

ВВЕДЕНИЕ

Идея управления человеческими ресурсами возникла относительно недавно. Это не значит, что люди десятилетиями не применяли основную философию управления человеческими ресурсами. Тем не менее, собрание идей и принципов, которое рассматривает развитие человеческих способностей как вложение, а не вместительность, было сформулировано и распространилось только в последнее время. Трудовые ресурсы бесспорно являются основным ресурсом. Они являются незаменимым средством преобразования иных ресурсов для достижения целей организации.

Управление человеческими ресурсами – это единая стратегия и спланированный процесс развития для эффективного применения человеческих ресурсов и организации.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

На современном этапе развития научно-технического прогресса роль человека имеет огромное значение. Сегодня это главный стратегический ресурс любой компании в борьбе с конкурентами. Это обуславливается его способностью к творчеству, которое в настоящее время становится решающим условием успеха любой деятельности.

Современный рынок, конкурентные формы его функционирования кардинальным образом изменили отношение к “человеческим ресурсам” и к их роли в конкурентоспособности.

Управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью. Управление персоналом состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений и поддержании желания использовать эти навыки и умения у ее сотрудников. Организации решают эту задачу за счет создания специальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала.

Актуальность совершенствования системы управления персоналом возникает во многих организациях и обусловлена развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда.

К основным задачам системы управления персоналом можно отнести: обеспечение организации квалифицированными кадрами; создание необходимых условий для эффективного использования знаний опыта работников; совершенствование системы оплаты труда и мотивации; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников; предоставление работникам возможностей для повышения квалификации.

Управление человеческими ресурсами, пишет, например, Н. Маусов, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, следовательно, высоких конечных результатов».

В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления человеческими ресурсами. Однако они отражают лишь часть управленческой деятельности, оставляя в тени множество других его функций, которые будут рассмотрены далее.

Отчасти телеологический характер имеет уже рассмотренное определение управления человеческими ресурсами И.Н. Герчиковой, поскольку она указывает на его главную цель, хотя и раскрывает ее через функции. Еще более типичный пример дефиниций такого рода характеристика управления человеческими ресурсами, данная А.Я. Кибановым и Д.К. Захаровым. Они пишут, что управление человеческими ресурсами - это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам организации».

Цель дипломной работы: разработка рекомендаций по совершенствованию управления человеческими ресурсами.

В задачи дипломной работы входит:

- на основе анализа учебной литературы провести теоретическое исследование основных методов оценки человеческих ресурсов;
- проанализировать деятельность ФГУП Почта России, данные о наличии и движении персонала, основные управленческие принципы организации работы с персоналом и рассмотреть существующие на данном предприятии методы оценки труда;
- разработать конкретные предложения по совершенствованию системы оценки человеческих ресурсов, направленные на повышение эффективности труда в современных условиях;
- ознакомиться с перспективным и текущим планированием финансовой деятельности организации;
- показать особенности управления персоналом в современных экономических условиях;
- выявить проблемы управления человеческими ресурсами в современных условиях;
- дать оценку эффективности управления персоналом на ФГУП Почта России.

Объектом исследования является: система методов, принципов и порядок управления человеческими ресурсами

Предметом исследования является: проблемы совершенствования управления человеческими ресурсами

Базой исследования является: ФГУП Почта России.

Методы исследования: наблюдение, расчет.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Первая глава заключается в теоретических основах управления человеческими ресурсами.

Вторая глава состоит из анализа современного состояния деятельности персонала на ФГУП Почта России.

В третьей главе представлены мероприятия по совершенствованию управления человеческими ресурсами.

1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Определение, сущность, классификация управления человеческими ресурсами

Человеческие ресурсы – это люди, которые составляют деловой рынок или экономическую систему. Человеческие ресурсы являются основным двигателем и источником силы экономической системы.

Управление человеческими ресурсами – это управление сотрудниками организации, или человеческими ресурсами. Оно ответственно за привлечение, отбор, обучение, оценку и работу сотрудников, а также наблюдение за управлением бизнесом и жизнью, предоставление гарантий соответствия правил приема на работу и внутреннего трудового распорядка.

Если работники хотят и имеют законное право заключить соглашение, сотрудники отдела управления персоналом обычно также являются прямым посредником между организацией и представителями трудового коллектива (обычно профсоюз).

Коллектив организации по численному составу характеризуется изменением числа работников вследствие приема на работу и выбытия по различным причинам. Анализ движения и текучести кадров важен при планировании численности работников.

Задачи управления человеческими ресурсами - это определенные виды работы, которые должны быть выполнены для достижения главной цели.

Выделяют три основные задачи в управлении человеческими ресурсами:

- обеспечить организацию высококачественными кадрами;
- обеспечить непрерывное обучение, повышение квалификации персонала, эффективное использование трудового потенциала;
- согласовать производственные и социальные задачи.

Современные концепции управления человеческими ресурсами основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании

его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.¹

Главная цель управления человеческими ресурсами (конечный желаемый результат) - обеспечить соответствие количественных и качественных характеристик персонала целям организации.

Выделяют несколько целей организации:

- экономическая - рост прибыли;
- научно-техническая - внедрение инноваций, рост производительности;
- производственно-количественная - эффективное производство и реализация;
- социальная - удовлетворение социальных потребностей.

Элементами системы управления человеческими ресурсами являются:

- субъекты - руководители различного уровня;
- процессы - технологии управления человеческими ресурсами, используемые субъектами для достижения целей, стоящих перед организацией;
- объекты - работники организации (персонал).

Структурная схема основных элементов системы управления человеческими ресурсами представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Структурная схема основных элементов системы управления человеческими ресурсами

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале.

¹ 1. Алавердов, А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2016. – 192 с.

	Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Кадровое обеспечение	Получение и анализ маркетинговой информации (в области персонала). Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала и его адаптация в трудовой деятельности. Высвобождение персонала
Правовое и информационное обеспечение управления	Правовое регулирование трудовых отношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива по кадровым вопросам. Совершенствование кадровой политики
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем. Использование немонетарных побудительных систем

Функции управления человеческими ресурсами представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей организации. В современной литературе выделяется достаточно много функций управления человеческими ресурсами. На основе анализа имеющейся литературы можно выделить следующие функции системы управления человеческими ресурсами:

- планирование численности персонала;
- определение способов привлечения персонала;
- маркетинг персонала;
- подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников;

- адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие;
- планирование карьеры, обеспечение должностного роста работника;
- управление расходами на персонал;
- организация рабочего места;
- освобождение персонала;
- кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т. д.;
- управление информацией;
- оценка трудового потенциала персонала;
- правовое регулирование трудовых отношений;
- обеспечение репутации организации, ее позитивного восприятия заказчиками.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга и осуществляются его субъектами - должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этой деятельностью.

Учитывая различные аспекты управления человеческими ресурсами, характеристика общей модели эффективности этого рода деятельности должна включать следующие три параметра:

- реализацию задач (экономическая эффективность): производственная деятельность и вклад в общий успех организации;
- восприятие труда (социальная эффективность): удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;
- партиципацию, или участие (социальная эффективность): групповая идентификация, готовность к решению общих задач и сотрудничеству.

В научной литературе разработан вопрос об операционализации эффективности управления человеческими ресурсами, ее конкретных,

эмпирически проверяемых показателях. Так, Е. Витте выделяет пять групп таких показателей, первые три из которых характеризуют экономическую эффективность, четвертый и пятый - социальную:

- эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, качество удовлетворения спроса);
- материальная эффективность производственного процесса (индикаторы измерения: отклонения от плана, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции);
- нематериальная эффективность производства (индикаторы измерения: точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, преодоление, снятие неуверенности, определенность цели, точность и своевременность информации и др.);
- установки на труд (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, способность брать на себя ответственность и др.);
- установки на отношения с другими индивидами (восприятие влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.).²

Управлению человеческими ресурсами свойственна системность. Системность предусматривает учет взаимосвязей между отдельными аспектами проблемы для достижения конечной цели, определения вариантов их решения, создания соответствующего механизма управления, организацию и реализацию системы управления. Система — это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой определенным образом и образующих некоторое целостное единство. Система включает множество компонентов:

² З. Бабосов Е. М. Управление персоналом / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосов. – М.: Тетрасистемс, 2016. – 288 с.

элементы, факторы, взаимосвязи, процессы и др.

$$S = \text{ЦП} \rightarrow \text{BC} \rightarrow \text{ВнР} \rightarrow \text{И} \rightarrow \text{Т} \rightarrow \text{З} \rightarrow \text{Пр} \rightarrow \text{Пом} \rightarrow \text{К} \rightarrow \text{У} \rightarrow \text{Э}, - \quad (3.1)$$

Систему S можно представить в виде символической формулы: где ЦП — цели и планы; BC — внешняя среда; ВнР — внутренние ресурсы; И — исполнители; Т — время; З — затраты; Пр — процесс; Пом — помехи; К — контроль; У — управление; Э — результат. эффект; -> — связи; -* - — взаимосвязи. Система управления человеческими ресурсами постоянно развивается и совершенствуется. На каждом этапе развития общества она должна приводиться в соответствии с требованиями развития производительных сил, внося коррективы в отдельные элементы. Главными элементами управления являются люди, которые одновременно выступают объектом и субъектом управления. Эта способность человеческих ресурсов является специфической особенностью управления.

Система управления человеческими ресурсами в организации состоит из комплекса взаимосвязанных элементов, подсистем. Элемент — это простейшая неделимая часть системы, предел деления системы с точки зрения решения конкретной задачи и поставленной цели. Подсистема — это компоненты системы, которые являются более крупными, чем элемент, но более детальными, чем система в целом.

