

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики

Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В
ДОСТИЖЕНИИ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ФИРМЫ
на примере ООО «Камский Кабель»**

Работу выполнила:

студентка IV курса очной формы обучения,
специальность 38.03.02 «Менеджмент»

Седова Татьяна Игоревна

(подпись)

«Допущена к защите в ГАК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2018 г.	Научный руководитель: кандидат экон. наук, доцент кафедры экономики Пастухова Елена Александровна _____ (подпись)
--	--

ПЕРМЬ
2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов фирмы.....	5
1.1. Понятие, сущность, задачи и функции управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов фирмы	5
1.2. Критерии и методика оценки управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов фирмы	14
ГЛАВА 2. Анализ управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов в ООО «Камский кабель»	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Камский кабель»	29
2.2. Оценка управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов в ООО «Камский кабель»	37
ГЛАВА 3. Совершенствование управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов фирмы.....	62
3.1. Разработка мероприятий по улучшению управления человеческими ресурсами.....	62
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	75
ПРИЛОЖЕНИЕ	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной работы заключается в том, что от эффективности использования труда в процессе производства во многом зависят показатели объема производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, возникающий в связи с этим финансовый результат, в конечном счете, и экономический потенциал хозяйствующего субъекта. В связи с этим проведение оценки управления человеческими ресурсами является очень важным разделом в системе проведения анализа финансовых результатов деятельности предприятия.

Чтобы управление людьми было эффективным необходимо определить основные параметры, которые помогут менеджеру воздействовать на персонал и управлять им.

Достижение определенных целей предприятия обеспечивается с помощью слаженной работы всего персонала.

Проектирование грамотного управления человеческими ресурсами служит основой производительной работы всего предприятия, позволяет создать внутренний настрой, работникам ощутить личный вклад в производство.

Управление людьми имеет первостепенное значение для любого предприятия.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в эффективное управление человеческими ресурсами является одним из условий повышения финансовых результатов.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать теорию и практику управления человеческими ресурсами с целью повышения финансовых результатов предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические основы управления человеческими ресурсами предприятия в достижении финансовых результатов фирмы;
- 2) Провести анализ использования человеческих ресурсов на предприятии ООО «Камский Кабель»;
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию использования человеческих ресурсов на предприятии;
- 4) Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования практики – ООО «Камский Кабель», г. Пермь.
Предмет исследования – управление человеческими ресурсами предприятия в достижении финансовых результатов.

Методы исследования: анализ научных источников, сравнительный, коэффициентный.

Гипотеза: совершенствование управления человеческими ресурсами предприятия позволит повысить финансовые результаты предприятия.

Проблема управления человеческими ресурсами предприятия исследовалась многими учеными различных школ и направлений. Значительный вклад в разработку вопросов управления персоналом внесли западные и российские экономисты. Среди зарубежных исследований следует выделить труды М. Блауга, Г. Десслера, Р.Р. Блейк и др.

Среди работ, в которых отражены различные аспекты управления персоналом предприятия, особую значимость имеют труды В.Р. Веснина, О.С. Виханского, А.П. Волгина, П. Гвишиани, А.Я. Кибанова, М.В. Грачев, Ю.Г. Одегова, Д.А. Аширова, Т. Демченко, Е.В. Маслова и др.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Методологическую базу исследования представляет научная литература, периодические издания, материалы сети Интернет, материалы предприятия.

ГЛАВА 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов фирмы

1.1. Понятие, сущность, задачи и функции управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов фирмы

Персонал предприятия представляет собой главный ресурс предприятия.

Человеческие ресурсы – это качества и свойства человека, которые позволяют ему эффективно выполнять какую - либо деятельность. Разные авторы по-разному определяют данное понятие. В таблице 1 представим определения понятия «человеческие ресурсы», данные разными авторами.

Таблица 1

Определения понятия «человеческие ресурсы»

Автор	Определение
П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов	Человеческие ресурсы, категория, характеризующая с качественной стороны весь персонал предприятия, рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом [24, с.82]
И.А. Максимцев	Человеческие ресурсы - трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека [18, с.95].
А.Я. Кибанов	Человеческие ресурсы – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека [17, с.101].

По мнению автора, наиболее полным является определение, представленное А.Я. Кибановым.

Управление человеческими ресурсами – это подход к управлению персоналом организации, при котором сотрудники рассматриваются как наиболее ценный ресурс в конкурентной борьбе, который необходимо мотивировать и развивать для достижения стратегических целей предприятия.

Именно человеческие ресурсы способны обеспечивать эффективное производство, высокую производительность труда [13, с.69].

Важно рассмотреть понятие «персонал» и основные группы персонала, оценить его роль в производственном процессе.

Персоналу принадлежит одна из главных ролей в успешном функционировании предприятия. Персонал оказывает значительное влияние на все управленческие государственные структуры [4, с.105].

В практике управления принято персонал организации классифицировать на следующие группы: работники управления (менеджеры высшего, среднего и низшего звена); инженерно-технический персонал и конторские служащие («белые воротнички»); рабочие, которые осуществляют физический труд («синие воротнички»), и обслуживающий персонал (рис. 1).

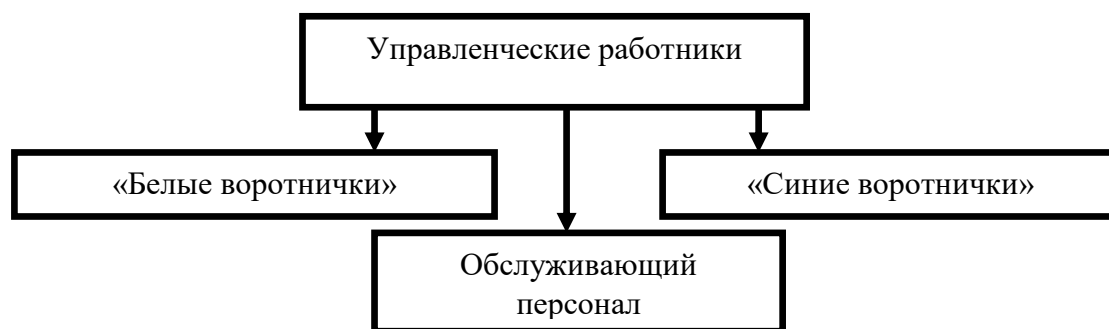


Рис.1. Структура кадров в соответствии с международной практикой [5 с.85]

Работники умственного труда подразделяются на руководителей и технических специалистов. Работники, занятые физическим трудом классифицируются по определенным профессиям.

Классификацию персонала в России можно представить следующим образом (рис. 2).



Рис.2. Классификация работников в РФ [7, с.96]

Промышленно-производственный персонал включает в себя рабочих, руководителей, специалистов, служащих (рис.3).

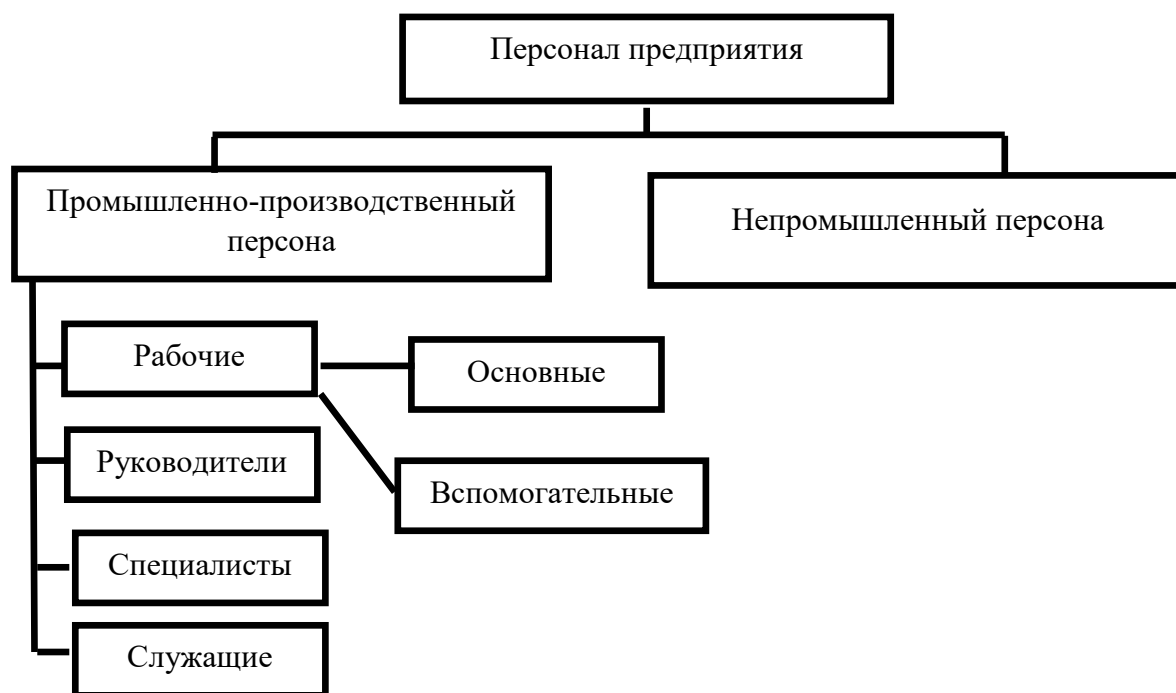


Рис.3. Классификация промышленно-производственного персонала [5 с.85]

К категории промышленно-производственного персонала относятся работники, которые непосредственно участвуют в производстве и его обслуживании.

К категории непромышленного персонала относятся работники, которые не принимают участие в непосредственном производственном процессе.

Для менеджмента характерна связь со всеми составляющими организации.

Менеджмент представляет собой взаимосвязанные действия для установления целей, а также для формирования и использования ресурсов, которые имеются у организации.

Для менеджмента характерны определенные функции и действия. Место менеджмента у организации представим на рисунке 1.1.

Менеджмент не эквивалентен

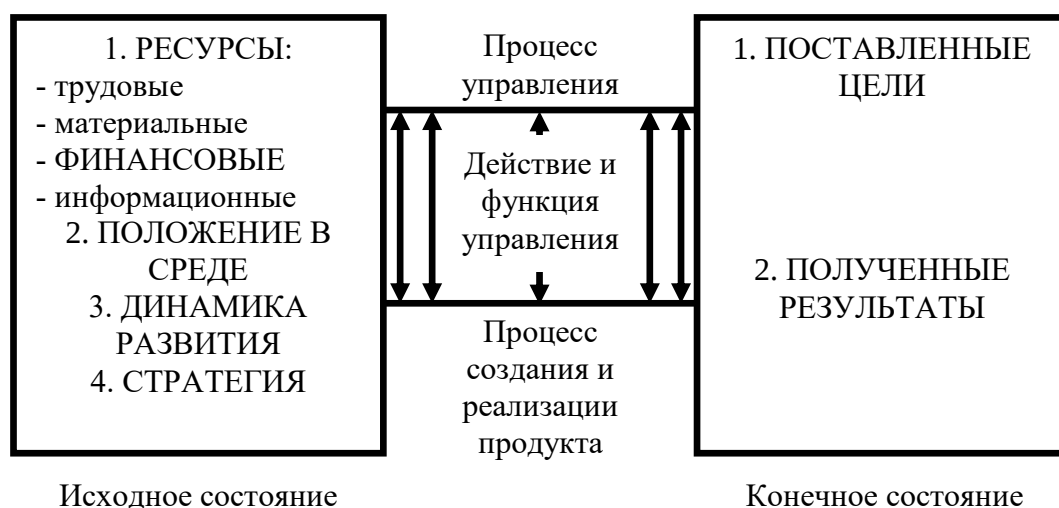


Рис.4. Место процесса управления в организации [3, с.102]

Содержание управления зависит от природы организации.

Управление - это категория умственного труда, которую осуществляет человек при помощи нервно - психологических усилий (слушание, чтение, говорение, контактирование, наблюдения, мышления и тому подобное).

Управленческие действия целесообразно могут различаться по назначению, конкретному содержанию, формам и методам осуществления, по степени сложности.

Управление предприятием представляет собой основу всего управленческого многообразия. Управление можно представить в виде способа

воздействия на производственный процесс с целью обеспечения условий эффективного производства.

Управление делится на две составляющие на управление людьми и управление деятельностью предприятия. Управление на предприятии представляет собой систему взаимоотношений между руководителями и подчиненными, которое осуществляется для достижения наивысших результатов деятельности предприятия. В управлении соединяются воедино как человеческие, так и материальные ресурсы для достижения такой цели, как выполнение задач, которые стоят перед предприятием [5, с.86].

Основу управления человеческими ресурсами предприятия составляет система его развития. От того насколько эффективно работает данная система, зависит результат работы предприятия, а именно-его прибыль.

Система развития персонала предполагает:

- вырабатывать стратегию;
- прогнозировать и планировать потребность в персонале;
- проводить профессиональное обучение;
- повышать квалификацию работников;
- планировать деловую карьеру;
- организовывать адаптацию персонала;
- формировать кадровую культуру.

Сформулируем основные цели развития персонала:

- обеспечить компанию подготовленными и заинтересованными в развитии компании кадрами;
- повышать потенциал персонала;
- решать задачи, способствующие развитию бизнеса;
- повышать эффективность труда;
- снижать текучесть кадров;
- осуществлять подготовку руководителей;
- осуществлять адаптацию к новым технологиям [4, с.68].

На организацию системы развития персонала могут оказывать влияние различные факторы.

