижения, мотивации труда и управления конфликтами и стрессами.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах.

Кадровая политика — это ядро системы управления персоналом, она включает в себя нормы, правила, цели, которые определяют содержание работы с персоналом. Цель кадровой политики — формирование рационального баланса обновления и сохранения кадров с учётом потребностей организации, состояния рынка труда и соответствия законодательным требованиям.

Выделяют четыре вида кадровой политики:

- активная

- пассивная

- превентивная

- реактивная

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация при наборе кадров обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда. Любой работник может прийти работать в компанию на любом уровне, как на низшем, так и на высшем, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета работы в организациях данной отрасли [7].

Активная кадровая политика характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов её развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на неё.

Таким образом, анализируя действующую кадровую ситуацию ООО «Белуга Маркет Восток» можно сделать вывод, что в организации действует открытая активная рациональная кадровая политика.

Кадровое планирование - это процесс обеспечение организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время.

Задачи кадрового планирования – проанализировать структуру персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости.

Цели кадрового планирования:

- эффективно использовать потенциал кадров;

- прогноз и предвидение проблем из-за возможного избытка или нехватки кадров;

- поиск специалистов необходимой квалификации и количестве.

Основные этапы кадрового планирования:

1. Разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей персонала
2. Постановка кадровой проблемы
3. Оценка кадровых ресурсов
4. Разработка планов действия для достижения желаемых результатов

При подборе квалифицированных кадров используются внутренние и внешние источники.

В ООО «Белуга Маркет Восток» отдел кадров состоит из директора по персоналу. В его подчинении находятся заместитель директора по персоналу, ведущий менеджер по персоналу, руководитель проектов по развитию персонала. Функциями заместителя директора по персоналу является: организация, управление формированием и использованием персонала. Руководитель проектов по развитию персонала занимается формированием основ корпоративной культуры и управление ее развитием. Задачами ведущего менеджера по персоналу является осуществление административного контроля над соблюдением работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; ведение кадрового учета.

Кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные оценки).

Качественная оценка включает в себя изучение, анализ и описание сотрудников.

Количественная оценка включает в себя анализ организационной структуры, требований технологии компании, анализ маркетингового плана, прогноз изменения технологий, а также информация о количестве уже заполненных вакансий.

Оценка потребности в человеческом факторе представляет собой применение методов и способов планирования комплектации штата организации оптимальным способом. Этот процесс включает в себя три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов;
2. Расчет будущих потребностей;
3. Программа удовлетворения потребностей в персонале, то есть отбор и набор.

При определении потребности в персонале ООО «Белуга Маркет Восток» принимают участие руководитель соответствующего подразделения и генеральный директор, которые совместно определяют, как текущую, так и стратегическую потребность в персонале.

В ООО «Белуга Маркет Восток» отдают предпочтение внешним источникам, таким как:

- Сайты по размещению вакансий и резюме возможных работников: hh.ru, farpost.ru и т.д

- Кадровые агентства

- Сотрудничество с ВУЗами Дальнего Востока, обеспечение студентам 4 курса прохождение практики с возможным дальнейшим трудоустройством в компании

- Внутренние источники также используются в анализируемой организации, такие как:

- Кадровый резерв

- Бывшие работники – когда освобождается вакансия, производится прозвон выбывшего сотрудника, если через какой-то период после освобождения вакансии не находится новый сотрудник из внешних источников.

- Личные контакты (члены семьи, друзья, родственники).

Также в компании проводится анализ кадрового потенциала.

Кадровый потенциал организации – это совокупность физических лиц, состоящих в трудовых отношениях с организацией (работающих по найму).

Анализ кадрового потенциала проводится с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и перспективных задач организации, оценки адекватности персонала и возможными перспективами развития.

Кадровый потенциал достаточен в том случае, если по каждому направлению деятельности организации есть ключевой специалист, а групповой потенциал его команды высок для благополучного решения.

В организации принято функциональное разделение труда, персонал делится на две категории: специалисты и руководители.

Структура кадровых показателей представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Динамика численности сотрудников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2018 | 2019 | Темп роста |
| чел. | Уд. вес., % | чел. | Уд. вес., % | чел. | в % |
| Численность персонала всего | 117 | 100 | 123 | 100 | 6 | 107,38 |
| В том числе по категориям: |
| руководители | 55 | 47 | 57 | 46,3 | 2 | 3,5 |
| специалисты | 62 | 53 | 66 | 53,7 | 4 | 3,88 |

Как видно из данных таблицы 1.1, в ООО «Белуга Маркет Восток» численность руководителей увеличилась в 2019 году на 2 человека по сравнению с 2018 годом. Также количество специалистов прибавилось на 4 человека в 2019 году по сравнению с предыдущим годом. Это связано с ребрендингом компании и увеличением количества вакансий.

Численность персонала и структура персонала в ООО «Белуга Маркет Восток» представлена на рис. 1.2.

Рисунок 1.2 – Численность персонала и структура персонала в ООО «Белуга Маркет Восток» за 2018-2019 гг., чел.