Существует множество подсистем в системе управления человеческими ресурсами:

- подсистема общего и линейного руководства, которое осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными отношениями;
- подсистема планирования и маркетинга, которая выполняет разработку кадровой политики, стратегии управления человеческими ресурсами, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования и прогнозирование потребности в работниках, организацию рекламы;

- подсистема управления подбором и учетом кадров. Осуществляет организацию подбора кадров, собеседований, оценки, отбора, учета зачисления, перемещения, поощрения и освобождения работников, профессиональную ориентацию организацию рационального использования персонала, управления занятостью, делопроизводства системы управления человеческими ресурсами;
- подсистема управления трудовыми отношениями. Проводит анализ и регуляцию групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства, управления производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействия с профсоюзами;
- подсистема обеспечения нормальных условий труда. Выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики, охраны труда, военной охраны организации и отдельных должностных лиц;
- подсистема управления развитием человеческих ресурсов. Осуществляет учебу, переподготовку и повышение квалификации, адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- подсистема управления мотивацией поведения работников. Выполняет следующие функции: организация нормирования и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, форм участия персонала в прибылях, форм морального поощрения работников;
- подсистема управления социальным развитием. Осуществляет организацию общественного питания, жилищно-бытовое обслуживание, развитие культуры и физического воспитания,

обеспечение здравоохранения и отдыха, детскими заведениями, организацию социального страхования;

- подсистема развития организационной структуры управления;
- подсистема правового обеспечения;
- подсистема информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами.³

В зависимости от размера организации состав подсистемы изменяется: в малых организациях в одну систему включают функции нескольких подсистем, а в больших функции каждой подсистемы выполняют отдельные подразделения. Комбинация этих подсистем уникальна для каждой организации и определяет ее специфику.

Управление человеческими ресурсами представляет сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные структуры и подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов.

Цели подсистемы управления формированием человеческих ресурсов заключаются в следующем:

- обеспечение предприятия соответствующими кадрами;
- создание условий для максимальной реализации способностей работников.

Основные задачи подсистемы управления формированием человеческих ресурсов заключаются в:

- прогнозировании и планировании потребности в работниках;
- анализе спроса и предложения на рынке труда;
- привлечении, подборе и отборе кадров;
- подъеме эффективности выполняемых работ;
- повышении качества деятельности работников и организации в целом;
- постоянном росте уровня жизни работников.

³ 4. Егоров С. Н. Управление персоналом. / С. Н. Егоров. – Пенза: ПГУ, 2011. –417 с.

Сущность подсистемы управления заключается в разработке целевой программы развития. Именно такая программа охватывает весь персонал и будет составной частью программы развития организации.

Основным залогом достижения стоящих перед организацией целей будет эффективное использование имеющихся у нее в распоряжении ресурсов, к ним относятся и человеческие ресурсы. Этого можно достичь путем приближения производственных целей сотрудников к общеорганизационным целям.

Менеджер должен руководствоваться рядом условий успешного управления человеческими ресурсами. К ним относятся:

- обоснованность, четкость и реальность поставленных целей;
- комплексный подход к анализу управления человеческими ресурсами;
- взаимосвязанность различных этапов работы организации;
- обеспеченность видами ресурсов;
- соответствие уровня квалификации и профессионализма сотрудников выполняемой работе;
- контроль со стороны руководителя за реализацией стратегического плана;
- внедрение и использование современных технологий;
- правильное делегирование полномочий;
- создание более гибких условий труда.

Выделяются следующие факторы позволяющие оценить профессионализм управления человеческими ресурсами:

- профессиональная подготовка работников;
- компетентность и мотивация профессиональной деятельности;
- организационная среда реализации профессионализма.

1.2 Методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.⁴

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели.

Таблица 1.2

Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа		Показатели
Показатели эффективности	Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
	Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес брака и его динамика
	Издержки на персонал (затраты на персонал)	Общие издержки предприятия на персонал за период. Доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период. Издержки на одного работника и их динамика
	Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом
	Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством.

⁴ Б. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2016. – 368 с.

		Взаимоотношения с клиентами
	Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей. Коэффициент текучести персонала и его динамика. Уровень абсентеизма Уровень конфликтности в коллективе. Количество жалоб от работников

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом, принимают среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к среднесписочной численности персонала. В пользу его выбора говорит то, что этот показатель производительности труда может служить сквозным для всех предприятий и методика его расчета общепризнанна.

Оценки должны рассматривать как внутреннюю, так и внешнюю сторону деятельности отдела человеческих ресурсов. Наиболее часто приводимыми причинами недостаточности оценки эффективности во многих организациях являются:

- убеждение, что проведение научной оценки является сложным;
- уровень усилий кадровых подразделений сложно поддается количественному определению;
- сложно определить, когда цели отдела персонала достигнуты, а когда нет;
- работники, входящие в штат кадровых подразделений, не имеют достаточного времени или могут проявлять нежелание в отношении проведения оценки эффективности и продуктивности их работы;
- незначительный интерес к оценке эффективности и продуктивности со стороны руководства организации.

Для оценки эффективности деятельности по управлению человеческими ресурсами могут применяться различные методы. Сопоставление уровней управления персоналом может привести:

- к определению сфер, в которых существуют возможности улучшения;
- оценке (или переоценке) политики и практики управления человеческими ресурсами;
- сравнению действующей практики с "наилучшей практикой";
- постановке целей выполнения для сужения разрыва между текущей практикой и "наилучшей практикой".

Естественная текучесть (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть (свыше 5% в год) вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Существуют несколько расчетных методов оценки управления человеческими ресурсами:

- метод бенчмаркинга. Заключается в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности;
- метод подсчета отдачи инвестиций («return of investment»). В данном случае производится расчет показателя $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \cdot 100\%$;
- методика Д. Филлипса, включающая в себя пять формул: а) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников; б) показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизм) = число прогулов + количество сотрудников, уволившихся неожиданно; в) показатель удовлетворенности (качественный показатель) – число работников, удовлетворенных

своей работой, выраженной в % г) критерий, определяющий единство и согласие в организации, устанавливаемый методами социометрии.

- методика Д. Ульриха, включающая пять способов: - Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты; - Показатели скорости бизнес-процессов; - Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, являющиеся, по сути, аналогом ROI, описанного выше; - Скорость бизнес-процессов до нововведений и после; - Умения, навыки сотрудников, их лояльность к администрации.

При оценке эффекта обычно происходит сравнение фактических или ожидаемых показателей с установленным стандартом, некоторым эталоном, заранее принятой целью и другими сравнительными данными. Вполне понятно, что оценить реальный эффект в разных сферах трудовой деятельности человека не всегда возможно на практике, например в творческих видах труда. Однако в целом можно сказать, что эффект в общем виде представляет собой разность между результатами и затратами, между ценой товара и его себестоимостью, между плановыми (нормативными) и фактическими значениями показателя.

Эффективность характеризует соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата. Если результат, например заданная цель, вообще не достигнут, то и эффективность теряет свое положительное экономическое значение. В обычной практике показатель эффективности выражает величину дохода (прибыли) на единицу затрат, например рентабельность изделия, труда и производства и т. д.

Продуктивность является также одним из показателей эффективности использования различных ресурсов и определяется, как уже отмечалось, отношением объема производства продукции к стоимости того или иного вида ресурсов. В зависимости от используемых в расчете данных следует различать

несколько показателей продуктивности: производительность труда, трудоотдачу, капиталотдачу, материалоотдачу, фондоотдачу и т. д.⁵

Все рассмотренные показатели в определенной мере выражают эффективность или результативность труда и могут применяться при оценке трудовой деятельности персонала. Главная задача при этом состоит в том, чтобы правильно измерить личные, групповые или внутрифирменные показатели результатов и затрат труда. Особую сложность всегда вызывает определение числителя в формуле производительности. В качестве обобщенного знаменателя можно использовать соответствующие затраты, приближающиеся по своим значениям к суммарным доходам или заработной плате той или иной категории персонала.

Как показывает опыт, кроме расчетных могут быть использованы и другие известные методы оценки труда персонала на предприятиях и в организациях. В отечественном и зарубежном менеджменте при оценке персонала наиболее широкое распространение получили следующие методы:

- балльные методы, основанные на оценке заслуг работника по отдельным заранее выбранным показателям, характеризующим общие результаты его деятельности в течение длительного периода работы, а также стаж работы, образование, квалификацию и др. Каждый фактор оценивается в баллах по определенной цифровой шкале: превосходно, отлично, хорошо, ниже ожидаемого, удовлетворительно или неудовлетворительно;
- целевые методы, предполагающие оценку работы по степени достижения намеченных целей. Применяемая система оценок основана на разработке и учете выполнения индивидуальных целей работника, согласованных с руководителем, а также планов повышения квалификации и перемещения персонала, развития

⁵ 8. Тебекин, А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Тебекин. – М.: КноРус, 2016. – 624 с.

инициативы и личной заинтересованности работника в служебном росте и повышении результатов работы;

- сравнительные методы, предусматривающие оценку аттестуемого сотрудника руководителем подразделения на основе сравнения его результатов с работой других специалистов. При ранжировании своих сотрудников руководитель устанавливает каждому из них по результатам работы за аттестационный период определенное место по принципу "от первого до последнего". Все сотрудники отдела распределяются по группам в процентном соотношении, например лучших — 10, хороших — 20, средних — 40, отстающих — 20, худших — 10;
- психологические методы, заключающиеся в использовании при оценке персонала специальных тестов, устных собеседований и практических упражнений, с помощью которых выявляются степень развития способностей сотрудников и их склонность к определенным видам трудовой деятельности. В современных организациях данные методы используются в основном для выбора работников с лидерскими способностями для замещения должностей руководителей различных подразделений и служб.

Оценка носит дифференцированный подход, выражающийся в преобладании тех или иных параметров. Что находит свое отражение в принципах заинтересованности как сотрудников в выполняемой работе, так и руководителей при отборе персонала. Происходит разделение по уровням оплаты труда, зависящим от учета влияния характеристик. Характеристика оценки эффективности работы персонала представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Характеристика оценки эффективности работы персонала.

Таким образом, было рассмотрены цели, субъекты и критерии оценки деятельности персонала. Далее представлены методы оценки эффективности деятельности персонала.

1.3 Основные направления по совершенствованию эффективности управления человеческими ресурсами

Повышение эффективности работы персонала предприятий в настоящее время приобретает в мире особое значение. Работа в условиях современного прогрессивного общества диктует новые правила:

- определить уровень квалификации персоналу;
- знания и навыки работников;
- поиски способов повышения эффективности работы персонала.