К таким факторам можно отнести внешнюю среду (потребителей, конкурентов, поставщиков); технический прогресс, стратегию развития предприятия, организационную структуру предприятия [16].

Влияние перечисленных факторов оказывает влияние на организацию системы развития персонала через возрастающую потребность в новых знаниях и умениях [5, с.89]. Организация системы развития персонала находится в тесной взаимосвязи с рядом общеизвестных наук.

Организация развития персонала напрямую связано с такими науками как психология, социология, менеджмент, управление персоналом, теория управления и т.д. Выявленные цели организации системы развития персонала предполагают решение определенных задач в процессе, непосредственно самой организации [10, с.92].

Перечислим эти задачи: осуществление побора персонала, найм, расстановка персонала, увольнение, а также организацию эффективной системы компенсаций и льгот.

Задачи расстановки можно понимать либо как задачи о назначении, либо как задачи синтеза и оптимизации организационной структуры [9, с112].

На следующем рисунке наглядно представим составляющие системы развития персонала (рисунок 5).



Рис.5. Развитие персонала [12, с.114]

Согласно представленного рисунка, составляющими системы персонала являются: адаптация персонала, мотивация персонала, обучение персонала, продвижение персонала [6, с.121].

Можно выделить основную классификацию задач организации системы развития персонала (табл. 2).

Таблица 2

Основные задачи организации системы развития персонала

Организация системы развития персонала		
С точки зрения организации (предмет управления «привязан» к функциям сотрудников)	С точки зрения личности (предмет управления с позиций организации «привязан» к эффективности выполнения сотрудниками своих функций)	
Подбор Найм Расстановка Увольнение	Индивидуальное развитие	Коллективное развитие
	Адаптация	
	Мотивация	
	Профессиональное развитие (обучение)	
	Продвижение	
Компенсация и льготы		

Одной из важных задач в организации системы развития персонала является обучение [7, с.69].

В зарубежной практике выработано три основных концепции по обучению персонала:

- концепция специализированного обучения, которая ориентирована на сегодняшний день или на перспективу, эта концепция относится непосредственного к соответствующему рабочему месту. Эффективность этой концепции не продолжительна, позволяет укрепить чувство собственного достоинства работника;

- концепция многопрофильного обучения. Эта концепция является более эффективной, т.к. способствует повышению внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности работников. У работника имеется возможность для выбора, он становится менее привязанным к рабочему месту. Несмотря на свою эффективность, эта концепция является достаточно рискованной, потому, что повысив свою квалификацию, работник может совершенно свободно покинуть данное предприятие.

- следующая концепция – это концепция обучения, ориентированная на личность. Цель этой концепции заключается в развитии основных человеческих качеств, которые заложены природой или приобретаются на практике. Такая концепция является характерной для работников, занятых научными исследованиями [9, с.96].

Ключевой момент в системе развития персонала - это выявление потребностей предприятия (рисунок 6).



Рис.6. Модель обучения персонала [11, с.120]

На рисунке 6 представлена модель обучения персонала. Порядок формирования этой модели включает определение потребностей в обучении, распределение ресурсов, в том числе определение целей обучения, выбор методов обучения, учебные планы и программы, непосредственно обучение. Результатом обучения является получение профессиональных знаний и навыков.

Важным моментом в модели обучения является выявление критериев оценки обучения и непосредственно оценка эффективности обучения.

Оценить эффективность обучения напрямую достаточно сложно, для этого используются различные тесты, наблюдения, открытые анкетирования и обсуждения.

Анализируя зарубежные практики развития персонала, автор работы предлагает остановиться на китайской практике организации системы развития менеджеров высшего звена [23].

Перечислим основные этапы организации системы развития менеджеров высшего звена.

1. Определить потенциальных кандидатов на повышение. Для этого отбирают наиболее достойных кандидатов по разным характеристикам. Отобранных работников формируют в Группы.

2. На втором этапе важно распределить участников Групп развития по функциональным направлениям. Направления для каждого предприятия являются индивидуальными, в зависимости от потребностей.

3. На третьем этапе проводится профессиональное обучение. На данном этапе менеджер должен получить целый перечень функциональных компетенций.

4. Проведение тренингов развития управленческих навыков. На данном этапе важно изучить основные методы и инструменты управления персоналом. Данный этап предполагает посещение тренингов личностного роста и лидерских качеств, ориентацию на саморазвитие.

5. Проведение коммуникационных тренингов. На данном этапе осуществляется изучение основ психологии, эффективных коммуникаций, развитие навыков тимбилдинга [14].

6. Шестой этап предполагает сдачу экзаменов. На данном этапе осуществляется тестирование остаточных знаний «на выходе» и проведение устного экзамена-собеседования с руководством. Данный этап является переломным в дальнейшей карьере менеджера.

7. На заключительном этапе принимается решение об утверждении новых

менеджеров. На основе финального собеседования специалист может быть либо повышен до менеджера, либо зачислен в кадровый резерв, либо за ним сохраняется его должность [16].

Программа организации системы развития персонала дает возможность значительно повысить качественные показатели персонала.

Таким образом, человеческие ресурсы представляют собой основной ресурс деятельности любой организации. Структура персонала характеризуется составом и количественными соотношениями отдельных групп работников.

Развитие персонала представляет собой комплекс мероприятий, которые направлены на повышение профессиональной и управленческой компетентности работников предприятия для того, чтобы эффективно достигать его цели и задачи. На развитие персонала оказывает влияние различные факторы. Среди них: факторы внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики); технический прогресс, стратегия развития предприятия, организационная структура предприятия.

Организация, функционирующая в новой рыночной среде, должна самостоятельно решать вопросы, связанные с совершенствованием системы управления персоналом. Эффективное управление персоналом служит залогом достижения оптимального финансового результата для каждого предприятия.

1.2. Критерии и методика оценки управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов фирмы

Главная цель в системе управления человеческими ресурсами заключается в получении кадров с высоким уровнем подготовки, мотивации к работе, заинтересованных в процветании предприятия [18, с.105].

С точки зрения администрации предприятия главная цель в системе управления представляет собой получение прибыли.

Состав подсистем системы управления персоналом предприятия зависит от целей и функций управления персоналом. В научной литературе существуют

разные подходы к выделению функциональных подсистем системы управления персоналом предприятия (рисунок 7).



Рис.7.Графическая схема подсистем системы управления персоналом

Так кроме подсистемы линейного руководства выделяется десять функциональных подсистем, которые заключаются:

- в планировании и маркетинге персонала;
- в управлении наймом и учетом персонала;
- в управлении трудовыми отношениями;
- в обеспечении нормальных условий труда;
- в управлении развитием персонала;
- в управлении мотивацией и стимулирование труда персонала;
- в управлении социальным развитием;
- в развитии оргструктуры управления;
- в правовом обеспечении управления персоналом;
- в информационном обеспечении управления персоналом.

Эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами позволяет определить вклад в процесс достижения целей

организации. Управление персоналом может настолько эффективным насколько успешным образом, персонал предприятия пользуется своим потенциалом в процессе реализации целей предприятия. И было бы ошибкой строить умозаключения о деятельности его руководителя, основываясь на каких-то особых, присущих только ему характеристиках.

В экономической литературе представлены следующие критерии эффективности управления персоналом (рисунок 8).

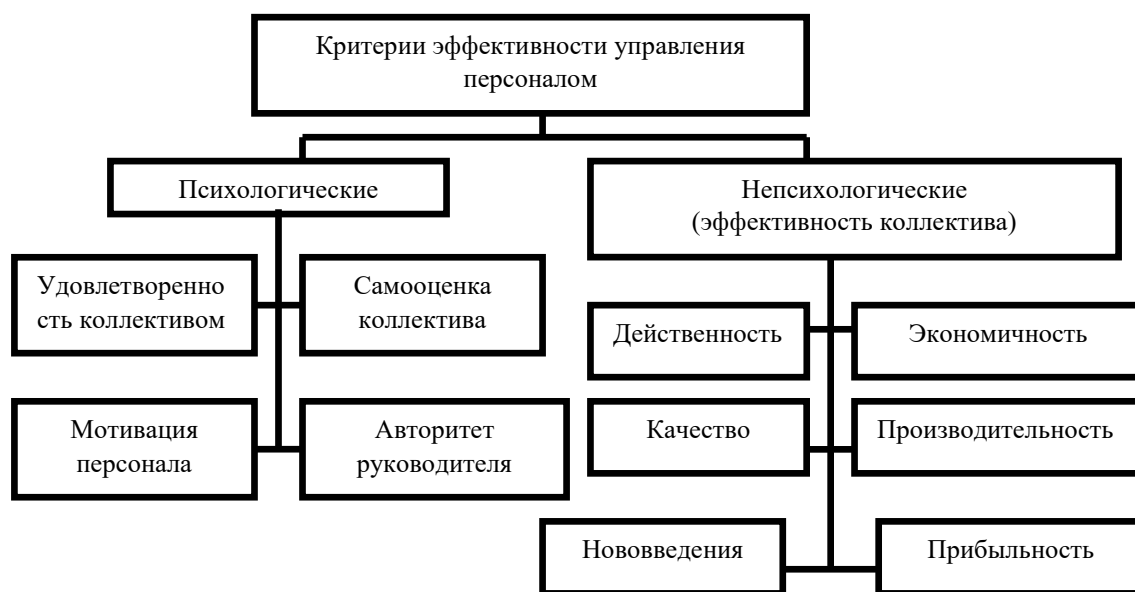


Рис.8. Критерии эффективности управления персоналом [6, с.76]

Как видно, прибыль входит в число критериев эффективности, не подменяя собой все прочие. Эти критерии могут быть использованы применительно к оценке эффективности любого персонала.

Эффективная стратегия управления персоналом компании необходима для соединения в единое целое подсистем управления персоналом. Она способна стимулировать и оптимизировать их влияние на сотрудников организации, в частности, на их квалификацию, трудовые и другие качества.

Система управления персоналом содержит не только функциональные подсистемы, но и полсистемы, которые обеспечивают сам процесс управления. В качестве основных таких подсистем следует отметить подсистему правового обеспечения, подсистему технического обеспечения и подсистему информационного обеспечения системы управления людьми. Деление системы

управления персоналом на подсистемы не является однозначным, но состав функций, выполняемых системой в целом, постоянен. В зависимости от размера и специализации организации меняется только трудоёмкость их выполнения.

Кратко охарактеризуем основные методы управления человеческими ресурсами. Рассмотрим методы управления персоналом, и возможность проведения анализа этих методов в организации.

Основой экономических методов является оплата труда.

Для оценки эффективного использования труда традиционно применяются такие показатели, как производительность труда и уровень фонда заработной платы. Показатель производительности труда исчисляется как отношение выручки к среднесписочной численности [13, с.85].

Основой социально-психологических методов управления является использование социальных механизмов в управлении (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Спецификой этих методов является то, что в большей степени ими используются неформальные факторы, интересы личности, групп, коллективов в процессе управления трудовыми ресурсами. Базой социально-психологических методов выступает использование закономерностей таких наук, как социология и психология. Большую роль в управлении персоналом играют социологические методы (рисунок 9).

Применение социальных методов дает возможность устанавливать место работника в трудовом коллективе, выявлять лидеров и обеспечивать их поддержку. Социальные методы являются связующим звеном между мотивацией людьми и конечным результатом производства, а также обеспечивают эффективные коммуникации и способствуют разрешению конфликтов в коллективах. Социальное планирование позволяет устанавливать социальные цели и критерии, разрабатывать социальные нормативы (уровень

жизни, оплату труда, потребности в жилье, условия труда и др.) и плановые показатели, способы достижения конечных социальных результатов.

Данные, позволяющие осуществлять подбор, оценку, расстановку, обучение персонала и обоснование принятия кадровых решений можно получить, используя следующие социологические методы исследования (научные инструментарины): метод анкетирования, метод интервьюирования и т.д.

Кроме социологических методов, важную роль для любого предприятия играет использование психологических методов. Это связано с тем, что данные методы направлены на конкурентную личность работника, эти методы являются персонифицированными и индивидуальными. Главная особенность этих методов заключается в том, что они направлены к внутреннему миру человека. А именно объектом обращения психологических методов управления может являться - личность, интеллект, образ и поведение.



Рис.9. Методы управления человеческими ресурсами на предприятии [6, с.115]

Совершенствование системы управления персоналом осуществляется с применением широкого спектра методов, среди которых наиболее распространенными считаются:

- системный анализ;
- декомпозиция;
- последовательная подстановка;
- структуризация целей;
- экспертно-аналитический метод;
- нормативный метод;
- параметрический метод;
- функционально-стоимостный анализ;
- метод аналогий;
- контрольные вопросы;
- творческие совещания;
- опытный метод;
- балансовый метод.

Как правило, при решении проблем какой-то одной компании или подразделения приходится применять несколько методов, комбинируя их для лучшего результата [40, с.127].

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. Необходимо оценивать работу персонала, выделять критерии и показатели эффективности труда. Использование различных методов оценки персонала, определение критериев оценки дает возможность оценить эффективность управления кадрами на предприятии [3, с.124].

Управление человеческими ресурсами реализуется через его развитие.

Существуют различные методы развития персонала.

Например, для такой категории персонала, как линейные менеджеры и руководители характерным является применение такого метода, как самообучение, проведение тренингов и семинаров.

Развитие менеджеров и квалифицированных специалистов предусматривает использования таких методов как развитие на основе обратной связи, тренинги и семинары, обучение на основе опыта других, выполнение специальных заданий или проектов. Для развития рабочих используется метод развития на рабочем месте, на основе обратной связи, обучение на основе опыта других, электронное обучение [12, с.65].