Структуры персонала по уровню образования представлена в таблице 1.2 и на рис. 1.3.

Таблица 1.2 – Структура персонала по уровню образования в ООО «Белуга Маркет Восток» за 2018-2019 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Образовательный состав персонала | 2018 г. | 2019 г. |
| чел. | чел. |
| Среднее общее образование | 6 | 6 |
| Среднее профессиональное образование | 4 | 5 |
| Неполное высшее образование | 1 | 2 |
| Высшее образование | 106 | 110 |

Рисунок 1.3 - Динамика структуры персонала по образованию в ООО «Белуга Маркет Восток» за 2018-2019 гг., чел.

Как видно из данных таблицы 1.2 в 2019 г. увеличилось количество человек с высшим и неполным высшим образованием, что является положительной динамикой.

Наибольшее количество работников имеет высшее образование, затем идут работники со средним общим образованием, средним профессиональным образованием и наименьшее количество человек имеет неполное высшее образование.

Структура персонала по возрастному составу представлена в таблице 1.3 и на рис. 1.4.

Таблица 1.3 – Структура персонала по возрастному составу в ООО «Белуга Маркет Восток» за 2018-2019 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возрастной состав персонала | 2018 г. | 2019 г. |
| чел. | чел. |
| до 28 лет (включительно) | 28 | 29 |
| 29-30 | 17 | 17 |
| 31-40 | 51 | 55 |
| 41-50 | 19 | 20 |
| 51-60 | 2 | 2 |

Рисунок 1.4 - Динамика возрастной структуры персонала в ООО «Белуга Маркет Восток» за 2018-2019 гг., чел.

Проведем анализ данных из таблицы 1.3. Динамика за 2018-2019 г. незначительная. Наибольший рост численности наблюдается в категории 31-40 лет (4 человека). Наименьший рост численности наблюдается в категории до 28 лет (1 человек) и 41-50 лет (1 человек). Динамика в категориях 29-30 и 51-60 лет не наблюдается. Исходя из данных таблицы, можно увидеть, что большую часть персонала составляют работники от 31 до 40 лет. Также большое количество работников имеют возраст до 28 лет. Следовательно, компания нацелена на привлечение опытных сотрудников и молодых специалистов.

Данные структуры персонала по половому составу представлены в таблице 1.4 и на рис. 1.5.

Таблица 1.4 – Структура персонала по полу ООО «Белуга Маркет Восток» за 2018-2019 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Половой состав персонала | 2018 | 2019 |
| чел. | чел. |
| Мужчины | 45 | 48 |
| Женщины | 72 | 75 |

Рисунок 1.5 – Структура персонала по полу ООО «Белуга Маркет Восток» за 2018-2019 гг.

Проанализировав данные о половом составе, можно сделать вывод, что в ООО «Белуга Маркет Восток» больше преобладает женский коллектив, чем мужской. Это видно на рисунке 1.5.

Структура персонала по трудовому стажу будет представлена ниже в таблице 1.5 и рисунке 1.6.

Таблица 1.5 – Данные о стаже работы на предприятии в ООО «Белуга Маркет Восток» за 2019 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж работы на предприятии | 2018 | 2019 |
| чел. | чел. |
| до 1 года | 15 | 17 |
| 1 - 5 | 85 | 87 |
| 6 - 10 | 16 | 17 |
| 11 - 20 | 1 | 2 |

Рисунок 1.6 – Динамика структуры персонала по стажу в ООО «Белуга Маркет Восток» за 2018-2019 гг., чел.

Как видно по рисунку 1.6, у большей части работников стаж работы от 1 года до 5 лет (70%), далее идут работники со стажем работы до 1 года и 6-10 лет (14% и 14% соответственно) и наименьшее количество работников имею стаж 11-20 лет (2%).

Далее приведен анализ показателей движения персонала в ООО «Белуга Маркет Восток» в таблице 1.6. Данные показатели рассчитываются по формулам:

Коэффициент оборота по приему персонала – отношение числа принятых за период к среднесписочному числу работающих за тот же период.

Коэффициент по выбытию кадров определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период.

Коэффициент текучести кадров определяется делением численности работников предприятия, выбывших или уволенных за данный период времени, на среднесписочную численность за тот же период.

Коэффициент добровольной текучести рассчитывается путем деления числа работников, уволившихся по собственному желанию за период на среднесписочную численность работников.

Коэффициент постоянства персонала — отношение численности работников, состоящих в списочном составе в течение всего отчетного года, к среднесписочной численности работников за год. При этом из списочной численности на 1 января исключаются выбывшие в течение года по всем причинам (кроме перевода в другие организации), но не исключаются выбывшие из числа принятых работников в отчетном году.