Современные исследователи этого вопроса ищут новые подходы, например, новые организационные формы деятельности работников. В современных рыночных условиях управленческий аппарат любого предприятия для эффективного подбора кадров должен учитывать не только профессиональные качества будущих работников, но и уровень эмоциональной стабильности. Труд

как явление связан напрямую с интенсивным развитием производства, а также с использованием автоматизированных систем, информационных, компьютерных технологий. Это существенно меняет функциональное его базисное содержание. Поэтому профессионально - квалификационный состав работников меняется в корень. Большое значение имеет перспективный анализ кадрового потенциала, который включает в себя производительность труда за единицу времени либо количество рабочего времени, затраченное на производство единицы продукции, эффективное использование человеческих ресурсов в целом. Эффективным повышением продуктивности персонала на предприятии можно добиться перевыполнения планов на проектах. Чтобы повторить данный результат, он должен поощряться премией⁶.

Зачастую эффективностью работы персонала компании добиваются процветания той или иной бизнес структуры. Расширение бизнеса ведет, как правило, к повышению количества сотрудников.

Следует перечислить основные способы возможного повышения эффективности работы персоналу. Среди них:

- контроль и поддержание трудовой дисциплины;
- качественное управление и учет результатов за выполненную работу каждого сотрудника;
- возможное исправление недостатков;
- диагностика и коррекция эмоциональной атмосферы в коллективе в целом и конкретно каждого работника.

Невнимание к этим факторам может вызвать серьезные затруднения. Среди методов повышения эффективности работы персоналом отмечают:

- контроль явки работников на рабочее место (по началу рабочего дня);
- контроль рабочего времени сотрудника (его рациональное использование);
- трудоемкое начисление зарплаты по отработанным часам;
- выявление злостных нарушителей трудовой дисциплины;

⁶ 7. Спивак В.А. «Организационное поведение и управление персоналом», 2017г., 321с.

- документация фактов нарушения трудовой дисциплины;
- контроль над выполнением рабочих графиков.

Ключевую роль в этой ситуации играет грамотный квалифицированный специалист по работе с кадрами. Эта должность должна быть на любом предприятии.

Следует обратить внимание и взять себе на вооружение такие проверенные методы повышения эффективности работы персоналом:

- обязательный ввод должностных инструкций;
- внедрение автоматизированной системы учета рабочего времени;
- аттестации сотрудников;
- проведение регулярных мониторингов персонала;
- система мотивации сотрудников;
- система стимулирования дисциплинированных сотрудников (зарплата сотрудников должна соответствовать их коэффициенту полезного действия для предприятия);
- строгий учет времени отсутствия на рабочем месте даже по уважительной причине при расчете зарплаты;
- наказание для нарушителей трудовой дисциплины;
- разработка и внедрение прозрачной системы графиков контроля над работой.

Необходимо помнить, что любому начальнику нужно быть в ключе новостей, интересов, обстоятельств и психологического настроения каждого из своих подчиненных. Это золотое правило ведения успешного бизнеса. Без уважения личности каждого человека (сотрудника) нельзя добиться высоких результатов. У работника в свою очередь должна быть такая мотивация:

- гарантия (сохранение) рабочего места;
- возможность профессионального роста на предприятии;
- доходы работника, то есть заработная плата, которая должна полностью устраивать работника;

- система поощрения (премии, экскурсии, бесплатные поездки, льготы, скидки, подарки).

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой. В большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение следующих этапов: знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь.

Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником; размеры зарплаток инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником; премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения. В большинстве американских фирм системы оплаты труда отличаются негибкостью, не обладают

достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда. Система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата может только расти и практически никогда не уменьшается⁷.

В Японии учебные программы нацелены на подготовку думающего рабочего. Они поощряют самообразование. Причем финансирование программы профессионального развития "человеческих ресурсов" регламентируется государством законодательно, обязывая японского работодателя отчислить 0,35% от фонда оплаты труда на эти цели. По обследованиям 104 фирм японским Министерством внешней торговли и промышленности, в 80-е гг. около 80% персонала в них повышало свою квалификацию именно во внутрифирменной системе. Именно японские методы управления принято считать одной из важнейших составляющих японского экономического чуда. Отлаженная и приспособленная к японским условиям и японской психологии система менеджмента работала практически безукоризненно в период быстрого подъема экономики, а затем во время замедленного роста, вызывая пристальный интерес со стороны конкурентов.

На японских предприятиях функционируют рабочие группы по 4-6 человек и более. Наиболее оптимальной считается группа в 10-20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Дух соревнования между отдельными работниками группы, их соперничество не поощряется, считается, что это вносит разлад, порождает индивидуалистические наклонности, подрывающие единство группы. А вот соперничество между группами всемерно стимулируется. Японцы полагают, что в условиях группового соперничества вырастают и укрепляются все групповые добродетели, а главное - солидарность группы.

В результате совместной деятельности у членов рабочих групп возникает ощущение автономии, свободы поведения. В таких условиях атмосфера группы воспринимается ее членами как нечто близкое каждому. Задачи группы, вытекающие из общих задач фирмы, становятся для членов группы своими.

⁷ 9. Чекалев М.С., «Управление персоналом», 2015г., 132с.

Молодые работники, попадая в фирме в жесткую систему направленного воспитания, в относительно короткий срок приобретают все нужные качества для групповой работы. Таким образом, у японских работников очень сильна потребность в причастности, и именно методы, поддерживающие удовлетворение этой потребности, больше, чем стимулирование, обеспечивают высокую мотивацию к труду. Здесь нет мелочей. Регулярная зарядка всем коллективом, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений администрации вносят ощутимый вклад в поддержание дисциплины. А дисциплина, по мнению японцев, является основой корпоративного духа. Понятие «корпоративный дух», введенное в научный оборот немецким теоретиком военного искусства К. Клаузевицем в первой четверти XIX века, сегодня означает преданность идеалам организации, преданность ей самой, то есть сложившийся десятилетиями мощнейший метод мотивации⁸.

Автор книги «Повышение эффективности работы персонала» Кобрин Марина Николаевна создала определенную методику по повышению эффективности работы персонала.

Автор считает, что мощным инструментом повышения эффективности работы персонала могут стать бизнес тренинги. Но тренинг, как и любой профессиональный инструмент, дает адекватную отдачу только в том случае, если профессионально применяется. Возможности тренинга как вида обучения (при правильном применении) очень широки:

- тренинг дает возможность посмотреть на свою модель поведения со стороны;
- поэкспериментировать со своей моделью поведения в безопасных условиях;
- расширить свой поведенческий репертуар в профессиональных ситуациях;
- обменяться опытом с другими участниками тренинга;

⁸ 5. Егоршин А.П. «Управление персоналом», 2016г., 423с.

- снять или значительно уменьшить естественное сопротивление участников обучения организационным изменениям;
- диагностировать проблемные зоны подразделения или организации в целом.

Но в тоже время автоматизацию навыков, которые были получены участниками, тренинг не обеспечивает. Человеку необходимо минимум три недели для отработки навыка до уровня автоматизма. А стандартная продолжительность бизнес тренинга один – три дня. Кроме того, тренинг не меняет мотивацию сотрудников в долгосрочной перспективе. Как правило, после тренинга наблюдается подъем желания работать, но он обычно затухает за одну - две недели. Используя тренинг для повышения эффективности персонала необходимо учитывать эти ограничения.

При подготовке тренинга необходимо уделить особое внимание трем основным момента, которые оказывают самое существенное влияние на эффективность тренинга:

- точная и корректная формулировка целей тренинга – адекватная диагностика ситуации и понимание чего не хватает для эффективной работы сотрудников;
- правильный подбор группы участников и их мотивация на обучение;
- система поддерживающих и коррекционных посттренинговых мероприятий, чтобы проконтролировать процесс внедрения полученных технологий и отработки навыков. А также подумать о том, как мотивировать сотрудников на применение новых методов работы.

Подходы к обучению персонала в трех этих ситуациях также серьезно отличаются. Остановимся, к примеру, на повышении качества работы сотрудников при реализации повторяющихся функций и бизнес-процессов. В этом случае необходимо сочетание стандартизации, обучения и контроля. Наиболее эффективный подход при повышении эффективности работы персонала можно сформулировать в виде следующей последовательности действий:

- разработка стандартов деятельности (что мы хотим);
- разработка необходимых компетенций (каким сотрудник должен быть для этого);
- предтренинговая диагностика либо оценка персонала (каких компетенций сотрудникам не хватает);
- обучение по стандарту – проведение бизнес тренинга для выработки недостающих навыков;
- реализация системы контроля исполнения стандарта (проверка знания стандарта, проверка умения исполнять стандарт и др.).

Если работа по повышению эффективности персонала организована таким образом, то можно ожидать существенного прогресса. Конечно, и сам тренинг должен быть проведен профессионально. Другими словами, эффективность обучения зависит от двух основных моментов: от качества работы компании по организации процесса обучения персонала и от выбора компетентного провайдера, который может провести обучение с пониманием кого и чему он учит, а также имеет необходимые методики.

Конечно, повышение эффективности работы персонала процесс длительный, не простой и дорогостоящий. Однако именно в этом процессе создаются уникальные конкурентные преимущества компании, которые не могут быть быстро скопированы вашими конкурентами. Именно эти конкурентные преимущества обеспечивают стабильный рост прибыли не зависимо от внешних кризисов и потрясений⁹.

Таким образом, было выявлено, что для каждой страны, писателя и руководителя разные способы оценки эффективности деятельности персонала. Далее представлен анализ состояния деятельности персонала на УФПС Почта России.

⁹ 2. Борисова Е.А. «Оценка и аттестация персонала», 2016г., 250с.

2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ФГУП ПОЧТА РОССИИ

2.1. Характеристика УФПС Почта России

Согласно Уставу Федеральное государственное унитарное предприятие УФПС «Почта России» является коммерческой организацией. Пермский почтамт является обособленным структурным подразделением его филиала – Управления федеральной почтовой связи по Пермскому краю, имеет отдельный баланс. Имущество предприятия УФПС «Почта России» находится в федеральной собственности, принадлежит УФПС «Почта России» на праве хозяйственного ведения.

Пермский почтамт является обособленным структурным подразделением Управления федеральной почтовой связи Пермского края – филиала федерального государственного унитарного предприятия «Почта России». Фирменное наименование подразделения – Пермский почтамт УФПС Пермского края – филиал «Почта России».