Выбирая метод развития работника, целесообразно учитывать индивидуальность работника, который учится, для того, чтобы в дальнейшем получить эффективную и максимальную отдачу от обучения.

Однако выбора правильного метода недостаточно для эффективного развития персонала и получения желаемой отдачи от пройденного обучения.

Одним из важных условий эффективного развития работника является квалификационное определение задач развития, на формулировку цели.

Цель развития должна формироваться с учетом, во-первых, навыков, которых недостаточно для выполнения поставленных задач, решение конкретных вопросов, достижения поставленных целей, во-вторых — умений, которые требуются для продвижения карьеры.

Для того, чтобы повысить эффективность развития персонала обязательно требуется учесть психологическое состояние человека, которое в значительной степени оказывает влияние на работника в процессе обучения.

В процессе обучения может возникнуть множество проблем, среди которых: фобии, страхи, комплексы, низкая самооценка, высокомерие, пассивность, оценка качества учебного курса вместо оценки полученных знаний, навыков, опыта, а также сравнение и оценка суждений и др.

В современной практике предприятиями для повышения эффективности развития персонала все способности человека делятся на три типа по степени

возможности их развития. Это: поверхностные, глубинные и способности со средней степенью возможности развития [11, с.95].

Глубинные способности являются личностными характеристиками работника. Развитие таких способностей представляет собой затратный и сложный процесс. Сложность развития состоит в том, что человек пытается сохранить свои ценности, мотивы, поведение которые начинают формироваться еще с детства.

Способности, которые просто развить включают в себя способности на уровне знаний, умений и навыков.

Способности со средней степенью возможного развития можно развить не только при желании индивида, но и в зависимости от его интеллектуальных качеств. Следует отметить, что определение способностей в процессе развития персонала дает возможность сформировать усовершенствованную профессиональную деятельность работника от эффективного к лучшему уровня.

Провести анализ существующей системы организации развития персонала можно при использовании традиционных методов анализа. На первом этапе важно провести качественный и количественный анализ персонала. Более подробно остановится на оценке профессионального уровня персонала.

Наиболее точным вариантом анализа системы развития персонала следует признать проведение тестирования и анкетирования работников предприятия.

Тест должен включать вопросы касаясь уровня образования работника, его возможностей в повышении квалификации на предприятии, его желании повышать квалификацию, о возможностях дополнительного обучения на предприятии и т.д.

Можно в опрос включить вопросы об используемых на предприятии методах развития персонала. Обработав полученные анкеты, возможно, оценить существующую ситуацию развития персонала на предприятии.

Эффективность системы развития персонала можно оценить, используя традиционные критерии оценки эффективности системы управления персоналом.

Оценка эффективности управления персоналом основывается, прежде всего, на информации о работниках: процессе продвижения по службе, их профессиональных, квалификационных, половозрастных характеристик, медицинских и психологических параметров, производительности и новаторской активности [17, с.112].

Чтобы достигнуть поставленные цели, требуется четко представлять основные критерии эффективности и конечный результат производства через систему различных показателей.

Управление персоналом, как составная часть менеджмента придает особое значение стратегическому управлению, который позволяет при соблюдении определенных условий получить стратегический эффект. Под влиянием промышленной революции зарождается принципиально новое общество. Основу этого общества закладывают информация, интерес и интеллект. В таком обществе наука и разум как непосредственная производительная сила является главным источником общественных богатств

Слабая ориентация на имидж сотрудников предприятия. Обезличивание приводит к демотивации.

Неадекватная горизонтальная система интеграции важных функций управления, таких как вознаграждение, оценка, развитие сотрудников и набор. Менеджеры плохо учитывают их взаимосвязь или выполняют эти функции вне комплексного единого подхода к персоналу.

Недостаточное вовлечение руководителей и сотрудников в реализацию и разработку концепций управления.

Игнорирование изменений, которые происходят в ценностных ориентациях людей, безучастное отношение к средствам достижения целей и к самим целям деятельности разных групп.

Следует согласиться с Дж. М. Иванцевичем и А. А. Лобановым которые определил, что «оценка эффективности управления людьми является систематическим, четко формализованным процессом, направленным на измерение издержек и выгод, которые связаны с программами деятельности управления людьми для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия» [16, с.109].

Требуется, чтобы проведение оценки осуществлялась в течении всех фаз управления. Проведение оценки находится в тесной связи с другими этапами управленческого процесса и своей результативностью способно побудить руководителей внести определенный ряд корректив в управленческий процесс. Проведение оценка позволяет наладить бесперебойную обратную связь в ходе функционирования предприятия.

Также следует заметить, что при оценке эффективности управления человеческими ресурсами следует учитывать затраты на достижение этих целей. Реальную эффективность системы управления людьми может быть определить только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Необходимо оценивать эффективность управления людьми сопоставляя их с результатами работы деятельности всей организации.

Так В.Д. Патрушев отмечает: «необходимо помнить, что оценка эффективности не может быть самоцелью [25, с.117]. Наряду с этим такие исследования должны решать следующие задачи:

- уточнять цели и задачи исследуемой области;
- определять совокупность мероприятий и средств, которые необходимы для их достижения;
- устанавливать реальные сроки достижения намеченных целей и задач, исходя из имеющихся средств и возможностей;

- находить средства и методы для действенного контроля сроков реализации намеченных целей и задач на всех уровнях».

Дж. М. Иванцевич и А.А Лобанов определяют необходимость оценки эффективности управления людьми с целью:

- улучшения функционирования управления людьми через обеспечение их средствами решения вопросов о том, когда необходимо прекратить, а когда усилить какую-либо деятельность;

- определения реакции со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом;

- помощи управления персоналом вносить свой вклад в дело достижения целей предприятия [16, с.125].

Изучение эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла, каков, наконец, ее действительный психологический смысл.

С.В. Шекшня предлагает проводить оценку эффективности управления персоналом при помощи следующих методов:

- 1) оценки достижения целей;
- 2) метода оценки компетенций;
- 3) оценки мотивации;
- 4) изучения статистики человеческих ресурсов;
- 5) оценки издержек.

Оценка эффективности управления людьми нередко содержит определенную долю субъективизма. По мнению данного автора, этот факт имеет место из-за двух причин: отсутствие выработанной четкой методики такой оценки, отсутствия понимания ее важности проведения [40, с.95].

В заключении подведем итог, система управления людьми представляет собой совокупность принципов и методов управления работниками на предприятии.

Эффективная стратегия управления персоналом компании необходима для соединения в единое целое многочисленные аспекты HR-менеджмента. Она способна стимулировать и оптимизировать их влияние на сотрудников организации, в частности, на их квалификацию, трудовые и другие качества. Способна создать целостную комбинацию, состоящую из элементов политики управления персоналом, которая соответствует конкретной целевой группе. Если же хотя бы один из элементов, к примеру, система оплаты труда или подбор персонала, будет неудачно просчитанным, риск того, что неудачными окажутся и другие использованные инструменты значительно увеличивается. Поэтому, несогласованное, изолированное применение инструментов управления персоналом, способно повлечь негативные последствия на компанию и ее деятельность. Проще говоря, взаимосвязь отдельных элементов в системной комбинации возможна только благодаря использованию конкретных деталей и воспринимается работниками как составляющая единой системы управления организации, в которой они работают.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства [39, с.38].

Необходимо оценивать работу персонала, выделять критерии и показатели эффективности труда. Использование различных методов оценки персонала, определение критериев оценки дает возможность оценить эффективность управления кадрами на предприятии

По средствам эффективного управления человеческими ресурсами обеспечиваются интересы организаций и непосредственно персонала.

Повышение эффективности использования персонала возможно путем его совершенствования [13, с.84].

Рассматривая совершенствование методов управления персоналом на примере небольшой компании со штатом до пятидесяти человек или предприятия, состоящего из десятков структурных подразделений, можно заметить, что система руководства кадрами в обоих случаях включает ряд стандартных процессов (подбора, найма, адаптации, распределения и перемещения, развития и обучения, мотивации, оценки и аттестации и т. д.). Поэтому целесообразно анализировать каждый процесс отдельно, чтобы выявить возможные недочеты: поочередно исправляя их, вы сможете повлиять на эффективность работы системы в целом.

Совершенствование системы управления персоналом организации, насчитывающей не одну сотню сотрудников, иногда требует значительного вливания ресурсов (в том числе и финансовых). В некоторых случаях целесообразно передавать аудит такого масштаба на аутсорсинг.

Проведение оценки персонала целесообразно дополнить анализом финансовых результатов, их динамики и структуры.

Источниками проведения анализа финансовых результатов выступают также нормативно-справочные показатели [31, с.112].

Основой этой системы показателей являются различные нормы и нормативы, которые разрабатываются в рамках самого предприятия.

К таким показателям относятся: нормативы численности, нормативы затрат времени, нормативы обслуживания, нормативы удельных расходов сырья и материалов, и т. д.

Представленную систему показателей дополняют различными справочно-нормативными показателями, которые действуют в целом по стране или отрасли [23, с.135].

Таковыми показателями являются: нормы амортизационных отчислений, нормы отчислений прибыли в резервный фонд, ставки налогов, сроки уплаты налогов, проценты за кредит и т. д.

Использование всех представляющих интерес показателей, которые

формируются из внешних и внутренних источников, дает возможность создания на каждом предприятии целенаправленной системы информационного обеспечения, которая ориентирована не только на эффективное текущее и оперативное управление по формированию и использованию прибыли, но и на принятие стратегических решений.

Оценить влияние управления человеческими ресурсами на финансовые результаты позволяет анализ динамики и структуры финансовых результатов, особенно анализ структуры себестоимости, нахождение наиболее затратных статей.

Для анализа можно использовать метод абсолютных и относительных разниц, индексный метод. Наиболее полно провести анализ финансовых результатов позволяет факторный анализ. Такой анализ позволит получить точные результаты для проведения анализа и оценки качества работы предприятий.

Факторный анализ представляет собой методику комплексного и системного изучения и измерения воздействия факторов на величину результативных показателей [39, с.109].

В качестве одного из универсальных способов следует назвать способ цепной подстановки

Данный способ позволяет выявить влияние отдельных факторов на изменение результативного показателя. Данный метод осуществляется за счет постепенной замены базисной величины каждого показателя-фактора в объеме результативного показателя на фактический в отчетном периоде.

В современных условиях совершенствование управления персоналом часто означает постепенный отход от административных методов руководства к социально-психологическим и социально-экономическим методам, зарекомендовавшим себя как более результативные и позволяющим в итоге сформировать «костяк компании», группу единомышленников.

Чтобы сформировать работоспособный коллектив, порой приходится пересматривать принципы поиска, отбора и найма специалистов. Совершенствование управления персоналом на предприятии может включать в себя внедрение новых систем тестирования и оценки работников, смену источников поиска кандидатур и другие нововведения.

Выводы по главе 1

В качестве вывода по главе, необходимо отметить:

Основная цель управления человеческими ресурсами - обеспечить организацию такими работниками, которые позволят ей эффективно достигать своих целей. Субъектом управления персоналом в организации является руководство, в подсистемах (структурных подразделениях) — руководители структурных подразделений.

Система управления персоналом - это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Организационная структура системы управления персоналом - это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

Методы управления - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

Различают: экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

Затраты на персонал оказывают существенное влияние на финансовые результаты предприятия. Для определения резервов повышения финансовых результатов предприятия необходимо проведение анализа и выявление факторов, оказывающих отрицательное влияние на финансовые результаты.

ГЛАВА 2. Анализ управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов в ООО «Камский кабель»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Камский кабель»

Объект исследования данной работы - общество с ограниченной ответственностью «Камский Кабель»

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью;

Место расположения – Пермский край (субъект Российской Федерации, входящий в состав Приволжского федерального округа) Юридический адрес – 614030, г. Пермь, ул. Гайвинская, 105.

Общество с ограниченной ответственностью «Камский кабель» производит кабельно-проводниковую продукцию. Для её изготовления предприятие использует современный производственный комплекс «Камкабель», самый крупный в России. Численность персонала на 31.12.2017г. 3600 человек.

Основные цели компании:

1. всестороннее взаимодействие с Заказчиком, понимание его потребностей и целей.
2. своевременное и полное удовлетворение потребностей Заказчика в качественной продукции.

Основные принципы работы:

- высокое качество оказываемых услуг,
- минимальные сроки поставки, отгрузки и отмотки продукции,
- индивидуальный подход к каждому клиенту,
- лояльная ценовая политика,
- гибкая система скидок.

– Основными принципами предприятия являются максимально полное удовлетворение потребностей клиентов, чёткое выполнение всех обязательств, персональный подход к каждому клиенту и гибкая ценовая политика.

Современное технологическое оборудование, мощная испытательная база предприятия обеспечивают выпуск качественных кабельно-проводниковых изделий с различными видами изоляции:

- бумажно-пропитанной;
- резиновой;
- из ПВХ пластиката;
- сшитого полиэтилена;
- фторопластовых пленок;
- стеклонитей;
- эмальлаков;
- других современных материалов.

Самая широкая в отрасли номенклатура предлагаемых предприятием изделий включает в себя более 35 000 маркоразмеров кабелей и проводов, выпускаемых, как по российским (ГОСТ и ТУ), так и по зарубежным стандартам ИЕС (МЭК), а также национальным стандартам других стран (Великобритании BS, Германии DIN).

Вся продукция, производимая ООО «Камский кабель», имеет маркировку «Камкабель».