Таблица 1.6 – Коэффициенты текучести ООО «Белуга Маркет Восток».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 год | 2019 год |
| Численность на начало года | 106 | 112 |
| Приняты на работу | 18 | 22 |
| Выбыли | 7 | 11 |
| В том числе: по собственному желанию | 4 | 8 |
| уволены за нарушение трудовой дисциплины | 3 | 3 |
| численность персонала на конец года | 117 | 123 |
| среднесписочная численность персонала | 115 | 120 |
| Коэффициент оборота по приему кадров | 0,166 | 0,184 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,133 | 0,123 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,061 | 0,092 |
| Коэффициент добровольной текучести кадров | 0,03 | 0,06 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,647 | 0,702 |

Коэффициент оборота по приему кадров увеличился в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 0,018. Это связано с увеличением свободных вакансий в компании.

Коэффициент оборота по выбытию работников сократился на 0,010 по сравнению с 2018 годом. Этот показатель говорит о том, что выбытие персонала уменьшилось в ООО «Белуга Маркет Восток». Коэффициент текучести кадров увеличился на 0,031. Коэффициент добровольной текучести кадров увеличился на 0,03. Коэффициент постоянства кадров увеличился на 0,055. Это является положительной динамикой. На основании рассчитанных коэффициентов можно сделать вывод о том, что текучесть в ООО «Белуга Маркет Восток» в пределах нормы.

Показатели влияния трудовых ресурсов на деятельность компании непосредственно связаны с финансовым состоянием организации.

Затраты на персонал организации - общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала [8].

Структура затрат на персонал включает три группы расходов:

- затраты на оплату труда;

- отчисления на социальные нужды;

- прочие затраты.

Первоначальные издержки персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

Издержки набора и отбора - это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата. Так, если из десяти прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, то издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. Затраты на предоставление рабочего места - затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника.

Восстановительные издержки (издержки замещения) - это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции.

Затраты на персонал в ООО «Белуга Маркет Восток» представлены в таблице 1.7.

 Таблица 1.7 – Данные о затратах на персонал в ООО «Белуга Маркет Восток» за 2018-2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 г. | 2019 г. |  |
| Общая выплата заработной платы из ФОТ, руб. | 64 750 400 | 79 527 650 |  |
| Социальные выплаты, руб. | 550 000 | 627 324 |  |
| Затраты на поиск кандидатов, руб, | 187 000 | 241000 |  |
| Специальная одежда | 45 000 | 53 000 |  |
| Охрана труда | 83 000 | 94 000 |  |
| Обучение, повышение квалификации | 124 000 | 148 000 |  |
| Итого, руб. | 65 739 400 | 80 690 974 |  |

По данным таблицы 1.7 можно сделать вывод, что в 2019 году увеличились расходы на выплату заработной платы на 105%. Это частично связано с ребрендингом компании и увеличением вакансий, что соответственно увеличило количество персонала, которому надо выплачивать заработную плату. Также увеличились социальные выплаты, затраты на спец. одежду и охрану труда. Затраты на поиск кандидатов увеличились на 122%, так как вакансии размещались не только на бесплатных сайтах, но и размещает рекламу. соц. сетях, также компания активно сотрудничает с ВУЗами Дальнего Востока и покупает платную рекламу с целью привлечения молодых специалистов.

Основные экономические показатели ООО «Белуга Маркет Восток» приведены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - Экономические показатели деятельности ООО «Белуга Маркет Восток» за 2017-2018 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 г. | 2019 г. |
| Валовая выручка/ объем производства, руб. | 9900000000 | 9500000000 |
| Прибыль, руб. | 83658689 | 104523489 |

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что по сравнению с 2018 годом в 2019 году валовая выручка уменьшилась на 4 млрд., а прибыль увеличилась на 21 млн.

Образование, квалификация и опыт работы сотрудника не так важны для руководителя организации, как конкретный результат. Поэтому главным критерием оценки эффективности работы выступает результативность труда персонала. Остальные показатели – личностные данные, квалификация, опыт – учитываются как вспомогательный, а не первостепенный критерий [9].

При оценке эффективности работы персонала учитываются:

- объем выполненной работы;

- сложность поставленных задач;

- особенности возложенных функциональных обязанностей;

- результаты труда.

Человек может справляться со своими обязанностями, однако никогда не вкладываться в сроки, постоянно отвлекать коллег для помощи с работой, в то время как эффективность складывается из двух показателей:

- Время, потраченное на достижение результата;

- Затраченные ресурсы.

Как и многие исследования (социологические, маркетинговые) методы оценки персонала разделяются на более глубокие качественные и более охватные количественные [10].

Таблица 1.8 - Анализ экономической эффективности затрат на персонал

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | Темп роста | Эффективность |
| 2018 | 2019 | 2019 | 2018 | 2019 |
| 2018 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Прибыль, руб. | 83 658 689 | 104 523 489 | 1,25 | 1,27 | 1,29 |
| Затраты на персонал, руб. | 65 739 400 | 80 690 974 | 1,22 |

Исходя из данных таблицы 1.8, можно сделать вывод, что объем прибыли в 2019 г. увеличился на 25%, затраты на персонал также увеличились на 22% по сравнению с 2018 г. Это связано с тем, что в компании был проведен ребрендинг, что повлияло на увеличение затрат, связанных с изменением документации, напрямую влияющей на персонал.

