Введение

В рамках разработки и изучения развития малого и среднего бизнесов в Свердловской области были проведены исследования на предмет барьеров в развитии предпринимательства по региону в целом.

Итоги этих исследований были озвучены. Руководители исследуемых предприятий выделили три основных препятствий в ведении бизнеса: административное, налоговое и кадровое.

Все проблемы малого и среднего бизнесов можно поделить на пять групп – информация, финансы, кадры, административные процессы, инфраструктура.

Проблемы в финансовом секторе связаны со сложностью привлечения финансирования заем средств, низкой доступностью инвестиций в проекты.

В информировании проблемы возникают в полноценном развитии каналов доставки важной информации до целевой аудитории.

Барьеры и препятствия в кадрах - основная проблема сферы услуг. Данную проблематику можно решить путем создания комплексной системы обучения, лучше если она будет виртуальной, которая будет доступна малому и среднему бизнесу по стоимости.

**Актуальность** исследования обусловлена тем, что кадровый потенциал всегда востребован, в любой сфере бизнеса и предпринимательства. Крупные компании могут позволить себе самостоятельно решать проблему подготовки кадров, в отличии от малого и среднего бизнеса. Но, не прибегая к большим затратам, эту проблему тоже можно решить, для малого и среднего бизнеса, например при помощи государственных структур.

К примеру, Торгово Промышленная Палата (далее ТПП) создает инновационные проекты, которые уже не в первый раз становятся лучшими и дублируются по всей стране.

5 июня 2014 г. в Перми при участии правительства Пермского края, Торгово-промышленной палаты РФ, Банка Москвы, Единой электронной торговой площадки и Пермской торгово-промышленной палаты, был открыт Единый центр контрактной системы с функциями сопровождения. В данном центре представителям малого и среднего бизнеса помогают и объясняют как работать в системе госзакупок, помогают решать технические вопросы включения в систему электронных торгов.

Эксперимент по открытию такой площадки в Перми удался при активном содействии ТПП Перми. Такие же площадки планировались открыться в Санкт-Петербурге, Краснодаре, Московской области, Хабаровске и Красноярске.

Еще один впечатляющий пример для Перми, т.к. это не первый случай, является дуальное образование, его развитие, которое необходимо для решения в промышленности проблем с кадрами.

Для тестирования новой системы дуального обучения готовили почву несколько лет назад. По инициативе Пермского ТПП в 2012 году был запущен пилотный проект под названием «Рабочие кадры под ключ», в котором руководство заинтересованных предприятий оставляют запрос на претендуемое количество с указанием специальности работников, а палата после обработки заказа выдает информацию об учебных заведениях, которые способны удовлетворить такую потребность.

По данным ТПП Перми, 206 предприятий сформулировали свою потребность на рабочий персонал, 55 учебных организаций начали сотрудничать в проекте, более тысячи человек прошли обучение почти по сорока направлениям.

Результаты были очевидны - период адаптации был существенно сокращен для молодых специалистов с 2,5 -3 лет до 6 – 8 месяцев. У организаций появилась возможность на своих площадях подготавливать кадры. Начальное и среднее профессиональное образование - это 12,5 тыс. студентов. Деятельность начинали с того, что было всего около тысячи соглашений между учащимися и заведениями. На сегодняшний день уже более 6 тысяч таких соглашений.

По мнению главы государства это полезный опыт и обязан быть внедрен в других регионах.

Пермским учебным заведениям Министерство Образовании России разрешило формировать самостоятельно учебные программы под индивидуальные требования. Данные программы составляются исходя из производственных потребностей.

**Объект** исследования – ТС «Монетка».

**Предмет** исследования – персонал ТС «Монетка».

**Цель** исследования – изучить кадровую политику, как фактор эффективности управления на предприятии.

Исходя из цели, определены следующие задачи:

- рассмотреть сущность, понятие и виды кадровой политики;

- изучить этапы формирования кадровой политики;

- определить критерии оценки кадровой политики.

- изучить, как кадровая политика работает в системе управления персоналом организации;

- дать характеристику магазина ТС «Монетка» и анализ управления персоналом организации;

- проанализировать основные экономические показатели;

- провести анализ подбора кадров в ТС «Монетка» и выявить слабые места;

- рассмотреть формирование эффективной кадровой политики ТС «Монетка»;

- разработать пути и способы совершенствования работы службы управления персоналом;

- подвести итоги проделанной работы.