Компания сотрудничает с известными на всю Россию заводами ООО «Рыбинскабель», ООО «ТД Амурский кабельный завод», АО «Промстройкабель», АО «РОССКАТ», ООО «Саранскабель», ООО «Провод-К». Качество предлагаемой нами продукции документально подтверждается установленным ГОСТом и техническими условиями. Компания предоставляет сертификаты соответствия и пожарной безопасности. Вся без исключения продукция соответствует как Российским, так и международным стандартам качества.

Организационная структура управления - это способ увязать все разнородные элементы организационной системы, понять подчинение структурных единиц. Руководство должно построить такую схему управления, которая будет достигать основную цель организации, продуктивно выполнять задачи и взаимодействовать с внешней средой, а так же равномерно распределять нагрузку на сотрудников для повышения их производительности. Все это позволит удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей наиболее эффективно.

Организационная структура ООО «Камский кабель» (Рисунок 10).

Под руководством исполнительного директора находятся технический директор, директор по качеству, зам. исполнительного директора, главный бухгалтер.

Техническому директору подчиняются следующие подразделения:

- отдел капитального строительства;
- ремонтно-строительный участок;
- отдел главного технолога;
- отдел главного механика;
- отдел главного энергетика;
- бюро технических переводов;
- отдел автоматизации и КИПиА;
- отдел по охране труда и окружающей среды;
- группа пожарной безопасности.

Таким образом, можно сказать, что организационная структура на производстве ООО «Камский кабель» является – Линейно-функциональной.

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Создается иерархия уровней управления, образуя ее ступенчатый характер, т.е. скалярную цепь.

Важно оценить влияние внешней среды, действующей на предприятие.

При анализе внешней среды были выделены основные факторы:

Политический фактор:

- 1) Наличие стабильной политической власти;
- 2) Ужесточение законодательства в отрасли.
- 3) Формирование правовой базы для развития малого и среднего бизнеса, изменения в законодательстве, «связанные с развитием системы электронных продаж, по которой закупается до 70% номенклатуры товаров».

Экономический фактор:

Кризисные явления в России привели к росту ставок кредитования.

Колебания курса валют могут отрицательно сказаться на стоимости материалов, для производства продукции предприятия.

Технологический фактор:

Развитие интернет-технологий, позволяющее осваивать новые каналы продажи услуг (например, электронные продажи).

Таким образом, формируется благоприятная внешняя макросреда для развития предприятия. Оценку воздействий различных факторов внешней среды: политических, экономических, социальных и технологических на ООО «Камский Кабель» представим в таблице 3.

Таблица 3

Оценка воздействий внешней среды на ООО «Камский Кабель»

Фактор	Возможность	Угроза
Политические факторы (Р - факторы)	Изменение законодательства Формирование правовой базы для развития малого и среднего предпринимательства	Влияние со стороны властных органов
Экономические факторы (Е-факторы)	Индексация ЗП Уменьшение налогов и пошлин	Рост инфляции Изменение уровня цен Рост инфляции Снижение доходов населения
Социокультурные факторы (S-факторы)	Технический прогресс Интернет-технологии	Изменение покупательских предпочтений
Технологические факторы (Т-факторы)	Расширение рекламной деятельности Предоставление дополнительных услуг Использование современных технологий Расширение ассортимента товаров и услуг	Появление новых конкурентов Опасность воздействия существующих конкурентов

Немалое значение для компании имеют поставщики, от которых зависит степень готовности организации к производству и продаже, более того могут возникнуть ситуации, когда срок подачи заявок строго ограничен и необходимо быстрое принятие решений, которое также зависит от скорости взаимодействия с поставщиками.

Наибольшим спросом в нашей стране пользуется силовой кабель, на который приходится 81% всего потребления кабеля в стране. Это связано с активным развитием энергетической отрасли, в частности:

- энергетические компании активно используют силовой кабель с изоляцией из сшитого полиэтилена и самонесущие провода для воздушных линий электропередач;
- в настоящее время идет расширение мощности при передаче электроэнергии, происходит замена существующих сетей;
- рост темп строительства распределительных сетей и потребность в проводах для ЛЭП.

Многолетняя работа с данным поставщиком дает следующие преимущества:

- лояльность ценовой политики;
- сокращенный срок доставки заказов;
- возможность изготовления эксклюзивных заказов по эскизам заказчиков.

Конкуренция

Данная отрасль имеет прочное положение на рынке и пользуется стабильным спросом населения. Увеличение спроса соответственно влечет за собой повышение предложения, а значит усиление конкуренции в отрасли. Поэтому важно следить за появлением новых конкурентов и поведением «старичков». Оценку конкурентоспособности предприятия желательно проводить несколькими методами, так как это обеспечит максимальное соответствие полученных результатов реальному положению конкурентных

сил на рынке и позволит определить комплексный показатель конкурентоспособности предприятия с учетом большего количества факторов.

Ключевыми факторами успеха фирмы являются: эффективное управление, современные технологии, повышение качества продукции и снижение издержек.

Рассмотрим динамику основных экономических показателей деятельности ООО «Камский Кабель» за 2014- 2016 гг. на основании данных приложения 1 (таблица 4).

Таблица 4

Экономические показатели ООО «Камский Кабель» за 2014- 2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение 2016 к 2014	
				тыс.руб.	%
1. Выручка, тыс. руб.	19325213	21421775	23517251	4 192 038	21,7
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	17025266	18131772	21229569	4 204 303	24,7
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	338029	1364800	75255	-262 774	-77,7
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	9781	464995	114612	104 831	1071,8
5. Стоимость основных фондов, тыс. руб.	80451	134381	121211	40 760	50,7
6. Среднесписочная численность работников, чел.	3240	3190	3600	360	11,1
7. Выработка на 1 работника, тыс. руб./чел. (стр. 1 / стр. 6)	5964,6	6715,3	6532,6	568,0	9,5
8. Фондоотдача руб./руб.	240,21	159,41	194,02	-46,19	-19,2
9. Рентабельность продаж, %	1,75	6,37	0,32	-1,43	-
10. Рентабельность общая, %	0,05	2,17	0,49	0,44	-
11. Дебиторская задолженность, тыс.руб.	3683797	2932506	3986326	302529	8,2
12. Кредиторская задолженность, тыс.руб.	2377739	1889247	1679246	-698493	-29,4
13. Оборачиваемость дебиторской задолженности, дн.	70	50	62	-8	-11,1
14. Оборачиваемость кредиторской задолженности, дн.	51	38	29	-22	-43,4

Исходя из данных, представленных в таблице 4, можно сделать следующие выводы:

В 2016 г. по сравнению с 2014 г. выручка от реализации увеличилась на 4 192 038 тыс. руб. или 21,7%.

При этом наблюдался также рост себестоимости в 2016 г. относительно 2014г. на 4 204 303 тыс. руб. или 24,7%. Превышение темпов роста себестоимости над темпом роста выручки следует признать отрицательным фактом.

Прибыль от продаж возросла с 338029 тыс. руб. в 2014 г. до 75255 тыс. руб. в 2016г. За период чистая прибыль увеличилась на 104831 тыс. руб. или в 1000 раз, что обусловлено превышением прочих доходов над прочими расходами.

Стоимость основных фондов предприятия по годам увеличилась, в целом за период ее увеличение составило 40760 тыс. руб.

Среднесписочная численность работников незначительно изменялась по годам (с 3240 чел. в 2014 г. до 3600 чел. в 2016 г.).

При этом выработка на 1 работника (в тыс. руб.) увеличилась в 2016г. относительно показателя 2014 года на 568,0 тыс. руб./чел. или на 9,5%.

За анализируемый период отмечается снижение кредиторской задолженности на 698493 тыс.руб. или на 29,4%. Дебиторская задолженности, наоборот, увеличилась на 302529 тыс.руб. или на 8,2%. Данный факт может свидетельствовать об увеличении оттока оборотных средств и снижению платежеспособности предприятия

Показатели рентабельности продаж и общей рентабельности работы предприятия имеют достаточно низкие значения, при этом рентабельность продаж уменьшается с 1,75% в 2014 г. до 0,32% в 2016 г., при этом общая рентабельность увеличилась с 0,05% до 0,49%.

2.2. Оценка управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов в ООО «Камский кабель»

Цели управления персоналом в ООО «Камкабель»:

1. Организация такой системы отбора и найма кадров, которая позволяет привлекать к работе только самых достойных.
2. Постоянное развитие персонала на благо компании.
3. Создание для персонала всех необходимых условий для качественной трудовой деятельности.
4. Содействие персоналу в профессиональном развитии.

Миссия в области управления персоналом – привлечение квалифицированных сотрудников и повышение их квалификации для максимально качественного обслуживания клиентов.

Оценка управления персоналом включает в себя технологии в области управления персоналом: подбор, отбор, найм, мотивацию, аттестацию, обучение и развитие персоналом.

Анализ персонала целесообразно начать с оценки обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами в 2016 г. (таблица 5). Среднесписочная численность на конец 2016 г. составила 1586 человек.

Таблица 5

Обеспеченность ООО «Камкабель» трудовыми ресурсами за 2014 - 2016 гг.
(чел.)

Категория сотрудников	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	3240	3190	3600
В том числе управление	927	966	1026
Производственный персонал, чел.	2313	2224	2574

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов предприятия, т.е., распределение сотрудников по возрасту, по уровню образования и по стажу работы (таблицы 6,7,8).

Таблица 6

Распределение персонала по возрасту ООО «Камкабель»

Группы персонала по возрасту, лет	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
До 18	-	-	-	0	0	0
18 - 25	402	424	479	12,4	13,3	13,3
26 - 36	1458	1420	1652	45	44,5	45,9
37 - 50	1176	1129	1246	36,3	35,4	34,6
Свыше 50	204	217	223	6,3	6,8	6,2
Итого	3240	3190	3600	100	100	100

В соответствии с таблицей 6 можно сделать вывод, что численность персонала за анализируемый период увеличилась на 360 человек. Наибольшую долю в структуре персонала организации занимает персонал в возрасте 26-36 лет, при этом за период доля этой группы увеличивается с 45,0% до 45,9 %, происходит увеличение удельного веса группы персонала в возрасте 18-25 лет с 12,4% до 13,3%, что можно оценить положительно.

Ниже представим структуру персонала по образованию.

Таблица 7

Распределение персонала по образованию

Группы персонала по образованию:	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Неполное среднее	-	-	-	0	0	0
Общее среднее	-	-	-	0	0	0
Средне - специальное	1176	1171	1314	36,3	36,7	36,5
Незаконченное высшее	1014	638	720	31,3	20	20
Высшее	1050	1381	1566	32,4	43,3	43,5
Итого	3240	3190	3600	100	100	100

Основываясь на данных таблицы 7 можно сделать следующий вывод. Наибольшую долю в структуре персонала по образованию занимает персонал с высшим и средне - специальным образованием.

За анализируемый период наблюдается увеличение численности персонала с высшим образованием, что обусловлено снижением численности

персонала с незаконченным высшим образованием. На следующем этапе проведем анализ изменения персонала компании по стажу.

Таблица 8

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы персонала по стажу, лет	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
До 1	-	-	-	-	-	-
От 1 до 3	204	214	245	6,3	6,7	6,8
От 3 до 5	1050	1056	1123	32,4	33,1	31,2
От 5 до 10	1419	1490	1685	43,8	46,7	46,8
Свыше 10	567	430	547	17,5	13,5	15,2
Итого	3240	3190	3600	100	100	100

Как видно из таблицы, половина сотрудников имеет стаж от 5 до 10 лет. За анализируемый период незначительно увеличилась доля персонала со стажем от 1 года до 3 лет. На следующем этапе проведем анализ движения рабочей силы компании за период 2014-2016 гг. (см. табл.9).

Таблица 9

Данные о движении персонала ООО «Камкабель» (чел.)

Показатели движения	2014г.	2015г.	2016г.
Численность персонала на начало года, чел.	3250	3230	3150
Принято на работу, чел.	65	88	904
Выбыло, чел.	85	168	4
В том числе: уволено за нарушение трудовой дисциплины	70	35	4
Численность персонала на конец года, чел.	3230	3150	4050
Среднесписочная численность персонала, чел.	3240	3190	3600
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,02	0,03	0,25
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,03	0,05	0,001
Коэффициент текучести кадров	0,02	0,01	0,001

Для характеристики движения рабочей силы ООО «Камкабель» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала. За анализируемый период наблюдается увеличение

данного коэффициента. Это говорит о высокой степени приема персонала в организацию.

Коэффициент оборота по выбытию (Кв) рассчитывается как отношение количества уволившихся сотрудников к среднесписочной численности персонала: Показывает достаточно низкий показатель увольнения сотрудников в организации к концу анализируемого периода.

Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитывается как отношение количества уволившихся сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала: Текучесть кадров в организации низкая.

Основываясь на целях и миссии в области управления персоналом, можно сказать, что кадровая стратегия направлена на привлечение наиболее квалифицированных специалистов, а также на постоянное повышение квалификации уже привлеченных специалистов.

Отбор кадров и наем персонала в ООО «Камкабель». Основная цель подбора персонала – подыскать максимально соответствующего требованиям работы кандидата в течение определенного времени с наименьшими затратами.

Основные этапы набора персонала: определение требований к соискателю, выбор источника новых кадров, отбор кандидатов (анализ резюме и проведение собеседований), оформление документов в процессе приема на работу.

Основные критерии отбора работника: опыт работы, образование, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности, его потенциальные возможности.