Место нахождения подразделения: 614000, г. Пермь, ул. Ленина, дом 28. Пермский почтамт, являясь структурным подразделением филиала УФПС «Почта России», осуществляет часть его функций на территории г. Перми.

Почтамт не является юридическим лицом и действует на основании Положения. Руководство и контроль за деятельностью Почтамта осуществляет директор УФПС Пермского края – филиал УФПС «Почта России». Пермский почтамт имеет счета в банке, круглую печать, бланки с изображением эмблемы «Почта России» и штампы с указанием на принадлежность к Управлению федеральной почтовой связи Пермского края и УФПС «Почта России». Почтамт имеет структурные подразделения (отделения почтовой связи), перечень которых утверждается УФПС Пермского края.

Почтамт включает в себя 64 городских отделений почтовой связи и 30 отделений почтовой связи Пермского района.

Разработанная главным бухгалтером учетная политика для целей бухгалтерского и налогового учета отвечает всем нормам и требованиям законодательства.

Все хозяйственные операции оформляются оправдательными документами. Эти документы служат первичными учетными документами.

За достоверность содержащихся в документах данных, а так же за своевременное и надлежащие составление первичных документов несут ответственные лица, создавшие и подписавшие эти документы. В кассовых и банковских документах исправление не допускаются.

В основном услугами Почты России пользуются клиенты, которые в поисках самой низкой цены.

Кассовые операции на почтамте осуществляются в соответствии с Инструкцией о порядке осуществления и документального оформления кассовых операций в УФПС «Почта России» разработанной на основании Положения ЦБ РФ от 12.10.2011 №373-П «О порядке ведения кассовых операций с банкнотами и монетой Банка России на территории РФ».

Структура «УФПС Почта России» содержит в себе различные предприятия почтовой связи, представленные в Приложении 1.

Основными задачами деятельности организации являются:

- обеспечение бесперебойной работы почтовой связи и наиболее полного удовлетворения потребностей граждан, юридических лиц и др. услугами почтовой связи;
- предоставление потребителям услуг по приему, обработке, перевозке и доставке письменной корреспонденции по тарифам, регулируемым законодательством РФ;
- предоставление потребителям на договорной основе услуг почтовой связи по приему, обработке, перевозке, доставке и выдаче переводов денежных средств, посылок, почтовых контейнеров и т.д.

Основными производственными функциями почтамта являются:

- изучение спроса на услуги почтовой связи и непрофильные услуги, и осуществление мер по рекламированию и предоставление их пользователям с целью повышения рентабельности работы организации и структурных подразделений;

- обеспечение структурных подразделений информацией о тарифах, правилах предоставления услуг, режиме работы, а также другой информацией, необходимой пользователям услуг;
- обеспечение структурных подразделений государственными знаками почтовой оплаты, почтовой тарой, упаковочными и другими материалами, бланками, производственной документацией и т.д.

На Пермском почтамте выделяют основные виды деятельности и нетрадиционные виды деятельности. К основным видам деятельности относятся:

- оказание всех видов услуг почтовой связи – действия или деятельность по приему, обработке, перевозке, доставке (вручению) почтовых отправлений, а также по осуществлению почтовых переводов денежных средств;
- осуществление деятельности по приему, обработке, перевозке и доставке (вручению) экспресс - почты;
- оказание услуг коллективного доступа в Интернет;
- оказание услуг по подписке и т.п.

К нетрадиционным видам деятельности относятся:

- доставка и выплата пенсий, пособий и других выплат целевого назначения;
- прием объявлений в средства массовой информации;
- хранение в абонентских ящиках корреспонденции;
- прием платы за коммунальные и бытовые услуги, электроэнергию, газ;
- организация розничной торговли;
- оказание транспортных и экспедиционных услуг и т.п.

На предприятии используют маркетинговые коммуникации, такие как реклама и PR-деятельность.

Реклама на сегодняшнее время не такая обширная как в предыдущие годы. Это связано с тем, что с помощью рекламы и других достоинств Почты России люди и без рекламы знают куда идти и что это за предприятие. Над входом у каждого почтового отделения есть большая вывеска «Почта России». Вывеска

помогает людям прийти в пункт назначения не заблудившись, что благоприятно сказывается на статусе и спросе услуг.

PR-кампания для «УФПС Почта России». Агентство разработало гибкую коммуникационную стратегию и в 2014–2015 годах провело программу PR-мероприятий для привлечения интереса СМИ к преобразованиям на почте и вывода на рынок новых услуг. В результате организованных пресс-ивентов в печатных и электронных СМИ появился ряд публикаций, позитивно освещающих нововведения. Проведены масштабные промо-акции, организована работа стенда на отраслевых выставках, разработан и снят презентационный фильм. Агентство «Ясный день» работает на Почту России по сей день и играет большую роль в продвижении предприятия.

SWOT-анализ представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

SWOT-анализ ФГУП Почта России.

Сильные стороны	Слабые стороны	
местонахождение (во всех районах города); большой срок работы в области почтовой связи; широкий ассортимент оказываемых услуг; хороший имидж; наличие собственного интернет сайта; высокая конкурентоспособность; цены ниже чем у конкурентов.	неблагоприятная экономическая ситуация в стране; усиление позиций конкурентов; снижение спроса на услуги. нет подробной информации (о документах, о заполнении документов и др.) грубый персонал; медленная скорость доставки.	Угрозы
улучшение качества оказываемых услуг; улучшение скорости доставки; нанять консультанта.	возможность выхода на другие рынки; особые цены для постоянных клиентов, продуманное ценообразование, скидки, оказание дополнительных услуг клиентам, нацеленное на длительное сотрудничество с клиентами в будущем;	Возможности

Таким образом была приведена характеристика, маркетинговые коммуникации и предоставляемые услуги организации. Далее представлен финансовый анализ деятельности организации.

2.2 Финансовый анализ деятельности ФГУП Почта России за 2015 – 2017 года

Формы первичных учетных документов, применяемые для оформления фактов хозяйственной жизни, соответствуют: унифицированным формам первичной учетной документации, утвержденным Росстатом РФ; формами первичной учетной документации, предусмотренными отраслевыми инструкциями, а также актами Всемирного почтового союза; формами первичной учетной документации разработанных самостоятельно; формами документов, оформленных в соответствии с обычаями делового оборота, применяемыми в иностранном государстве, на территории которого были произведены хозяйственные операции.

Основные экономические показатели финансовой деятельности ФГУП Почта России представлены в таблице 2.2. При этом основными источниками информации являются «Бухгалтерский баланс» который представлен в Приложение 2, Приложение 3, Приложение 4; «Отчет о прибылях и убытках» который представлен в Приложение 5, Приложение 6, Приложение 7.

Таблица 2.2

Динамика основных экономических показателей деятельности ФГУП Почта России

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение	
				2015/2016	2016/2017
Выручка, тыс. руб.	165680,4	188702,1	227674,3	23021,7	38972,2
Полная себестоимость, тыс. руб.	112636,2	162477,1	77014	49840,9	-85463,1
Валовая прибыль, тыс. руб.	53044,2	26224,9	150660,3	-26799,3	124415,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.,	27296,9	12737,6	137349,2	-14559,3	124611,6
Балансовая прибыль, тыс. руб.	26177,8	14496,2	136505,4	-8381,6	122009,2
Стоимость основных фондов на конец периода, тыс. руб.	4998,6	21997,2	38052,7	16998,6	16055,5
Производительность труда, тыс. руб.	135,4	151,1	182,2	15,7	31,1
Рентабельность деятельности, %	47,1	16,1	12,3	-31	-3,8
Рентабельность продаж, %	16,5	6,8	5,7	9,7	-1,1

Данные таблицы 2.2 показывают, что в 2017г. по сравнению с 2015 годом, поднялась выручка, но значительно упала рентабельность деятельности почты в 4 раза, и рентабельность продаж практически в 3 раза, а выручка за 2 года возросла практически в 2 раза.

Для получения положительных экономических показателей и для организации своей деятельности каждое предприятие имеет производственные подразделения. Структура управления производственными подразделениями Пермского почтамта представлена в Приложение 8.

На Пермском почтамте бухгалтерский учет ведется с применением журнально-ордерной формы учета и осуществляется автоматизированная обработка учетной информации с использованием бухгалтерской программы 1С «Бухгалтерия».

Бухгалтерия почтамта состоит из 15 человек. Работникам бухгалтерии присваиваются категории: первая, вторая и без категории. Это зависит от объема выполняемых работ и уровня образования. Из 15 бухгалтеров двое имеют высшее образование, остальные – среднее специальное, в т.ч. трое из них учатся в высших учебных заведениях.

Пермский почтамт ведет бухгалтерский и налоговый учет на основании приказа об учетной политике, разработанной в соответствии с ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации». Она разрабатывается на один год вышестоящей организацией ФГУП «Почта России».

В почтамте установлена программа «1С. Предприятие 8.2» для бухгалтерского и налогового учета. Данная программа позволяет вести эффективный и оперативный бухгалтерский, кадровый, торговый, складской и производственный учет, расчет зарплаты в соответствии с действующими нормативными документами, регламентирующими ведение бухгалтерского учета. Структура бухгалтерии ФГУП Почта России представлена на рисунке 2.1.