По данным таблицы можно увидеть, что эффективность затрат на персонал увеличилась на 2%, что является неплохим показателем.

## 1.3 Исследование технологий управления персоналом

Процедура набора персонала заключается в формировании необходимого кадрового резерва всех должностей и специальностей. От качества набора зависит вся последующая деятельность с человеческими ресурсами.

Процедура отбора персонала, т.е. оценка кандидатов на вакантные должности осуществляется в соответствии с положением о подборе и адаптации персонала и включает в себя следующие стадии [11]:

1. Предварительное собеседование;
2. Анализ анкетных данных;
3. Наведение справок о кандидате;
4. Проверочные испытания, тестирование;
5. Медицинское освидетельствование;
6. Основное собеседование;
7. Подготовку экспертного заключения.

После прохождения каждой из перечисленных процедур часть кандидатов отсеивается.

Оценка эффективного поиска сотрудников заключается в определении степени рационального распределения для этого процесса ресурсов, которыми владеет компания. Также имеет большое значение сроки, за которые работники, обладающие специальными знаниями, умениями и навыками, были найдены для организации. Стоимость и затраты на подбор персонала имеют второстепенный характер.

Еще один показатель эффективности – это стоимость, в которую входят затраты на поиск персонала во внешних источниках, то есть плата за размещение объявлений на сайтах и специализированных ресурсах.

Собеседование проводится заместителем директора по персоналу или самим директором. Собеседование проходит в форме интервью.

Структурная схема процедуры подбора кадров на рисунке 1.7.

Назначение на должность

**Процесс подбора, отбора и найма кадров в ООО «Белуга Маркет Восток»**

Набор кандидатов

Оценка кандидатов

Внутреннее

Внешнее

Оценка соответствия квалификационным требованиям

Оценка соответствия замещаемой должности (испытание)

Проверка документов

Проведение собеседования

Проведение адаптации

Рисунок 1.7 - Схема найма новых работников в ООО «Белуга Маркет Восток»

Адаптация работника представляет собой важный процесс в трудовой деятельности.

 Приспособление работника к содержанию и условиям деятельности, социальной среде и совершенствования деловых и личных качеств сотрудника является одной из задач адаптации.

Новый сотрудник в первый рабочий день обязан ознакомиться под роспись со своей программой адаптации, рассчитанной на первые 2 недели его работы и в течение испытательного срока изучить теоретический материал и приобрести практические навыки, в каждый из периодов, указанных в программе.

До момента выхода нового сотрудника на работу в компанию ему в обязательном порядке назначается наставник.

Критерии выбора наставника, задачи наставника, оценка результатов работы наставника с новым сотрудником, расчет и порядок выплаты премии наставнику определяет директор предприятия.

Следующие мероприятия по усовершенствованию могут улучшить показатели эффективности адаптации новичков:

В течение 6 месяцев ежемесячно новичок проходит тесты и анкетирования, при анкетировании работникам предлагается выразить степень удовлетворенности различными факторами, занося их в таблицу.

Анкета состоит из 5 оценок различной удовлетворенности: совершенно удовлетворен, удовлетворен, затрудняюсь ответить, не удовлетворен и совершенно не удовлетворён.

Выбирать наставника исходя из должности новичка и квалификации.

Для того чтобы оптимизировать результаты деятельности существует процедура развития персонала.

По мнению профессора А. Я. Кибанова, «развитие персонала - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации» [12].

Целью развития персонала является повышение трудового потенциала работников для решения персональных задач и функций развития организации.

В ООО «Белуга Маркет Восток» менеджер по развитию занимается следующими задачами:

- организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала;

- организация обучения персонала;

- организация адаптации и стажировки персонала;

- администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.

В течение 2019 года в ООО «Белуга Маркет Восток» были проведены различные мероприятия и тренинги по развитию персонала.

Также в Правилах внутреннего распорядка сказано, что сотрудник имеет право получать дополнительное образование в соответствии с законами РФ, иными федеральными законами.

Аттестация персонала представляет собой комплексную оценку способностей сотрудника, которая представляет собой анализ знаний, умений и навыков и соответствие их требованиям должности на которой находится анализируемый.

Аттестация — это важный процесс в деятельности организации, позволяющий сделать вывод о возможности поощрения или наказания работника, направления продвижения по должности.

Для аттестации в ООО «Белуга Маркет Восток» используется метод управления по целям.

Метод управления по целям - состоит в постановке конкретной цели каждому сотруднику направленной на достижение целей организации, что позволяет отойти от ориентированности на процесс деятельности к осознанной работе по совершенствованию организации, по результатам достижения поставленных целей и задач сотрудником, делается вывод о его результативности и необходимости на конкретном предприятии [13].

Также используется само аттестация – когда персонал проходит анкетирование и оценивает свои результаты и достижения.

Данный метод помогает понять требования, которые работники предъявляют к самим себе.

Мотивация является основным и одним из главных компонентов в системе управления организацией.