Обеспечение нормальных условий труда. Организация труда на предприятии строится с полным учетом трудового законодательства. Все работники компании имеют полный социальный пакет: оплачиваемые больничные, оплачиваемый ежегодный отпуск в течение 28 дней,

оплачиваемый декретный отпуск. На предприятии действует Коллективный договор.

В целом, можно говорить о высокой эффективности организации труда на предприятии: все работники имеют свои формально закрепленные функции, и их повседневная деятельность связана с выполнением данных функций. Функционал работников отражен в должностных инструкциях.

Работа сотрудников построена на основе правил внутреннего распорядка, рассмотрим некоторые выдержки из этого положения:

1. Каждый работник имеет право на ежедневный перерыв на обед в течение одного часа.
2. Досрочные уходы на обед и опоздания с обеда запрещены.
3. График рабочего дня может быть изменен на основании личной просьбы работника с разрешения директора предприятия.
4. Опоздания на работу запрещены.

Мероприятия по охране труда и противопожарной безопасности на предприятии включают в себя ряд инструктажей: первичный, целевой, повторный.

Далее необходимо проанализировать оплату труда и систему мотивации персонала. Оплата труда в ООО «Камкабель» дифференцируема для каждой категории персонала:

Всем сотрудникам периодически могут выдаваться определенные бонусы (как в денежном, так и в не денежном эквиваленте), но их использование происходит не часто.

Премии выплачиваются на основании разработанного «Положения о премировании».

Положение о премировании разработано с целью поощрения сотрудников при выполнении и перевыполнении своих профессиональных функций.

В соответствии с настоящим Положением сотрудникам выплачиваются следующие виды премии: ежемесячно, по итогам за квартал, разовые премии за образцовое исполнение трудовых обязанностей и заданий.

Выплата премий осуществляется на основании приказа директора компании, размер премиального фонда на квартал утверждается в установленном порядке ежегодно, исходя из средств, предусмотренных в разделе: «фонд оплаты труда» на текущий год.

Оплата труда производится два раза в месяц, аванс 27 числа каждого месяца, окончательный расчет 12 числа каждого месяца.

В целом, необходимо отметить, что в существующей системе мотивации существует ряд проблемных моментов: ограниченность мотивирующих средств и воздействий, работники не всегда видят связь между трудовым вкладом и уровнем материального вознаграждения, персонал не устраивает то, что в структуре оплаты труда преобладает премиальное вознаграждение, а не постоянный оклад.

Далее необходимо рассмотреть управление развитием персонала. Все сотрудники ООО «Камкабель» проходят повышение квалификации, но с разной периодичностью.

Система развития персонала в ООО «Камский кабель» представлена выполнением следующих функций:

- развитие и обучение персонала (в 2015г. – 300 чел., в 2016 – 256 чел., в 2017г. – 218 чел.
- адаптация персонала,
- оценка и аттестация персонала;
- вознаграждение и мотивирование персонала;
- планирование карьеры,
- работа с кадровым резервом.

1) Обучению персонала в ООО «Камский кабель» уделяется большое внимание, здесь существует система внутриорганизационного развития

персонала. Руководство ООО «Камский кабель» понимает, что капиталовложения в подготовку и обучение принесут ощутимую материальную выгоду организации, что развитие персонала – основа выживания организации, его роста и конкурентоспособности.

Обучение не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у работников необходимых навыков. В ходе обучения работникам передается информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженность персонала к своей организации и включенности в её дело.

Организацией обучения и подготовки персонала занимается отдел кадров компании, а также руководителей структурных подразделений, проводится в соответствии с «Типовым положением об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышение квалификации)».

С целью формирования плана обучения определяется потребность в обучении на год. Каждое подразделение подает заявку на обучение.

Заявки для включения в годовой план профессиональной подготовки персонала предоставляются в отдел кадров до 25 января текущего года.

Обучение и подготовка персонала осуществляется в соответствии с годовым планом профессиональной подготовки персонала.

План профессиональной подготовки персонала состоит из следующих разделов: повышение квалификации руководителей высшего, среднего и низшего звена, специалистов и служащих.

На обучение, которое не предусмотрено по плану, руководителем подразделения оформляется заявка.

В 2017 году количество обученных работников на предприятии составило 205 человека. По сравнению с 2016 годом, в котором прошли обучение 218

человека. Обучение проводится по программам, которые разрабатывает компания и утверждает директор.

При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно, консультируясь у преподавателей теоретического обучения из числа руководителей и специалистов данного подразделения.

Для повышения квалификации работников используются различные курсы. Планирование и учет учебной работы предполагает разработку точного плана занятий, графика сдачи экзаменов и т.д.

Обучение проводится по расписанию. Отдел кадров по согласованию с руководителем устанавливает в расписании последовательность, время и место проведения теоретического обучения.

В 2017 году в ООО «Камский кабель» (в анализируемом городе) количество повысивших свою квалификацию составило 65 человек, что на 5 человек меньше, чем в 2016 году, что обусловлено снижением финансирования на мероприятия по повышению квалификации и ростом стоимости самих курсов.

2) Повышение квалификации и переподготовка руководителей, специалистов и служащих.

Под переподготовкой понимается получение дополнительного профессионального образования работника по новой специальности. Переподготовка проводится в целях оперативного обеспечения кадрами структурных подразделений организации в связи с организационно-структурными изменениями и появлением новых производств и видов деятельности.

Повышение квалификации в ООО «Камский кабель» осуществляют по договорам с образовательными учреждениями, имеющими соответствующую лицензию, либо на семинарах, где преподавателями выступают специалисты и руководители, либо путем самообразования (систематического самостоятельного обучения).

Обучение осуществляется с отрывом и без отрыва от основной работы. При направлении работника на обучение руководитель подразделения знакомит его с приказом под роспись, копия приказа направляется в отдел кадров. За работником, направленным на обучение с отрывом от работы, сохраняется его место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы. Когда обучение производится за пределами установленной продолжительности ежедневной работы (смены) или в выходные дни, оплата труда производится в порядке, предусмотренном статьями 152,153 Трудового кодекса РФ на основании справки-подтверждения из образовательного учреждения [12].

Образовательное учреждение по окончании учебы выдает документ установленного образца: свидетельство, удостоверение, сертификат, диплом и другие. Копии документов об обучении и копии протоколов с результатами обучения хранятся в личных делах сотрудников в отделе кадров.

Ниже представим план по обучению персонала на 2018г.

Таблица 10

План по обучению персонала на 2018г. ООО «Камский кабель» в
анализируемом городе

Месяц	Мероприятие	Количество человек	Стоимость, руб.	Бюджет, руб.
1	2	3	4	5
январь	Повышение квалификации продавцов-консультантов	20	15000	300000
февраль	Тренинг – Эффективное управление	14	5000	70000
март	-	-	-	
апрель	Курсы по эффективным продажам	15	12000	180000
май				0
июнь	Повышение качества обслуживания	13	12000	156000
июль	-	-	-	
август	Повышение квалификации продавцов-консультантов	12	15000	180000
сентябрь				
октябрь	Тренинг – Эффективное управление	12	5000	60000

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
ноябрь	-	-	-	
декабрь	Курсы по эффективным продажам	13	12000	156000
Итого в год		-	-	1102000

Таким образом, затраты на обучение в 2018 году составили 1102 тыс. руб. Работа по созданию резерва кадров предусматривает систему отбора, подготовки и проверки на практике будущих руководителей и специалистов, позволяет обеспечить непрерывную подготовку кандидатов на руководящие должности, рост их деловых и профессиональных качеств.

Работа с резервом, порядок отбора кандидатов, формирования резерва и назначения на должность проводится в ООО «Камский кабель» в соответствии со стандартом предприятия «Работа с резервом. Порядок отбора кандидатов, формирования резерва и назначения на должность», который устанавливает порядок отбора кандидатов для резерва кадров, формирования и учета резерва, определяет требования к работникам организации, зачисленным в резерв, регламентирует работу с резервом кадров и назначение на должности.

Формирование резерва кадров в организации возлагается на отдел кадров и руководителей подразделений. Резерв формируется сроком на три года.

Структура резерва строится по трем уровням управления: высшему, среднему и низшему в соответствии с утвержденным штатным расписанием. В структуре резерва выделяют две группы: оперативный и перспективный резерв. Оперативный резерв состоит из преемников или дублеров кандидатов на замещение должностей руководителей, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем. Стратегический резерв состоит из молодых перспективных сотрудников, которые могут занять определенные должности в перспективе.

Формирование резерва преследует цель отбора и подготовки кандидатов, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и морально-

психологическими качествами для замещения должностей руководителей и специалистов различного уровня.

Средства на подготовку и обучение резерва предусматриваются в смете на подготовку кадров.

Формирование резерва кадров на предприятии возлагается на отдел управления персоналом и руководителей подразделений. Базой резерва являются специалисты предприятия; руководители различных уровней; работники предприятия, обучающиеся без отрыва от производства в учреждениях высшего профессионального образования, положительно зарекомендовавшие себя на производстве.

Ниже представим план замещения должностей на 2018-2019гг.

Таблица 11

План замещения должностей на 2018-2019гг.

Структурное подразделение	Должность	Зарботная плата, руб.	Новое структурное подразделение	Новая должность	Новая заработная плата, руб.
Отдел продаж	Менеджер продаж	30000	Отдел продаж	Начальник отдела продаж	40000
Бухгалтерия	Бухгалтер	28500	Экономический отдел	Экономист по планированию	32500

Резерв формируется сроком на три года. Формирование осуществляется в два этапа. На первом этапе производится подбор кандидатур по подразделениям. Списки готовят руководители подразделений и предоставляют их в ОУП по его запросу. Отдел управления персоналом составляет предварительный список резерва по предприятию. На втором этапе производится оценка кандидатов по профессиональным, деловым и личностным качествам, исходя из требований к должности, для которой готовится резерв. Оценка кандидатов производится по существующим методикам оценки:

а) качественная оценка кандидатов по психологическим и психофизиологическим критериям с применением автоматизированной системы;

б) экспертами путем выставления оценок, выраженных в баллах, в оценочном листе.

Как правило, экспертами выступают непосредственный руководитель кандидата, коллеги, подчиненные. К экспертной оценке могут привлекаться независимые эксперты из сторонних организаций.

На данном этапе определяется соответствие кандидатов требованиям должности, для которой готовится резерв. Экспертную оценку организует отдел управления персоналом. Работники, зачисленные в резерв, уведомляются об этом через руководителей подразделений.

На кандидатов, зачисленных в резерв, составляется учетная карточка. Ведение учетных карточек осуществляет инженер по подготовке кадров ОУП.

На каждого кандидата составляется индивидуальный план подготовки сроком на три года, который позволяет индивидуализировать и ускорить подготовку кандидата к работе в соответствующей должности. План разрабатывается руководителем подразделения, куда готовится резерв, совместно с кандидатом в двух экземплярах: первый – кандидату, второй – в ОУП для контроля.

1) Подготовка кандидатов на замещение конкретных должностей осуществляется адресно с учетом их особенностей.

Рекомендуется индивидуальный план подготовки кандидата составлять из следующих пунктов и разделов:

а) раздел 1: индивидуальная подготовка включает в себя самостоятельное изучение вопросов экономики, управления производством и персоналом, системы менеджмента качества, углубленное изучение специальных, профессиональных вопросов, разработку документации (как самостоятельно,

так и совместно), участие в работе над разрешением узких мест в подразделении;

б) раздел 2: в резервируемой должности стажировка включает в себя планируемое исполнение обязанностей кандидатом на период замещения в резервируемой должности. Основной целью стажировки является практических навыков работы, проявление потенциальных и реальных возможностей кандидата, определение перечня его деловых и профессиональных качеств, уровня подготовки к работе в будущей должности. Результаты стажировки вносятся в учетную карточку кандидата;

в) раздел 3: повышение квалификации включает в себя обучение на предприятии или в образовательных учреждениях;

г) раздел 4: практическое участие в семинарах или конференциях включает в себя обоснованные предложения руководителя подразделения об участии кандидата в перечисленных мероприятиях.

Требующие специального изучения на курсах, мероприятия индивидуальных планов включаются в общий план профессиональной подготовки персонала.

Ниже представим план индивидуальной подготовки (таблица 12).

Таблица 12

План индивидуальной подготовки

Номер строки	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Результаты исполнения	Оценка выполнения работы, подпись руководителя подготовки
1	2	3	4	5
1	Повышение образовательного уровня, необходимого для замещения должности экономиста по планированию	20 дн.	Повышен уровень	Выполнено
2	Направление на курсы повышения квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку, стажировку	20 дн.	Повышен уровень	Выполнено

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5
3	Самообразование	В течение года	Изучен материал	Выполнено
4	Приобретение навыков, необходимых для работы по должности кадрового резерва	14 дн.	Приобретены навыки	Выполнено
4.1	Возложение исполнения обязанностей на период временного отсутствия лица, замещающего должность	14 дн.	Повышен уровень	Выполнено
4.3	Подготовка рефератов, информации, документов по вопросам, входящим в компетенцию должности по кадровому резерву	10 дн.	Подготовлены	Выполнено
4.4	Участие в организации проведения мероприятий, входящих в компетенцию структурного подразделения, в состав которого входит должность по кадровому резерву	10 дн.	Повышен уровень	Выполнено

Контроль за выполнением индивидуальных планов совместно с отделом кадров осуществляется руководителями отдельных подразделений. Специалист по подготовке кадров записывает результаты каждого собеседования в учетную карточку кандидата.

Отдел кадров разрабатывает план работы с резервом кадров на основе индивидуальных планов подготовки кандидатов, который далее утверждается заместителем директора. Ниже представим общий план профессиональной подготовки персонала (таблица 13).

