Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Тверской государственный университет»

Институт экономики и управления

Кафедра экономики предприятия и менеджмента

**Отчет**

**по преддипломной практике**

Направление подготовки

38.34.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Магистерская программа

Стратегическое и корпоративное управление

Квалификация (степень)

**Магистр**

Форма обучения очная

Обучающийся:

студент группы 23-м

Михеев Алексей Сергеевич

**Научный руководитель:**

д.э.н., доц. Мошкова Л.Е.

**Руководитель практики от организации:**

Начальник отдела по работе с инвестиционными проектами и ЧГП

Пуц Е.В.

Тверь 2018

**РЕФЕРАТ**

Отчет по преддипломной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности изложен на 30 страницах, содержит 4 таблицы, и 1 приложение, библиографический список содержит описание 20 источников;

*Ключевые слова и словосочетания*: кадровое планирование, Министерство экономического развития Тверской области, организация,

*Объектом преддипломной практики* является Министерство экономического развития Тверской области; экономическая эффективность;

*Предметом преддипломной практики* является виды деятельности, результаты финансово-хозяйственной деятельности, кадровый состав и система управления доходами Министерства экономического развития Тверской области;

*Целью преддипломной практики* является получение профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности;

*Методологической и теоретической основой отчета*являются общенаучные методы познания и научно-практические подходы к изучению объектов, явлений. В отчете по преддипломной практике использовались метод изучения, обобщения и систематизации, проблемно-хронологический и статистический метод; специальные методы обработки и классификации данных.

*Результаты работы*: проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности, кадрового состава, а также системы управления Министерства экономического развития Тверской области;

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение результатов будет способствовать повышению качества труда, роста прибыли и приверженности персонала, а также лояльности сотрудников к данной организации.

**СОДЕРЖАНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ** 4](#_Toc515802509)

[**1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ, ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** 5](#_Toc515802510)

[**2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ ЗА 3 ГОДА** 10](#_Toc515802511)

[**3 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КАДРОВОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ** 19](#_Toc515802512)

[**4 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ РАБОТЫ КАДРОВОГО СОСТАВА МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ** 24](#_Toc515802513)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 26](#_Toc515802514)

[**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК** 28](#_Toc515802515)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ А** 30](#_Toc515802516)

**ВВЕДЕНИЕ**

Управление персоналом организации либо маркетинг персонала -целенаправленная активность управляющего состава организации, специалистов подразделений системы управления персоналом, включая исследование концепции и стратегий кадровой политические деятели, основ и способов управления персоналом.

Человечные ресурсы – основа для экономики. Потому управление ими считается смешанной частью подготовки работников любого профиля. Тем самым, направление системы управления персоналом – незаменимая часть учебного процесса.

Известные сейчас способы, технологии и упражнения в системе управления персоналом имеют все шансы быть соединены в 3 подгруппы: способы формирования кадрового состава, способы укрепления трудоспособности персонала, способы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Цель изучения - мониторинг системы управления персоналом и выработка мер по стимулированию и мотивации персонала на основе Министерство экономического развития Тверской области.

Для достижения установленной цели в отчете отнесены следующие задачи:

* Обозначить главные пути улучшения системы мотивации персонала;
* Провести характеристику организационно-правовой формы и видов деятельности Министерства экономического развития Тверской области;
* Провести анализ основных результатов деятельности за три года Министерства экономического развития Тверской области
* Провести анализ и оценку кадрового состава организации;
* Проанализировать систему управления доходами Министерство экономического развития Тверской области и выявить проблемные области.

**1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ, ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

1. Министерство экономического развития Тверской области (далее - Министерство) является областным исполнительным органом государственной власти Тверской области.

2. Министерство является правопреемником департамента экономики Тверской области в соответствии с [Постановлением](consultantplus://offline/ref=A9D63944BD1DC802BF119639FDABE3FDE5B009F2BFD3E5E87B96463B6A0D599788E008660BB91723BEADDB4CECN) Правительства Тверской области от 13.09.2011 N 35-пп "О переименовании, реорганизации областных исполнительных органов государственной власти Тверской области".

3. Министерство в своей деятельности руководствуется [Конституцией](consultantplus://offline/ref=A9D63944BD1DC802BF118834EBC7B9F3E1B350FAB780BAB9709C1346E3N) Российской Федерации, федеральными законами, указами Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, [Уставом](consultantplus://offline/ref=A9D63944BD1DC802BF119639FDABE3FDE5B009F2BBD6E1E87A96463B6A0D599788E008660BB91723BEADD94CEDN) и законами Тверской области, постановлениями и распоряжениями Губернатора Тверской области и Правительства Тверской области, а также настоящим Положением.

4. Министерство осуществляет свою деятельность непосредственно и во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, областными исполнительными органами государственной власти Тверской области, органами местного самоуправления муниципальных образований Тверской области, общественными объединениями и иными организациями.

5. Министерство обладает правами юридического лица, имеет самостоятельный баланс, имущество, являющееся государственной собственностью Тверской области и закрепленное за ним на праве оперативного управления, счета, открытые в соответствии с законодательством Российской Федерации, печать с изображением герба Тверской области и со своим наименованием, штампы и бланки со своим наименованием.

6. Место нахождения Министерства: г. Тверь.

7. Финансирование деятельности Министерства осуществляется за счет средств областного бюджета Тверской области.