В ООО «Белуга Маркет Восток» большое внимание уделяют мотивации персонала. В Правилах внутреннего распорядка сказано, что в целях повышения мотивации сотрудников могут быть применены следующие виды поощрений:

- объявление благодарности;

- награждение ценным подарком;

- денежная премия

Работник также имеет право на обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Для совершенствования системы мотивации можно предложить использовать нестандартные методы, так как они являются одними из самых эффективных методов [14].

Такие методики не требуют больших финансовых затрат и основаны на креативном подходе руководства к организации труда.

Внезапные подарки - неожиданное поощрение (даже незначительное) мотивирует трудящегося продолжать работать так же, а то и лучше.

Забота о семьях -  это могут быть новогодние утренники или подарки для детей, а также скидки для отдыха членов семьи сотрудников.

Дополнительный отдых - не обязательно выплачивать работникам денежные премии. Дополнительный выходной – отличная альтернатива денежному вознаграждению.

Такая форма мотивации поможет сохранить лояльность всех сотрудников и повысит их мотивацию к рабочей деятельности.

Среди нематериальных (социально-психологических) методов мотивации можно выделить несколько методов, которые будут важны при мотивации всех категорий работающих:

-поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

-развитие системы управления конфликтами;

-формирование и развитие организационной культуры.

Таким образом, описанные выше методы мотивации помогут создать благоприятную атмосферу партнерства и сотрудничества, взаимоуважения, сплотят коллектив.

После внедрения возможных рекомендаций по улучшению системы мотивации могут быть выявлены изменения, которые способны спровоцировать демотивацию среди сотрудников.

Это может быть: нововведения в сфере мотивации, не сопровождающиеся изложением, донесением до персонала ожидаемых от него результатов

В ООО «Белуга Маркет Восток» для стимулирования персонала применяются меры как материального стимулирования, так и нематериального.

Оплата и стимулирование труда персонала на рассматриваемом предприятии производится на основании действующих: «Положения об оплате и стимулировании труда».

В ООО «Белуга Маркет Восток» повременно-премиальная оплата труда.

При повременно-премиальной оплате труда работник к основной заработной плате получает премию за достижение определенных количественных и качественных показателей.

Это система материально заинтересовывает в повышении количества и качества труда.

Документами, являющимися основанием для начисления заработной платы работникам ООО «Белуга Маркет Восток», являются:

- табель учета использования рабочего времени;

- приказы об установлении, отмене, изменении размера доплат и денежных надбавок;

- приказ о выплате ежемесячной премии;

- приказы на вознаграждение по итогам отдельного взятого года и за другие отдельные периоды.

Работникам, уволенным по собственному желанию, проработавшим неполный рабочий месяц, премия за отработанное время не выплачивается.

Перечень производственных упущений и нарушений, при которых премия за результаты деятельности в ООО «Белуга Маркет Восток» уменьшается или не выплачивается:

1. Нарушение требований и должностных инструкций.

2. Неисполнение или некачественное исполнение обязанностей по трудовому договору.

3. Превышение специалистами, ответственными за планирование реализации, установленной по форме допустимой погрешности при выполнении работ.

4. Несвоевременное, некачественное или неполное выполнение распоряжений, приказов и указаний руководства.

5. Превышение своих полномочий, злоупотребление служебным положением.

6. Несвоевременное, некачественное представление статистической отчетности и расчетных материалов.

7. Приписки и искажения в отчетности.

За нарушение трудовой дисциплины порядок применения дисциплинарных взысканий отражены в Правилах внутреннего распорядка.

За неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине трудовых обязанностей руководитель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;

- выговор;

- увольнение по соответствующим основаниям.

В целях укрепления трудовой дисциплины на предприятии, а также исключения фактов хищения товарно-материальных ценностей, нахождения на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения одновременно с дисциплинарным взысканием производится лишение премии в размере 100 % на весь период дисциплинарного взыскания, которое не является дисциплинарным взысканием.

Также применяется дисциплинарное взыскание в виде увольнения работника в следующих случаях:

- неоднократное неисполнение Работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

- однократное грубое нарушение Работником трудовых обязанностей;

- прогул, то есть отсутствие на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены), независимо от его (ее) продолжительности, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены);

- появление Работника на работе (на своем рабочем месте либо территории организации – Работодателя или объекта, где по поручению Работодателя Работник должен выполнять трудовую функцию) в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

- разглашение охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной Работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашение персональных данных другого Работника;

- совершение по месту хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях

- установленное комиссией по охране труда или уполномоченным по охране труда нарушение Работником требований охраны труда, если это нарушение повлекло за собой такие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

- совершение виновных действий Работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны Работодателя;

- принятие необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу Работодателя;

- в других случаях, установленных Трудовым Кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

При отсутствии других наказаний в течение одного года, и по прошествии этого года, с работника должно быть снято взыскание [15].

# 2 Анализ системы локальных нормативных актов в ООО «Белуга Маркет Восток»

Все управленческие решения ООО «Белуга Маркет Восток» фиксируются в официальных документах.