Общий план профессиональной подготовки персонала

Категории персонала	Виды, формы и периодичность подготовки, повышения квалификации и переподготовки										
	Профессиональная подготовка и профессиональное обучение								Повышение	Профессиональная переподготовка ²	
	В очной форме без отрыва от основной деятельности, не более 72 часов.								В очной форме с отрывом от основной работы не менее 72 часов.	В очно-заочной форме с отрывом или без отрыва от основной работы	
	Инструктаж по ТБ и ПБ:	Занятия по пожарно-техническому минимуму	Обучение приемам оказ. первой помощи постр.	Подготовка по новой должности	Проверка знаний:	Стажировка	Дублирование	Контрольные трен-ки:		Профессиональная переподготовка	Дополнительное профессиональное образование
Руководители											
Ведущие менеджеры											
Специалисты (включая технических исполнителей)											
Другие специалисты, служащие											

Основной формой мотивации данного предприятия следует признать повременно-премиальную оплату труда, то есть труд всех сотрудников рассчитывается исходя из часовой ставки, умноженной на количество отработанных часов по табелю, плюс премия за качественное выполнение работы и плановых показателей, рассчитываемая как % от оклада. Для того чтобы не допускать негативного эффекта, который оказывает простая фиксированная оплата труда, было решено делать надбавку в размере 20% от

оклада, чтобы стимулировать выполнять работу качественно и выполнять плановое задание.

На основе проведенного анализа организации системы развития персонала в ООО «Камский кабель», можно выделить отрицательные и положительные моменты и представить в таблице 14.

Таблица 14

SWOT-анализ ООО «Камский кабель»

Сильные стороны	Слабые стороны
– высококвалифицированный персонал; – работоспособный персонал, с оптимальным возрастом; – оптимальная структура управления, обеспечивающая эффективные вертикальные и горизонтальные связи;	– отсутствие долгосрочного планирования; – отсутствие кадрового резерва; – отсутствие нематериальной мотивации, – снижение эффективности организации развития персонала
Возможности	Угрозы
– за счет организации обучения, возможно, повысить образовательный уровень работников, – совершенствование системы мотивации персонала позволит повысить производительность труда и удовлетворенность трудом работников предприятия	– неэффективная система мотивации способствует снижению производительности труда, – проблемы в системе развития персонала, связанные с низкой мотивацией будут способствовать росту текучести кадров

Таким образом, проведенный анализ организации системы развития персонала свидетельствует о том, что она нацелена на благоприятное развитие персонала. Среди недостатков существующей системы, можно отметить недостаточное внимание к мотивации персонала, кроме того имеются резервы совершенствования обучения персонала.

Система контроля в ООО «Камкабель» организована на всех уровнях.

Система контроля реализуется посредством отчетов, оперативок и т.д. В ООО «Камкабель» сформирована достаточно эффективная система управления персоналом, тем не менее, в данной системе есть определенные недостатки и проблемные моменты, которые необходимо устранить для более эффективной деятельности предприятия.

Управление деятельностью предприятия построено на основе функций, выполняемых каждым элементом данной системы. Во главе находится директор, осуществляющий общее руководство предприятием и координацию деятельности руководящего состава.

В качестве общего принципа управления деятельностью предприятия можно обозначить принцип возрастания объема координационной работы по мере специализации управленческих подразделений на функциях и видах работ.

Проанализируем состав средней заработной платы по категориям работников (таблица 15).

Таблица 15

Анализ состава средней заработной платы по категориям работников, тыс. руб.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение 2016 г/ 2014 г
				тыс. руб.
1	2	3	4	5
Руководители	51,03	61,71	60,84	9,81
оклад	28,07	30,86	32,25	4,18
премия	17,42	24,61	22,30	4,87
надбавка	5,54	6,25	6,30	0,76
Специалисты	31,32	33,41	34,81	3,48
оклад	15,66	17,04	17,93	2,26
премия	9,40	10,36	10,44	1,05
надбавка	6,26	6,01	6,44	0,17
Производственный персонал	23,10	25,72	26,93	3,83
оклад	13,86	15,18	15,62	1,76
премия	5,99	4,93	5,01	-0,98
надбавка	3,25	5,62	6,30	3,05

В соответствии сданными, представленными в таблице 15 отмечается положительная динамика по окладной и премиальной части по всем категориям работников.

Процент премии работников предприятия колеблется от 40 % до 50 %.

Структуру заработной платы по категориям работников за 2016 г. представим на рисунке 11.

Согласно представленных данных можно сделать вывод о том, что у специалистов процент премии в 2016 г. составил 30,0 %, у руководителей 36,6 %, у производственного персонала 18,6%.

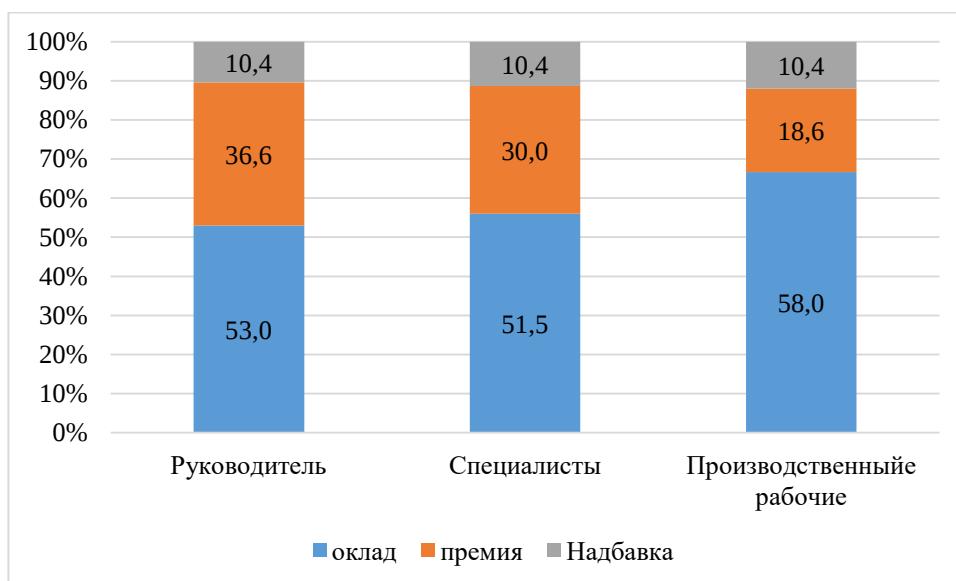


Рис.11. Структура средней заработной платы по категориям работников, 2014-2016 гг.

Далее оценим эффективность использования заработной платы работников предприятия (таблица 16).

Таблица 16

Анализ эффективности использования заработной платы работников ООО
«Камкабель»

Показатели	Годы			Изменение 2016 г. к 2014 г.	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	19 325 213	21 421 775	23 517 251	4 192 038	21,7
Среднемесячная зарплата, тыс. руб.	21,5	25,4	28,0	6,5	30,2
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	835259,0	971890,9	1209297,6	374 038,6	44,8
Численность персонала, чел.	3240	3190	3600	360	11,1
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	338 029	1 364 800	75 255	-262 774	-77,7
Доля расходов на оплату труда в выручке, %	4,32	4,54	5,14	1	19,0

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6
Производительность труда, тыс. руб. на 1 работника	5964,6	6715,3	6532,6	568,0	9,5
Выручка на 1 руб. заработной платы	23136,8	22041,3	19447,0	-3 689,8	-15,9
Прибыль от реализации на 1 рубль заработной платы	17,5	63,7	3,2	-14,3	-81,7

В процессе анализа эффективного использования заработной платы предприятия, следует отметить, что основные показатели эффективности значительно уменьшились в 2016 году в связи с превышающим темпом роста затрат на оплату труда над темпом роста выручки от реализации.

Выручка от реализации продукции на 1 рубль заработной платы снизилась с 23136,8 руб. в 2014 году до 19447,0 руб. в 2016 году. Прибыль от реализации продукции на 1 рубль заработной платы уменьшилась с 17,5 руб. в 2014 году до 3,2 руб. (на 14,3 руб.) в 2016 году.

Увеличение фонда заработной платы за период составило 374038,6 тыс.руб. или на 44,8%. Рост ФОТ оказал отрицательное влияние на себестоимость. Она выросла на 4 204 303 тыс.руб. или на 24,7%, что привело к снижению прибыли от продаж на 262774 тыс.руб. или на 77,7%.

В процессе анализа следует также установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда.

Рассчитаем среднюю заработную плату за 2014 – 2016 года:

Полученные данные сведем в таблице 17.

Таблица 17

Анализ роста заработной платы и производительности труда за 2014-2016 года

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение 2016/2014	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	19 325 213	21 421 775	23 517 251	4 192 038	21,7
ФОТ персонала, тыс. руб.	835259,04	971890,92	1209297,6	374 039	44,8

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6
Численность персонала, чел.	3240	3190	3600	360	11,1
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	69604,92	80990,91	100774,8	31 170	44,8
Производительность труда, тыс. руб.	5964,6	6715,3	6532,6	568	9,5

Согласно данным, представленных в таблице 17 можно сделать следующий вывод: за анализируемый период рост выручки составил 21,7 %, при этом ФОТ персонала вырос на 44,8 % и составил в 2016 году – 1209297,6 тыс. руб.

Численность персонала за анализируемый период выросла на 360 человек или 11,1%. При этом рост производительности труда составил 9,5 %, рост

Следовательно, на анализируемом предприятии: в 2016 году, по сравнению с 2014 годом темпы роста производительности труда не опережают темпы роста заработной платы, что является отрицательным моментом в деятельности предприятия.

В ходе проведения анализа оплаты труда важно определить долю затрат на оплату труда в общем объеме затрат предприятия. Для это более подробно рассмотрим себестоимость производства продукции предприятия (таблица 18).

Таблица 18

Динамика основных видов затрат по производству продукции, тыс. руб.

Вид затрат	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения, 2016 г. к 2014 г. в тыс. руб.	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
1. Материальные затраты	7004508,7	7691430,8	10010417,7	3005909,0	42,9
-основные материалы	5107579,8	5530190,5	7600185,7	2492605,9	48,8
-вспомогательные материалы	1177679,1	1476031,7	1553923,9	376244,7	31,9
-работы и услуги производственного характера	643362,5	548697,1	714755,5	71393,0	11,1
-электроэнергия	37943,6	68255,8	70776,3	32832,7	86,5

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6
-топливо	37943,6	68255,8	70776,3	32832,7	86,5
2.Амортизация основных средств	2094107,7	2302735,0	2865991,8	771884,1	36,9
3.Заработная плата	835259,0	971890,9	1209297,6	374038,6	44,8
4.Общепроизводственные расходы	1979279,9	1885704,3	2361967,7	382687,7	19,3
5. Общехозяйственные расходы	3268851,1	3173060,1	2186645,6	-1082205,5	-33,1
6.Прочие расходы	1838728,7	2103285,6	2590007,4	751278,7	40,9
Полная себестоимость работ	17025266	18131772	21229569	4204303,0	24,7

Как следует из таблицы 18, рост затрат за анализируемый период произошел практически по всем основным статьям затрат, особенно – затрат на материалы и затрат на оплату труда. Однако отмечается снижение затрат на общехозяйственные расходы. Рост затрат по оплате труда составил 44,8 %. Общий рост затрат за анализируемый период составил 24,7 %.

Проанализируем, как повлияли на затраты на 1 рубль продукции изменения отдельных компонентов затрат. Приведенная ниже таблица 19 позволяет сделать некоторые обобщающие выводы. Фактические затраты на выпуск товарной продукции в 2017 году выросли по отношению к предыдущему году в абсолютных цифрах на 141284 тыс. руб.

Таблица 19

Факторный анализ затрат на 1 рубль выручки в разрезе статей калькуляции

Показатели	Факт 2015 г.	План 2016 г.	Факт 2016 г.	Отклонение	
				От плана	От 2016 г.
1	2	3	4	5	6
1 Заработная плата и отчисления на социальное страхование, тыс. руб.	835259,0	971890,9	1209297,6	237406,7	374038,6
2.Материальные затраты, тыс. руб.	7004508,7	7691430,8	10010417,7	2318986,9	3005909,0
3.Цеховые расходы, тыс. руб.	1979279,9	1885704,3	2361967,7	476263,4	382687,7

1	2	3	4	5	6
4.Себестоимость продукции, тыс. руб.	17025266	18131772	21229569	3097797,0	4204303,0
5.Реализовано продукции, тыс. руб.	19 325 213	21 421 775	23 517 251	2095476,0	4192038,0
6.Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,88	0,85	0,90	0,06	0,02
7. Материалоемкость (стр.2 :стр5), руб.	0,36	0,36	0,43	0,07	0,06
8.Зарплатоемкость (стр.1: стр.5), руб.	0,04	0,05	0,05	0,01	0,01
9. Цеховые затраты на 1 руб. продукции (стр.3: стр.5)	0,10	0,09	0,10	0,01	0,00
10.Удельный вес в общих затратах на 1 руб. продукции, %					
а) материальных затрат	0,36	0,36	0,43	1,11	6,8
б) заработной платы	0,04	0,05	0,05	0,11	-11,4
в) цеховых затрат	0,10	0,09	0,10	0,23	1,5

Увеличение затрат на 1 рубль товарной продукции по отношению к 2016 году может быть вызвано увеличением объема производства, т.е. оказало влияние изменение структуры ассортимента произведенной продукции.

