

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

**Кафедра экономики**

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Выпускная квалификационная работа**

**студента очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.01 «Экономика»,  
профиль Экономика предприятий и организаций  
4 курса группы 06001211  
Зайцевой Александры Алексеевны**

Научный руководитель:  
к.э.н., доц. Чистникова И.В

**БЕЛГОРОД 2016 г.**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты оценки эффективности управления персоналом предприятия.....	7
1.1. Экономическое содержание и сущность эффективности управления персоналом предприятия.....	7
1.2. Теоретические основы оценки эффективности управления персоналом предприятия.....	13
1.3. Теоретическое исследование методов и способов повышения эффективности управления персоналом предприятия.....	20
ГЛАВА 2. Анализ эффективности управления персоналом ООО «Белгородский завод металлоизделий».....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2. Оценка эффективности управления персоналом на предприятии.....	42
2.3. Направления повышения эффективности управления персоналом предприятия.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях становления рыночной экономики в России особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность абсолютно любого производства.

Успех работы предприятия (организации, либо фирмы) обеспечивают работники, непосредственно работающие на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

При всем разнообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями управления персоналом являются следующие:

- формализация методов и процедур отбора кадров;
- разработка научных критериев их оценки;
- научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
- выдвижение молодых и перспективных работников;
- повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности;
- системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Одной из основных социальных потребностей общества в переходной экономике является совершенствование систем управления всех уровней и видов деятельности. Среди мер по совершенствованию систем управления в России, как мне кажется, в первый ряд, несомненно, следует поставить повышение эффективности управления самым важным ресурсом - персоналом организаций и предприятий.

Актуальность и необходимость разработки способов оценки и направлений повышения эффективности управления персоналом предприятий в целях обеспечения их конкурентоспособности обуславливается наличием у отечественных организаций таких задач как повышение производительности труда, рост отдачи от инвестиций в человеческий капитал, развитие производства и методов управления в соответствии с современными условиями рынка. Поэтому исследование направлений обеспечения конкурентоспособности организации на основе повышения эффективности управления персоналом имеет важное значение для науки и практики управления хозяйствующими субъектами.

Степень разработанной проблемы всё ещё не может быть доведено до завершения в силу быстро изменяющихся экономической, социальной и политической ситуации в стране, и, как следствие, изменений в организациях.

Исследования в данной области отражены в работах отечественных ученых: Антропова В.А., Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Виханского О.С., Выварца А.Д., Генкина Б.М., Гительмана Л.Д., Дятлова В.А., Евенко Л.И., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Кочетковой Л.И., Маслова Е.В., Нестеровой Д.В., Никитина И.А., Пичурина И.И., Семененко В.В., Татаркина А.И., Травина В.В., Шаталова Н.И., Шекшня С.В. и др., в трудах, которых исследованы вопросы формирования, воспроизводства персонала предприятий, сохранения их кадрового потенциала. Опыт развития персонала зарубежных организаций рассматривается в трудах зарубежных ученых Дж. Иванцевича, М.Х. Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоури, Р. Марра, Г. Шмидта и др. Ими исследованы и решены многие теоретические и прикладные задачи по оптимизации организационных структур, обусловленные содержанием работ по управлению персоналом в промышленных организациях.

В то же время в существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам повышения эффективности управления персоналом на промышленных предприятиях.

Цель данной является изучение теоретических и практических аспектов функционирования системы управления персоналом в современной организации и разработка рекомендаций по повышению эффективности действующей системы управления персоналом.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом;
- изучить методы и способы повышения эффективности управления персоналом предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- оценить эффективность управления персоналом на предприятии;
- разработать направления повышения эффективности управления персоналом предприятия.

Объектом выпускной квалификационной работы является обширная социальная деятельность ООО «Белгородского завода металлоизделий».

Предметом данной работы является действующая в этой организации система управления персоналом.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит заключается в том, что благодаря методическим обоснованиям и научным результатам, полученным в работе, появляется возможность целенаправленно повышать эффективность управления персоналом в на предприятии.

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании теоретико-методологического подхода формирования направлений повышения эффективности управления персоналом промышленного предприятия.

Методологическая основа (информационно-эмпирическая база) служили научная, учебная литература, материалы периодических изданий и специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике, документы наименования предприятия. Теоретическую базу исследования данной выпускной квалификационной работы составили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области экономики труда.

Решение поставленных в работе задач осуществлялось на основе системного подхода, с использованием методов экономико-математического и системного моделирования, методов экспертных оценок.

Результаты исследования могут быть рекомендованы для использования на промышленных предприятиях при разработке мероприятий по повышению эффективности управления персоналом.

Результаты исследования апробированы и использованы на предприятии ООО «Белгородского завода металлоизделий».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Экономическое содержание и сущность эффективности управления персоналом предприятия

Термин «персонал предприятия» - это совокупность человеческих ресурсов, которыми обладает данное предприятие.

Под понятием «управление» понимается как комплекс всех лиц, принимающих решений, в которые входят процессы оценки, планирование, контроля и реализации поставленный перед собой проектов. Данный термин является всеобъемлющим понятием, все же определения управление персоналом можно объединить в несколько групп, которые отображены в Приложении 1. (13,11).

Учитывая различные аспекты управления персоналом, характеристика общей модели эффективности должна включать следующие три важнейших параметра, как показано на рис. 1.1.



Рис.1.1. Параметры модели эффективности управления персоналом предприятия

Из выше сказанного, мы видим, что понятие управления персоналом охватывает различные многогранные стороны этого аспекта.

Также, можно заметить, что управление производством осуществляется через работников: через них вносятся коррективы в организационную, технологическую и техническую стороны процесса. Одновременно и работники являются объектами управления (6, 146).

Стоит уточнить, что является объектами и субъектами управления.

Объект управления – это работник, а так же некая их группа, выступающая как трудовой коллектив. Группа работников может включать, как весь персонал предприятия, так и только один отдел (цех).

Субъектам управления выступает группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, руководителей всех уровней, а так же выполняющем функции управления по отношению к подчиненным.

Под сущностью управления персоналом понимается системное, организованное влияние с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределение, так же перераспределения рабочих сил на уровне предприятия (7,15).

Содержание системы эффективности управления персонала включает следующие элементы:

- 1) точно определить потребности с учетом стратегии развития данного предприятия, объема производства продукции, а так же услуг;
- 2) установление качественного и численного состава кадров;
- 3) политика кадров;
- 4) система общей и специальной подготовки персонала;
- 5) процесс адаптации работника на предприятии;
- 6) стимулирование или оплата труда, стимулирование моральных или материальных систем;
- 7) концепцию развития кадров (подготовка, обеспечение карьерного роста и т.д.).



Имея полную и содержательную характеристику определения управления персоналом, можно рассматривать и анализировать историю данного определения.

Корни управления персонала уходят глубоко в истории человеческого общества. Еще, когда первые представители человечества, объединяющиеся в родовые общины, ежедневно решал проблемы использования собственных, интеллектуальные возможности, физические силы, сталкивались проблемами в добычи пищи, расшатанной дисциплиной, а так же вопросами трудовой мотивации.

В средние века, в большинстве организации использовался труд небольшого количества людей (исключение-церковь и армия). В течение многих лет, они выполняли одну и ту же операцию, одними теми же инструментами. Само по себе управление персоналом является важнейшим направлением деятельности руководителя (данной организации, чаще всего, он даже ей владеет) , она принимает решения по отношению к своим сотрудникам, на основе рационально принятых решений и достаточно большого опыта. Эпоха средневековья предоставляет интересные примеры развития и планирования карьеры, стимулирования труда, профессионального обучения (система учитель-ученик (подмастерий)) , социального фабричного жилья (47,37).

Большие изменения в управлении трудовыми ресурсами произошло в промышленности развитых странах в 20-30-е годы нашего века.

На эти изменения повлияли три фактора:

- 1) Резкое развитие профессионального движения;
- 2) Появления и распространения «научной организации труда»;
- 3) Вмешательство государства по отношению к работнику и работодателю.

Теория «научного управления», которая была разработана в начале этого века (в работах Фредерика Тейлора (США)), совершила «тихую революцию» в управлении организации и человеческим ресурсам. Эта теория утверждает, что существуют универсальные и оптимальные методы (для всех предприятий) управления и организации труда, позволяющие значительно увеличить ее производительность. В основе лежит глубокая специализация работников, а также разделение труда. По мере распространения данной теории, на многих производствах стали появляться новые профессии - инженеры, они занимаются изучением и оптимизацией рабочих методов (52, 18).

Профсоюзы стали обладать огромной силой – бойкоты, забастовки, и иногда даже вооруженные конфликты с администрацией компании.

В дальнейшем рассмотрении этапов исторического развития управления персоналом предприятия, можно рассматривать в виде таблицы. 1.2.

Таблица 1.2

#### Этапы исторического развития теории управления персоналом предприятия

Дата	Модель работника, Концепция управления персоналом	Отличительные признаки
1885-1920	Концепция научного управления, «Экономический человек»	Отсутствие прав наемных работников. Минимальные затраты на рабочую силу. Жесткое нормирование рабочего времени. Соответствие условий и функций труда, психическим и физиологическим индивидуальным особенностям работника.
1920-1950	Концепция «человеческих отношений», «Психологический человек»	Если делать работника довольным, он будет более производительным. Ориентация идет строго на малые группы. Устранение любого проявления конфликтов. Принципы полной лояльности.
1950-1970	Концепция «оргразвития», «Профессиональный человек»	Вовлечение всех работников, в дела фирмы. Вся человеческая энергия, должны быть направлена на производство в организации. Повышение квалификации кадров. Признание работника важнейшим звеном в организации.

Источник: составлено автором

Подводя итоги, можем заметить, что управление персоналом берет свои истоки глубоко из прошлого. И с каждым десятилетием, оно все больше развивалось и укоренялось в экономике (а так же в умах людей).

А так же, в каждый промежуток времени, развивалась новая концепция, которые мы рассмотрим ниже.

Для того что бы рассмотреть концепцию, нужно сначала углубиться в саму структуру управления предприятием.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом является отдел кадров, на который возлагаются функции по приему, обучению, повышению квалификации и увольнению работников (55, 54).

Для выполнения поставленных целей не исключено создание дополнительных отделов технического обучения, либо подготовки кадров.

Однако даже в отделе кадров существуют недостатки. Он является: не информационным, ни методическим, не координирующей центром кадровой работы. Он является структурно разобщенными с отделами: труда, юридическим, охраны труда и многими другими.

А для решения социальных проблем на предприятиях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Хотя на данном этапе, службы управления персоналом имеют достаточно низкий организационный статус. Из-за этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и тем самым не обеспечивают нормальные условия его работы.

Если ранее, в условиях командно-административной системе, эти задачи рассматривались в основном, как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвигаются на первый план, и в их решении уже заинтересованы все организации.(34, 345).

Управление персоналом в такой ситуации преобладает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям.