Основными направлениями деятельности Правительства Тверской области в сфере экономики в 2017 году являлись:

* выполнение первоочередных мер по предупреждению негативных вызовов в экономике и стабилизации социально-экономической ситуации в регионе;
* формирование условий для развития экономического потенциала тверского региона за счет:

- стимулирования развития промышленности региона;

- поддержки малого и среднего предпринимательства, инновационной деятельности;

- создания условий для развития инвестиционного потенциала региона;

- содействия развитию торговли и потребительского рынка;

- создания условий для развития туризма, расширения межрегиональных и международных связей.

Внешнеторговый оборот Тверской области в 2017 году составил 625,4 млн долларов США:

* объем экспорта составил 200,1 млн долларов США;
* объем импорта – 425,3 млн долларов США.

Крупнейшими по торговому обороту странами-контрагентами Тверской области в 2016 году стали: Китай, Германия, Италия, Турция, Нидерланды, а также такие страны СНГ, как Белоруссия, Казахстан, Украина, Узбекистан.

Основу экспорта региона составили: машины, оборудование и транспортные средства; древесина и целлюлозно-бумажные изделия; кожевенное сырье, пушнина и изделия из них; продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье; металлы и изделия из них.

Основу импорта региона составили: машины, оборудование и транспортные средства; металлы и изделия из них; текстиль, текстильные изделия и обувь; продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье; продукция химической промышленности, каучук.

Министерство возглавляет министр Правительства Тверской области (далее - министр или министр экономического развития Тверской области), назначаемый на должность и освобождаемый от должности Губернатором Тверской области.

Структура и предельная штатная численность Министерства утверждаются распоряжением Правительства Тверской области.

Заместители министра назначаются на должность и освобождаются от должности Правительством Тверской области.

Министр экономического развития Тверской области:

а) осуществляет руководство Министерством на принципах единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Министерство задач и функций;

б) вносит в установленном порядке на рассмотрение Губернатора Тверской области и Правительства Тверской области проекты правовых актов по вопросам, относящимся к компетенции Министерства;

в) утверждает должностные регламенты (инструкции) сотрудников Министерства, за исключением должностных регламентов заместителей Министра;

г) осуществляет функции представителя нанимателя для государственных гражданских служащих Министерства (за исключением отдельных функций, осуществляемых иными лицами) и функции представителя работодателя для иных работников Министерства;

д) в пределах своей компетенции подписывает правовые акты и дает указания, обязательные для сотрудников Министерства;

е) применяет меры поощрения и дисциплинарной ответственности к сотрудникам Министерства;

ж) представляет в установленном порядке сотрудников Министерства к наградам и присвоению почетных званий;

з) распоряжается в пределах своей компетенции финансовыми средствами и имуществом, закрепленными за Министерством в установленном порядке;

и) утверждает в пределах штатной численности и фонда оплаты труда Министерства штатное расписание Министерства, смету утвержденных бюджетных ассигнований;

к) представляет по поручению Губернатора Тверской области интересы Тверской области на международном и межрегиональном уровнях, участвует в подготовке и заключении инвестиционных и торгово-экономических соглашений, в работе международных экономических и финансовых организаций;

л) участвует в приеме граждан и представителей организаций, рассматривает их жалобы, заявления и предложения в пределах своей компетенции;

м) действует без доверенности от имени Министерства, выдает доверенности от имени Министерства иным лицам;

н) осуществляет другие полномочия в соответствии с законодательством Тверской области.

Структура Министерства экономического развития Тверской области приведена на рисунке А.1 приложения А.

К числу основных функций отдела кадров Министерства относятся:

* определение текущей потребности в кадрах, анализ текучести кадров;
* подбор персонала совместно с руководителями структурных подразделений;
* разработка штатного расписания;
* документирование приема, перевода, увольнения работников;
* документальное оформление служебных командировок;
* выполнение запросов о трудовом стаже работников, ранее работавших в организации;
* формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности и др.

Суть данной структуры состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Таким образом, нами были изучены данные об организации Министерства: основные виды деятельности, организационная структура Министерства.

**2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ ЗА 3 ГОДА**

Социально-экономическая ситуация в период с 2014-2017 гг. формировалась в условиях продолжающегося снижения экономической активности и постепенной адаптации предприятий и организаций региона к изменившимся условиям. В отдельных секторах экономики наблюдались позитивные изменения. Значительно улучшилось положение в сельском хозяйстве, чему способствовали как активизация процессов импортозамещения в условиях внешнеторговых ограничений, так и ввод в действие новых производств. Отмечен рост производства картофеля, овощей, мяса, молока и яиц по всем категориям сельхозтоваропроизводителей области, поголовье свиней выросло почти в 2 раза, повысилась продуктивность молочного стада. Сохранялась деловая активность в строительстве; вырос к уровню предыдущего года объем платных услуг.

Однако действие санкций в отношении отдельных секторов экономики и ответные ограничения обусловили сокращение внешнеторгового оборота (47,6 % к уровню 2015 года), в том числе в части импортных поставок материалов и технологического оборудования, снизили доступ к иностранным инвестициям, что в конечном итоге отразилось на инвестиционной активности предприятий.

Усилившееся сжатие потребительского спроса отразилось на темпах промышленного производства, при этом наибольший спад был зафиксирован в машиностроительном комплексе из-за значительного сокращения производства транспортных средств и оборудования - на 54,3 % (в связи с сокращением производства вагонов пассажирских магистральных на ОАО «Тверской вагонзавод» на 64 %), машин и оборудования - на 29,3 %.