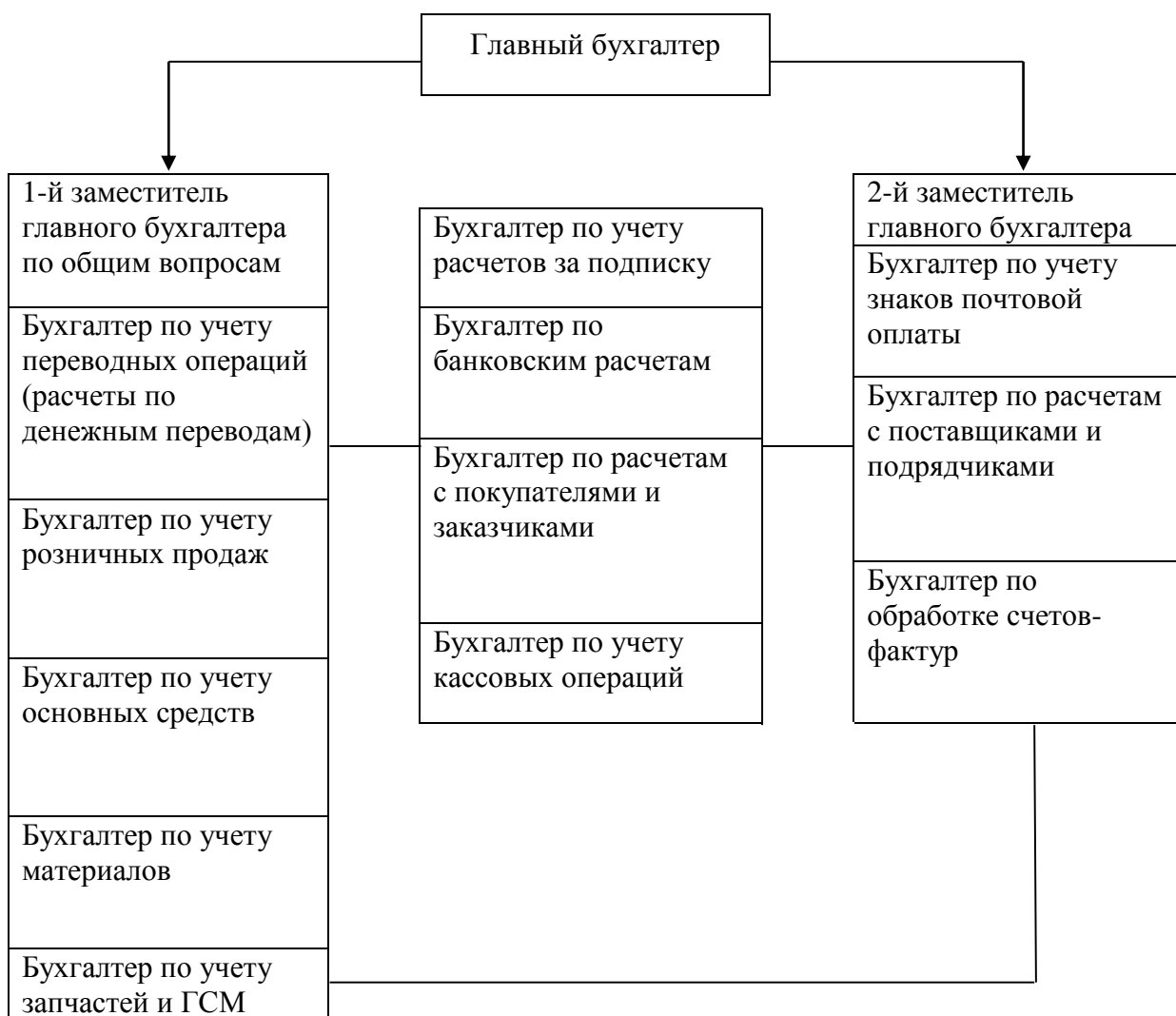


Рисунок 2.1 - Структура бухгалтерии ФГУП Почта России

Целью финансового анализа является оценка информации, содержащейся в бухгалтерской отчетности, сравнение имеющихся сведений и создание на их базе новой информации. Анализ данных таблицы 2.3 показывает, что произошло увеличение практически всех статей актива баланса. Анализ динамики статей актива баланса ФГУП Почта России представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ динамики статей актива баланса ФГУП Почта России.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015/2017	2016/2017	2015/2017	2016/2017
Внеоборотные активы всего, тыс. руб. в т. ч.	15605,1	23385,8	38234,6	12629,5	14848,8	в 2,5 раза	63

-основные средства	4998,6	21997,2	38052,7	33054,1	18144,5	в 7,5 раз	73
- незавершенное строительство	10606,5	1388,6	181,9	-10424,6	-1206,7	98,3	87
Оборотные активы всего, тыс. руб. в т. ч.	88457,7	175045,1	171395,8	82938,1	-3649,3	94	2
-запасы	4206,6	6242,7	7093	2886,4	850,3	69	13,6
- НДС по приобретенным ценностям	745,9	297,8	25,8	-720,1	-272	96,5	91,3
-краткосрочная дебиторская задолженность	6887,4	31015,9	23354,3	16466,9	-7661,6	в 3,5 раза	24,7
- денежные средства	73706,5	135463,7	127539,3	53832,8	-7924,4	73	5,8
- прочие оборотные активы	327,5	1086,0	1054,5	727	-31,5	в 3 раза	2,9
-прочие оборотные активы по переводным операциям	2583,8	939,0	12219,4	9635,6	11280,4	в 4,5 раза	в 13 раз
Баланс, тыс.руб.	104062,8	198430,9	209630,4	105567,6	11199,5	в 2 раза	5,6

Увеличение произошло в 2017 г. по сравнению с 2015г., по таким статьям, как: основные средства в 7,5 раз (33054,1 тыс. руб.); запасы на 69% (2886,4 тыс. руб.); краткосрочная дебиторская задолженность возросла в 3,5 раза (16466,9 тыс. руб.); денежные средства увеличились на 73% (53832,8 тыс. руб.); прочие оборотные активы в 3 раза (727 тыс. руб.); прочие оборотные активы по переводным операциям в 4,5 раза (9635,6 тыс. руб.). Наблюдается также снижение величины следующих статей: незавершенное строительство на 10424,6 тыс. руб. (98,3%); НДС по приобретенным ценностям на 720,1 тыс. руб. (96,5 %).

Увеличение произошло в 2017г. по сравнению с 2016г., по таким статьям, как: основные средства на 73% (18144,5 тыс. руб.); запасы на 13,6% (850,3 тыс. руб.); прочие оборотные активы по переводным операциям в 13раз (11280,4 тыс. руб.). Также наблюдается снижение величины следующих статей: незавершенное строительство на 87% (1206,7 тыс. руб.); НДС по приобретенным ценностям на 91,3% (272 тыс. руб.); краткосрочная дебиторская задолженность на 24,7% (7661,6

тыс. руб.); денежные средства на 5,8% (7924,4 тыс. руб.); прочие оборотные активы на 2,9% (31,5 тыс. руб.).

Анализ динамики статей пассива баланса ФГУП Почта России представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ динамики статей пассива баланса ФГУП Почта России

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015/2017	2016/2017	2015/2017	2016/2017
Собственный капитал, тыс.руб.	7576,1	6190,2	5251,2	-2424,9	-939	30,69	15,17
Кредиторская задолженность, тыс.руб.	33308,7	56656,7	61779,7	28471	5123	85,5	9
Прочие обязательства по переводным операциям, тыс. руб.	63178	135584,0	142599,5	79421,5	7015,5	в 2,5 раза	5
Баланс, тыс.руб.	104062,8	198430,9	209630,4	105567,6	11199,5	в 2 раза	5,6

Анализ статей пассива баланса 2017г. по сравнению с 2015г. показал, что произошло увеличение таких статей как кредиторская задолженность на 85,5% и прочие обязательства по переводным операциям в 2,5 раза. При этом наблюдается снижение такого показателя как собственный капитал, который в 2017 году снизился на 30,69 % и составил 5251,2 тыс. руб.. В итоге стоимость имущества почтамта и источники его образования увеличились к 2017г. в 2 раза и составили 209630,4 тыс. руб.

Анализ статей пассива баланса 2017 года по сравнению с 2016г. показал, что произошло увеличение таких статей как: кредиторская задолженность на 9% и прочие обязательства по переводным операциям на 5%. Также произошло снижение такого показателя как собственный капитал, который в 2017 году снизился на 15,17% и составил 5251,2 тыс. руб.. В итоге стоимость имущества почтамта и источники его образования увеличились к 2017г. в 5,6 раз и составили 209630,4 тыс. руб.

Для анализа устойчивости финансового положения предприятия целесообразно рассчитывать показатели оценки платежеспособности и ликвидности. Коэффициенты платежеспособности и ликвидности отражают способность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства легко реализуемыми средствами. Для анализа ликвидности баланса сравним средства по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированных по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Высоко ликвидные активы покрывают наиболее срочные обязательства организации превышая их величину соответственно на 54,8 % и 58,2% за период 2015г. и 2016г. Медленно реализуемые активы превышают долгосрочные обязательства на 100 %. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности, т. е. быстро реализуемых активов, должно быть достаточно для покрытия краткосрочных обязательств. В данном случае краткосрочная дебиторская задолженность покрывает краткосрочные обязательства только лишь на 10,9 % и 22,9 % за период 2015–2016г. соответственно. Последнее неравенство свидетельствует об отсутствии у почтамта достаточной суммы собственного капитала. Из проведенного анализа следует, что баланс не является абсолютно ликвидным. Анализ ликвидности баланса ФГУП Почта России представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика ликвидности баланса ФГУП Почта России.

Актив	2015г	2016г	2017г	Пассив	2015г	2016г	2017г	Платежный излишек или		
								2015г	2016г	2017г
A1	73706,5	135463,7	127539,3	П1	33308,7	56656,6	61779,7	40397,8	78807,1	65759,6
A2	6887,4	31015,9	23354,3	П2	63178,1	13558,4	14259,9	-56290,7	-104568,2	-119245,2

А3	7863,8	8565,5	38367	П3	—	—	—	7863,8	8565,5	38367
А4	15605,1	23385,8	38234,6	П4	7576,0	6190,2	5251,2	8029,1	17195,6	32983,4
Баланс	104062,8	198430,9	209630,4	Баланс	104062,8	198430,9	209630,4	—	—	—

В таблице 2.5 представлены: А1 - ликвидные активы; П1 - срочные обязательства; А2 - быстро реализуемые активы; П2 - краткосрочные пассивы; А3 - медленно реализуемые активы; П3 - долгосрочные пассивы; А4 - трудно реализуемые активы; П4 - постоянные пассивы.