Документы отражают и учитывают деятельность общества, поэтому содержание многих документов предусмотрено законодательством (организационные, кадровые и распорядительные документы и др.). Один из них – кадровое обеспечение или организация работы персонала компании.

1.Штатное расписание – это основной документ, который используется для проектирования структуры, штатного расписания и укомплектования Штата организации в соответствии с учредительным документом (уставом или положением).

Штатное расписание содержит информацию о структурном подразделении, должности, сведения о численности штатных единиц, должностных окладах, надбавках и ежемесячном фонде заработной платы.

Этот документ дает руководству право укомплектовывать организацию и ее структурные подразделения сотрудниками. На основе штатного расписания кадровая служба осуществляет набор на вакантные должности, создает резерв для выдвижения, организует обучение. Штатное расписание утверждается приказом (распоряжением), подписанным руководителем ООО «Белуга Маркет Восток» или уполномоченным им на это лицом. Разработка штатного расписания в организации поручается, отделу кадров.

При сокращении численности или штата сотрудников в штатное расписание вносятся изменения. Изменения производятся двумя способами: путем изменения всего штатного расписания или путем внесения изменений в штатное расписание.

Штатное расписание оформляется в виде распоряжения или приказа организации и имеет следующие обязательные реквизиты:

- наименование организации;

- наименование вида документа;

- дата и номер документа;

- место составления документа;

- заголовок к тексту;

- текст документа;

- подпись руководителя;

- гриф утверждения.

В заголовке обязательно прописывается, на какую дату составлено штатное расписание. Данный правовой акт оформляется стандартно, может иметь унифицированную форму Т-3.

Штатное расписание оформляется в таблицу с указанием кодов и наименований структурных подразделений или отделов, должностей, количество штатных единиц, оклад, надбавки и фонд оплаты труда.

Проект правового акта согласуется с руководителями структурных подразделений или отделов, с юридической службой организации, главным бухгалтером, заместителями руководителя (если имеются).

Штатное расписание визируется отделом кадров, подписывается руководителем организации и заверяется печатью организации.

Штатное расписание принимается Советом директоров.

Содержащий перечень сотрудников списочный состав персонала, с указанием структурного подразделения и должности.

2. Правила внутреннего распорядка (далее – Правила) – является внутренним локальным актом, распределяющим время труда и отдыха, а также взаимодействие между руководством и сотрудниками, отпуска, командировки и другие вопросы, касающиеся внутренних взаимоотношений.

Статьи 189, 190 Трудового Кодекса Российской Федерации регламентируют основные положения Правил.

Правила внутреннего трудового распорядка оформляются на общем бланке организации с указанием вида документа и местом издания, подписываются генеральным директором, утверждаются распорядительным документом или генеральным директором (гриф утверждения). Гриф утверждения размещен в правом верхнем углу и состоит из слова «УТВЕРЖДАЮ», наименования должности лица, утруждающего документ, его подписи, инициалы фамилия и даты утверждения.

Положения настоящего порядка разработаны в соответствии с основными положениями Трудового Кодекса РФ и иных нормативных и правовых актов, регулирующих трудовые отношения.

Документ оформляется на общем бланке организации с указанием вида документа, подписывается заместителем руководителя, утверждается руководителем организации.

Структура Правил состоит из разделов:

- общие положения (цели и задачи разработки Правил);

- расписан порядок приема, перевода и увольнения работников,

- оплата труда;

- режим рабочего времени;

- поощрения за успехи в работе;

- права и обязанности;

- дисциплинарные взыскания;

- заключительные положения.

В Правила так же могут вноситься дополнительные разделы с учетом специфике организации или предприятия.

3. Структура организации и штатная численность – локальный акт, устанавливает структуру, наименование структурных подразделений, должностей и штатную численность на работников согласно оплате труда.

Подобный правовой акт оформляется на бланке организации, заверяется подписью руководителя кадров, согласовывается с главным бухгалтером, заместителем руководителя и утверждается руководителем организации и печатью организации.

Штатную численность оформляют в таблице. В первой графе ставят номер по порядку, во второй наименование должности и количество сотрудников. Данный вид документа может иметь унифицированную форму.

4. Положение о материальном стимулировании, которое включает описание основных принципов оплаты труда, различных категорий сотрудников.

Различные Положения в организации, учреждении или предприятии направляют и регулируют основную, управленческую, производственную, финансовую, кадровую иную деятельность и строят фундамент для принятия административных рушений.

Положение стимулирует и помогает в решении ряда административных целей организации:

- определяет правовой статус структурного подразделения и его место в управлении организацией;

- укрепляет структуру подразделения внутри;

- разграничивает функции, задачи, обязанности и права сотрудников организации;

- обеспечивает исполнение возложенных на подразделения и руководителей задач и функций;

- установка системы обоснованной и объективной оценки результатов деятельности сотрудников и структурных подразделений;

- установление основ документирования деятельности структурных подразделений, увеличение степени ответственности за деятельность организации.

В результате проведенного анализа, выявлено, что должностные инструкции работников, том числе и административного персонала В ООО «Белуга Маркет Восток», требуют внесение дополнений.