Снижение потребительской активности населения, обусловленное высокой инфляцией и сокращением реальных доходов населения, оказало отрицательное влияние на динамику оборота розничной торговли. По итогам 2017 года оборот розничной торговли снизился на 11,3 %.

Валовой региональный продукт (ВРП), являющийся важнейшим макроэкономическим показателем, по итогам 2016 года оценивается на уровне 98,7 %, что выше среднероссийского параметра (97,2 %).

Индекс ***промышленного производства*** (далее – ИПП) по итогам 2017 года составил 94,1 %, что ниже среднероссийского уровня (96,6 %) и показателя по ЦФО (97,2 %). Среди регионов ЦФО Тверская область по итогам 2016 года заняла 15 место (в 2015 году – 18 место), в целом по России – 72 место (в 2016 году – 80 место).

Основное влияние на абсолютное значение ИПП по трем видам экономической деятельности (С+D+Е) в целом оказали предприятия, относящиеся к виду деятельности «Обрабатывающие производства», где ИПП по итогам 2017 года сложился на уровне 88,2 %. Предприятиями этого вида деятельности отгружено 67,5 % общего объема отгрузки по трем видам экономической деятельности.

Спад производства на предприятиях обрабатывающих производств зафиксирован по 9-ти разделам из 14-ти. Наибольший спад (на 54,3 %) был отмечен по разделу «производство транспортных средств и оборудования», на 15 % и более процентов снизилось производство продукции по разделам «производство машин и оборудования» - 70,7 %, «производство резиновых и пластмассовых изделий» - 84,1 %, «производство кожи, изделий из кожи и производство обуви» - 84,8 %.

Объемы выпуска продукции увеличились в таких видах деятельности как: металлургическое производство и производство готовых металлических изделий, производство пищевых продуктов, химическое производство, обработка древесины и производство изделий из дерева, а также производство нефтепродуктов (107,0 %, 104,5 %, 103,5 %, 101,8 % и 100,8% к уровню 2016 года соответственно).

Сдерживающее влияние на ИПП в целом по трем видам экономической деятельности оказали положительные результаты деятельности предприятий производства и распределения электроэнергии, газа и воды, которыми отгружено 32,2 % всей промышленной продукции при индексе промышленного производства 106,9 %.

Объем ***продукции сельского хозяйства*** по всем категориям хозяйств по итогам 2017 года увеличился в сопоставимой оценке на 18,8 % к уровню предыдущего года (в 2016 году – спад на 2,3 %) и составил 31,8 млрд рублей, что обусловлено ростом объемов производства продукции растениеводства на 9,2 % и продукции животноводства - на 24,6 %.

Результаты деятельности в растениеводстве в 2016 году определились в основном увеличением валового сбора картофеля (на 23,2 %), зерновых и зернобобовых культур (на 8,3 %), овощей (на 2,9 %). Основными производителями зерна в тверском регионе оставались сельскохозяйственные организации с долей 86,6 % в общем объеме производства, в то время как хозяйства населения обеспечили 54,0 % валового сбора картофеля и 82,8 % - валового сбора овощей.

Рост объемов производства продукции животноводства вызван увеличением всеми категориями хозяйств производства мяса на 31,3 %, яиц - на 8,1 %, молока - на 0,1 %. Основными производителями мяса и молока являются сельскохозяйственные предприятия с долей в общем объеме производства 94,3 % и 65,2 % соответственно. В общем объеме производства яиц основную долю обеспечили хозяйства населения – 75,2 %.

По индексу физического объема сельскохозяйственного производства по итогам 2016 года Тверская область в целом по России заняла 1 место (в 2015 году – 70 место), среди регионов ЦФО - 1 место (в 2016 году – 16 место).

Заметно ускорились темпы производства работ ***в строительстве:*** по итогам 2017 года составили 112,2 % против 107,7 % в 2015 году. По сравнению с 2016 годом увеличилось количество введенных в действие производственных мощностей и объектов социально-культурной сферы. Среди регионов ЦФО по темпам роста объема работ в строительстве тверской регион в 2017 году сохранил свои позиции на уровне 2016 года, заняв 2 место.

Отмечалась положительная динамика и в сфере *жилищного строительства,*однакотемпы ввода жилья несколько замедлились: в 2016 году – 103,3 % к уровню 2016 года, в 2016 году – 106,6 % к уровню 2015 года. В расчете на 1000 жителей объемы ввода жилья в 2016 году выросли на 4,2 % к уровню 2015 года и составили 424 кв. метров общей площади.

По итогам 2017 года индекс физического объема***инвестиций в основной капитал*** составил 82,0 % к уровню 2016 года, что связано в первую очередь с сокращением инвестиционной активности хозяйствующих субъектов в складывающихся экономических условиях, снижением доступности кредитных ресурсов. В 2017 году инвесторами была приостановлена реализация 10 проектов (из них 5-ти крупных) в условиях действия внешнеэкономических санкций в отношении России.

Зафиксировано снижение инвестиционных вложений по большинству видов экономической деятельности, в частности темп роста инвестиционных вложений по виду деятельности «Гостиницы и рестораны» составил 10,8 % к уровню 2015 года; «Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования» - 43,0 %; «Строительство» - 48,1 %; «Обрабатывающие производства» - 58,0 %; «Рыболовство, рыбоводство» - 60,5 %; «Государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное страхование» - 70,8 %; «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды» - 73,6 %; «Финансовая деятельность» - 73,6 %; «Здравоохранение и предоставление социальных услуг» - 73,8 %; «Образование» - 75,0 %; «Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг» - 79,6 %; «Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг» - 84,0 %; «Транспорт и связь» - 90,1 %. В то же время в 2017 году отмечен рост инвестиционных вложений по видам деятельности: «Добыча полезных ископаемых» - в 3,3 раза и «Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство» - в 2,5 раза.