Результаты расчета рентабельности продаж ФГУП Почта России представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика показателей рентабельности продаж ФГУП Почта России.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение (+, -)
Рентабельность деятельности	38,3	14,9	14,2	-23,4
Рентабельность продаж всего, в т. ч.	16,5	6,8	6,5	-9,7
- почтовые отправления	4,0	1,5	2	-2,5
- реализация ЗПО	2,8	1,2	1,1	-1,6
- денежные переводы	4,7	1,8	2	-2,9
- периодические издания	1,3	0,6	0,5	-0,7
- прочие услуги	3,7	1,7	1,5	-2,0
Рентабельность оборотного капитала	29,6	8,3	7,2	-21,3
Рентабельность основных фондов	167,8	61,9	53,6	-105,9
Рентабельность производственных активов	25,1	7,3	6,2	-12,6

По данным таблицы 2.6 наблюдается снижение рентабельности по всем ее видам. Это свидетельствует о снижении эффективности деятельности организации. В 2016г. показатели рентабельности имеют следующие значения: рентабельность общей деятельности составила 14,9 %, т. е. она ниже на 23,4 % по сравнению с данными 2015г.. Из этого следует, что почтамт имеет 15 коп. прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию

продукции, услуг. Рентабельность продаж составила 6,8 %, т. е. она ниже на 9,7 % по сравнению с данными 2015г. Значит организация получает прибыль в размере 7 коп. с каждого рубля продаж. Уменьшение данного показателя свидетельствует о росте затрат на производство и реализацию. Рентабельность производственных активов (имущества) организации составила 7,3 %. Снижение свидетельствует о перенакоплении активов.

Таким образом была приведена динамика основных экономических показателей деятельности. Далее представлен анализ эффективности человеческих ресурсов.

2.3 Анализ эффективности управления человеческих ресурсов за 2015 – 2017 года в ФГУП Почта России

Было проведено сравнение эффективности использования рабочего времени за 2015 – 2017 года, которое представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Эффективность использования рабочего времени за 2015г. – 2017г.

Показатель	2015 год			2016 год			2017 год		
	план	факт	отклонение	план	факт	отклонение	план	факт	отклонение
Численность рабочих	330	312	-18	345	339	-6	360	358	-2
Отработано одним рабочим (дни)	260	249	-11	258	254	-4	258	256	-2
Отработано одним рабочим (часы)	2080	1992	88	2064	2032	32	2064	2048	16
Средняя продолжительность рабочего дня (часы)	8	8	-	8	8	-	8	8	-
Сверхурочно отработанное время (часы)	-	48	40	-	32	-	-	16	-

Рассматривая использование рабочего времени в динамике можно заметить, что с каждым годом, не смотря на понижения рабочего времени по плану, фактически, отклонения снизилось до двух дней, а это 16 часов, что благоприятно влияет на эффективность деятельности персонала в целом.

Анализ эффективности деятельности персонала проводится 1–2 раза в год.

Для компании анализ эффективности сотрудников позволяет: обеспечить управление достижениями работников; управлять взаимными ожиданиями работников и их руководителей; руководителю дать, а работнику получить обратную связь по итогам работы; принять организационные решения (премирование, продвижение) по конкретным сотрудникам (но не увольнение или понижение в должности/заработной плате); оценить кадровый потенциал сотрудников; связать мотивацию работников с оценкой их деятельности¹⁰. Несмотря на повышение плановой численности персонала, в целом по предприятию численность персонала повысилась в период за 2015 – 2017гг..

Обеспеченность предприятия персоналом по категориям и основным профессиям представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Обеспеченность предприятия персоналом по категориям и основным профессиям.

	2015г.	2016г.	2017г.
Отдел экономики и организации труда	43	45	47
Группа маркетинга	23	23	23
Группа розничной продажи	32	35	36
Эксплуатационно-технический отдел	12	13	14
Участок экспедирования и печати	12	12	12
Отделения связи	14	14	14
Автобаза	10	11	13
Группа по ремонту зданий и сооружений	3	4	5
Хозяйственная группа	7	8	9
Инженер-строитель	1	1	1
Бюро охраны труда	4	4	4
Группа механизации	4	5	6
Главный инженер	1	1	1
Отдел внедрения информационных технологий	13	14	15
Главная касса	3	3	3
Информационно-вычислительный центр	13	13	13
Отдел экономики и организации труда	32	34	36
Бухгалтерия	45	45	45
Отдел кадров	32	33	34
Договорно-юридическая группа	12	13	14
Секретарь-референт, машинистка	6	6	6
Специалист ГО и ЧС	7	8	9
Служба вневедомственной охраны	8	8	8

¹⁰ Б. Кибанов А.Я., «Управление персоналом организации», 2011г., 363с.

На рисунке 2.3 наглядно можно увидеть рост эффективности деятельности персонала за 2015 – 2017 года в ФГУП Почта России.

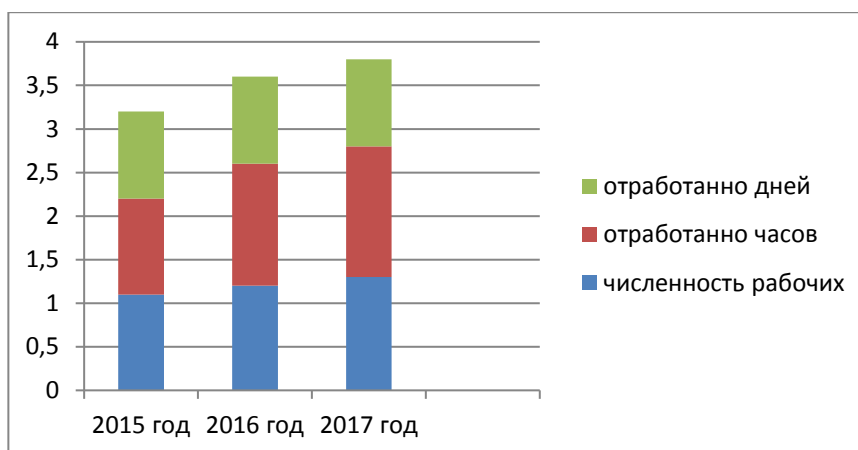


Рисунок 2.3 – Рост эффективности деятельности персонала за 2015 – 2017 года в ФГУП Почта России

Таким образом, провидя анализ эффективности деятельности персонала, можно смело сказать что персонал на Почте России работает эффективно, не смотря на некоторые отклонения, так как они не существенные, и их становиться все меньше.

На этапе принятия решений особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника. Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия.

Для оценки эффективности деятельности персонала была взята информация о использовании рабочего времени за 2015 – 2017 года. ФГУП Почта России использует именно эти данные для оценки эффективности персонала. Таким образом был представлен анализ эффективности деятельности персонала где был выявлен рост эффективности деятельности персонала.

Так же, в ходе наблюдения был выявлен ряд проблем с управлением персоналом, такие как:

- Обычно руководителем назначают лучшего сотрудника. И такие сотрудники чаще всего знают только ограниченную область работы, по большому счету только свою, а остальные сферы лишь поверхностно, поэтому они могут допустить ошибки.
- Далеко не всем подчиненным нравится, что им подкидывают дополнительную работу и создают проблемы. Руководителю приходится бороться с возникающим сопротивлением; управление идет рука об руку с возникающим негативом и скрытым сопротивлением.

Если же рассматривать основную проблематику управления персоналом на ФГУП Почта России, то можно выделить несколько основных проблем: например, сотрудники являются основой потенциала, именно благодаря им удается добиваться впечатляющих результатов, поэтому на предприятии служба управления персоналом должна стараться уловить все потребности персонала, и разрабатывать планы по кадровой политике, что представлены в третьей главе. Так же, имеет место быть накаленная обстановка в коллективе, что связано с разной возрастной категорией.

Таким образом, был проведен анализ эффективности деятельности персонала, где было выявлено, что персонал на ФГУП Почта России работает эффективно, а значит управление персоналом на высоком уровне. Далее представлен комплекс мероприятий по совершенствованию управления человеческих ресурсов.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1 Рекомендации по совершенствованию эффективности управления человеческими ресурсами

На основе анализа эффективности деятельности персонала, было выявлено, что персонал с каждым годом работает более эффективно чем в прошлом, это означает, что не смотря на ваше перечисленный ряд проблем, управление персоналом на высоком уровне.

Нематериальные способы по совершенствованию эффективности деятельности персонала:

- надбавка к окладу;
- мотивация свободным временем;
- возможность брать дополнительный оплачиваемый выходной день (1 раз в месяц);
- участие в конкурсе «Лучший работник месяца»;
- размещение информации о лучшем работнике месяца в интернет;
- награждение почётной грамотой;
- награждение именными подарками, вручения грамот.

В целях нематериального стимулирования персонала предлагается ввести конкурс «Лучший работник месяца» по результатам эффективности работы, победитель которого награждается почётной грамотой, ценным подарком на ежемесячном собрании. Можно также разместить информацию о лучшем работнике месяца в интернет, наградить его почётной грамотой.

Так же существуют материальные мероприятия по совершенствованию эффективности деятельности персонала, такие как:

- тренинги;
- обучающие курсы;
- курсы повышения квалификации;
- корпоративный отдых.

Для того, чтобы рост эффективности деятельности персонала не падал, был разработан ряд основных мероприятий по совершенствованию эффективности деятельности персонала.

Были рассмотрены достоинства и недостатки материальных мероприятий которые приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Достоинства и недостатки материальных мероприятий

Мероприятие	Достоинства	Недостатки
Тренинг	Получение новых знаний; приобретение новых навыков и моделей поведения; приобретение веры в себя; на тренинге есть возможность узнать много нового о людях и мире вообще; здесь можно лучше узнать и понять себя; на тренинге можно найти клиентов, новых друзей или просто приятелей, можно встретить свою любовь.	Не всегда хочется рассказывать о своей проблеме другим людям; страшно открываться, не хочется впускать в душу чужих; страх, что о твоих проблемах или, наоборот, мечтах узнают знакомые, особенно если они тоже присутствуют на этом на тренинге.
Обучающие курсы	Отчасти даются азы знаний, именно те, которые будут полезны; краткий курс; преподаватель может индивидуально обозначить каждому процесс обучения по ходу 2-4 месяцев.	Возможно такое, что вы будете знать все то, что вам преподают на курсах; длительное время (работодатель может не ждать такой период времени).
Курсы повышения квалификации	Возможность обрести дополнительные знания и навыки; постоянное общение с коллегами из других компаний и фирм, что способствует обмену опытом, творческими разработками и идеями; возможно обучение новым технологиям в той или иной сфере деятельности.	Традиционные формы и модели регулярного повышения квалификации являются ресурсно-затратными, малоэффективными, имеются сложности организации переподготовки и повышения квалификации учителей с полным отрывом от производства.
Корпоративный отдых	Не требует больших финансовых вложений, эффективно выполняет задачу по сплочению коллектива;	В специфичных российских условиях организовать мероприятие так, чтобы консолидирующим стал

	природа, свежий воздух, широкие возможности для организации спортивно-развлекательных мер-ий.	фактор корпоративности, а не алкоголь, непросто; полная зависимость от погоды.
--	---	--

Существуют несколько более популярных тренинговых компаний в Перми:

- Догма;
- ТОП-третинг.