Можно выделить три фактора, оказывающее воздействия на людей:

1) «Иерархическая структура предприятия» - сущность данного фактора заключается в том, что эти отношения власти-подчинения, давления на индивида сверху с помощью рычага принуждения, контроля над распределения материальных благ.

2) «Культура» - данный фактор вырабатывается самим обществом, предприятием, группой людей. Они вырабатывают совместные ценности, устанавливают нормы поведения, которые контролируют поведения личности.

3) «Рынок» - это организм равноправных отношений, основанные на купле-продаже продукции, либо услуг, равновесия интересов продавца и покупателя, отношениях собственников.

Данные факторы воздействия – понятия сложные и на практике очень редко реализуются в отдельности. От того, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

Главное внутри предприятия – работник, а за пределами уже потребитель продукции. Необходимо расположить сознание работника к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному использованию, так же не забывать о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, вперед выдвинутся культура и рынок (24, 156).

Новые службы управления персоналом, в основном создаются на базе традиционных служб: отдел организации труда, отдел кадров и т.д.

Задачи новой служб заключается в том, что реализуется кадровая политика по управлению трудовыми ресурсам в организации. В связи с этим, они расширяю круг своих функций.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать одну из главных целей системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного, профессионального, использования и социального развития.

Управление персоналом основывается на представлении о месте человека в организации, концепции управления персоналом.

Таким образом, можно подвести итог, что концепции управления персоналом организации отдается роли личности работника, знание его мотивационного установки, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящим перед организацией.

Труд стал более, механическим и однообразным, стали стало увеличиваться количества профессиональных союзов (во многих индустриальных странах).

Изучив его основные понятие, историю развития управления персоналом и его современную концепцию мы можем рассматривать управление персоналом как фактор оказывающий существенное влияние на эффективность деятельности предприятия (31, 28).

## **1.2. Теоретические основы оценки эффективности управления персоналом предприятия**

Определение оценки эффективности управление персоналом является методичный процесс, направленный на изменение выгод и издержек, связанный с проектами кадровой деятельности, для соответствия их конечных результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом периоде, с итогами других предприятий и с их целями.

Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие провести такие оценки.

Оценка функционирования системы управления персоналом требует огромного опыта, измерение затрат, а так же выгод общей программы управление персоналом и сравнение ее эффективности с эффективностью рабочей деятельности за тот же период времени. Эффективность

функционирование системы определяется ее вкладом в достижение организационных целей. (3, 47).

Эффектность управления персоналом можно определять с помощью полноты, объема, качества, а так же строгого выполнения стоящих перед ними задач. Так же нужно соблюдать особые критерии и показатели стоящие перед эффективностью управлением персонала.

При выборе критериев оценки следует не забывать, во-первых, для решений каких задач используются результаты оценки и, во-вторых, для каких именно категории работников устанавливаются данные критерии.

В оценку эффективности управления персоналом входят два компонента:

1 компонент – Экономическая эффективность (достижение поставленных перед собой целей, путем использована персонала на основании принципа экономического расхождения имеющихся ресурсов);

Можно рассмотреть общую формулу Экономической эффективности производства (ЭЭП):

$$\text{ЭЭП} = \text{РПД} / \text{ЗП} \quad (1.1)$$

Где: РПД – результат производства, ЗП-затраты на производства .

2 компонент – Социальная эффективность (характеризуется степенью ожидания потребностей и интересов работников).

Компоненты экономической эффективностью управления персонала предполагаются:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал (с точки зрения поставленных организационных задач);
- компоненты, которые отражает вклад рабочих в долгосрочное существование и развитие организации.

К ним можно отнести: стабильность и гибкость.

Оценки эффективности управления персоналом опираются на критерии, можно выразить в достаточно объективных показателях развития, которые представлены в следующей таблице 1.3.

Что бы рассчитать показатель, который характеризует экономическую эффективность управления персонала, понимается среднегодовая выработка на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к среднесписочной численности персонала.

Таблица 1.3

## Показатели эффективности управления персоналом на предприятии

Направление анализа		Показатели
Показатели эффективности	Эффективность труда	- параметры реализации готовой продукции (работ, услуг) на одного работника и его динамика; - объем прибыли до оплаты налогов на одного работника, а так же его динамика
	Повышение качества товара, либо услуг	- удельный вес брака продукции; - динамика объемов барка продукции
	Издержки на персонал	- общие издержки предприятия на персонал за определенный период; - издержки на одного работника; - динамика издержек на содержание и управление персоналом
	Эффективность управленческих программ	- динамика результатов управленческих программ; - затраты на реализацию программ по управлению персоналом в расчете на одного работника
	Социально-психологический климат в коллективе	- эффективность коммуникаций в трудовом коллективе; - эффективность коммуникаций с клиентами
	Уровень удовлетворенности персонала	- количество жалоб работников; - количество конфликтных ситуаций в трудовом коллективе организации.

Источник: составлено автором

Коэффициент текучести является результативным показателем, который характеризуется социальной эффективностью управлением персонала.

Существует естественная и излишняя текучесть:

1. Естественная текучесть (3-5 % в год) способствует актуальному обновлению коллектива и не требует особых действий со стороны руководства, а так же сотрудников.

2. Излишняя текучесть (более 5 % в год) вызывает значительные экономические потери, так же создает кадровые, организационные и многие другие трудности.

Существуют следующие методы управления и минимизации текучести персонала:

1) Нужно выявить причины увольнения каждого работника и вести систематизацию причин;

2) Не забывать вести статистику увольнений, отдельно по отделам, по должностям;

3) Разработать вертикальную и горизонтальную ротацию персонала;

4) Сделать система адаптации и отбора персонала;

5) Применить систему наставник – новичке;

6) Четко формировать имидж компании на рынке и формировать его (для хорошей работы);

7) Создать временные группы, для работы над проектами;

8) Использовать некоторых работников для консультирования;

9) Провести оценку сотрудников и разработать кадровые резерв;

10) Наблюдать за карьерой квалифицированных сотрудников;

11) Если сотрудник пользуется успехом, возможно, организация стала выпускать квалифицированных кадров для других предприятий;

12) Нужно принять на работы менеджера по персоналу, либо обратиться к специалисту по кадровому менеджменту.



В результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, так называемый коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию (4, 275).

На отечественном рынке труда существуют такие причины увольнения, как в связи с ликвидацией предприятия, сокращение численности в связи со спадом производства. Увольнение по данным причинам в различных отраслях экономики достигает значительных размеров. Подобное выбытие происходит не по вине самих работников, вызывая излишний оборот и имеет отрицательное экономическое и социальное последствие. Соответственно его нужно учитывать.

Коэффициент абсентеизма так же являются важным показателем оценки социальной эффективности управления персонала.

Показатель абсентеизма (А), %:

$$A = R_{п} / P \cdot 100, \quad (1.2)$$

Где:  $R_{п}$  - общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации,  $P$  - общий баланс рабочего времени организации за год.

Так же человек может отсутствовать на работе как по уважительной, так и по неуважительной причине.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, он включает : череда выплат, необходимой вне зависимости от фактического присутствия работника на его рабочем месте; оплата сверхурочных работ сотрудников, которые заменяет отсутствующего; потери, объединенные с простоями оборудования, понижением производительности труда и тому подобное.

С текучестью и абсентеизмом близко соединены и такие косвенные формы оценок, как конфликты, жалобы. Данные факторы являются степень

того, насколько эффективна деятельность службы управления персонала по созданию положения по повышению удовлетворённости работников в организации.

Оценка эффективности управления персонала стоит производить по 3-м позициям:

- анализ технологии управления персоналом;
- оценка организации управления труда;
- анализ качества управления.

Представляет интерес анализ качества управление персонала. Анализ производится в зависимости от конкретных задач, стоящий перед органом управления.

Профессиональные и личностные качества руководителя определяется эффективное управление персоналом. Так же руководитель должен способствовать обучению персонала, не забывая соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среды (46, 45).

Все перечисленные показатели и критерии должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество системы управления персоналом в целом и те недостатки, которые следует в процессе работы устранить или скорректировать.

Для совершенствования работы по управлению персоналом следует проводить качественный отбор специалистов в кадровую службу. В России в настоящее время не существует государственной системы сертификации специалистов по управлению персоналом. Тогда как в Америке с 1976 г. работает Институт сертификации HR-специалистов, который дает возможность официально подтвердить теоретический и практический уровень их профессиональной подготовки. Базовыми критериями оценки специалистов служат наличие профессиональных знаний, опыт работы в определенных структурах и навыки решения конкретных профессиональных задач,

касающихся управления персоналом. Получение сертификатов PHR (специалист), SPHR (старший специалист) и GPHR (специалист международного уровня) позволяет специалистам обрести уверенность в своих компетенциях и способностях и продвигаться вверх по карьерной лестнице. При этом для работодателя при найме на работу специалиста по управлению персоналом сертификат является весомым основанием.

Подобная система является необходимой и для российских профессионалов по управлению персоналом.

Итак, управление персоналом эффективно настолько насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей; т.е. насколько эти цели являются достигнутыми. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата (одной из базисных ценностей организации, если угодно) является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. К сожалению, для многих организаций характерна противоположная тенденция - оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часах потраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от целей организации эти потенциально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов от организации, превращению ее в организацию в организации, вещь в себе. Развитию этой тенденции способствует (одновременно являясь ее следствием) и широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению человеческими ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Однако альтернативы увязывания систем управления персоналом с целями организации нет, вернее альтернатива это - неэффективное использование человеческих ресурсов, неспособность достичь организационные цели, кризис и умирание организации (62,480).

### **1.3. Теоретическое исследование методов и способов повышения эффективности управления персоналом предприятия**

На данный момент, какого-то одного подхода к оценке эффективности управлением персонала не имеется. Исходя из того, что на практике размерность оценки велика, а количественные сравнения исходных данных управляемого объекта (предприятия) нередко провести невозможно, провести оценку всех аспектов управления не удастся. Исходя из этого, в ряде случаев эффективности управления ограничивается анализом финансовой – экономического состояния предприятия.

Наиболее простым примером оценки эффективности организации, служит показатель уровни прибыли, а точнее его увеличение, либо снижение. Также данным критерием может выступать продуктивность (объем выпускаемой продукции, качество продукции, показатель индивидуальности и групповой производительности труда). Также сюда можно отнести материальные ресурсы, человеческие ресурсы, внедрение нововведений.

Таким образом, система управления рассматривается на трех уровнях:

1. На этом уровне эффективности, может выражаться через результативности деятельности предприятия.

2. На данном уровне может выражаться через подробные характеристики ее способности к независимому действию.

3. На третьем уровне эффективности выделяется через действия составляющих системы (здесь могут быть рассмотрены формы функционирования сил и средств).

Анализ существующих теоретических и практических подходов к оценке эффективности управления организацией позволяющие выделить следующие стороны анализа эффективности управления:

- экономические показатели эффективности управления;

- эффективность в полной обеспеченности внешней и внутренней социальной политики;

- эффективность управления как саморегулируемая система;

- эффективность информационного порядка.