Необходимо утверждение должностных инструкций в новой редакции.

В разделе «Общие положения»:

Квалификационные характеристики применяются в качестве нормативных документов или служат основой для разработки должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников, с учетом особенностей организации труда и управления, а также прав, ответственности и компетентности работников.

При необходимости должностные обязанности, включенные в квалификационную характеристику определенной должности, могут быть распределены между несколькими исполнителями.

Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела: «Должностные обязанности», «Должен знать» и «Требования к квалификации».

В разделе «Должностные обязанности» содержится перечень основных трудовых функций, которые могут быть полностью или частично поручены работнику, занимающему данную должность, с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию по должностям служащих.

В разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и иных нормативных правовых актов, положений, инструкций и других документов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе «Требования к квалификации» определены необходимые для выполнения должностных обязанностей уровень профессиональной подготовки работника, удостоверяемый документами об образовании, а также требования к стажу работы.

При разработке должностных инструкций допускается уточнение перечня работ, которые свойственны соответствующей должности в конкретных организационных, а также установление требований к необходимой специальной подготовке работников.

В целях совершенствования организации и повышения эффективности труда работников возможно расширение круга их обязанностей по сравнению с установленными соответствующей квалификационной характеристикой.

В этих случаях без изменения должностного наименования работнику может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных квалификационными характеристиками других должностей, близких по содержанию работ, равных по сложности, выполнение которых не требует другой специальности и квалификации».

В соответствии с пп.5-6 раздела «Общие положения» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих следует (при необходимости) внести изменения (дополнения) в должностные инструкции работников.

Изменения должностных инструкций утверждаются приказом руководителя ООО «Белуга Маркет Восток» и доводится до сведения поименованных в нем (Приказе) лиц.

В соответствии со статьей 74 главы 12 раздела 3 Трудового Кодекса Российской Федерации «Изменение определенных сторонами условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда» о необходимости перевода учета учебной деятельности в электронный вид работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее, чем за два месяца.

При введении электронных форм учета необходимо соблюдение трудового законодательства.

Недопустим неоправданный рост трудозатрат на ведение двойного учета, рабочие места должны быть оборудованы надлежащим образом.

Организация работы с документами и их правильное составление является важной составной частью процессов управления и принятия управленческих решений, существенно влияющей на оперативность и качество управления.

Организационная деятельность учреждения выражается в разработке и утверждении комплекса организационно-правовых документов, содержащих правила, нормы, положения, устанавливающие статус организации, ее компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности организации в целом, ее подразделений и работников, их права, обязанности, ответственность и другие аспекты.

Правильное оформление организационно-правовой документации упрощает работу организации и делает ее наиболее стабильной и успешной.

#

# Заключение

ООО «Белуга Маркет Восток» является управляющей компанией в алкогольном направлении на Дальнем Востоке и входит в ПАО «BELUGA GROUP». Основным видом деятельности ООО «Белуга Маркет Восток» является производство и продажа алкогольной продукции.

Организационной структуре анализируемой организации ООО «Белуга Маркет Восток» соответствует линейно-функциональная структура управления. В компании составлены и применены локально-нормативные акты, которые соответствуют трудовому законодательству и их количество достаточно для данной компании.

Проанализировав рабочее место менеджера по персоналу, можно сделать вывод, что условия являются достаточно комфортными для работы и соответствуют установленным нормам.

Концепция управления персоналом ООО «Белуга Маркет Восток» включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Анализируя действующую кадровую ситуацию ООО «Белуга Маркет Восток» можно сделать вывод, что в организации действует открытая активная рациональная кадровая политика. Это характеризуется тем, что при наборе кадров компания обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда.

При определении потребности в персонале ООО «Белуга Маркет Восток» принимают участие руководитель соответствующего подразделения и генеральный директор, которые совместно определяют, как текущую, так и стратегическую потребность в персонале.

Численность руководителей в 2019 году увеличилась на 2 человека по сравнению с 2018 годом. Также количество специалистов прибавилось на 4 человека в 2019 году по сравнению с предыдущим годом. Это связано с ребрендингом компании и увеличением количества вакансий.

В 2019 г. увеличилось количество человек с высшим и неполным высшим образованием, что является положительной динамикой.

В 2019 году увеличились расходы на выплату заработной платы на 105%. Также увеличились социальные выплаты, затраты на спец. одежду и охрану труда. Затраты на поиск кандидатов увеличились на 122%, так как вакансии размещались не только на бесплатных сайтах, но и покупали рекламные посты в соц. сетях, также компания активно сотрудничает с ВУЗами Дальнего Востока и размещает платную рекламу с целью привлечения молодых специалистов.

В 2019 г. эффективность затрат на персонал увеличилась на 2%, что является неплохим показателем.

Процедура отбора персонала, т.е. оценка кандидатов на вакантные должности осуществляется в соответствии с Положением о подборе и адаптации персонала.