Динамика инфляционных процессов в Тверской области в 2017 году характеризовалась более высокими относительно 2016 года темпами роста потребительских цен. ***Среднегодовой индекс потребительских цен*** в истекшем году составил 116,3 %, превысив показатель 2016 года на 7,2 п. п. Более высокими темпами росли цены на продовольственные товары – 119,7 % (111,9 %) и непродовольственные – 115,7 % (106,1 %), менее интенсивно – на услуги, оказываемые населению, – 111,0 % (108,4 %).

Прирост потребительских цен в декабре 2016 года к декабрю 2016 года составил 12,1 % (в декабре 2016 года к декабрю 2015 года – 13,6 %), что на 1,6 п.п. ниже прироста цен в среднем по ЦФО и на 0,8 п.п. – по России. При этом цены *на продовольственные товары* выросли на 12,7 % (19,0 %), наибольший прирост цен отмечен на сельдь на 42,2 %; шоколад и изделия кондитерские сахарные, конфеты шоколадные – на 34,9 - 36,0 %, фрукты и цитрусовые – на 31,1 %; масло подсолнечное – на 30,3 %; соль, соус, специи, концентраты – на 28,0 %; чай, кофе – на 27,8 %; консервы (ягодные, мясные, рыбные, овощные) – на 20,7 - 37,2 % и др. Снижение цен зафиксировано на картофель на 41,1 %, мясо птицы – на 5,9 %, свинину – на 5,2 %, сыр – на 3,0 % (при их росте в декабре 2016 года к декабрю 2015 года - на 32,7 %, 30,8 %, 28,7 % и 19,5 % соответственно).

Индекс цен *на непродовольственные товары* в декабре 2017 года к декабрю 2016 года составил 113,0 % (в декабре 2016 года к декабрю 2015 года – 109,6 %). Рост цен отмечен практически на все виды непродовольственных товаров*,* заисключением цен на персональные компьютеры, теле- и радиотовары, средства связи (снижение – на 8,1 %, 3,1 % и 2,0 %, соответственно). Наибольший рост цен зафиксирован на нитки (на 34,4 % против 12,8 % в 2016 году), велосипеды и мотоциклы (34,0 % против 3,3 %), школьно-письменные принадлежности и канцелярские товары (32,0 % против 9,9 %), ювелирные изделия (30,8 % против 4,9 %), ткани хлопчатобумажные (26,9 % против 12,2 %), табачные изделия (на 26,6 % против 26,3 %), перевязочные материалы (23,9 % против 9,5 %), моющие и чистящие средства (на 23,4 % против 11,4 %) и др.

Цены на *платные услуги* в декабре 2017 года к декабрю 2016 года выросли на 9,4 % (10,1 %). Наиболее высокий рост цен отмечен на проводное вещание на 49,6 %, услуги правового характера – на 42,4 %, услуги пассажирского транспорта – на 22,7 %, в сфере зарубежного туризма – на 22,3 %, дошкольного воспитания – на 20,9 % и др. В тоже время зафиксировано снижение цен на санаторно-оздоровительные услуги на 12,4 %, услуги профессионального обучения – на 5,0 %, услуги электросвязи – на 0,2 % (при их росте в декабре 2016 года к декабрю 2015 года на 12,9 %, 22,2 % и 1,3 % соответственно), беспроводная радиосвязь подешевела на 4,8 % (без изменения).

Усиление инфляционного давления привело к снижению потребительского спроса, что оказало отрицательное влияние на динамику показателей торговли. ***Оборот розничной торговли*** по итогам 2017 года составил 211 105,3 млн рублей и снизился по сравнению с 2016 годом на 11,3 % в сопоставимых ценах (в 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдался рост на 4,9 %). Снижение оборота розничной торговли характерно как для продовольственной, так и непродовольственной розницы: по итогам 2017 года объем продаж пищевых продуктов снизился на 7,0 %, непродовольственных товаров – на 15,0 %. В 2016 году оборот непродовольственных товаров вырос на 10,0 % при незначительном снижении оборота пищевыми продуктами на 0,7 %.

По темпам роста розничной торговли в 2017 году Тверская область среди регионов ЦФО занимала 14-15 места вместе с Ярославской областью (в 2016 году – 4 место), среди субъектов России – 58-59 места вместе с Ярославской областью (в 2016 году – 16 место).

Сокращение реальных денежных доходов на фоне значительного роста цен на непродовольственные товары определили изменения в макроструктуре оборота розничной торговли: доля непродовольственных товаров, являющихся одним из показателей качества жизни населения, снизилась на 3,1 п.п. и составила 48,7 % (в 2016 году – 51,8 %), доля пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий выросла до 51,3 % (48,2 %).

Наблюдался рост ***объема оказанных платных услуг*** населению Тверской области. По итогам 2017 года объем платных услуг населению составил 51 128,9 млн рублей и вырос на 1,9 % по сравнению с 2016 годом в сопоставимых ценах, тогда как в 2016 году зафиксировано снижение на 5,0 %.