Организационной структуры, осуществляемую любую деятельность, должно быть рассмотрено с различных позиций, а так же критерии, которые приведены ниже (влияющие на эффективность):

- индивидуальное взаимоотношение между работниками и выполняемыми им обязанностями;

- политика руководства предприятия;

- функциональные особенности зависят от занимаемой должности.

Если умело сочетать все выше изложенное, может быть создана структура, которая позволяет достичь положительной атмосферы на предприятия, и позволит, увеличит уровень эффективности управления (54, 45).

Из выше сказанного, можно выявить четыре фактора, которые влияют на эффективность управления предприятием:

1. Структура организации и строгое разделение труда. Если не имеется строгая организация коллектива, то нет структуры организации и формальных устройств управления. Если на предприятие не имеет строгую координацию, то оно обреченно на провал, то есть каждый работник не имеет четких указаний и делает работу не согласовывая с своими коллегами. Из данного фактора вытекает, что осознание и объективность должно присутствовать в управлении человеческими ресурсами предприятия, с целью образования устойчивых взаимосвязей с другими функциями управления.

2. Технологии и ресурсы. Знаковым фактором, который оказывает влияние на качественное управление предприятием, является рациональное эксплуатация различных ресурсов (их качество и количество). Должны быть задействованы как материальные, так и духовные ресурсы. Если производится

планирование каких-либо мероприятий, всегда нужно учитывать наличие ресурсов.

На данном этапе развития важную роль для функционирования предприятия играет информация. Также не стоит забывать о функционирующей информационной системе, обеспечивающей как внутри предприятия, так и вне ее.

3. Индивидуальная-психологическая особенность личность руководителя. Важным фактором качество управления является личность самого руководителя, его социально-психологические особенности, его индивидуальные способности, умение найти общий язык с подчиненными, а также организовать их работу. На выявлении эффективности работы руководителя влияет оценка их деятельности, предшествующий опыт работы, уровень и степень его мотивации.

Не каждый человек, может осуществлять положительную успешную деятельность. Необходимо располагать определенными качествами: логическое и творческое мышление, широкий кругозор, организаторское мышление, лидерские качества, уверенность в себе, ответственность, общительность и много другое.

4. Персонал, как фактор повышение эффективности управления предприятием. Для того чтобы достичь максимального использования ресурсов, руководители высшего звена, во-первых должны осознавать основные цели организации и стремиться к их выполнению, но также не забывать координировать деятельность своих подчинённых.

Люди являются основным ресурсом любой организации, который позволяет формировать основную культуру предприятия, ее внутреннее состояние. Внутренний климат не может быть положительным без грамотного управления персоналом.

Из выше сказанного можно подчеркнуть, что именно от персонала и грамотного управления им зависит эффективность работы всего предприятия (60, 34).

Не стоит забывать, что люди, которые могут работать на предприятии, могут кардинально отличаться друг от друга. Отличия могут иметься по полу, полученному образованию, способностям, навыкам, социальному статусу и тому подобному. Эти отличия могут повлиять на одного работника, либо на весь коллектив.

Поэтому управления персоналом, должно быть основано на работе с каждым сотрудником, что способствует получению положительных результатов в организации отношения в рабочем коллективе.

Также на повышение эффективности управления организацией влияет социально-психологические, демографические, национальные и другие характеристики персонала.

Таким образом, мотивирование персоналом является залогом положительной деятельности всего предприятия, который обеспечивает эффективную реализацию стратегии предприятия на современном рынке.

Мотивация персонала на данный момент остается универсальным и актуальной темой, не смотря на большой опыт (в теории и практики) менеджмента.

Системный подход к мотивации персонала является одним из обязательных условий эффективного управления предприятием, при помощи применения разных методов и способов стимулирование сотрудников к трудовой активности. Важнейшей задачей в управлении предприятием является поиск способом эффективного управления трудом, который активизируется человеческим фактором.

Трудовые поведения человека, направленность и активность характеризует его мотивацию, представляет собой комплекс причин психологического характера. В трудовом поведении человека выделяется два

функционально взаимосвязанные стороны: регулирование и побудительная. Регуляция отвечает за то, как они формируется от самого начала, до самого конца (в определенные сроки), а побудительная поддерживает активизацию трудовых действий.

Исходя из выше сказанного, любая форма поведения зависит от внешнего и внутреннего фактора. Внешний фактор – внешне условия и обстоятельства (стимулы). Внутренне факторы – определяются исходя из психологических свойств человека.

Главным фактором, который отражает результат деятельности сотрудников, является их мотивация. В данный момент не существует общепринятого или окончательного определения данного определения, каждый автор дает свое индивидуальное определение «мотивации».

По мнению одного из авторов, понятия мотивация состоит в стимулировании деятельности человека, то есть побуждения себя или другого человека к работе, при помощи разных способов, которыми можно воздействовать на поведение человека, с определенной целью достижения личных, либо общественных целей.

Мотивация – это комплекс внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, направленную на достижение поставленных целей, с затратой каких то определенных усилий, с определенным уровнем стараний, настойчивости и добросовестности. (56, 57).

Системных путь к мотивации персонала основывается на универсальном учете психологических оснований мотивационного процесса групповой и индивидуальной деятельности, а также действенных методов мотивации, какие как удержания, привлечения и эффективного труда. Системный подход охватывает управление мотивации работников на абсолютно всех уровнях (с использовании всех видов мотивации):

- в зависимости от отведенного времени – долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной, а также моментальной;



- в зависимости от стимулирования – нематериальная и материальная, не денежная и денежная.

Системный подход предполагает соотношение действий координирующих стимулов и дальнейших усилий менеджеров всех звеньев управления по мотивации персонала в соответствии с стратегией.

Мотивация персонала можно провести по трем взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои определенные характеристики.

На личностном уровне проводятся долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная, а также моментальная мотивация каждого сотрудника. Здесь осуществляется все три типа мотивации: привлечения, удержание и эффективный труд. Но для каждого сотрудника мотивация может быть эффективно, а в отношении другого – неэффективно.

На данном уровне мотивации ситуационный фактор имеет очень большое значение. Если использовать одни и те же методы подхода к мотивации работников, в различных условиях, приводят разным результатом.

Поэтому основным принципом мотивации является дифференцированный подход, своевременность и связь с интересами сотрудников. Важным фактором эффективной мотивации сотрудника на личном уровне является соответствие компетенции, ясность задания, компетентности и интересами работников.

На групповом уровне осуществляется мотивация эффективной и результативной коллективной работы. Мотивация коллективной работы приводит к определению круга индивидуальных заданий, эффективного выполнения, которых можно достичь групповым способом, и открытие оптимальных условий для коллективного воздействия. Индивидуальные факторы эффективной коллективной мотивации является коллективные характеристики, стиль управления и лидерство. Принципами коллективной мотивации является доверие, продуманность и открытость. (49, 416).

На организационном уровне мотивация сотрудников создающийся с помощью политических и экономических методов стимулирования, которое поддерживается всеми подсистемами управления. Главным фактором эффективности мотивации на организационном уровне является имидж предприятия и репутация менеджера, а также ее соответствие стратегическим целям. Результаты мотивации определяется в соответствии с ее социальной оценкой и ожиданиями сотрудников. Принципами же организационной мотивации – это управляемость сбалансированность всех категорий сотрудников, а также ответственность.

Мотивационный механизм зависит на прямую от двух элементов: внешнего направленной стимулирование воздействия на индивида (внешние мотивы) и внутреннего психологического к одной из сторон деятельности (внутренние мотивы).

Внешние мотивы характеризуется способами внешнего воздействия на мотивации труда для достижения одной из целей: Налоговые и действующие финансово-кредитный механизм, условия труда, условия формирования дохода.

Внутренние мотивы определяется самим сотрудником как личностью, мышлением, образованием, моральными качествами и психологическими достоинствами. Также можно отнести моральную и материальную заинтересованность, стремление к самореализации.

Повышение эффективности предприятия зависит от роста качества жизни, роста производства и роста ВВП (также является главной задачей современности).

Не стоит все же забывать, что работа предприятия, на прямую зависит от персонала. Персонал является главным активом каждого предприятия. Если предприятия не имеет достаточно квалифицированных кадров, то орудия труда мертвы. Как бы не были развиты современные технологи, оборудование, какой бы отлаженный не была система, без людей, их подготовки и знаний, без умения трудиться и желания, без мотивации и ее стимулирования, все выше

сказанное не дает адекватной отдачи. Сходя из этого, сотрудник является ключевым звеном на любом предприятии. Также стимулирование и мотивация сотрудника является главным показателями, которые характеризуют эффективность работы данного ключевого звена (11,18).

Важно рассмотреть со всех сторон, как тот или иной уровень мотивации связан между собой, и с системой стимулирования. При получении данных оценок необходимо понимать, как работник (к каждому нужно найти свой индивидуальный подход) оценивает определенный метод стимулирование, который применяется на предприятии. Раздельно оцениваются:

- А) методы морального поощрения;
- Б) методы материального поощрения;
- В) методы социального пакета.

Далее рассмотрим каждый метод повышение эффективности управления персоналом на предприятии более подробно.

А) методы морального поощрения:

- награждение почетными грамотами;
- награждение ценными подарками;
- индивидуальные (именные) награды;
- объявления публичной благодарности (в форме приказов, в печати, на собрании и так далее;
- выбор одного сотрудника из предполагаемого списка сотрудников.

Б) методы материального поощрения :

- система премирование, по итогам рабочего года;
- введение доплаты за стаж работы;
- индивидуальный подход к заработной плате работников : базовый оклад плюс бонусная часть за индивидуальные или коллективные результаты (где большая часть – первая);
- возможность приобретение акций предприятия.

В) методы социального пакета:

- скидки на продукцию, либо услуги предприятия;
- страхование жизни;
- медицинское страхование;
- обучение за счет предприятия;
- доплата за здоровый образ жизни;
- оплата санаторно-курортного лечение;
- оплата сотовой связи;
- предоставления малопроцентной, либо беспроцентной ссуды;
- оплата за использования личного транспорта (оплата бензина, либо материальна помощь при поломки транспортного средства).

Управление способами и методами эффективного управления персоналом служат связующим звеном, которые объединяет все уровни методов в единую систему, способствует привлечению и удержанию талантливых сотрудников, а также использование их коллективных и личностных потенциалов.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что объединение сотрудников и групп в единое целое является обязательным условием для успешного управления и достижение целей.

Чем более целостна и прочна система, тем выше управления компании. Сотрудники должны быть цельной системой, тогда будет выше эффективность управления персонала (6,146).