Адаптация работника представляет собой ознакомление нового сотрудника со своей программой адаптации, рассчитанной на первые 2 недели его работы и в течение испытательного срока изучить теоретический материал и приобрести практические навыки, в каждый из периодов, указанных в программе. До момента выхода нового сотрудника на работу в компанию ему в обязательном порядке назначается наставник.

Для аттестации в ООО «Белуга Маркет Восток» используется метод управления по целям. Также используется само аттестация – когда персонал проходит анкетирование и оценивает свои результаты и достижения.

В ООО «Белуга Маркет Восток» большое внимание также уделяют мотивации персонала.

Все управленческие решения ООО «Белуга Маркет Восток» фиксируются в официальных документах. Был проведен анализ системы локальных нормативных актов и предложен вариант по их усовершенствованию.

# Список использованных источников

1. Расшифровка кодов ОКВЭД и их классификация [Электронный ресурс] // код-оквэд.рф. – Режим доступа: https://код-оквэд.рф/
2. Официальный сайт компании «Белуга Групп» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://belugagroup.ru/>.
3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019), статья 8 [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru
4. Правила внутреннего трудового распорядка для работников ООО «Белуга Маркет Восток».
5. Самыгии С.И., Менеджмент персонала [Электронный ресурс] // Портал Oplib - Режим доступа: <http://oplib.ru>
6. Тесленко И. Б., Управление персоналом: учеб. пособие // Изд-воВлГУ, 2016. – 8-9 с.
7. Шапиро С.А., Вешкурова А.Б. Кадровая политика и кадровый аудит организации: Учебно-методическое пособие. // РУТ (МИИТ), 2018. – 22 с.
8. Оценка затрат на персонал организации [Электронный ресурс] // Портал HR-Portal. – Режим доступа: https://hr-portal.ru/article/ocenka-zatrat-na-personal-organizacii
9. Оценка результативности: понятие и значение [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/otsenka-personala-v-organizatsii/otsenka-effektivnosti-personala/.
10. Методы и критерии оценки персонала: как оценить работу сотрудников в организации [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fblog.calltouch.ru%2Fotsenka-personala-metody-kriterii-otsenki-raboty-personala-v-organizatsii%2F.
11. Положение о подборе и адаптации ООО «Белуга Маркет Восток»
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие // М.: КНОРУС, 2016. —360 с.
13. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов. 6-e изд., изм. и доп. М. // Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 416 с.
14. Подробно о мотивации персонала и ее видах [Электронный ресурс] // Портал HR-Portal. – Режим доступа: https://hr-portal.ru/blog/podrobno-o-motivacii-personala-i-ee-vidah
15. Дисциплинарные взыскания: виды и применения [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://rushbiz.ru/upravlenie-biznesom/personal/disciplinarnye-vzyskaniya-primenenie.html

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Структурное подразделение** | **Начало работы** | **Перерыв на обед** | **Окончание работы** | **Продолжи-тельность смены** | **Выходной** |
| **Начало**  | **Окончание** |
| **Дирекция****Департамент по безопасности****Отдел бухгалтерского учета****Финансово-кредитный отдел****Департамент по управлению персоналом****Отдел информационных технологий****Технический отдел** | **09-00** | **13-00** | **14-00** | **18-00** | **08 ч. 00 мин.** | Суббота, воскресенье,а также все нерабочие праздничные дни согласноТК РФ |

# Приложение А

Режим работы и время отдыха структурных подразделений

# Приложение Б

Справка о составе кадров

2019 г.

Общество с ограниченной ответственностью "Белуга Маркет Восток"

**------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

Обособленное подразделение г.Владивосток

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Всего работающих |   |  | 123 |
|  | из них | мужчин - | 48 |
|  |  | женщин - | 75 |

|  |  |
| --- | --- |
| Категории работников: |  |
|  | Руководители | 57 |
|  | Специалисты | 66 |

|  |  |
| --- | --- |
| Образование: |  |
|  | Среднее общее образование | 6 |
|  | Среднее профессиональное образование | 5 |
|  | Неполное высшее образование | 2 |
|  | Высшее образование | 110 |

|  |  |
| --- | --- |
| Возрастной состав: |  |
|  | до 28 лет (включительно) | 29 |
|  | 29-30 | 17 |
|  | 31-40 | 55 |
|  | 41-50 | 20 |
|  | 51-60 | 2 |

|  |  |
| --- | --- |
| Стаж работы на предприятии: |  |
|  | до 1 года | 17 |
|  | 1 - 5 | 87 |
|  | 6 - 10 | 17 |
|  | 11 - 20 | 2 |

|  |  |
| --- | --- |
| Статусы работников (по ШР): |  |
|  | Постоянно | 109 |
|  | По внутреннему совместительству | 3 |
|  | По внешнему совместительству | 4 |
|  | На определенный срок | 7 |

|  |  |
| --- | --- |
| Статусы работников (без связи с ШР): |  |
|  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| работниккадровой службы | **Директор** |  |  |  | А.Б. Крачковский |
|  | должность  |  | личная подпись |  | расшифровка подписи |

Итого работающих по ШР 123 без связи с ШР 0