Рост объема платных услуг обусловлен увеличением объемов услуг гостиниц (на 39,5 %), туристских (на 28,9 %), санаторно-оздоровительных (на 19,1 %), связи (на 9,0 %), системы образования (на 5,7 %), бытовых (на 3,9 %) и других услуг, занимающих в общем объеме платных услуг 67,2 %. Положительная динамика связана как с ростом количества предприятий, предоставляющих услуги населению, так и увеличением спроса на данные услуги.

Снижение объема платных услуг в 2017 году по сравнению с 2016 годом наблюдалось по услугам правового характера (на 16,3 %), медицинским (на 11,4 %), жилищным (на 6,9 %), транспортным (на 7,4 %) услугам, учреждений культуры (на 5,5 %), физкультуры и спорта (на 0,5 %).

По темпам роста объема платных услуг по итогам 2017 года Тверская область среди регионов ЦФО занимала 2 место (в 2016 году – 17 место), среди субъектов России – 11 место (в 2016 году – 75-76 места с республикой Калмыкия).

Динамика показателей, отражающих уровень ***жизни населения*** региона, характеризовалась продолжающимся снижением реальных денежных доходов населения (доходов, скорректированных на индекс потребительских цен).

За 2016 год реальные денежные доходы снизились на 2,8 %, в 2016 году снижение составляло 1,8 %. Снижение реальных денежных доходов обусловлено превышением темпов инфляции (на 3,2 п.п.) над темпами роста номинальных денежных доходов: по итогам 2017 года рост *номинальных денежных* доходов населения составил 113,1 % к предыдущем году (годом ранее прирост составлял 107,1 %). По темпам реальных денежных доходов в 2017 году среди регионов ЦФО Тверская область разделила 5-6 места с г. Москвой (в 2016 году- 17 место), в целом по России – 26-28 места с Москвой и Тюменской областью без автономных округов (в 2016 году – 68-69 места с Еврейской автономной областью).

В расчете на душу населения среднемесячные доходы выросли на 14,0 % и составили 23488 рублей (в 2016 году – 20602 рубля).

Среднемесячная номинальная *заработная плата* работников крупных, средних и малых предприятий и организаций Тверской области в 2017 году выросла на 2,6 % (в 2016 году – 106,3 %) и составила 24 809 рублей, превысив среднегодовую величину прожиточного минимума для трудоспособного населения в 2,4 раза. По уровню начисленной заработной платы за 2017 год Тверская область в ЦФО занимала 9 место после г. Москвы, Московской, Калужской, Тульской, Ярославской, Рязанской, Белгородской, Воронежской областей, по России – 51 место.

По-прежнему сохранялась значительная дифференциация в заработной плате работников различных отраслей экономики региона: разрыв между самой высокой и самой низкой заработной платой составлял более 3 раз. Наиболее высокий уровень зарплат отмечался в финансовом секторе, в отрасли по производству транспортных средств и оборудовании, по производству и распределению электроэнергии, газа и воды – превышение среднеобластного показателя в 1,4 – 1,7 раза. Самый низкий уровень заработной платы отмечен в следующих отраслях: текстильное и швейное производство (57,2 % от среднего уровня), сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство (64,0 %), деятельность гостиниц и ресторанов (66,8 %), рыболовство и рыбоводство (67,9 %).

*Средний размер пенсии* в Тверском регионе в номинальном выражении за 2017 год вырос на 10,9 % (за 2016 год – на 8,2 %) и по состоянию на 01.01.2017 составил 11 708 рублей, при этом вследствие роста цен на товары и услуги реальное содержание пенсии увеличилось лишь на 1,5 %.

Средний размер пенсии по состоянию на 01.01.2017 превысил на 50 % величину прожиточного минимума пенсионера в Тверской области, установленную на IV квартал 2017 года, годом ранее превышение составляло 53 %.

В условиях снижающейся деловой активности в большинстве секторов экономики уменьшилась потребность предприятий и организаций региона в работниках, сократились размеры трудоустройства населения области. ***Уровень регистрируемой безработицы*** за 2017 год увеличился на 0,3 п.п. и на 1 января 2017 года составил 1,2 % от экономически активного населения области (в целом по России – 1,3 %).

Среди регионов ЦФО по уровню регистрируемой безработицы Тверская область занимала 11-13 места вместе с Курской и Орловской областями (по итогам 2016 года – 8-10 места).

***Демографическая ситуация.*** На 1 января 2017 года численность населения составила 1 304,7 тыс. человек и за истекший год сократилась на 10,3 тыс. человек или на 0,8 %. При этом показатель естественной убыли населения уменьшился на 1,5 %, что связано со снижением уровня смертности в регионе.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом уровень смертности населения сократился с 17,8 умерших на 1 000 населения до 17,7 (на 0,6 %). Вместе с тем, несмотря на стабильное снижение показателя в последние годы, уровень смертности в Тверской области остается одним из самых высоких в России (по ЦФО – 13,5 умерших на 1 000 населения, по России – 13,1). В сравнении с другими субъектами Российской Федерации тверской регион по показателю смертности занимал последнее место в ЦФО, а в общероссийском масштабе – предпоследнее место (перед Псковской областью).

Уровень рождаемости за 2017 год составил 11,3 родившегося на 1 000 человек населения (остался на уровне 2016 года). По показателю рождаемости Тверская область среди регионов ЦФО занимала 12 место, среди субъектов Российской Федерации – 75 место.