Отдельные сотрудник должны стать сплоченным коллективом, который должен быть направлен на достижения поставленных целей и задач перед ними (в конкретный промежуток времени). В этой связи понимание сотрудника, частью какой компании он является, во многом определяет его мотивацию к труду. Социальная зависимость и имидж организационной деятельности могут способствовать как повышению, так и снижению мотивации персонала. Понимание своей роли и оценивании значения своего вклада, в общее дело ведет к повышению трудовой мотивации работников.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ ЗАВОД МЕТАЛЛОИЗДЕЛИЙ»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Белгородский завод металлоизделий» именуемый в дальнейшем «Общество» было зарегистрировано в 2014 году. Полное фирменное наименование «Общество» на русском языке : Общество с ограниченной ответственностью «Белгородский завод металлоизделий». Сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО «БЗМИ».

Правовое положение предприятия определяется Гражданским Кодексом РФ, принятым Государственной Думой РФ от 17.05.1996 г. И Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 05.02.1998 г.

ООО «Белгородский завод металлоизделий» является юридический лицом. Права и обязанности юридического лица «Общество» приобретает с даты его регистрации, которая состоялась 1 октября 2010 г. «Общество» имеет самостоятельный баланс, печать со своими наименованиями, расчетный счет в рублях, а так же иные реквизиты.

Учредительными документами ООО «Белгородского завода металлоизделий» являются Учредительный договор и Устав. В соответствии с Уставом, целями «Общества» являются: осуществление экономической деятельности в целях извлечения прибыли в результате его хозяйственной и финансовой деятельности и удовлетворения общественных потребностей.

Предметом деятельности ООО «Белгородский завод металлоизделий » является:

- торгово-закупочная, коммерческая, посредническая,  
дилерская деятельность на территории РФ и за рубежом в соответствии с действующим законодательством

- проведение оптовых, розничных и комиссионных торговых операций, в том числе с правом реализации за валюту в соответствии с действующим законодательством

- производство и реализация товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения

- и другие виды деятельности, в соответствии с уставом «Общества».

Виды деятельности:

Компания ООО "БЗМИ" осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

1. Основной вид деятельности:

1.1. Производство металлических бочек и аналогичных емкостей.

2. Дополнительные виды деятельности:

2.1 Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;

2.2 Производство упаковки из легких металлов;

2.3 Оптовая торговля отходами и ломом;

2.4 Прочая оптовая торговля;

2.5 Розничная торговля красками, лаками и эмалями;

2.6 Деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;

2.10 Предоставление прочих услуг.

ООО «Белгородский завод металлоизделий» может: создавать организации с правами юридического лица в любых допустимых законом организационно-правовых формах; создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за рубежом; иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица.

Размер уставного капитала по состоянию на 1 октября 2014 года – 267 830 рубля.

Учредителями (участниками) юридического лица ООО «Белгородский завод металлоизделий» являются данные физических лиц в разных долях.

Высшим органом управления ООО является общее собрание его учредителей

(они решают основные вопросы деятельности общества).

Рассмотрим организационную структуру ООО «Белгородский завод металлоизделий», которая представлена на рисунке 2.1.

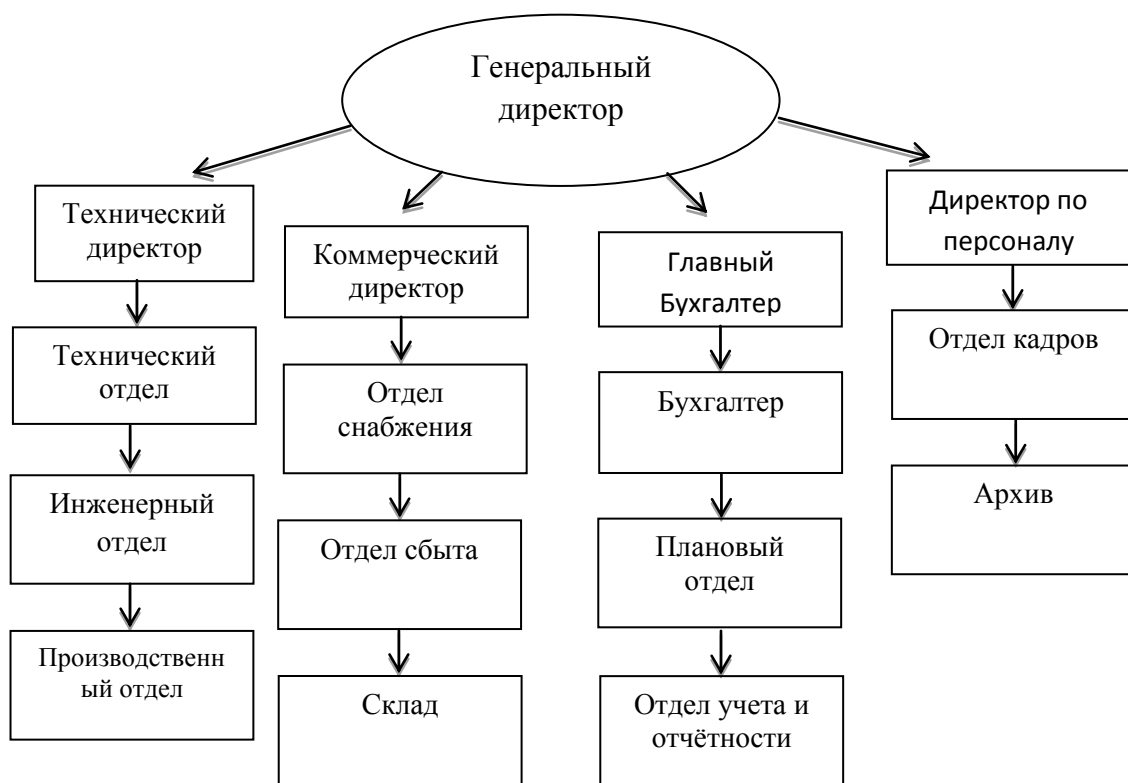


Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Белгородский завод металлоизделий»

Источник: составлено автором

Структура управления ООО «Белгородский завод металлоизделий» - линейная и характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Каждое звено и каждый подчиненный ООО «Белгородский завод металлоизделий» имеют одного руководителя, через которого по одному

единовременному каналу проходят все команды управления. Управленческие звенья предприятия несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о по объектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Белгородского завода металлоизделий» представлены в таблице 2.1. Расчеты выполнены на основании форм финансовой отчетности предприятия за 2013-2015 гг.

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
ООО «Белгородский завод металлоизделий» в 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+,-), тыс. руб.		Темп прироста (%)	
		2013	2014	2015	2014 г. от 2013г.	2015 г. от 2014г.	2014 г. к 2013	2015 г. к 2014г.
1	Выручка от продаж продукции (работ, услуг), тыс. руб.	853 752	99 879	1 081 184	-753 873	981 305	-88,3	982,5
2	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	177 361	193 275	217 508,8	15 914	24 233,8	8,97	12,54
3	Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	58 028	86 554	115 598,5	28 526	83 044,5	49,14	33,55
4	Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности	25 937	37 943,5	52 074,5	12 006,5	17 131	46,29	37,24



## Окончание табл.2.1

№ п/п	Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+,-), тыс. руб.		Темп прироста (%)	
		2013	2014	2015	2014 г. от 2013г.	2015 г. от 2014г.	2014 г. к 2013	2015 г. к 2014г.
5	Себестоимость продаж, тыс. руб.	707 359	94 193	943 715	613 166	849 522	-86,68	901,89
6	Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	104 488	-1 142	114 429	-105 630	115 571	-101,1	-10 120
7	Чистая прибыль тыс. руб.	67 131	-27 305	79 916	-39 826	107 221	-140,7	-392,67
8	Рентабельность активов, %	18,47	-6,09	15,59	-12,38	21,68	-132,97	-355,99
9	Рентабельность продаж, %	7,86	-27,34	7,02	-35,2	34,36	-447,84	-125,7
10	Фондоотдача, руб.	4,5	0,5	4,5	-4	4	88,9	800
10	Фондоёмкость, руб.	0,22	1,96	0,22	1,74	-1,74	74	-274
11	Фондорентабельность, %	24,3	-0,0014	39,85	-24,3	39,85	-2 530	3 885

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

Из данных таблицы 2.1. можно сделать следующие выводы.

За анализируемый период выручка от продаж значительно возросла с за 2013 год тыс. руб. до за 2015 год тыс. руб. (26,64 %). Так же имеется повышение таких показателей как прибыль от продаж (на 9,5 %) и чистая прибыль (на 19,04 %). Что может говорить об увеличении спроса на продукцию.

Рассмотрим тенденции в изменении среднегодовой кредиторской и дебиторской задолженности. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности увеличилась с 25 937 тыс. руб. до 52 074,5 тыс. руб. (на 100,77%).

Такое сильное увеличение ведет к сильной финансовой зависимости от внешних источников и снижает финансовую устойчивость предприятия. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности так же увеличилась с 58 028 тыс. руб. до 115 598,5 тыс. руб. (на -73,31%). Что свидетельствует об снижении работы с дебиторами.

Рентабельность активов снизилась на 15,6% (с 18,47 до 15,59). Показатель рентабельности продаж имеет негативную тенденцию (10,67%).

Так же важно рассмотреть основные показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.

Финансовое состояние предприятия рассмотрим в виде трех показателей: финансовой устойчивости, ликвидности и платёжеспособности.

Финансовая устойчивость - это характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании в бесперебойном процессе производства и реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости предприятия.

Анализ финансовой устойчивости состоит из абсолютных и относительных показателей и предполагает определение возможностей предприятия по обеспечению своих запасов и затрат за счет собственных оборотных средств, а так же с помощью приравненных к ним долгосрочных и краткосрочных заемных средств. Абсолютные показатели выражаются в определении излишка или недостатка собственных оборотных средств, для обеспечения запасов и покрытия затрат в натуральном выражении (8,251).

Будучи одним из основных показателей финансово-экономического состояния, финансовая устойчивость организации указывает на степень зависимости от кредиторов и инвесторов. Владельцы предприятия заинтересованы в минимизации собственного капитала и в максимизации

заемного капитала в финансовой структуре организации.

Для расчета вышеперечисленных показателей, необходимо привести исходные данные в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика показатели финансовой устойчивости ООО «Белгородский завод металлоизделий» в 2013- 2015 гг.

№ п/п	Показателя	Годы			Абсолютное отклонение (+,-), тыс. руб.		Темп роста, (%)	
		2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.	2014 г. к 2013г.	2015 г. к 2014г.
1	Собственные оборотные средства, тыс. руб.	92 577	151 781	145 258	59 204	-6 523	63,95	-4,3
2	Долгосрочные заемные средства, тыс. руб.	19 161	35 971	4 855	16 810	-31 116	87,7	-86,5
3	Краткосрочные заемные средства, тыс. руб.	363 511	97 338	99 674	-266 173	2 336	73,22	2,4
4	Запасы, тыс. руб.	86 673	101 002	113 052	14 329	12 050	16,53	11,93
5	Коэффициент автономии	0,73	0,7	0,78	-0,03	0,08	-4,1	11,4
6	Коэффициент заёмных источников	97 408	133 309	104 529	35 901	-28 780	36,85	-21,5
7	Коэффициент финансового риска	0,37	0,42	0,27	0,05	0,15	13,51	-35,7
8	Коэффициент долгосрочного привлечения заёмного капитала	1,01	1,11	1,07	0,1	-0,04	9,9	-3,6
9	Коэффициент маневренности	0,28	0,38	0,38	0,1	0	35,7	0
10	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,43	0,26	0,29	-0,17	0,03	-39,5	11,5
11	Коэффициент обеспеченности собственными основными средств	3,07	3,12	3,39	0,05	0,27	1,6	8,6

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

Таким образом, можно сделать вывод о том, что во всех периодах у ООО «Белгородский завод металлоизделий» имеется достаточно средств для обеспечения запасов и покрытия затрат.