Динамика удельного веса затрат в общем объеме затрат говорит о том, что наблюдается тенденция роста заработной платы в общем объеме (2015 г. – 5,4 % 2016 г. – 5,7 %) и увеличение материалов и цеховых затрат в общем объеме затрат. Однако цеховые затраты занимали и занимают наименьшую часть всего объема затрат.

Факторный анализ позволил определиться, в какой части себестоимости необходимо уделить особое внимание в системе управления затратами.

Проанализируем изменение затрат в составе себестоимости на 1 единицу продукции (Таблица 20).

Затраты на 1 единицу продукции, тыс. руб.

Вид затрат	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения в тыс. руб.
1	2	3	4	5
1. Материальные затраты	362,5	359,0	425,7	63,2
-основные материалы	264,3	258,2	323,2	58,9
-вспомогательные материалы	60,9	68,9	66,1	5,1
-работы и услуги производственного характера	33,3	25,6	30,4	-2,9
-электроэнергия	2,0	3,2	3,0	1,0
-топливо	2,0	3,2	3,0	1,0
2. Амортизация основных средств	108,4	107,5	121,9	13,5
3. Заработная плата	43,2	45,4	51,4	8,2
4. Общепроизводственные расходы	102,4	88,0	100,4	-2,0
5. Общехозяйственные расходы	169,1	148,1	93,0	-76,2
6. Прочие расходы	95,1	98,2	110,1	15,0
Полная себестоимость	881,0	846,4	902,7	21,7

Таким образом, наблюдается превышение затрат на 1 единицу продукции по сравнению с 2014 годом почти по всем видам затрат, кроме затрат на работы и услуги производственного характера, общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

Анализ причин превышения затрат показал, что основными причинами являются:

- повышение тарифов на услуги, электроэнергию;
- повышение цен на топливо, а также перерасход топлив;
- увеличение затрат на оплату труда.

Увеличение затрат оказало отрицательное влияние на показатели прибыли предприятия. Так, прибыль от продаж снизилась на 262774 тыс.руб.

Кроме того, следует отметить, что затраты на оплату труда занимают 4-6%% в структуре себестоимости продукции, к концу периода удельный вес затрат на оплату труда увеличивается.

Работникам предприятия выплачиваются различные надбавки, доплаты и премии. Работникам предприятия выплачиваются доплаты за проф.мастерство, за совмещение профессий, за классность, за работу в вечернее время, за интенсивность движения. В следующей таблице проследим динамику состава заработной платы по категориям работников предприятия (таблица 19).

Выводы по главе 2

Миссия в области управления персоналом – привлечение квалифицированных сотрудников и повышение их квалификации для максимально качественного обслуживания клиентов.

В целом в ООО «Камкабель» сформирована достаточно эффективная система управления персоналом, но, тем не менее, на основе результатов наблюдения в ней можно выделить ряд недостатков: например, недостатки в системе отбора персонала, мотивации, развитии персонала.

Организация использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. За анализируемый период отмечается значительный рост затрат на оплату труда что обусловлено увеличением численности работников увеличением окладов и премий.

Проведенный анализ управления человеческими ресурсами ООО «Камкабель» позволяет сделать ряд выводов.

В 2016 г. по сравнению с 2014 г. выручка от реализации увеличилась на 4 192 038 тыс. руб. или 21,7%.

При этом наблюдался также рост себестоимости в 2016 г. относительно 2014г. на 4 204 303 тыс. руб. или 24,7%. Превышение темпов роста себестоимости над темпом роста выручки следует признать отрицательным фактом.

Прибыль от продаж возросла с 338029 тыс. руб. в 2014 г. до 75255 тыс. руб. в 2016г. За период чистая прибыль увеличилась на 104831 тыс. руб. или в 1000 раз, что обусловлено превышением прочих доходов над прочими расходами.

Среднесписочная численность работников незначительно изменялась по годам (с 3240 чел. в 2014 г. до 3600 чел. в 2016 г.).

При этом выработка на 1 работника (в тыс. руб.) увеличилась в 2016г. относительно показателя 2014 года на 568,0 тыс. руб./чел. или на 9,5%.

Предприятие обеспечено качественным и количественным составом персонала. Текучесть кадров на предприятии имеет низкое значение.

Темпы роста среднегодовой заработной платы превышают темпы роста производительности труда. Данный факт свидетельствует о том, что персонал предприятия не замотивирован к продуктивной работе. Кроме того, значительный рост затрат на оплату труда является одной из причин увеличения себестоимости продукции и соответственно, сказывается на снижении финансовых результатов предприятия

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Камский кабель» можно выделить следующие проблемы:

1. В качестве основного мотиватора предприятие использует заработную плату. Увеличение заработной платы ведет к увеличению себестоимости продукции, услуг, что в свою очередь, оказывает отрицательное влияние на показатели прибыли предприятия.

2. На предприятии в той или иной степени реализуются функции управления персоналом. Среди недостатков следует отметить отсутствие программы развития персоналом.

ГЛАВА 3. Совершенствование управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов фирмы

3.1. Разработка мероприятий по улучшению управления человеческими ресурсами

Проведенный во второй главе анализ управления человеческими ресурсами позволил выявить недостатки существующей системы. Основные недостатки связаны с неэффективной организацией развития персонала.

Мероприятия, направленные на повышение эффективности управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов целесообразно рассматривать в двух направлениях: первое - повышение производительности труда работников, второе - снижение величины фонда оплаты труда.

Для повышения производительности труда предлагается разработать программу развития персонала. Данная программа будет стимулировать работников к производительному труду.

Данная программа будет включать в себя различные мероприятия. Планируется в программу развития персонала включить мероприятия, направленные как на рядовых сотрудников, так и на управленческий персонал. Программу развития персонала представим в таблице 21.

Таблица 21

Программа развития персонала ООО «Камский кабель»

Мероприятие	Ответственный	Срок	Для кого	Затраты
1	2	3	4	5
Обучение смежным профессиям	Отдел кадров, специалист по персоналу	2 р в год	Рабочие специальности	1413000
Формирование кадрового резерва	Отдел кадров, специалист по персоналу	1 р в год (конец каждого года)	Руководящий состав предприятия	-
Вебинар для менеджеров	Отдел кадров, специалист по персоналу	2 р в год	Менеджеры продаж,	300 000

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
Приобретение грамот	Отдел кадров, специалист по персоналу	1 р в год	Работники предприятия	300 000
Создание доски информации	Хозяйственный отдел, специалист по персоналу		Персонал предприятия	15 000
Награждением ценным подарком	Отдел кадров, руководители		Персонал предприятия	500 000
итого				229 300

Таким образом, ориентировочные затраты на предложенные мероприятия составят 2528 тыс.руб.

Основные направления программы развития: тренинги, вебинары, обучение с отрывом от основной работы, обучение на рабочем месте. Более подробно остановимся на основных составляющих данной программы.

Повышение квалификации управленческого персонала возможно, как выездное, так и на рабочем месте.

Выездные курсы могут быть сроком от 7 до 28 дней. Обучение может проводиться на договорной основе с институтами в таких городах как С.-Петербург, Москва, Самара и пр., в связи с этим затраты на обучение возрастают втрое, так как кроме стоимости обучения необходимо оплатить командировочные расходы, проезд, проживание. Суть предложения состоит в том, чтобы организовать обучение без выезда работника. Необходимо заключить договора с обучающими институтами на выезд их специалистов для обучения персонала, так как учебная база (оборудование) имеется и для работника легче будет в процессе обучения ориентироваться в привычных для него рабочих условиях. Это сэкономит значительные средства, обеспечит большое количество обучаемых, улучшит качество обучения.

Эффективность данного предложения целесообразно рассмотреть на конкретном примере. В 2018 году курсы повышения квалификации в г. Москва посетили 10 сотрудников. Обучение продолжалось 21 день.

Затраты на обучение представим в таблице 22.

Таблица 22

Затраты на обучение в г. Москва

Кол-во специалистов, чел.	Стоимость обучения 1 специалист, руб.	Всего на обучение, руб.	Командир. расходы, руб.	Стоимость проезда, руб.	Стоимость проживания, руб.	Всего затрат на учебу, руб.
5	15000	75000	21*5*500 =52500	3200*2* 5 =32000	5*1500*21 =315000	332000

В таблице 22 представлены данные, согласно которых можно сделать вывод о том, что при заключении договора с высшим учебным заведением на обучение работника на рабочем месте, если затраты на проезд, проживание оплачивать преподавателю (количество преподавателей 2 человека) получим следующее (табл. 23).

Таблица 23

Затраты на обучение на рабочем месте

Кол-во специалистов, чел.	Стоимость обучения 1 специалист, руб.	Всего на обучение, руб.	Командир. расходы преподавателям руб.	Стоимость проезда, руб.	Стоимость проживания, руб.	Всего затрат на учебу, руб.
10	15000	150000	21*2*500 =52500	3200*2* 5 =32000	2*1500*21 =157500	186800

Таким образом, использование такой формы обучения является более выгодным. Экономия в данном случае составит 145 200 (332 000 – 186800). Эта величина составит 44% от затрат на выездное обучение. Для определения экономической эффективности была использована следующая форма:

$$\Theta = \frac{\text{Затраты}}{\text{Экономия}}, \quad (2)$$

$$\frac{332000}{145200} = 1,8 \text{ раза}$$

Получение такой экономии позволит перераспределить часть средств и выделить их на оплату обучения. Тем самым можно увеличить количество работников, которым требуется повышение квалификации.

Рассчитаем прирост выработки на одного работника за счет повышения квалификации:

$$\Delta_q = \frac{C_1 * U_{HB} * P_{HB}}{100 * 100}, \quad (3)$$

где C_1 – численность работника подразделения до внедрения мероприятия, чел.;

U_{HB} – удельный вес работников, повысивших процент выполнения норм выработки (времени) в общей численности работников, %;

P_{HB} - прирост процента выполнения норм выработки, %;

Для расчета прироста выработки требуется определить процент прироста выполнения норм выработки:

$$P_{HB} = \frac{P_{HB2} - P_{HB1}}{P_{HB1}} * 100, \quad (4)$$

где P_{HB1} и P_{HB2} - выполнение норм выработки до и после повышения квалификации, %.

Необходимо отметить, что более квалификация требует меньшего времени на выполнение работ. Например, неквалифицированным работником тратится примерно 90 минут на выполнение определенного задания. Работник, который владеет необходимыми навыками, на такую же работу затратит 60 минут.

Представленные данные целесообразно представить ниже в формулу 4.

В качестве примера представим анализ одного из производственных участков предприятия. На участке работает шесть человек. У четырех работников имеется высокая квалификация.

Ниже проведем расчет процента выполнения норм выработки:

$$P_{HB} = \frac{90 - 60}{60} * 100 = \frac{30}{60} * 100 = 50\%$$

Таким образом, в результате проведенных расчетов, что один из шести человек, четверо из которых имеют высокую квалификацию. Следовательно, процент выполнения норм выработки составляет:

$$\frac{4}{6} * 100 = 66,7\%$$

Полученные данные подставим в формулу 3:

$$\mathcal{E}_q = \frac{6 * 66,7 * 50}{100 * 100} = 2$$

Экономический годовой эффект от внедрения мероприятий составит:

$$\mathcal{E}_Г = (\mathcal{E}\mathcal{E} * \text{Кол} - \text{водней} * \text{кол} - \text{вомес.} * 5) - \text{Зоб.}, \quad (5)$$

$\mathcal{E}_Г = ((0,5 \text{ часа} * 21 \text{ день} * 12 \text{ месяцев}) * 5) - 100 \text{ руб.} = 530 \text{ рублей на одного человека.}$

Экономия на отдел из шести человек составит:

$$6 \text{ чел.} * 530 \text{ руб.} = 3180 \text{ рублей в год.}$$

Экономический эффект от внедрения программы обучения является очевидным. Необходимо отметить, что обучению принадлежит объединяющая роль в достижении основных стратегических целей.

Образование и обучение в наши дни должно иметь непрерывный характер. В силу выше сказанного можно сделать вывод о том, что управлению обучением сотрудников отводится все большее место в работе систем управления кадрами организации.

Основной причина отсутствия резерва является большая ответственность и повышенный уровень требований к работе.

Организацией кадрового резерва на предприятии занимается специалист по подготовке кадров компании.

Для того, чтобы выявить потребность в кадровом резерве руководящего состава требуется определить текущую и перспективную потребность в резерве и оптимальную его численность. Дальнейшую работу можно представить в виде формирования списка резерва.

Для формирования списка будем использовать следующие методы:

- анализ документальных данных – отчеты, автобиографии, характеристики и т.д.;
- беседу для выявления интересующих сведений;
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту);
- оценку результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т.п.

При формировании резерва, недостаточно простое проведение отбора способного к продвижению персонала. Необходимо правильно подготовить его к должности и организовать продвижение.

Ниже в таблице 24 представим основные мероприятия по формированию кадрового резерва на предприятии.

Таблица 24

План работ по формированию кадрового резерва

Мероприятие	Срок	Ответственный
Анализ потребности в резерве	09.2019г.	Начальник отдела
Формирование и составление списка резерва	10.2019г.	Специалист по персоналу
Подготовка кандидата	11.2019г.	Специалист по персоналу

Ответственным за профессиональную подготовку персонал может быть, как специалист по подготовке кадров, так и начальник отдела управления

персоналом. Предлагается подготовку работников проводить при использовании стажировок в должности на предприятии. Кроме того, можно воспользоваться обучением на курсах повышения квалификации и т.д.