Число выбывших из Тверской области за 2017 год превысило число прибывших на территорию региона на 1 894 человека (за 2016 – на 1 582 человека).

**3 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КАДРОВОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ**

Изучение системы управления персоналом в Министерстве считаем целесообразным начать с анализа задач и организационной структуры отдела кадров Министерства.

Управление отдела кадров реализует следующие задачи:

1. Участие в разработке и проведении кадровой политики организации.
2. Проведение изучения и анализа должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала Министерства и его подразделений; установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением сотрудников, их расстановкой.
3. Подбор и отбор персонала совместно с руководителями структурных подразделений и внесение соответствующих предложений об их приеме на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации.
4. Оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и иными локальными актами организации.
5. Проведения аттестации персонала.

Организационная структура отдела кадров Министерства состоит из четырех человек. Возглавляет отдел кадров начальник отдела кадров, который, руководит работниками отдела, принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии организации, осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации.

Все сотрудники отдела кадров, включая руководящий состав (заместителей и помощников начальника), специалистов и исполнителей, являются подчиненными должностными лицами по отношению к начальнику отдела кадров, который, в свою очередь, подчиняется непосредственно руководителю организации (его первому заместителю или его заместителю по персоналу).

В своей работе кадровая служба использует перечень определенных документов. Один из важнейших документов компании – это положение о кадровой службе. Он регламентирует работу с персоналом, порядок построения и функционирования системы кадрового менеджмента, определяет статус кадрового подразделения в иерархической структуре организации. Положение о кадровой службе не предусмотрено Трудовым кодексом РФ, то есть не является обязательным, однако в значительной степени способствует повышению эффективности производственного процесса.

Анализ численности и структуры персонала Министерства представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Динамика численности сотрудников Министерства за 2015-2017 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | Изменения 2016 г. к 2015 г. | | Изменения 2017 г. к 2016 г | |
| отклонение (+,-) | темпы роста, % | отклонение (+,-) | темпы роста, % |
| Персонал всего, в том числе | 113 | 100 | 102 | -13 | 0.88 | 2 | 1,02 |
| Руководители | 27 | 25 | 25 | -2 | 0.25 | 0 | 0 |
| Специалисты | 47 | 45 | 38 | -2 | 0.25 | -7 | 0.54 |
| Рабочие | 39 | 37 | 39 | -2 | 0.25 | 2 | 0.13 |

Источник: составлено автором

Анализируя представленные категории сотрудников Министерства необходимо отметить, что в данной организации большую категорию сотрудников составляют рабочие, а меньшую руководители. В среднем, категории равны, так, как и в той, и в другой – порядка 30 человек. Так же заметна отрицательная динамика темпа роста категорий «руководители» и «специалисты». Возрастной состав сотрудников в Министерства 2015-2017 гг. представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Динамика численности сотрудников по возрасту в Министерстве за 2015-2017 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Среднесписочная численность, в т.ч. возрастная группа | 113 | 100 | 102 |
| 20-30 | 45 | 47 | 44 |
| 30-40 | 35 | 32 | 35 |
| 40-50 | 20 | 11 | 14 |
| 50 и более | 13 | 10 | 9 |

Источник: составлено автором

Анализ возрастной структуры персонала Министерства показал, что первая по уровню группа сотрудников принадлежит к самым молодым (14,6%), что, на наш взгляд, может быть расценено как отрицательный фактор: в силу молодости такие сотрудники легко относятся к смене профессии и нередко ищут способы реализации своих карьерных амбиций, меняя места работы.

Из женщин, которых в структуре сотрудников организации 83,3 %, незначительная доля (13,8%) принадлежит женщинам активного репродуктивного возраста – от 25 до 35 лет и юным женщинам (11,4%), которые в современных реалиях также стремятся к карьерному росту, как и мужчины.

Таким образом, анализ позволил выявить предпосылки к текучести кадров: выход на пенсию; рождение ребенка; мотивационная неудовлетворенность: неудовлетворенность оплатой труда и системой премирования, уровень адаптации, особенно молодых вновь принятых сотрудников.

Анализ основных кадровых процессов Министерства представлен в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Анализ основных кадровых процессов Министерства за 2015- 2017 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Среднесписочная численность работников, чел | 113 | 100 | 102 |
| Принято всего, чел. | 15 | 2 | 0 |
| Выбыло всего, чел. | 13 | 3 | 17 |
| в т. ч.: |  |  |  |
| - по собственному желанию: | 13 | 1 | 17 |
| - за нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 |
| - по сокращению штатов | 0 | 2 | 0 |
| Коэффициент текучести кадров | 9,9 | 12,5 | 17,2 |
| Коэффициент оборота по приему | 15,1 | 2,3 | 0,5 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 13,3 | 3,3 | 17,2 |
| Коэффициент постоянства кадров | 86,6 | 96,4 | 83,02 |
| Коэффициент стабильности коллектива | 83,9 | 96,4 | 81,5 |

Источник: составлено автором

\*Коэффициент обновления персонала = количество принятых работников за определенный период / среднесписочная численность:

2015 год: 13/100=11,3%;2016 год:2/100=10,2 %; 2017 год: 2/100=10,2 %.

\* Коэффициент движения кадров = количество принятых + количество уволенных / среднесписочная численность:

2015 год:

13+15/100=28,3%;2014год:5+13/100=18,3%;2015год:17/100=17,2 %.