Относительные показатели показывают излишек или недостаток собственных оборотных средств в процентном соотношении.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие в целом устойчиво, так как в состоянии своими силами (собственными средствами) обеспечить запасы и покрыть затраты.

Одним из основных элементов финансового анализа является анализ ликвидности и платежеспособности. Его целью является определение способности предприятия своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам за счет наличия готовых средств платежа (остатка денежных средств) и других ликвидных активов.

Для того чтобы провести анализ ликвидности бухгалтерского баланса предприятия необходимо произвести сравнение средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые сгруппированы по степени срочности погашения.

Главная задача оценки ликвидности баланса — определить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата). Баланс ликвидности за несколько периодов дает представление о тенденциях к изменению финансового положения предприятия (9,45).

Проведение анализа ликвидности баланса начинается с того, что все активы и пассивы предприятия разделяют на четыре группы (активы - в зависимости от скорости превращения в денежные средства; пассивы — в зависимости от срочности оплаты).

Оценим ликвидность бухгалтерского баланса ООО «Белгородский завод металлоизделий» на 2013 – 2015 гг. рассмотрим в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ ликвидности ООО «Белгородский завод металлоизделий»  
в 2013-2015 гг.

Активы				Пассивы			
Показатель	Сумма, тыс. руб.			Показатель	Сумма, тыс. руб.		
	2013	2014	2015		2013	2014	2015
А1 - наиболее ликвидные активы	29 120	29 299	12 809	П1 - наиболее срочные обязательства	26 612	49 275	54 874
А2 - быстро реализуемые активы	55 031	118 666	113 411	П2 - краткосрочные пассивы	44 000	41 176	37 000
А3 – медленно реализуемые активы	86 673	118 519	237 424	П3 - долгосрочные пассивы	19 161	4 855	35 971
А4 - трудно реализуемые активы	192 687	242 053	199 362	П4 - постоянные пассивы	273 739	322 059	390 256

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

Баланс абсолютно ликвиден, если выполняются все четыре неравенства:  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \leq P4$ . Если выполнено неравенство  $A1 > P1$ , то это свидетельствует о платежеспособности организации на момент составления баланса.

Если выполнено неравенство  $A2 > P2$ , то быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

Если выполнено неравенство  $A3 > P3$ , то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного

оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Выполнение первых трех неравенств в данной системе влечет выполнение и четвертого неравенства, поэтому важно сопоставить итоги первых трех групп по активу и пассиву. Четвертое неравенство носит «балансирующий» характер. Его выполнение свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости — наличии у предприятия собственных оборотных средств. В случае, когда одно или несколько неравенств системы имеют знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность была меньшей.

В ООО «Белгородский завод металлоизделий» достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

Произведем сравнение активов (сгруппированными в зависимости от скорости превращения в денежные средства) с пассивами (сгруппированными в зависимости от срочности оплаты) представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Сравнение групп активов и пассивов ООО «Белгородский завод металлоизделий» в 2013–2015 гг.

Актив		Знак сравнения	Пассив	
Название группы	Значение, тыс. руб.		Название группы	Значение, тыс. руб.
2013				
A1	29 120	≥	П1	26 612
A2	55 031	≥	П2	44 000
A3	86 673	≥	П3	19 161
A4	192 687	≤	П4	273 739
2014				
A1	29 299	≤	П1	49 275
A2	118 666	≥	П2	41 176

Актив		Знак сравнения	Пассив	
Название группы	Значение, тыс. руб.		Название группы	Значение, тыс. руб.
А3	118 519	≥	П3	4 855
А4	242 053	≤	П4	322 059
2015				
А1	12 809	≤	П1	54 874
А2	113 411	≥	П2	37 000
А3	237 424	≥	П3	35 971
А4	199 362	≤	П4	390 256

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

В течении всего анализируемого бухгалтерский баланс не является абсолютно ликвидным.

Разность наиболее ликвидных активов (А1) и наиболее срочных обязательств (П1). Отражает соотношение текущих платежей и поступлений. Рекомендованное значение больше либо равно 0.

$$A1 - П1 \quad (2.1)$$

$$2013 - 29\,120 - 26\,612 = 2\,508 \text{ тыс.руб.}$$

$$2014 - 29\,299 - 49\,275 = -19\,976 \text{ тыс.руб.}$$

$$2015 - 12\,809 - 54\,874 = -42\,065 \text{ тыс.руб.}$$

В 2-х последних периодах имеется очень большое превышение наиболее срочных обязательств (П1) над наиболее ликвидных активов (А1).

В 2013 г. данный показатель был положителен, но все же находился выше нормы.

В 2014 г. и 2015 г. значение оказалась резко отрицательное, и чем дальше мы рассматриваем данный показатель, тем больше он уменьшается.

Имеется негативная динамика. Необходимо привести данное значение к нормальному уровню.

Сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить следующие показатели (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Показатели ликвидности ООО «Белгородский завод металлоизделий»  
в 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатели	Формула расчета	2013г.	2014г.	2015г.
1	Текущая ликвидность, тыс. руб.	$(A1+A2) - (П1+П2)$	-13 539	49 286	-67 646
2	Перспективная ликвидность, тыс. руб.	$A3 - П3$	67 512	113 664	201 453

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

В 2013 и 2015 гг. организация имела отрицательную текущую ликвидность, однако к 2014 г. данный показатель пришел в норму. Перспективная ликвидность имеет положительное значение в течение всего анализируемого периода, имеется положительная динамика.

В целом, можно сделать вывод, что уровень ликвидности ООО «Белгородский завод металлоизделий» в 2013-2015 гг. был удовлетворительным.

Осуществим анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности ООО «Белгородский завод металлоизделий» в таблице 2.6.



Таблица 2.6

Анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности  
ООО «Белгородский завод металлоизделий»

№ п/п	Показатель	Формула расчета	Норма тив	2013г.	2014г.	2015г.
1	Коэффициент абсолютной ликвидности	Денежные средства / Краткосрочные пассивы	>0,2	0,6	0,7	0,3
2	Коэффициент быстрой ликвидности	(Дебиторская задолженность + Денежные средства) / Краткосрочные пассивы	> 0,7-1	1,9	9,4	3,3
3	Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные Активы / Краткосрочные Обязательства	> 2	2,2	2,6	2,46

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

Из данных таблицы 2.6. следует, что на основе анализа ликвидности и платежеспособности предприятия ООО "Белгородский завод металлоизделий" можно сделать вывод, что имеется высокое значение коэффициента абсолютной ликвидности (на всем анализируемом периоде), а коэффициенты быстрой и текущей ликвидности, также находятся в повышенных пределах нормативных значений.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает возможность предприятия отвечать по своим краткосрочным обязательствам, используя денежные средства и краткосрочные финансовые вложения. Является наиболее четким показателем ликвидности организации и характеризует способность немедленно погасить текущие обязательства предприятия. Наиболее ликвидными активами предприятия являются денежные средства, а так же краткосрочные финансовые вложения, которые могут быть сразу направлены

на погашения краткосрочных обязательств предприятия. Необходимо привести данный показатель к нормативному значению (21,254).

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Белгородский завод металлоизделий» является промышленным предприятием, занимающимся производством упаковки из легких материалов. В исследуемом периоде предприятие имело выручку, его деятельность была прибыльной и рентабельной в 2013 и 2015 гг.

## **2.2 Оценка эффективности управления персоналом на предприятии**

Оценка эффективности управления персоналом в ООО «Белгородский завод металлоизделий» – это методически, четко формализованный процесс, который направлен на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой практики, для аналогичности их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, а также сравнения с другим предприятиями.

Оценку эффективности управления персонала ООО «Белгородский завод металлоизделий» целесообразно проводить в несколько этапов. В числе этих этапов можно выделить: анализ обеспеченности предприятия персоналом, анализ движения кадров предприятия, анализ производительности труда, анализ расчетного листа (на одного рабочего), а также экономическая и социальная эффективность.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ.

Рассмотрим количественный состав работников ООО «Белгородский завод металлоизделий» в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Количественный состав работников ООО «Белгородский завод  
металлоизделий» в 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатели	2013	2014	2015	Абсолютные отклонения (+,-), тыс.руб.		Темп прироста, %	
					2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014г.	2014 г. к 2014 г.	2015 г. к 2014 г.
1	Работники заводоуправления, чел.	9	9	9	0	0	0	0
2	Работники бухгалтерия, чел.	8	8	9	0	1	0	12,5
3	Работники технического отдела, чел.	7	7	6	0	-1	0	-14,28
4	Работники отдела технического контроля, чел.	5	5	4	0	-1	0	-20
5	Работники отдела продаж, чел.	5	5	5	0	0	0	0
6	Работники отдела отгрузок, чел.	17	14	14	-3	0	-17,6	0
7	Работники отдела кадров, чел.	2	2	2	0	0	0	0
8	Работники службы режима и контроля, чел.	16	16	14	0	-2	0	-12,5
9	Работники механического участка, чел.	18	18	17	0	-1	0	-5,55
10	Работники энергохимического отдела, чел.	15	12	13	-3	-1	-20	8,3
11	Работники транспортного участка, чел.	11	11	11	0	0	0	0
12	Работники ремонтно-строительных участков, чел.	4	4	4	0	0	0	0
13	Работники столовой, чел.	6	6	4	0	-2	0	-33,3
12	Работники участка литографии, чел.	42	41	36	1	-4	-2,4	-7,3
13	Работники цеха по производству тары, чел.	325	349	289	-24	-36	-6,9	-11,08
	Итого	490	507	437	17	-70	3,5	-13,8

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

Анализ данной таблицы позволяет сделать вывод, что количественный состав служащих в цехах производства тары уменьшился с 2013 г. по 2015 г. с

349 человек до 289 человек. По отношению 2013 г. к 2015 г. количественный состав заводоуправления не изменился.

С 2013 г. по 2015 г. численность работников отдела продаж не изменилась.

Далее рассмотрим темп роста численности персонала ООО «БЗМИ» в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Показатели численности персонала ООО «Белгородский завод металлоизделий» по категориям за период с 2013 по 2015 гг.