В работе для достижения цели использовались следующие методы: анализ, аналогия, классификации, метод обобщения, наблюдение, метод прогнозирования, эксперимент.

Источниками для написания дипломной работы послужили такие издания как Управление персоналом – Бухалков М.И.; Управление персоналом - Дементьева А.Г.; Стратегическое управление персоналом - Яхонтова Е.С. и др.

При написании дипломной работы были изучены труды и интервью авторитетных специалистов в области предпринимательства и бизнеса: Хестанов С., Тамазова Е., Породнов А., Копелян Е., Исаков Е. и др.

В процессе подготовки дипломной работы были использованы многочисленные периодические публикации и статьи в журналах "Наши Деньги Екатеринбург", "Эксперт Урал", "Эксперт Аналитик Урал", источниками для написания дипломной работы явились нормативные материалы организации:

- Устав;

- должностные инструкции сотрудников;

- приказы и указания руководства организации и другие материалы.

В первой главе мы рассмотрим сущность и виды кадровой политики, изучим понятие кадровой политики, этапы формирования кадровой политики, рассмотрим критерии оценки кадровой политики. Рассмотрим, как кадровая политика влияет на систему управления персоналом организации. В каждом параграфе подведем итог и сделаем вывод.

Во второй главе мы рассмотрим конкретное предприятие. Дадим характеристику магазина ТС «Монетка» и анализ управления персоналом организации, проанализируем основные экономические показатели. Проведем анализ эффективности использования трудовых ресурсов, проведем анализ подбора кадров в ТС «Монетка» и выявим слабые места, разработаем пути и способы совершенствования работы службы управления персоналом. В каждом параграфе подведем итог и сделаем вывод.

В третьей главе рассмотрим формирование эффективной кадровой политики ТС «Монетка», ее механизм, основные разделы кадровой политики ТС «Монетка», а также дадим экономическое обоснование внедрения эффективной кадровой политики ТС «Монетка». В каждом параграфе подведем итог и сделаем вывод.

Структура дипломной работы: введение, три главы, пятнадцать подглав, заключение и список использованной литературы. В работу включены тринадцать таблиц и семь рисунков………………………………………………………………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….2. Анализ основных экономических показателей

В процессе хозяйственной деятельности ТС «Монетка» происходит приём и увольнение работников, перемещение по работе, меняется численность персонала. Учёт личного состава ведёт отдел кадров, который обеспечивает получение данных о численности персонала в торговой компании в целом, его структурных подразделениях, причинах её изменения, о составе персонала по полу, возрасту, категориям, профессиям, должностям, специальностям, квалификации, стажу работы, образованию и другим признакам. При приёме на работу работодатель и работник заключают между собой индивидуальный трудовой договор.

По своей оснащенности и укомплектованности рабочими кадрами может выполнить любые виды работ, так как имеется все необходимое:

- производственная база;

- кадровый состав специалистов (в летнее время привлекается дополнительно до 300 рабочих).

На конец 2014 года на предприятии работало 15 человек.

На протяжении трех последних лет структура практически не менялась, что говорит о стабильности организации.

Основные технико-экономические показатели исследуемого торгового предприятия характеризуются следующими показателями.

Товарооборот в 2013 году составил 18 214 000, а в 2014 году 21 654 200. Нам необходимо определить сумму валового дохода за 2013-2014 гг.

Для определения валового дохода по товарообороту используем формулу:

ВД = Т \* РН (1);

где Т - общий товарооборот;

РН – расчетная торговая наценка (надбавка), определяемая как

РН =ТН:(100%+ТН) (2);

где ТН – размер торговой наценки (надбавки), установленной организацией.

Средняя торговая надбавка составляет 15%. Таким образом, получается:

1. РН = 15% : (100%+15%) = 0,13.

Итого: РН=0,13.

1. ВД 2013 г = 18 214 000(за 2013 г.) \* 0,13 = 2 367 820;
2. ВД 2014 г = 21 654 200( за 2014 г.) \* 0,13 = 2 815 046.

Таким образом, ВД за 2013 год = 2 367 820 тыс.руб.;

ВД за 2014 год = 2 815 046 тыс.руб.