\* Коэффициент постоянства состава предприятия = количество работников, проработавших весь год/ среднесписочную численность:

2015 год: 113/100=86,6%; 2016 год: 100/113=96,4 %; 2017 год: 102/100=83,02 %.

\*Коэффициент текучести кадров=количество уволившихся за год/среднесписочной численности:

2015 год: 10/100=9,9; 2016 год: 13/113=12,5 %; 2017 год: 17/100=17,2. В Министерстве за период с 2015 по 2017 год было принято 17 сотрудников, уволено за тот же период 33 человека. По данным таблицы 3.3 можно сделать вывод, что в данной организации больше людей увольняют, чем принимают. Коэффициент оборота по прибытию за три года равен 0,00149%, а коэффициент оборота по убытию за тот же календарный период равен 0,003%, что на 0,00151 больше.

Таким образом, изучая эффективность деятельности отдела кадров Министерства, мы проанализировали его организационную структуру, изучили основные задачи и перечень документов, которые использует в своей работе кадровая служба. Также проанализировали динамику численности персонала по возрастной структуре, а также изучили коэффициент движения рабочей силы за 2015-17 гг.

**4 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ РАБОТЫ КАДРОВОГО СОСТАВА МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ**

Анализ системы управления персоналом Министерства показал ряд недостатков, которые снижают удовлетворенность сотрудников работой и часто являются причиной их принятия решения об увольнении.

Чтобы понять всю глубину проблемы, недостаточно просто определить уровень текучести кадров. Необходимо понять, какие потери несет организация вследствие высокого уровня текучести.

По мнению ряда исследователей, «к затратам, связанным с замещением уволившихся работников, можно отнести:

1. низкий уровень производительности труда новых сотрудников в период обучения;
2. затраты на обучение работников в учебно-аттестационном пункте
3. оплата сверхурочной работы сотрудников, замещающих уволившихся работников;
4. снижение производительности труда оставшихся работников;
5. затраты, связанные с поиском нового работника (подача объявления, комиссионное вознаграждение фирме по подбору персонала, время на собеседование)»[[1]](#footnote-1).

Всем обозначенным выше потерям трудно дать денежную оценку, однако, по оценкам специалистов, общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь.

Вопросы кадрового планирования, отбора, оценки, профессиональной ориентации и адаптации в организации решаются не в полном объеме. Также не уделяется внимания процессу формирования коллектива, причиной чего являются частые конфликты в организации. Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в Министерстве представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в Министерстве.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятие | Период реализации | Ресурсы | Затраты |
| 1 | Повышение уровня постоянной части заработной платы на 5% от ФОТ за 1 месяц. | 01.07.2017 - 01.02.2018 | Финансовые (собственные) | 83 360 руб. |
| 2 | Повышение уровня дополнительных премиальных выплат для сотрудников, способных влиять на объем выполненных работ; выплата бонусов, годовых вознаграждений по результатам работы,. | 01.08.2017 - 01.12.2017 | Финансовые (собственные) | 50 000 руб. |
| 3 | Внедрение дополнительного соцпакета для сотрудников за счет отчисления в бюджетный фонд организации в размере 1% в месяц из фонда заработной платы. | 01.09.2017 - 01.03.2018 | Финансовые (собственные) | 98 000 руб. |
| 4 | Внедрение программы обучения персонала | 01.10.2017 - 01.01.2018 | Финансовые, Возобновляемые (собственные) | 116 800 руб. |
| Итого: 348 160 руб. | | | | |

Источник: составлено автором

Анализ таблицы показывает, что на реализацию предложенных рекомендаций потребуется 8 месяцев и собственные финансовые ресурсы в сумме 348 160 руб.

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по совершенствованию кадрового планирования Министерства, позволят повысить удовлетворенность сотрудников своей работой и решить самую главную проблему данной организации- снизить текучесть кадров.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рассмотрение теоретических и эмпирических аспектов кадрового планирования в Министерстве экономического развития Тверской области позволяет сделать следующие выводы в отчете.

Кадровое планирование – это целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю над его использованием. Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями персонала и требованиями производства.

Кадровое планирование представляет собой комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных и способную оказать значительную поддержку стратегическому процессу управления персоналом современной организации при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Эффективность кадрового планирования определяется степенью реализации общих целей организации. Для определения эффективности кадрового планирования следует установить соответствующие критерии. В управленческой практике используют два вида критериев эффективности, относящихся, во-первых, к объекту управления, во-вторых, к самому аппарату управления. При оценке эффективности отдельных кадровых программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т. д.).

В ходе проведенного анализа организационно-экономической структуры Министерства нами были изучены основные виды деятельности организации, задачи и функции отдела кадров, а также преимущества и недостатки организационной структуры. Основным видом деятельности Министерства является непосредственное взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти, областными исполнительными органами государственной власти Тверской области, органами местного самоуправления муниципальных образований Тверской области, общественными объединениями и иными организациями.

Кадровая служба использует в процессе реализации кадровой политики перечень определенных документов. Одним из важнейших документов является положение о кадровой службе, регламентирующее работу с персоналом, порядок построения и функционирования системы кадрового менеджмента, а также статус кадрового подразделения в иерархической структуре организации.

Значительная часть мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в Министерстве должна быть направлена на формирование корпоративной культуры организации, а также создание образа компании, которая заботится о своих сотрудниках, предоставляя широкие возможности для обучения и развития. Корпоративная культура позволит не только обеспечить эффективную работу организации, но и создаст благоприятную рабочую атмосферу в коллективе.