№ п/п	Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темпы роста %		
					2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2015 г. к 2013 г.
1	Административно-управленческий персонал, чел.	69	66	63	-3	-3	-6
32	Промышленно-производственный работник, чел.	421	441	401	20	-40	-20
Итого:		490	507	437	17	-70	-53

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

По данной таблице можно сказать следующие, что темп роста административно - управленческий персонал сократился в 2014 г. и 2015 г. составил 63 сотрудника

Темп роста рабочих к 2014 г. увеличился на 20 человек, а в 2015 г. уменьшился на 40 человек.

В общем, количество персонала уменьшилось по отношению 2015 к 2013 и составил 53 сотрудника.

Рассмотрим анализ движения работников на персонала ООО «Белгородский завод металлоизделий» в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Анализ движения работников в динамике на ООО «Белгородском заводе металлоизделий» с 2013 по 2015гг.

№ п/п	Показатели	2013	2014	2015	Абсолютные отклонения (+,-) тыс.руб.		Темп прироста, %	
					2014г. от 2013 г.	2015г. от 2014г.	2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.
1	Среднесписочная численность работников, чел.	490	507	437	17	-70	3,5	-13,8
2	Кол-во уволенных всего (чел.), в т. ч.	24	31	51	7	20	29,2	64,5
	- по собственному желанию;	8	10	35	2	25	25	250
	- за нарушение трудовой дисциплины;	2	5	8	-3	3	150	60
	- по другим причинам	14	16	8	22	-28	157,1	-77,8
3	Кол-во принятых работников, чел.	41	48	12	7	-36	17	-75
4	Число работников проработавших весь год, чел.	459	469	350	10	-119	2,2	-25,4
5	Коэффициент оборота по убытию	0,05	0,06	0,1	0,01	0,04	20	66,7
6	Коэффициент оборота по приему	0,08	0,1	0,03	0,02	-0,07	25	-70
7	Коэффициент постоянного состава	0,94	0,93	0,8	-0,01	-0,13	-1,1	-13,9

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

Из данных таблицы видно, что на анализируемом предприятии коэффициент постоянного состава, за период в целом уменьшился на 0,14. Этому способствовало количество работников проработавших весь год и среднесписочной численности работников.

Коэффициент оборота по убыванию работника в 2015 г. выше, чем в 2013 и 2014г. Для более подробного изучения работников, нужно рассмотреть причины, которые повлияли на данный коэффициент.

Рассмотрим причины, повлиявшие на коэффициент оборота по убытию

сотрудников на предприятии ООО «Белгородский завод металлоизделий» в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Причины, повлиявшие на коэффициент оборота убытию сотрудников на предприятии ООО «Белгородский завод металлоизделий» с 2013 по 2015 гг.

№ п/п	Показатели	2013	2014	2015	Абсолютные отклонения (+,-) тыс.руб.		Темп прироста, %	
					2014г. от 2013 г.	2015г. от 2014г.	2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.
1	Увольнение за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	5	8	3	3	150	60
2	Увольнение по собственному желанию, чел.	8	10	35	2	-3	25	250
3	Выход на пенсию, чел.	8	8	5	0	-3	0	-37,5
4	Переход в отпуск по уходу за ребенком до 3 лет, чел.	6	8	3	2	-5	33,3	-62,5

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что выбытие сотрудников в 2015 г. увеличилось по отношению к 2013г. и 2014г., где показатель стабилен.

Понизился и демографический показатель рождаемости, с 2013 по 2015г. на 3 выхода по уходу за ребенком.

Далее перейдем к анализу производительности труда, который принято осуществлять по следующим направлениям:

- определения степени напряженности плана производительности труда;
- определения реального уровня производительности труда и его изменений в сравнении с базисным периодом;
- определения главных факторов, которые оказывают влияние на рост или снижения производительности труда в анализируемом временном периоде;

- разработки мероприятий по выявлению внутренних резервов роста производства в результате более оптимального использования рабочей силы.

Более подробно рассмотрим на таблице 2.12 приведенной ниже.

Таблица 2.12

Показатели эффективности использования персонала  
ООО «Белгородский завод металлоизделий» с 2013 по 2015 гг.

№ п/п	Показатели	2013	2014	2015	Абсолютные отклонения (+,-) тыс.руб.		Темп прироста, %	
					2014г. от 2013 г.	2015г. от 2014г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
1	Выручка от продаж продукции (работ, услуг), тыс. руб.	853 752	99 879	1 081 184	-753 873	981 305	-88,3	982,5
2	Численность работающих, чел.	490	507	437	17	-70	3,5	13,8
3	Численность рабочих по производству тары, чел.	325	349	289	24	-60	7,4	-17,2
4	Отработано человеко-часов работающих, днях	117 600	121 680	104 880	4 080	-16 800	3,5	-13,8
5	Отработано человеко-дней рабочих по производству тары, днях.	9 800	10 140	8 740	340	-1 400	3,5	-13,8
6	Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб./чел.	1 742,6	197	2 474,1	-1 545	2 277,1	-88,7	1 155,9
8	Среднечасовая выработка рабочего, тыс. руб./чел.	7,3	0,8	123,7	-6,5	122,9	-89,04	15 362

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

Анализ данной таблицы позволяет сделать вывод, что среднегодовая выработка на одного работающего существенно изменялась в исследуемом периоде.

Также можно заметить, что среднечасовая выработка одного рабочего динамично уменьшалась, к концу анализируемого периода уменьшилась на 12,02, что влечёт за собой снижения выработки значения одного работника.

В 2014 году наблюдалось резкое снижение производительности труда в связи с моральным износом оборудования и несоответствия оплаты труда с современными рыночными условиям.

Также важным этапом управления эффективностью работы персонала является расчет размера оплаты труда. Сотрудники ООО «Белгородский завод металлоизделий» при выплате заработной платы получают расчетный листок на руки.

В соответствии со ст. 136 Трудового Кодекса РФ работодатель при выплате заработной платы обязан извещать в письменной форме каждого сотрудника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период. Формой такого письменного «извещения» является расчетный листок.

Расчетный лист – это документ, который получает рабочий, как оповещена о прямом зачислении денежных средств ( на счет, или как часть расчетного чека).

В основном, в расчетном листе расписывают общую сумму заработной платы, ее составляющие части, все налоги и прочие.

Анализ расчётного листа видется раз в месяц, по каждому из сотрудников. Проводиться в 4 этапа: начислено, удержано, доход в натуральной форме, удержано, выплаченные суммы. Рассмотрим в ниже приведенной таблице 2.13.



Таблица 2.13

Начислено по расчетному листу за март-апрель 2016 г.

на ООО «Белгородском заводе металлоизделий»

работнику Зайцевой А.Н.

№ п/п	Показатели	02.2016	03.2016	04.2016	Абсолютные отклонения (+,-) тыс.руб.		Темп прироста, %	
					03.2016 от 02.2016	04.2016 от 03.2016	03.2016 к 02.2016	04.2016 к 03.2016
1	Оплата по производственным нарядам	13 586	10 510	10 390	-3 076	-120	-22,6	-1,5
2	Оплата сверхурочных сдельных нарядов	3 021	3 460	3 516	439	56	14,9	1,6
3	Депремирование	-67	-111	-139	-44	-28	65,8	25,2
4	Доплата за ночные часы	1 264	1 264	1 301	0	37	0	2,9
6	Дополнительная премия	830	698	695	-132	-3	-15,9	-0,4
7	Премия сдельщика	14 947	13 272	19 469	-1 675	6 197	-11,2	46,7
8	Материальная помощь (от работодателя)	-	1 500	-	1 500	-1 500	-	-
Всего начислено		35 949	33 290	37 872	-2 659	4 582	-7,4	13,8

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

Подводя итоги данной таблице, можно заметить каким образом осуществляется доплата, премия, а так же депремирование. Можно заметить, что на большее количество денежных средств относиться к оплате по производственным нарядам и премии сдельщика. На март 2015 года премия сдельщика увеличилась на 6 197 рублей (по отношению к марту 2015 года).

Также всего начисленных денежных средств приходится на апрель 2016 (так как заработок варьируется от сезонности). Исходя из этого можно заметить, что премирования и доплаты благоприятно сказываются на положении работников и дает им дальнейший стимул к работе.

Далее будет рассмотрена экономическая и социальная эффективность производства.

Чтобы проанализировать данный показатель, нужно понять его многогранность (не случайность каких-либо явлений, закономерность, а также устойчивость тому подобное).

Оценим экономическую социальную эффективность производства ООО «Белгородском заводе металлоизделий».

Рассчитаем экономическую эффективность производства (ЭЭП) по обобщённой формуле 1.1:

$$\text{ЭЭП 2013} = 853\,752 / 707\,359 = 1,2;$$

$$\text{ЭЭП 2014} = 99\,879 / 94\,193 = 1,1;$$

$$\text{ЭЭП 2015} = 1\,081\,184 / 943\,715 = 1,2.$$

Можно заметить, что в 2014 г. экономическая эффективность снизилась (на 0,1).

Но, исходя из показателей 2013 г. и 2015 г., мы можем заметить, что показатели не меняются.

На практике эффективность функционирования предприятия не может быть объективно оценена только по показателям эффективности производства.

Многие экономисты утверждают, что успех предприятия кроется не внутри его, а во внешней среде, в способности адаптироваться к постоянно изменяющимся рыночным условиям, а методы оценки эффективности производства этого не учитывают.

Поэтому в настоящее время в отечественной и зарубежной литературе активно обсуждаются подходы к оценке эффективности функционирования предприятия, его производственно-коммерческой деятельности. Как правило, эти методы базируются на оценке эффективности использования финансовых ресурсов предприятия.

Данный показатель обобщенный, поскольку он характеризует все затраты, на выпуск одной единицы продукции.

Показатель социальной эффективности производства, служит своей главной цели – удовлетворять нужды потребителя и в целом человека.

Уровень жизни – положение, которое обеспечивает индивидууму духовные и материальные блага (в определенный момент и определенной стране). Он определяется прожиточным минимумом.

Прожиточный минимум – это определенное количество экономических благ, набора продуктов, которое нужно человеку для жизни, также сохранение его здоровья, удовлетворение культурных и социальных подробностей.

Прожиточный минимум отображается социальным стандартом, исходя из которого сформировываются такие показатели, как минимальная пенсия, заработная плата, а также другие социальные выплаты.

Также для анализа социальной эффективности рассчитываются и другие показатели:

- количество распределения времени и наличие его правильного использования;
- уровень безработицы;
- коэффициент демографического показателя;
- минимальной заработной платы;
- условия и безопасность на территории работодателя;
- продолжительность рабочей недели и тому подобное.

Подводя итог, можно сказать, что материальной основой решения социальных проблем во многом выступает экономическая эффективность. В свою очередь без социальной эффективности (его культурной и образовательной платформы) не было бы существенного влияния на повышение эффективности общественного производства, то есть они крепко сплетены между собой.

## 2.3 Направления повышения эффективности управления персоналом предприятия

Задача повышения эффективности управления персоналом предприятия не может быть разрешена без предварительного совершенствование системы управления и организации всей деятельности персонала, поэтому было выделены следующие рекомендации:

- проведение различные мероприятий по оптимизации системы управления;
- совершенствование в области работы управление персоналом;
- мероприятия по увеличению системы оплаты и организации труда.