Себестоимость продукции, при торговой надбавке в 15%, за 2013 год составила 15 481 900, а за 2014 год. Сумма издержек обращения за 2013 год – 1 092 840, за 2014 год - 1 299 252, соответственно. Что бы узнать прибыль организации, применим следующую формулу:

П = Т- С - И (3);

Где П - прибыль от реализации,

Т – товарооборот,

С - себестоимость продукции,

И - издержки.

Таким образом, у нас получится следующее:

1. П 2013г = 18 214 000 – 15 481 900 – 1 092 840 = 1 639 260;
2. П 2014 г = 21 654 200 – 18 406 070 – 1 299 252 = 1 948 878.

Итого: Прибыль 2013 года=1 639 260 тыс.руб., а Прибыль 2014 года=1 948 878 тыс.руб.

Узнаем рентабельность реализации товаров по следующей формуле:

Р = П/З (4),

где Р – рентабельность реализации тоаваров,

П – прибыль реализации,

З – затраты.

Таким образом, получается следующее:

1. Р 2013 г = 1 639 260 : 1 092 840 = 1,5;
2. Р 2014 г = 1 948 878 : 1 299 252 = 1,5.

Итого: Рентабельность реализации товаров = 1,5.

Отразим все показатели в таблице 2.

Таблица 3 - Основные показатели хозяйственной деятельности ТС «Монетка» за 2013-2014 гг. (млн. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2013 год** | **2014 год** | **Отклонение (+\-)** |
| Товарооборот | 18 214 000 | 21 654 200 | 3 440 200 |
| Сумма валового дохода | 2 367 820 | 2 815 046 | 447 226 |
| Сумма издержек обращения | 1 092 840 | 1 299 252 | 206 412 |
| Прибыль от реализации | 1 639 260 | 1 948 878 | 309 618 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рентабельность реализации товаров | 1,5 | 1,5 | 0 |
| Численность работников | 14 | 15 | 1 |
| Производительность труда | 1 301 | 1 443 | 142 |

По данным таблицы 3 видно, что товарооборот по сравнению с 2013 годом вырос на 3 440 200 руб., сумма валового дохода составила по отношению к 2013 г. на 447 226 руб. больше, при этом в 2014 г. производительность труда возросла, но и количество сотрудников увеличилось.

2.3 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

2.3.1 Анализ использования трудовых ресурсов

Проанализируем персонал ТС «Монетка» по различным показателям.

Таблица 4 – Структура персонала по возрасту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Возраст | Численность работников, чел. | Удельный вес, % |
| 1 | 18–25 лет | 5 | 33,3 |
| 2 | 25–35 лет | 4 | 26,7 |
| 3 | 35–45 лет | 4 | 26,7 |
| 4 | 45–55 лет | 2 | 13,3 |
| 5 | Всего | 15 | 100 |

Из таблицы 4 видно, что в ТС «Монетка» преобладают работники в возрасте 18 – 25 лет и от 25 до 35 лет, это говорит о том, что предприятие привлекает для работы молодых специалистов.

Таблица 4 проиллюстрирована на рис.4

Рисунок 4 - Структура персонала по возрасту

Таблица 5 – Причины увольнения работников

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Причина | Годы | | | | Отклонение (+,–)  2014 г. от 2013 г. | |
| 2013 | | 2014 | |
| количество,  чел. | удельный вес, % | количество,  чел. | удельный вес, % | количество,  чел. | удельный вес, % |
| 1 | Выбыло работников всего | 6 | 12,7 | 5 | 10,6 | -1 | -1,9 |
| 2 | По собственному желанию с мотивировкой «не устраивают условия труда» | - | - | 1 | 2,12 | 1 | -2,12 |
| 3 | По собственному желанию – прочие причины | 3 | 6,4 | 2 | 4,25 | -1 | -1,15 |
| 4 | За нарушение трудовой дисциплины | 2 | 4,25 | - | - | -2 | -4,25 |
| 5 | Уход на пенсию | 1 | 2,12 | 1 | 2,12 | 0 | 0 |
| 6 | По состоянию здоровья | 1 | 2,12 | 1 | 2,12 | 0 | 0 |

Проанализировав таблицу 5, можно сделать вывод, что наиболее частой причиной увольнения работников за оба года это увольнения по собственному желанию, а число уволившихся снизилось, но незначительно на 1,9%.

Таблица 5 проиллюстрирована на рис.5

Рисунок 5 - Причины увольнения работников

Далее, проанализируем состав работников по образованию и стажу работы.