Особый акцент в предложенных мероприятиях целесообразно сделать на разработку инструментов нематериального стимулирования, которое является значительным фактором, способствующим эффективному выполнению трудовых обязанностей персоналом организации.

Экономическое обоснование запланированных мероприятий подразумевает соизмерение затрат на их внедрение и полученных результатов от их внедрения, а также соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом. Рекомендованные в работе мероприятия по совершенствованию кадровой политики позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой и снизить текучесть кадров.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами. Социально-психологический подход / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ. – 2014. – 360 c.
2. Кошелева, Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2015. – №16. – С.1234.
3. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. – М.: ИНФРА-М. – 2014, – 67 с.
4. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда: учебное пособие / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Е.В. Чеканов – 2-е изд., – М.: Кнорус, 2014, – 274 с.
5. Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации / К.Э. Оксинойд, Е.В. Розина. – М.: Проспект, 2013. – 641 c.
6. Управление человеческими ресурсами / Отв. ред. И.А. Максимцев. – М.: Юрайт, 2013. – 528 c.
7. Газизов, Р.Р. Инновационные подходы к управлению персоналом и их реализация с позиции функций управления/ Р.Р. Газизов // Уровень жизни населения регионов России. – 2014. – № 9. – С.90-95.
8. Данкова, Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2014. – № 5. – С. 31-38.
9. Дырин, С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному / С. Дырин // Кадровик. – 2014. – № 9. – С.5-10.
10. Иванова-Швец, Л. Перспективы аутплейсмента в России / Л. Иванова-Швец // Кадровик. – 2013. – №1. – С.159-164.
11. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения / П. Ишунин // Кадровик. – 2014. – № 3. – С.129-135.
12. Кибанов, А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом / А.Я. Кибанов // Кадровик. – 2013. – № 12. – С. 32-43.
13. Хачатурян, А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 4. – С.86-95.
14. Шестакова, Е.В. Финансовые аспекты формирования мотивационной системы сотрудников в условиях кризиса / Е.В. Шестакова // Финансовый менеджмент. – 2015. – № 5. – С.55-65.
15. Курченко С.С. Управление адаптацией персонала торгового предприятия [Электронный ресурс] / С.С. Курченко, О.А. Лымарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/12/10311>.
16. Министерство экономического развития Тверской области [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.region.tver.ru/ekonomika-regiona/obshchie-svedeniya/>.
17. Министерство экономического развития Тверской области [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://минэконом.тверскаяобласть.рф/deyatelnost-iogv/byudzhet/>.
18. Министерство экономического развития Тверской области [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/428625537>.
19. Министерство экономического развития Тверской области [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/460188099>.
20. Смирнов, В.П. Опыт анализа системы управления персоналом в коммерческой организации [Электронный ресурс] / В.П. Смирнов, Л.Д. Ерохина, Е.И. Куракина // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 6. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/06/36162>.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

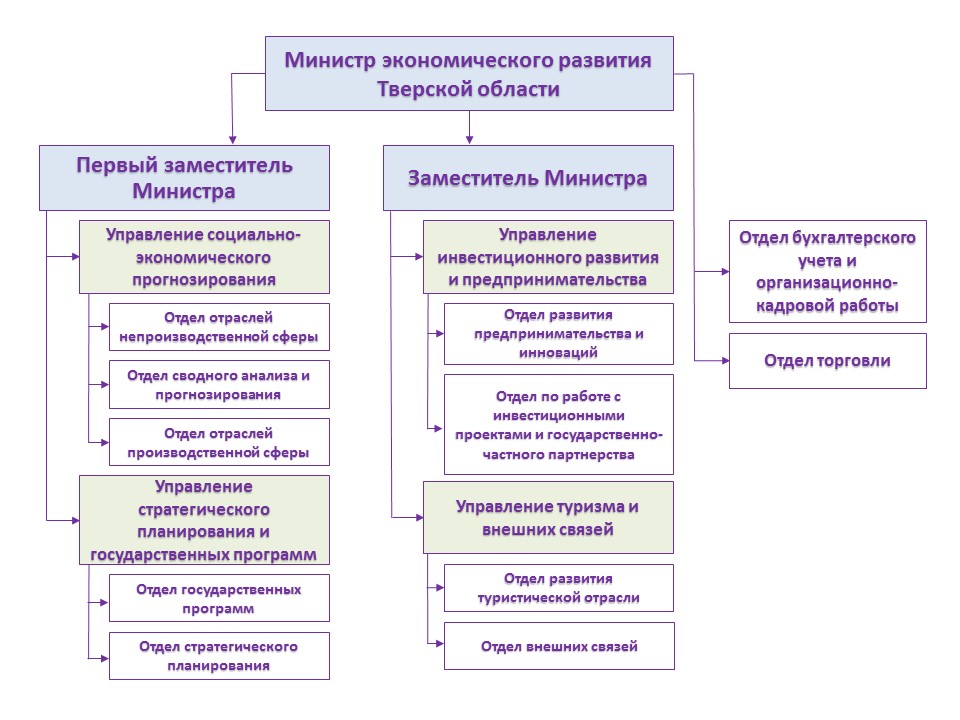


Рисунок А.1 – Структура Министерства экономического развития Тверской области

1. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. – М.: ИНФРА-М. – 2014, – 67 с. [↑](#footnote-ref-1)