Ключевые темы корпоративного обучения «Догма»:

- искусство деловых коммуникаций;
- ведение переговоров;
- управление коллективом;
- работа с клиентами, продажи;
- управление личной эффективностью.

При работе над корпоративными заказами «Догма» используются различные методы, такие как:

- предтренинговая диагностика (заявка на корпоративный тренинг, интервью с руководителями компании/подразделений/HR-служб (проводит тренер), анкетирование участников, опрос участников на предварительной встрече с тренером, ролевая игра);
- разработка программы обучения (адаптация базовой программы тренинга, разработка уникальной программы обучения);
- проведение обучения (тренинг 70% практики, тренинг-семинар 50% практики, деловая игра/практикум 100% практики);
- посттренинговая поддержка (инструкция для участников по эффективному внедрению новых технологий в работу, инструкция для руководителей по контролю и развитию эффектов обучения, консультации тренера on-line, ролевая игра, видео-тренинг);
- оценка результатов обучения (посттренинговое анкетирование участников, контрольное анкетирование участников через 20 дней после тренинга, анкетирование руководителей, ролевая игра).

Ключевые темы корпоративного обучения ТОП-тренинг:

- технологии результативных продаж;
- эффективные переговоры;
- телефонные переговоры;
- работа с возражениями;
- управление дебиторской задолженностью.

При работе над корпоративными заказами ТОП-тренинг используются различные методы, такие как:

- мини-лекции;
- тесты на самоанализ;
- работа в малых группах и парах;
- дискуссии и обмен практическим опытом;
- деловые и групповые игры, которые записываются на видеокамеру, с дальнейшим подробным анализом и персональными рекомендациями.

Обучающие курсы и курсы повышения квалификации можно пройти в одном месте, так как большинство организаций занимаются и тем и другим одновременно. Существует всего несколько надежных организаций по обучению и повышению квалификации офисных работников, таких как:

- Консалтинговый научно-образовательный центр;
- Учебно-производственный центр АНО.

Консалтинговый научно-образовательный центр предлагает:

- профессиональную переподготовку;
- повышение квалификации;
- трудоустройство;
- обучение;
- курсы;
- общежитие.

Учебно-производственный центр АНО предлагает:

- профессиональная подготовка;
- повышение квалификации;
- курсы;

- обучение.

Корпоративный отдых можно провести на сплаве. Сплав позволяет получить мощный заряд адреналина, незабываемо провести время и просто наполнить свою жизнь новыми эмоциями и впечатлениями. Так же можно отдохнуть в перке развлечений или на базе отдыха. Наиболее популярные места для корпоративного отдыха:

- АШАТЛИ - парк развлечений;
- СПОРТ - база отдыха;
- сплав.

Парк развлечений АШАТЛИ находится в живописном месте Пермского края, вдали от городской суеты. Парк предлагает незабываемые приключенческие программы и эстафеты на территории парка отдыха и близлежащих территориях. Приключенческие программы представляют собой военно-полевые выходы в составе разведывательно-диверсионной группы с реконструкцией боевых действий. Участники игры участвуют в разведывательно-поисковых мероприятиях, организуют засады, налёты, колдуют над картой, продумывая маршрут. Также возможно провести корпоративные соревнования на велосипедах, веселые старты, турниры по баскетболу, турниры по волейболу, беговые эстафеты, эстафеты на роликах, турниры по пейнтболу, соревнования по зимним видам спорта (горные лыжи, сноуборды, беговые лыжи, коньки) и многое другое. Профессионалы парка развлечений помогут вам правильно организовать отдых, обеспечат полное сопровождение от составления меню до размещения гостей и сотрудников компании в комфортабельных коттеджах.

Парк развлечений АШАТЛИ предлагает: комфортабельное проживание в коттеджах; банкетный зал вместительностью до 70 человек; летняя веранда; разнообразные развлечения; дискотека; приключенческие программы; соревнования эстафеты; развлекательные программы; прокат спортивного инвентаря; пейнтбол; жаркие бани; купание в проруби; прогулки в парке.

База отдыха СПОРТ предлагает: 10 домов размещение по 4 человека; SPA-отель 8 номеров; оздоровительный центр со SPA услугами (пантовые ванны,

кедровые фитобочки, массажи и др); банный комплекс на берегу залива с банкетным залом и прорубью; кафе «Ривьера» с панорамным видом (до 60 человек); детский игровой комплекс; трасса для катания на сноутьюбинге с подъемником (протяженность трассы 200м); лыжная трасса (беговые лыжи); каток с подсветкой; прокат спортивного инвентаря; подледная рыбалка; банкетное обслуживание; организация корпоративного и семейного отдыха; организация свадебных торжеств; долгосрочная аренда дома под дачу.

На территории базы отдыха находится загон, где живут Алтайские олени-маралы, можно спокойно полюбоваться этими благородными животными.

Корпоратив на сплаве позволяет по-новому взглянуть на жизнь, осознать весь смысл проведения отдыха и познать все то, что раньше казалось непонятным и простым.

Самый оптимальный вариант проведения такого отдыха это трехдневный сплав. существуют 6 дневные маршруты. По запросу группы возможна организация сплава на любое количество дней.

Сплав по Усьве проходит на шести местных спортивных катамаранах, размещение в трех и четырех местных палатках. Пешие экскурсии с подъемами на камни, рыбалка, отдых, посиделки у костра с гитарой.

Все вышеперечисленные мероприятия должны благоприятно сказаться на качестве работы сотрудников.

Далее было рассмотрен расчет экономического эффекта от реализации мероприятий.

3.2 Расчет экономического эффекта от реализации мероприятий

Тренинговая компания «Догма» предоставила прайс-лист на свои услуги, которые представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Стоимость услуг в тренинговой компании «Догма»

Наименование	Входящее в стоимость	Цена
Аренда зала	Площадь 40 кв.м.; стулья; стол для кофе-брейка; стол для тренера.	За час 400 рублей; за день 3000 рублей.

Тренер	Определенная тренинговая программа.	За час 500 рублей; за день 4000 рублей.
Кулер с горячей/холодной водой, термос	—	За день 150 рублей
Блокнот для флипчарта (шт.)	—	250 рублей
Маркеры (1упаковка – 4 цвета)	—	150 рублей
Ручки (шт)	—	15 рублей
Бейджи (шт)	—	10 рублей
Планшеты (временное использование)	—	бесплатно
Бумага для записи	—	200 рублей
Услуги администратора	—	За день 500 рублей

По таблице 3.2 можно понять, что фактической цены за тренинг нет, в любом случае придется платить либо большую сумму, либо меньшую, что ставит в неизвестное положение финансы организации.

В большинстве случаев руководители не могут позволить себе данное мероприятие именно в этой компании, в связи с неизвестностью конечной стоимости тренинга.

Далее был рассмотрен прайс-лист тренинговой компании ТОП-тренинг, который представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Стоимость услуг в тренинговой компании ТОП-тренинг

Наименование	Входящее в стоимость	Цена
Аренда зала	Площадь 55 кв.м.; стулья; столы; кулер.	За час 400 рублей; за день 3000 рублей.
Тренер	Определенная тренинговая программа; блокнот, ручки, маркеры, бейджи, бумага.	За час 500 рублей; за день 4000 рублей.

Анализ ценовой политики тренинговых компаний «Догма» и ТОП-тренинг выявил, что в компании «Догма» фактической цены за тренинг нет, так как большинство дополнительного оборудования сдается в аренду и нельзя

предугадать сколько финансов будет потрачено за определенный день, что нельзя сказать о компании ТОП-тренинг, у которой все дополнительное оборудование бесплатно, а цена стабильная и совершенно одинаковая.

В связи с проведенным анализом можно смело сказать, что с финансовой точки зрения организации больше подходит тренинговая компания ТОП-тренинг.

Обучающие курсы и курсы повышения квалификации в Консалтинговом научно-образовательном центре и в Учебно-производственном центре по стоимости выходят в 2 раза больше чем тренинги.

Консалтинговый научно-образовательный центр предоставил прайс-лист на обучение и курсы повышения квалификации, который представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Стоимость на обучающие курсы и курсы повышения квалификации в
Консалтинговом научно-образовательном центре.

Курсы	Цена	Длительность обучения
Компьютерные курсы	От 3000 рублей	От 2-х недель
Подготовка руководителей	От 5000 рублей	От 1 месяца
Секретарь	От 3000 рублей	От 2-х недель
Бухгалтерский учет	От 8000 рублей	От 2-х месяцев
Правила пожарной безопасности	От 1500 рублей	1 неделя
Помощник руководителя	От 3500 рублей	От 2-х недель
Офис-менеджер	От 3000 рублей	От 2-х недель

Была рассмотрена цена и длительность обучения в Консалтинговом научно-образовательном центре.

Далее был рассмотрен прайс-лист в Учебно-производственном центре, который представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Стоимость на обучающие курсы и курсы повышения квалификации в Учебно-производственном центре

Курсы	Цена	Длительность обучения
Аттестация работников организаций по охране труда	2000 рублей	1 неделя
Подготовка специалистов	6000 рублей	1 месяц

(менеджеров, администраторов, секретарей, бухгалтеров)		
--	--	--

Анализ ценовой политики обучающих курсов и курсов повышения квалификации показал, что более выгодно с финансовой точки зрения обращаться в Учебно-производственный центр, так как стоимость услуг значительно меньше чем в Консалтинговом научно-образовательном центре.

Парк развлечений АШАТЛИ предоставил прайс-лист на услуги, которые представлены в Приложении 9.