Таблица 6 - Состав работников по стажу работы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Кол-во человек, всего | В том числе со стажем работы | | | |
| до 5 лет | | 5-10 лет | |
| чел. | % | чел. | % |
| Рабочие (грузчик, дворник, уборщица) | 4 | 3 | 20 | 1 | 6,7 |
| Служащие | 11 | 6 | - | 5 | - |
| а) руководители | 1 | - | - | 1 | 6,7 |
| б)специалисты (продавец-кассир, товаровед) | 7 | 4 | 26,7 | 3 | 20 |
| в) другие служащие (оператор, администратор) | 3 | 2 | 13,3 | 1 | 6,7 |
| Итого: | 15 | 9 | 60% | 6 | 40% |

Из таблицы 6 видно, что наибольший удельный вес имеют работники со стажем работы до 5 лет (60% от всего коллектива).

Проиллюстрируем табл.6 на рис. 6

Рисунок 6 - Состав работников по стажу работы

Текучесть персонала – это движение кадров, обусловленное какой-либо неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Естественная текучесть (3–5% в год) считается нормальной и способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Таблица 7 - Состав работников по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Кол-во человек, всего | В том числе с образованием | | | | | | | |
| нач./профессиональное | | ср./профессиональное | | н/выс. профессиональное | | высшее профессиональное | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Рабочие | 4 | 0 | 0 | 3 | 20 | 1 | 6,7 | 0 | 0 |
| Служащие | 11 | - | - | - | - | 3 | - | 8 | - |
| а)руководители | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6,7 |
| б) специалисты | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 13,3 | 5 | 33,3 |
| в)др. служащие | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6,7 | 2 | 13,3 |
| Итого: | 15 | 0 | 0 | 3 | 20% | 4 | 26,7% | 8 | 53,3 |

Из таблицы 7 видно, что большинство работников предприятия имеют высшее образование, причём для служащих этот показатель в среднем составляет 53,3%.

Проиллюстрируем таблицу 7 на рис. 7

Рисунок 7 - Состав работников по уровню образования

Повышенная текучесть вызывает значительные финансовые и экономические потери, а также создает трудности организационные, кадровые, технологические, психологические.

Текучесть кадров в ТС «Монетка» за 2014 г. составило 10,6%, это продавцы, грузчики, а так же товаровед сменил работу в связи с предложение другой организации более высокой заработной платы. Такой процент текучести является нормальным, т.к. в розничной торговле допустимым считается до 30%.

Общие причины текучести кадров в ТС «Монетка»:

* неудовлетворенность работников условиями труда и быта;
* нарушения трудовой дисциплины;
* семейно-бытовые обстоятельства.

Причины увольнения, если они связаны неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимаются быт работников и условия труда (организация производства и управления, содержание и организация труда, система материального и морального стимулирования, взаимоотношения в коллективе, обеспеченность жильем, система профессионального роста, санитарно-гигиенические условия труда и т.д.). Мотивы увольнения являются отражением его причин в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемым.

Отрицательное действие текучести кадров:

* текучесть кадров оказывает влияние на производительности труда на работников, которые продолжают работать, а не только тех работников, которые намерены уходить, то есть на жизни всей организации;
* текучесть отрицательно влияет на корпоративную культуру организации, мешает создавать эффективно работающую команду.

Таким образом, видно, что в целом предприятие является развивающимся. С каждым годом ассортимент продаваемых товаров растёт, проводит активную рекламную деятельность, используя как внутрифирменную, так и наружную, теле – и радио – рекламу. Также планируется открытие новых магазинов. Предприятие является платёжеспособным, с каждым годом увеличивая свои возможности.

2.3.2. Анализ производительности труда

Нам необходимо рассчитать производительность труда персонала в ТС «Монетка». Для этого используем следующую формулу:

Птр = Т / Ч (5),

Где Птр – производительность труда,

Т – товарооборот,

Ч – численность персонала.

Из таблицы 3 нам известно, что на предприятии численность сотрудников в 2013 году составляла 14 человек, а в 2014 году 15 человек. Товарооборот в 2013 году составлял 18 214 000 тыс.руб., а в 2014 году 21 654 200 тыс.руб.

Рассчитаем:

1. Птр 2013 г = 18 214 000 / 14 = 1 301 000;
2. Птр 2014 г = 21 654 200 / 15 = 1 443 613.