В процессе профессиональной подготовки необходимо составить индивидуальную программу. Эта программа будет являться четким планом по теоретической и практической подготовке. Также план подготовки будет включать перечень задач, направленных на повышение уровня знаний, навыков и умений.

Специалист по кадрам должен будет оценивать работу каждого кандидата в зачисление в резерв. После оценки будет приниматься решение о его заключении или исключении его из резерва.

Проведение оценки позволит получить характеристику на каждого специалиста и руководителя, который будет состоять в резерве. Каждый кандидат резерва получит возможность для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. Одновременно необходимо периодически рассматривать новые кандидаты в резерв. Основными причины для исключения кандидата из резерва следует рассматривать его возраст, состояние здоровья, неудовлетворительные показатели производственной деятельности и т.д.

Применение кадрового резервирования позволит снизить затраты на найм работников и повысить качество управления в целом. Следует отметить, что у специалиста из кадрового резерва будет обладать большими знаниями в области стратегии и тактики компании. Кроме того, он сможет внести более значительный вклад в ее развитие, чем специалист, которого в компанию примут со стороны.

Для подготовки руководителя потребуется проведение практической работы в компании не менее 5 лет. Процесс переманивания специалистов из других компаний требует дополнительных затрат. Для того, чтобы заинтересовать специалиста целесообразно предложить ему более высокую

заработную плату, оплату жилья, льготы (дополнительный оплачиваемый отпуск и пр.).

Таким образом, затраты на содержание руководителя, который будет принят со стороны составят гораздо больше, чем затраты на руководителя, который будет обучен и подготовлен в компании (таблица 25).

Таблица 25

Затраты на руководителя, который принят из другой компании

Найм жилья, руб./мес.	Расходы на зарплату, руб./мес.	Доп. льготы (служебный отпуск), руб./мес.	Итого затраты, руб./мес.
1	2	3	4
12 000	35 000	10 000	57 000

В результате представленных расчетов компания сможет сэкономить средства в размере 22 000 рублей (57 000 – 35 000) в месяц.

Экономия составит 22 тыс. руб. в год

Целесообразно для дальнейшего развития выделить сотрудников трех категорий: преемники на руководящие позиции, высокопотенциальные сотрудники (Hi-Po) и сотрудники, обладающие уникальными знаниями (Hi-Pro).

Для каждой категории необходимо разработать свой план развивающих мероприятий.

Для включения сотрудника в программу развития необходимо собрать информацию от руководителей. Кроме того, предлагается провести опрос и предложить сотрудникам компании подать заявку о своем желании участия в программе развития.

Кроме предложенных мероприятий, предлагается в подразделениях предприятия повесить доску, где будут отмечаться профессиональные качества работника в начале и в конце года. В конце года выявленных перспективных работников планируется поощрять. В качестве поощрений предлагается использовать материальные и нематериальные стимулы.

Одним из мероприятий по эффективному управлению человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов предлагается рассмотреть оптимизацию персонала. Предлагается вывести на аутсорсинг услуги уборщиц. Предлагается услуги по уборке помещений переложить на плечи клининговой компании.

Рассчитаем эффект от предложенного мероприятия. В настоящее время численность уборщиц составляет 82 человека. Затраты на оплату труда составляют 17936,4 тыс.руб. в год. Стоимость услуг клининговой компании «Лидер чистоты» составляет 70 руб. кв.м. Площадь помещений 1500 кв.м.

Тогда годовые затраты составят 12600 тыс.руб. Экономия в данном случае составит $17936,4 - 12600 = 5336,4$ тыс.руб.

Организация персонала предприятия будет включать ряд мероприятий, а именно: обучение и мотивацию, как руководителей, так и рядовых работников. Среди перспективных мероприятий по развитию персонала предприятия следует отметить тренинги и вебинары для персонала.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Предложенная программа развития персонала и мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия будут способствовать увеличению основных экономических показателей предприятия и повышению эффективности работы персонала. Эти меры окажут также положительное влияние на укрепление имиджа предприятия и повышение его финансовых результатов.

Определить прогнозные значения увеличения основных показателей деятельности предприятия в результате предложенных мероприятий можно путем проведения опроса.

На предприятии был проведен опрос работников в количестве 100 человек. Работникам была кратко изложена суть предлагаемых мероприятий, представлены затраты на предлагаемые мероприятия.

Работники должны были ответить, насколько по их мнению, предлагаемые мероприятия, позволят увеличить производительность труда на предприятии.

Были получены следующие результаты:

Рост производительности труда:

20 человек ответили на 10%

35 человек ответили на 7%

15 человек ответили на 12%

30 человек ответили на 8%

Средний процент увеличения производительности труда составит $(20 \cdot 10\% + 35 \cdot 7\% + 15 \cdot 12\% + 30 \cdot 8\%) / 100 = 8,65\%$

В заключении рассчитаем, как повлияют предложенные мероприятия на экономическую эффективность предприятия в целом (таблица 26).

Таблица 26

Экономическая эффективность от предложенных мероприятий ООО «Камский Кабель»

Показатели	Факт	Проект	Изменения	
	2016 г.	2018 г.	(+,-)	%
Выручка, тыс. руб.	23517251	25551493,2	2034242,2	8,65
Себестоимость продаж, в т.ч., тыс. руб.	21229569	22821786,7	-5336,4	7,5
ФОТ, тыс.руб.	1209297,6	1203961,2	-5336,4	-0,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	75255	80 591,40	5336,4	7,1
Численность персонала, чел.	3600	3600	0	
Производительность труда, тыс. руб./чел.	6532,6	7097,6	565,0	8,6

В результате предложенных мероприятий совершенствования системы управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов произойдет увеличение выручки на 2034242 тыс. руб. или 8,65%. Себестоимость снизится на 5336,4 тыс.руб., прибыль от продаж вырастет на 7,1%.

Предложенные мероприятия будут способствовать улучшению финансовых результатов ООО «Камский Кабель».

Выводы по главе 3

С целью повышения эффективности управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов в данной главе предложены мероприятия в двух направлениях.

Предлагается программа развития персонала.

Представленная программа развития персонала включает мероприятия, направленные на повышение заинтересованности работников в производительном труде.

Данная программа будет иметь положительный эффект для компании.

Кроме того, предложенная программа позволит увеличить квалификационный уровень персонала в соответствии с требованиями предприятия, снизить потери, которые могут возникнуть из-за неверных действий работников, улучшить координацию работников компании, увеличить финансовые результаты предприятия.

Второе мероприятие – это вывод на аутсорсинг непрофильных функций.

Результатом предложенных мероприятий будут повышение финансовых результатов предприятия ООО «Камский кабель»,

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы данной работы заключается в том, что от эффективное управление человеческими ресурсами является основой успешной деятельности предприятия. В связи с этим проведение оценки управления человеческими ресурсами является очень важным разделом в системе проведения анализа финансовых результатов деятельности предприятия.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты управления человеческими ресурсами, представлено понятие человеческих ресурсов в достижении финансового результата, выделены критерии и методика оценки эффективности человеческими ресурсами в достижении финансового результата.

Управление человеческими ресурсами представляет собой реализацию определенного подхода к управлению персоналом организации, при котором сотрудники рассматриваются как наиболее ценный ресурс в конкурентной борьбе.

Различают: экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

Затраты на персонал оказывают существенное влияние на финансовые результаты предприятия. Выявление резервов на персонал позволяет выявить основные моменты в оптимизации финансовых результатов.

Во второй главе проведен анализ управления человеческими ресурсами на примере конкретного предприятия, представлена характеристика объекта исследования. Объект исследования данной работы является ООО «Камский Кабель». Основными принципами предприятия являются максимально полное удовлетворение потребностей клиентов, чёткое выполнение всех обязательств, персональный подход к каждому клиенту и гибкая ценовая политика.

Анализ динамики основных экономических показателей свидетельствует о том, что В 2016 г. по сравнению с 2014 г. выручка от реализации увеличилась на 4 192 038 тыс. руб. или 21,7%.

Прибыль от продаж возросла с 338029 тыс. руб. в 2014 г. до 75255 тыс. руб. в 2016г. За период чистая прибыль увеличилась на 104831 тыс. руб. или в 1000 раз, что обусловлено превышением прочих доходов над прочими расходами.

Среднесписочная численность работников незначительно изменялась по годам (с 3240 чел. в 2014 г. до 3600 чел. в 2016 г.).

Анализ персонала свидетельствует о том, что предприятие в целом обеспечено качественным и количественным составом персоналом.

Предприятие в целом эффективно использует человеческие ресурсы.

Система развития персонала представляет собой составную часть системы управления персоналом в целом.

Анализ организации развития персонала компании свидетельствует о том, что существующие традиционные методы развития персонала не достаточно эффективны, нет современных форм развития персонала.

Существует низкая степень удовлетворенности сотрудников системой профессионального развития.

В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов предприятия.

В данной работе разработаны два мероприятия в области управления человеческими ресурсами, направленные на достижение финансовых результатов.

В данной работе разработана программа развития персонала, предложено вывести на аутсорсинг непрофильные функции работы предприятия.

В результате предложенных мероприятий совершенствования системы управления человеческими ресурсами в достижении финансовых результатов прибыль от продаж вырастет на 7,1%.

Данная работа включает 77 страниц, 26 таблиц, 8 рисунков.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / О. В. Ромашов, О.В., М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 407с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М.Армстронг. – 8-е изд. / Пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2015. – 210 с.
4. Бершова Л.В. Четыре основные системы методов улучшения мотивации работников / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article05>
5. Волков, О.И., Экономика предприятия: Курс лекций / О.И. Волков. - М.: ИНФРА - М, 2015. - 280 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 237 с.
7. Варданян, И. Планирование карьеры / И.Варданян // Служба кадров и персонал. – 2014. – № 2.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 96 с.
9. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова – М.: ЮНИТИ, 2014. – С.90-114.
10. Гостик, Э. Принцип «морковки»: новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников / Э.Гостик, Ч.Элтон. – М.: Эксмо, 2015.
11. Громова, И.С. Эффективная программа адаптации новичков – стратегия удержания // Справочник по управлению. / И.С. Громова. - № 11. – 2016.

12. Дулесова, В.А. Методический подход к оценке эффективности системы управления мотивацией персонала в условиях инновационного развития предприятий железнодорожного транспорта // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова. / В.А. Дулесова - 2015. - № 4. С. 166-172.

13. Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб : Учебное пособие / И.Б.Дуракова. – М.: Дело, 2014. – 103 с.

14. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А.П.Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015.

15. Зайцева, О.В. Как правильно выбрать и построить деловую карьеру: руководство для тех, кто хочет превратить свою работу в источник успеха и самореализации / О.В. Зайцева. – М.: Авант Пресс Консалт, 2016.

16. Иванцевич, Д.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Гардарики, 2013. – 304 с

17. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред.А.Я. Кибанова. – 4-е.изд., доп. Перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015г. – с.98

18. Максимцев И.А, Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2015. - 492 с

19. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2014. - 492 с.

20. Менеджмент персонала / Герасимов Б.Н., Чумак В.Г, Яковлева Н.Г.: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 88 с.

21. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения, дополнительного профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.

22. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : Учебник для бакалавриата / Е.Б.Моргунов, 3-е изд., перераб. и доп. –

М.: Юрайт, 2016. – 561 с.

23. Обучение кадрового резерва. Подготовка тренеров-наставников / тренинг от компании Restteam [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.restteam.ru/>

24. Одегов, Ю.Г., Карташова, Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. - М.: Экзамен, 2015. – 451с.

25. Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

26. Олехнович, М.О., Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article05/>

27. Основы менеджмента. Учебное пособие / Под ред. А.К.Семенова. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2014. –176с.

28. Патрушев, В. Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени / В.Д. Патрушев. - М.: Наука, 2015. - 309с.

29. Пелл, А. Как управлять людьми / А.Пелл [пер.с англ. М. Трибрат]. – М.: Изд-во АСТ: Изд-во Астрель, 2015. – 320с.

30. Питер, Ф. Друкер. Энциклопедия менеджмента. / Питер. Ф. Друкер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2015. – 432 с.

31. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 570 с.

32. Сергиенко, С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала / С.К.Сергиенко. – М. : Книжный мир, 2015. – 206 с.

33. Сосновй, А.П, Гунн А.С Карьерная матрица: как делать карьеру в сетевом бизнесе / А. Гун, А. Сосновй // Управление персоналом, N 37, октябрь

2016 г.

34. Сосновыи, А.П, Гунн А.С. Эффективно и без принуждения // Ресторатор, № 6-8, 2016.

35. Спиридонова, Е.Б. Лучшие способы мотивации персонала / Е.Б.Спиридонова, Ю.А.Петрова. – М.: ЛитРес, 2015. – 150 с.

36. Столяров, В.И. Управление персоналом: оценка работников: учеб.-практ. пособие / В.И.Столяров. – Екатеринбург : Банк культурной информации, 2015. -320 с.

37. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2014. - 624 с.

38. Теплов, С.А. Разработка системы материального стимулирования / С.А.Теплов // Менеджер по персоналу. – 2014. – № 9. – С. 22-28.

39. Травин, В.В., Мотивационный менеджмент. Модуль III / В.В.Травин, М.И.Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Дело, 2015.

40. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 425 с. - (Высшее образование).

41. Чечевицына, Л.Н., Экономика фирмы. Учебник. / Л.Н. Чечевицына - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 400 с.

42. Шекшня С. Россия: управление людьми и национальная культура. // Управление персоналом, 2016. - № 13. - С.38-44.

43. Шекшня с. В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2015. - 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