Стоимость услуг в парке развлечений АШАТЛИ приемлемая, как раз подходит для корпоративного отдыха. Прайс-лист базы отдыха СПОРТ, который представлен в Приложении 10.

Стоимость услуг на базе отдыха СПОРТ значительно выше чем в парке развлечений АШАТЛИ. Так же, в парке развлечений АШАТЛИ в отличии от базы отдыха СПОРТ имеется более широкий ассортимент услуг. Именно из-за широкого ассортимента услуг и приемлемых цен парк развлечений АШАТЛИ имеет преимущество над базой отдыха СПОРТ.

Стоимость сплава везде составляет примерно одну и ту же сумму, это 5000 рублей. На персонал от 20 человек, сумма будет составлять 100000 рублей, что не очень выгодно для организации.

Таким образом, подводя итоги анализа ценовой политики различных мероприятий, можно смело сказать, что для наименьших затрат и полезного времяпрепровождения, фаворитами стали:

- ТОП-тренинг;
- Учебно-производственный центр;
- АШАТЛИ.

ТОП-тренинг позволит получить новые знания, познакомиться с новыми людьми, создаст возможность узнать много нового о людях и мире вообще, лучше узнать и понять себя. Если раз в неделю посещать тренинг по 2 часа с тренером, то сумма за неделю будет составлять 1800 рублей, а за месяц 7200 рублей, что незначительно для крупной организации.

Учебно-производственный центр позволит обрести дополнительные знания и навыки, создать постоянное общение с коллегами из других компаний и фирм, что поспособствует обмену опытом. Если за один месяц отправить нуждающийся в повышении квалификации или обучении персонал на курсы, то примерная сумма будет составлять 60000 рублей, что в последствии окупиться выработанными навыками сотрудников.

Парк развлечений АШАТЛИ позволит улучшить отношения в коллективе, развлечься, показать себя, обзавестись друзьями. Данное мероприятие можно организовывать раз в пол года. Примерная сумма будет составлять 20000 – 40000 рублей, что незначительно для данной организации раз в пол года.

Программы данных мероприятий окажут положительный эффект на работоспособности персонала, что в дальнейшем отразится на выручке организации.

Формула срока окупаемости: $T = C / H$

Срок окупаемости рассчитывается по определенной формуле, где:

- T - срок окупаемости
- C - вложения;
- H - прибыль.

Срок окупаемости тренинга в организации ТОП-тренинг представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Срок окупаемости тренинга в организации ТОП-тренинг

Срок прохождения тренинга	Месяц	Год
Прибыль (тыс., руб.)	11445,7	137349,2
Капитальные вложения (руб.)	7200	86400
Срок окупаемости	3 часа	1,5 дня

Таким образом было выявлено, что срок окупаемости тренинга за месяц составит всего 3 часа, а за год прохождения тренинга 1,5 дня, что является не заметным для организации с такой прибылью.

Срок окупаемости занятий в Учебно-производственном центре представлен в таблице 3.7.

Срок окупаемости занятий в Учебно-производственном центре

Срок прохождения тренинга	Месяц	Год
Прибыль (тыс., руб.)	11445,7	137349,2
Капитальные вложения (руб.)	60000	720000
Срок окупаемости	1 день	12 дней

По данным таблицы 3.7 можно понять, что срок окупаемости занятий в Учебно-производственном центре за месяц составит 1 день, а за год 12 дней. Несмотря на высокую прибыль организации, окупаемость за год будет составлять 12 дней, так как на любой организации лишних денег нет, а для окупаемости такой суммы нужно определенное время.

Срок окупаемости парка развлечений АШАТЛИ представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Срок окупаемости парка развлечений АШАТЛИ

Срок прохождения тренинга	Месяц	Год
Прибыль	11445,7	137349,2
Капитальные вложения	40000	480000
Срок окупаемости	5 часов	2,5 дня

Таким образом было выявлено, что срок окупаемости вложений в парк развлечений АШАТЛИ за месяц составляет 5 часов, а за год 2,5 дня, что не сильно отразится на прибыли организации.

Для расчета срока окупаемости была использована методика расчета, основанная на временной оценке денежного потока. Дело в том, что простой подход указывает на то, что приведенные проекты окупятся несколько часов до 12 дней. Но этот срок не учитывает норму дохода в конкретной выбранной сфере, а потому не может на 100% отразить параметры окупаемости.

Эффективность проведения мероприятий по совершенствованию эффективности деятельности персонала представлена в таблице 3.9.

Эффективность проведения мероприятий по совершенствованию эффективности деятельности персонала

Показатель	Значение показателя (тыс., руб.)
Выручка без мероприятий	227674,3
Выручка при мероприятии	303565,7
Выручка от мероприятий	75891,4
Затраты на стимулирование (за год)	1286400
Прибыль без стимулирования	137349,2
Прибыль при стимулировании	183132,3
Экономический эффект от стимулирования	45783,1

Данная таблица показала, что эффективность проведения мероприятий достаточно высокая, так как прибыль при стимулировании персонала составила 183132,3, хотя до стимулирования она составляла 137349,2, а экономический эффект от стимулирования составил 45783,1. Таким образом выручка и прибыль повысилась на треть, что служит отличным показателем эффективности проведения мероприятий.

ФГУП Почта России планирует проведения мероприятий по совершенствованию деятельности персонала с целью стимулирования продаж. При помощи предложенных мероприятий, персонал способен привлечь 20000 потенциальных покупателей в неделю исходя из того, что в данный период времени покупки товара планируют 2% потенциальных покупателей, и все они географически могут посетить предприятие. Посещаемость магазина без стимулирования составляет 15000 человек в неделю, из них 25% становятся покупателями, а это 3750 человек. Спрос без стимулирования, составляет 5000 шт. в неделю. Один покупатель покупает 1-3 единицы товара или услуг. Таким образом проведения мероприятий, поспособствуют привлечению еще 5000 потенциальных покупателей и пользователей услуг, что повлияет на повышение посещаемости отделения почты до 5000 человек и увеличит спрос по продажам сопутствующих товаров до 8000 шт., а то и до 10000 шт. в неделю.

Данные мероприятия способствуют повышению уровню продаж и повышению эффективности управления персоналом, за счет повышения квалификации, опыта и хороших отношений в коллективе.

Был рассмотрен ряд мероприятий по улучшению управления человеческими ресурсами и произведен расчет экономического эффекта от реализации мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, при написании дипломной работы была достигнута цель - разработка рекомендаций по совершенствованию управлением человеческими ресурсами.

При написании дипломной работы были решены следующие задачи:

- на основе анализа учебной литературы проведены теоретические исследования основных методов оценки человеческих ресурсов;
- проанализирована деятельность ФГУП Почта России, данные о наличии и движении персонала, основные управленческие принципы организации работы с персоналом и рассмотреть существующие на данном предприятии методы оценки труда;
- разработаны конкретные предложения по совершенствованию системы оценки человеческих ресурсов, направленные на повышение эффективности труда в современных условиях;
- ознакомление с перспективным и текущим планированием финансовой деятельности организации;
- показаны особенности управления персоналом в современных экономических условиях;
- выявлены проблемы управления человеческими ресурсами в современных условиях;
- дана оценка эффективности управления персоналом на ФГУП Почта России.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Первая глава заключается в теоритических основах совершенствования управления человеческими ресурсами, вторая глава из анализа современного состояния деятельности персонала на ФГУП Почта России, в третьей главе представлены мероприятия по совершенствованию эффективности управления человеческими ресурсами.

Была приведена динамика основных экономических показателей деятельности, анализ динамики статей актива баланса, анализ динамики статей пассива баланса, динамика ликвидности баланса, динамика показателей рентабельности продаж. Далее представлен анализ эффективности деятельности персонала в ФГУП Почта России.

В ходе наблюдения был выявлен ряд проблем управления человеческих ресурсов. На основе анализа эффективности деятельности персонала, было выявлено, что персонал с каждым годом работает более эффективно чем в прошлом, это означает, что не смотря на выше перечисленный ряд проблем, управление персоналом на высоком уровне.

Для оценки эффективности деятельности персонала была взята информация о использовании рабочего времени за 2015 – 2017 года. ФГУП Почта России использует именно эти данные для оценки эффективности персонала. Таким образом, был представлен анализ эффективности деятельности персонала где был выявлен рост эффективности деятельности персонала. Далее было выяснено что экономическая эффективность проведения мероприятий достаточно высокая.

Были рассмотрены мероприятия, которые способствуют повышению уровню продаж и повышению эффективности управления персоналом, за счет повышения квалификации, опыта и хороших отношений в коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Литература

Книги

1. Алавердов, А. Р. Управление персоналом: А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2016. – 192 с.
2. Борисова Е.А. «Оценка и аттестация персонала», 2016г., 250с.
3. Бабосов Е. М. Управление персоналом / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосов. – М.: Тетрасистемс, 2016. – 288 с.
4. Егоров С. Н. Управление персоналом. / С. Н. Егоров. – Пенза: ПГУ, 201. – 417 с.
5. Егоршин А.П. «Управление персоналом», 2016г., 423с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2016. – 368 с.
7. Спивак В.А. «Организационное поведение и управление персоналом», 2017г., 321с.
8. Тебекин, А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Тебекин. – М.: КноРус, 2016. – 624 с.
9. Чекалев М.С., «Управление персоналом», 2015г., 132с.

Электронные ресурсы

1. КонсультантПлюс
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122311/

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 – Структура ФГУП Почта России

Приложение 2 – Бухгалтерский баланс ФГУП Почта России за 2015г.

Приложение 3 – Бухгалтерский баланс ФГУП Почта России за 2016г.

Приложение 4 – Бухгалтерский баланс ФГУП Почта России за 2017г.

Приложение 5 – Отчет о прибылях и убытках ФГУП Почта России за 2015г.

Приложение 6 – Отчет о прибылях и убытках ФГУП Почта России за 2016г.

Приложение 7 – Отчет о прибылях и убытках ФГУП Почта России за 2017г.

Приложение 8 – Структура управления производственными подразделениями ФГУП Почта России

Приложение 9 – Прайс-лист АШАТЛИ

Приложение 10 – Прайс-лист СПОРТ