Таким образом, получается, что производительность труда за 2013 год = 1 301 000, а за 2014 год = 1 443 613.

Разница составит 142 613.

2.3.3 Анализ оплаты труда

Анализ фонда оплаты труда представляется целесообразным начать с изучения его удельного веса в структуре затрат на производства продукции (работ, услуг) (таблица 8).

Таблица 8 - Структура затрат (тыс. руб) за 2013-2014 гг. в ТС «Монетка»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013г. | | 2014г. | | Изменение уд. веса,% |
|  | сумма | уд. вес | сумма | уд. вес |  |
| Всего затраты  в том числе: | 1 092 840 | 100% | 1 299 252 | 100% | - |
| Материальные затраты | 141 490 | 12,% | 174 480 | 13,4% | +0,5 |
| Затраты на оплату труда | 655 704 | 60 % | 779 551 | 60% | **-** |
| Отчисления на социальные нужды | 196 700 | 18% | 233 865 | 18% | **-** |
| Прочие затраты | 98 946 | 9% | 111 356 | 8,6% | - 0,4 |

Затраты на оплату труда занимают наибольший удельный вес в себестоимости работ и услуг 60 % и остаются постоянными в 2014 г., по сравнению с 2013 г. Данный показатель является характерным для торговых ритейлов, и свидетельствует о жестком использования средств на оплату труда с целью снижения себестоимости оказываемых услуг.

Поскольку абсолютные суммы отдельных видов выплат фонда оплаты труда не сопоставимы из-за инфляционных процессов, целесообразно произвести анализ изменения структуры фонда заработной платы (таблица 8). Для анализа используем отчет о выполнении плана по сети.

Анализируя структуру фонда заработной платы по направлениям использования, можно отметить, что заработная плата за выполненную работу и отработанное время в 2014 году составила 73% и осталось неизменной по сравнению с 2013 г.

Значительный удельный вес занимают выплаты стимулирующего характера, доля которых, по смете на 2013 и 2014 год составляет около 27%. Среди поощрительных выплат большую половину занимают единовременные премии и вознаграждения – 13,7%, удельный вес которых по сравнению с прошлым годом остался неизменным.

В фонд заработной платы включаются денежные суммы, начисленные за выполненную работу всем работникам — постоянным, сезонным, временным, а также суммы, начисленные работникам в соответствии с действующим законодательством за непроработаппое время, (оплата перерывов в работе кормящим матерям и др.).

Этот фонд образуется за счет хозрасчетного дохода предприятия по стабильным нормативам. Применение нормативного метода планирования позволяет усилить зависимость фонда заработной платы от конечных результатов и на этой основе расширить права предприятия в использовании заработанных средств. Предприятие обязано использовать оплату труда как важнейшее средство стимулирования роста производительности труда, ускорения научно-технического прогресса, улучшения качества продукции и повышения эффективности производства.

Таблица 9 - Анализ состава и структуры заработной платы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | 2013 г. | | 2014 г. | | Изменение удел. веса,% |
|  | тыс. руб. | уд. вес | тыс. руб. | уд. вес |  |
| 1ФЗП списочного и не списочного состава в т. ч.: | 655 704 | 100% | 779 551 | 100% | - |
| 1.1. Заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время в т. ч: | 478 664 | 73% | 569 072 | 73% | - |
| 1.1.1. основной оклад | 157 959 | 33 % | 182 103 | 32% | - 0,1% |
| 1.2. Выплаты стимулирующего характера: | 177 040 | 27% | 210 479 | 27% | - |
| 1.2.1. Надбавки к заработной плате | 12 570 | 7,1% | 14 734 | 7 % | + 0,1% |
| 1.2.3.1Премии и вознаграждения в т. ч. | 24 254 | 13,7% | 28 836 | 13,7% | - |
| 1.2.4. другие регулярные выплаты стимулирующего характера | 3 010 | 1,7% | 3 367 | 1,6% | - 0,1% |
| 1.4. Другие выплаты включаемые в ФЗП | 7 967 | 4,5% | 9 471 | 4,5% | - |
| Расходы всего | 655 704 |  | 779 551 |  |  |

Следует отметить, что удельный вес и структура фонда заработной платы по видам выплат изменилась по сравнению с прошлым годом незначительно.