Исходя из выше сказанного, следует подробно рассмотреть направления повышения эффективности системы управления персоналом в таблице 2.15.

Таблица 2.15

### Направления повышения эффективности управления персоналом в ООО «Белгородском заводе металлоизделий»

Наименование	Резервы увеличение эффективности
Контроль квалификационных требований	Аттестация персонала
Оптимизация системы развития персонала	Повышение квалификации и обучение персонала
Оптимизация организационной структуры предприятия	Улучшение коммуникаций между сотрудниками
Повышение культуры управления	Применения современных методик менеджмента персоналом
Внедрение системы мотивации персонала	Опросы сотрудников, коллективные собрания, анализ применения теорий мотивации

Источник: рассчитано автором по данным отчетности предприятия

Подводя итог таблицы 2.15, можно заметить, что повышению эффективности работы с персоналом полностью бы оправдали себя, если бы была применена.

Но есть основные факторы, которые будут важны каждому – это здоровье и заработная плата. Каждый рабочий хотел бы получать больше, чем он имеет

сейчас.

Если применять данные показатели на ООО «Белгородский завод металлоизделий». То можно подробнее рассмотреть несколько показателей в Рисунке 2.2.



Рис.2.2.Направления повышения эффективности управления персоналом в ООО «Белгородском заводе металлоизделий»

Можно сделать вывод, что эффективное управление персоналом должно зависеть от количество рабочих на предприятии.

Для более обширного удовлетворения кадровой потребности ООО «Белгородского завода металлоизделий» можно использовать следующие методы:

1. Активные методы привлечения кадров:

- увеличение работы с образовательными учреждениями;
- привлечения кадров через личные связи сотрудников;
- участие в ярмарках вакансий и тому подобное.

## 2. Пассивные методы привлечения кадров:

- тесное сотрудничество с СМИ (печатные издания, радио, Интернет-ресурсы, телевидение).

Далее не стоит забывать о проблеме в работе с персоналом на ООО «Белгородском заводе металлоизделий», это является управление трудовой адаптацией.

Согласно данным кадровой статистике ООО «Белгородского завода металлоизделий», количество уволенных в 2015 году составляло 81 человек.

В данный промежуток времени, на увеличение по сравнению с другими отчетными периодами повлияло большое количество адаптационных факторов, таких как: отсутствие профессионального введения в должность, внутренняя обстановка на предприятии, и в целом привыкание к данному месту работы.

Но в момент того, как один сотрудник увольняется, на его место должен прийти другой, он должен быть таким же классифицированным, либо достаточно быстро обучиться данной профессии. Для того, что бы данный процесс происходил достаточно быстро необходимо разработать систему материального стимулирования обучаемого (некие премии и надбавки).

Достижение пенсионного возраста, является неотъемлемым фактом в кадровой системе ООО «Белгородского завода металлоизделий».

На анализируемый момент, количество ушедших на пенсию составил 31 человек. На место данных рабочих, также должны прийти сотрудник, который сможет выполнять такой же объем работы. В такой момент его коллеги, либо его непосредственный начальник должен найти замену, а возможно и некоторый промежуток времени и заменять его (за данные обязанности может приводиться доплата от 15 до 45 % от оклада).

Если новые сотрудники проходят испытательный срок, то проводится подведение итогов работы сотрудника.

Чтобы решить проблемы адаптации на ООО «Белгородском заводе металлоизделий» рекомендуется разработать более обширные должностные инструкции, которые содержат прямые служебные обязанности рабочего и управляющего персонала, сферу их ответственностей, а также оценку эффективности работы.

Если данные рекомендации будут приняты ООО «Белгородским заводом металлоизделий», он получит первую и наиболее важную ступень в управлении персоналом, значительно уменьшив проблемы в адаптации сотрудников.

Также важным фактором эффективной работы на ООО «Белгородском заводе металлоизделий» является повышение квалификаций персонала, что повышает их теоретические, практические навыки.

Для повышения эффективности, можно увеличить курсы обучения и повышение квалификации, либо проводить непредвиденные проверки закрепленной информации (после данных курсов). Незнание может быть облагаться штрафами, либо депремирование.

Еще одной проблемой в нехватке рабочих кадров ООО «Белгородский завод металлоизделий» может являться величина сдельной премии (из которой в большей степени формируется заработная плата. Данный показатель неустойчив, может достигать уровня минимальной заработной платы. Некоторых сотрудников не удовлетворяет неустойчивость данного фактора.

Заработная плата является главным рычагом, на который должен обратить внимание работодатель. На ООО «Белгородском заводе металлоизделий» можно применить увеличение премий в промежутке малой заработной платы, путем увеличения дополнительной премии (рабочим проработавшим, больше пяти лет, либо получаемым неоднократно благодарности за переработку нормы).

В данной организации при заключении контрактов применяется дополнительная мера стимулирования труда в виде повышения тарифной ставки (должностного оклада) и дополнительного поощрительного отпуска с сохранением заработной платы до 5 календарных дней.

Работнику может выдаваться надбавка за сложность и напряженность работы, за высокое качество выполняемых работ, за профессиональное мастерство.

Это поможет стабилизировать заработную плату, тем самым уменьшив текучесть кадров.

Следует разработать, либо доработать старый коллективный договор «Положение и премировании работников», которые будут содержать: размеры премий, показатели и условия премирования, периодические премирование, а также должны быть указаны источники премирования.

Премирование может начисляться за:

- переработки наряда;
- за активность и инициативность работников;
- повышение квалификации;
- за работу в праздничные дни и ночное время;
- вредные условия труда;

А депремирование может быть за:

- кражу;
- невыполнение наряда;
- прогулы;
- курение;
- появление на рабочем месте в пьяном состоянии (15,203).

Если не брать в расчет премии или какие-либо поощрения, то огромным стимулом может являться на ООО «Белгородском заводе металлоизделий» бесплатные или частично оплаченные обеды. В основном режим работы составляет 12 часов (1 час – фиксированный перерыв). Столовая находящаяся



на первом этаже здания ООО «Белгородского завода металлоизделий» предоставляет комплексные обеды, за счет дальнейшей заработной платы, что уменьшает ее посещаемость.

Не стоит исключать уход по каким-либо семейным обстоятельству, если есть вероятность возврата рабочего, а он является квалифицированным специалистом, можно в дальнейшем связаться с ним и предложить работу на предприятии.

Также следует помнить о проведение мероприятий по предотвращению травматизма и предотвращение профессиональных заболеваний. Если на ООО «Белгородском заводе металлоизделий» будет большое количество травматизма, то большинство людей будут нанесены производственные травмы и предприятие будет обязано выплачивать больничный, лечение, а также моральную компенсацию. При выходе на пенсию и после производственной травмы, рабочему будет выплачивать определенная доплата (к заработной плате, а в дальнейшем и к пенсии) (59,45).

Исходя из вышесказанного, можно заметить, что для работодателя – это большие затраты и понесенный ущерб репутации, для работника – это потеря работоспособности. На ООО «Белгородском заводе металлоизделий» в основном страдают руки, фаланги пальцев. При обращении с станками, жечь нужно в некоторых случаях поправлять (эта функция должна осуществляться в ручную). Если устранить фактор травматизма, то на предприятии увеличился поток кадров.

Для решение данной проблемы, стоит увеличит пути провозждения мероприятия. Желательно провести усовершенствование станков, путем их замены. Данное направление по повышению эффективности управления ведет за собой большие затраты.

В отчетный период замена станков проведена не была, починка же осуществляется несколько раз в месяц, а травматизм увеличивается.

Также профессиональные заболевания следует выявлять на ранних стадиях, проводя медицинский осмотр. Так как раньше на ООО «Белгородском заводе металлоизделий» было тяжелым и вредным производством, не стоит забывать, что вероятность заболеваний не уменьшится. Потому что работа и состав материалов не изменился, также и условия работы.

Подводя итоги, можно заметить, что на предприятии ООО «Белгородский завод металлоизделий», нужно провести реорганизацию структуры обучения персонала. Увеличить мотивационную платформу, за счет введения новых поощрений, а так же премий. Проведение мероприятий, а также решение проблем с большим количеством травмированных рабочих, путем замены оборудования.

Не стоит забывать и про наказания. Депремирование на производстве должно включаться, так как рабочие должны понимать, что за невыполнение нормы или нарушения установленного порядка, они могут понести наказания (выговором, депремирование, либо даже увольнением).

При выявлении не понимания, либо какой-либо конфликт., его нужно решать незамедлительно так, чтобы устранить источники недовольства.

Нужно выбрать ту грань, при которой работодатель и работник будут полностью устраивать друг друга.

Для работодателя - это уменьшение затрат, и увеличения чистой прибыли. Для работника – это получения максимальной заработной платы, комфортное место работы и тому подобное.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

В оценку эффективности управления персоналом входят два компонента: 1 компонент – Экономическая эффективность (достижение поставленных перед собой целей, путем использована персонала на основании принципа экономического расхождения имеющихся ресурсов). 2 компонент – Социальная эффективность (характеризуется степенью ожидания потребностей и интересов работников).

Компоненты экономической эффективностью управления персонала предполагаются:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал (с точки зрения поставленных организационных задач);
- компоненты, которые отражает вклад рабочих в долгосрочное существование и развитие организации.

На данный момент, какого-то одного подхода к оценке эффективности управлением персонала не имеется. Исходя из того, что на практике размерность оценки велика, а количественные сравнения исходных данных управляемого объекта (предприятия) нередко провести невозможно, провести оценку всех аспектов управления не удастся. Исходя из этого, в ряде случаев эффективности управления ограничивается анализом финансовой – экономического состояния предприятия.

Наиболее простым примером оценки эффективности организации, служит показатель уровня прибыли, а точнее его увеличение, либо снижение. Также данным критерием может выступать продуктивность (объем выпускаемой продукции, качество продукции, показатель индивидуальности и групповой производительности труда). Также сюда можно отнести материальные ресурсы, человеческие ресурсы, внедрение нововведений.

Объектом исследования являлось ООО «Белгородский завод металлоизделий», который является лидером в выпуске жестяной тары России.

Текущая политика компании должна привести, прежде всего, к повышению качества продукции и увеличению рентабельности производства, что положительно отразится на финансовом состоянии предприятия.

Для успешного решения поставленных задач необходима эффективная кадровая политика.

Кадровая политика нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного коллектива, способного качественно и оперативно решать стоящие перед предприятием задачи. Для достижения этой цели ООО «Белгородский завод металлоизделий» планомерно проводит работу, направленную на повышение профессионального уровня сотрудников, совершенствование расстановки и внутриорганизационного перемещения кадров, развитие возможностей для быстрого профессионального роста инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

Имеющаяся в настоящее время в ООО «Белгородском заводе металлоизделий» численность персонала удовлетворяет потребность производства в трудовых ресурсах для выпуска запланированного на 2016 год объема продукции.

Важнейшее требование ООО «Белгородский завод металлоизделий» к работникам является соблюдение безопасности. В связи с освоением новых видов продукции и оборудования.

Анализ показателей управления персоналом показал, что среднесписочная численность работников в 2015 году снизилась по сравнению с 2013 годом на 52 человека. Причем число работников ООО «Белгородский завод металлоизделий» с 2014 по 2015 год выросло на 12 человек. Показатели производительности труда в 2015 году поднялся на 7 114,8 тыс.руб. по сравнению с 2013 годом, что составило 270% роста. Начисленная заработная плата повысилась на 1 923 руб. в 2015 году.

Повышение среднегодовой заработной платы работников вызвано в основном ростом отработанных дней, работой в вечернее и ночное время, а также ростом товарной продукции.

Анализ текучести кадров показал, что уволенных по собственному желанию в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилось на 27 человек. Количество принятых в 2015 году уменьшилось на 38 человек, чем в 2014 году. Количество работников, проработавших весь год в 2015 году, по сравнению с 2013 годом уменьшился на 109 человек.

Проанализировав сложившуюся ситуацию на ООО «Белгородском заводе металлоизделий» выяснили, что на предприятии достаточно высокая текучесть кадров, причем за анализируемый период видна динамика в росте текучести; в связи с постоянным обновлением производства усложняется профессиональная адаптация новых работников; необходимость проведения более тщательной аттестации работников, для выявления знаний и потенциальных возможностей специалистов и работников предприятия; в связи со спадом одних производств, и расширением других, появляется необходимость обучения смежным профессиям.

Предложенные мероприятия для решения выявленных проблем, были направлены на:

- выяснение причин чрезмерной текучести кадров и сведения ее до естественной, с помощью введения материальных и моральных поощрений работников на предприятии;

- сокращение приема новых работников в такие производственные отделения, в которых идет расширение и обновление производства, вместо этого используя свой кадровый резерв, таким образом, сокращая длительность профадаптационного периода;

- совершенствование методов аттестации персонала на предприятии, связанные с использованием новых нетрадиционных методов;

- совершенствование формы повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии, с помощью дополнительного обучения смежным профессиям.

Однако, добиться положительного результата, можно только рассматривая все нюансы в комплексе, сопоставляя интересы работника с интересами ООО «Белгородского завода металлоизделий».

Предложенные мероприятия позволят, прежде всего, текучесть кадров подвести к минимуму, что обеспечит повышение качества продукции и увеличение рентабельности производства, а это положительно отразится на финансовом состоянии ООО «Белгородский завод металлоизделий».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акмаева, Р.И. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие. / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – Москва: Феникс, 2012. – 472 с.
2. Амиров, Д.П. Уравнение персоналом: учебное пособие. / Д.П. Амиров. – Москва: Делком, 2013. – 47 с.
3. Анисимов, Р.И. Кадровая служба и управление персоналом: учебное пособие. / Р.И. Анисимов. – Москва: Проспект, 2012. – 275 с.
4. Ансофф, И.А. Стратегическое управление: учебное пособие / И.А. Ансофф. – Москва: Проспект, 2014. – 57 с.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.А. Аксенова. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 146 с.
6. Барков, С.А. Управление персоналом / С.А. Барков // Библиография. – 2016. – № 5. – С.15.
7. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебное пособие / О.В. Баскакова. – Москва: Дашков и К°, 2014. – 251 с.
8. Богданова, Е.А. Маркетинговая концепция организации персонала и конкурентоспособной рабочей силы: учебное пособие / Е.А. Богданова. – Волгоград: Проспект, 2014. – 325 с.
9. Бодди, Д.А. Основа менеджмента: учебное пособие / Д.А. Бодди, Р.И. Пейтон. – СПб: ЮНИТИ, 2015. – 182 с.
10. Бойдаченко, П.Г. Служба управления персонала предприятия: учебное пособие / П.Г. Бойдаченко. – Москва: Феникс, 2013. – 348 с.
11. Бычков, В.П. Экономика предприятия и основы предпринимательства: учебное пособие / В.П. Бычков. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 394 с.
12. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 121 с.
13. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – Москва: Юрист, 2015. – 198 с.

14. Виханский, О.С. Менеджмент: учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: ИНФРАМ–М, 2014. – 203 с.

15. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебное пособие / О.С. Виханский. – Москва: Гардарики, 2012. – 145 с.

16. Волина В.А. Адаптация нового персонала к организационной культуре: учебное пособие / В.А. Волина. – Москва: Проспект, 2015. – 143 с.

17. Володина, Н.А. Адаптация персонала: учебное пособие / В.А. Волина. – Москва: ЭКСМО, 2013. – 45 с.

18. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием персонала: учебное пособие / И.Е. Ворожейкин. – Москва: Дело, 2016. – 95 с.

19. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: учебное пособие / Л.А. Чалдаева. – Москва: Юрайт, 2011. – 348 с.

20. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебное пособие / И.Н. Герчикова. – Москва: Банки и биржи, 2014. – 167 с.

21. Грачев, А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике: учебное пособие / А.В. Грачев. – Москва: Дело и сервис, 2014. – 254 с.

22. Грофинкель, В.Я. Экономика организации: учебное пособие для студентов специальности «Экономики» / В.Я. Грофинкель. – Москва: Юнити-Дана, 2012. – 389 с.

23. Дафт, Р.Я. Менеджмент: учебное пособие / Р.Я. Дафт. – Владивосток: Питрак, 2015. – 84 с.

24. Десслер Г.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Г.Ю. Десслер. – Москва: БИНОМ, 2015. – 156 с.

25. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Г.А. Дмитренко. – Красноярск: МАУП, 2016. – 257 с.

26. Добротворский, И.Л. Эффективные мероприятия по управлению персоналу: учебное пособие / И.Л. Добротворский. – Москва: Приор, 2013. – 467 с.



27. Друкер, А.П. Современные основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2014. – 289 с.

28. Друкер, А.П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: учебное пособие / А.П. Друкер. – Москва: Фаир-Пресс, 2016. – 259 с.

29. Думченкова, О.Е. Методика оценки эффективности обучения и развития персонала [Электронные ресурсы] / О.Е. Думченкова, В.В. Козлова // Корпоративный менеджмент. – 2014. – № 2. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>

30. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебное пособие / И.Б. Дуракова. – Москва: Экзамен, 2014. – 762 с.

31. Дынников, Е.А. Проблема экономической устойчивости в структурах предпринимательства / Е.А. Дынников, О.С. Гисцева // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества: материалы II междунар. науч.-практ. конф. (г. Белгород, 15 ноября 2013 г.) : под науч. ред. доц. Е.В. Никулиной. – Белгород : ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. – С. 58 – 59.

32. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 345 с.

33. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебное пособие / Т.В. Зайцева. – Москва: ФОРУМ, 2015. – 228 с.

34. Ивашенцева, Т.А. Экономика предприятия.: учебное пособие / Т.А. Ивашенцева – Москва: КноРус, 2016. – 288 с.

35. Журавлев, А.А. Технология управления персоналом: учебное пособие / А.А. Журавлев, С.А. Карташов. – Москва: Экзамен, 2014. – 214 с.

36. Капустин, П.А. Управленческое консультирование для руководителя: учебное пособие / П.А. Капустин. – СПб.: Бизнес – прессе, 2014. – 189 с.

37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: КноРус, 2016. – 425 с.

38.Магура, М.И. Поиск и отбор персонала: учебное пособие / М.И. Магура. – Москва: Феникс, 2013. – 344 с.

39.Магура, М.И. Современный персонал: учебная литература / М.И. Магура. – Москва: КноРус, 2014. – 887 с.

40.Маслов, С.А. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / С.А. Маслов. – Москва: ИНФРА – М, 2015. –281 с.

41.Мильер, Б.З. Теория организации: учебное пособие / Б.З. Мильер. – Москва: ИНФРА–М, 2014. – 296 с.

42.Мордовин. С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Мордовин. – Москва: Экзамен, 2013. – 147 с.

43.Музыченко В.В. Управление персоналом: учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент» / В.В. Музыченко. – Москва: Академия, 2015. – 345 с.

44.Никулина, Е.В. Оценка деловой активности и эффективности в предпринимательской деятельности / Е.В. Никулина, Е.Ю. Малякина // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества: материалы III междунар. науч.-практ. конф. (г. Белгород, 25 ноября 2014 г.) : под науч. ред. доц. Е.В. Никулиной : в 2 ч. – Белгород : ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2015. Ч. 1. – С. 130 – 135.

45.Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, инвестиции, маркетинг/ В.Ф. Протасов. – Москва: Финансы и статистика, 2012. – 345 с.

46.Современные проблемы и история управления персоналом: учебное пособие для студентов специальности «Экономики» / В.И. Данилова. – Москва: СЗАГС, 2014. – 137 с.

47.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая.– Минск : Новое знание, 2014. – 128 с.

48.Семенов, В.М. Экономика предприятия / В.М. Семенов.– СПб.: Питер, 2015. – 416 с.

49.Семенов, И.В. Организация управления производством в условиях реализации стратегии маркетинга/ И.В. Семенов. – Москва: Государственная академия управления им. С. Орджоникидзе, 2014. – 189 с.

50. Сыров В.Д. Экономика производства электронных средств: учебное пособие / В.Д. Сыров – Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016 – 216 с.

51.Трудовой кодекс Российской Федерации.

52.Куренко, А.Е. Управление персоналом и занятостью / А.Е. Куренко // Библиография. – 2014. –№ 3. – С. 18

53. Университетская библиотека ONLINE – Бизнес – библиотека. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://business-library.ru/> (Дата обращения 18.02.2016).

54. Университетская библиотека ONLINE. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://biblioclub.ru> (Дата обращения 20.01.2016).

55.Управление персоналом: учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент» / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б..Л. Еремин, – Москва: Банки и биржа, ЮНИТИ, 2014. – 45 с.

56.Управление персоналом: учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент» / А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА–М, 2013. – 45 с.

57.Управление организацией: учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент» / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина.– Москва: ИНФРА-М, 2014. – 54 с.

58.Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе: учебное пособие / Э.А. Уткин. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 57 с.

59.Уткина, С.А. Расходы организации: бухгалтерский и налоговый учет: учебное пособие / С.А. Уткина. – Москва: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2013. – 54 с.

60. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе: учебное пособие / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. – Москва: АКАЛИС, 2015. – 39 с.

61. Фрайлингер, К.А. Управление организационными изменениями: учебное пособие / К.А. Фрайлингер. – Москва: Делпро, 2014. – 56 с.

62. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня // Библиография. – 2013. – № 4. – С.34.

63. Шулин, Г.Н. Издержки на персонал: учебное пособие / Г.Н. Шулин. – Москва: ЮНИТИ, 2014. – 425 с.

64. Экономика, организация и управление на предприятии: учебное пособие для студентов специальности «Экономика» / М.А. Боровской, А.В. Тычков, М.К. Черняков, Н.В. Наненко. – Москва: Феникс, 2013. – 480 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**