

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
БАКАЛАВРА**

Тема работы: «Разработка и внедрение системы показателей оценки
эффективности кадровой деятельности на предприятии» (на примере ООО
«Бессоновский машиностроительный завод)»

наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ Медведева Н.С.
(подпись) (фамилия, инициалы)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления)

Профиль (направленность) _____ «Менеджмент организации»
(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-№141095- 2018 Группа Мен-42
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн.- год) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Левина С.Ш.
(подпись) (уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические и методологические подходы к формированию и развитию кадровой деятельности.....	9
1.1 Человеческие ресурсы как объект управления.....	9
1.2 Экономическая сущность и значение производительности труда.....	14
1.3 Методика исследования разработки и внедрения системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии.....	19
Глава 2. Анализ разработки и внедрения системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО "Бессоновский машиностроительный завод"	24
2.1 Общая характеристика предприятия ООО "Бессоновский машиностроительный завод"	24
2.2 Анализ финансового состояния предприятия ООО "Бессоновский машиностроительный завод"	27
2.3 Анализ использования трудовых ресурсов и выявление наиболее значимых факторов, влияющих на кадровую деятельность в ООО "Бессоновский машиностроительный завод"	43
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию и внедрению системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО "Бессоновский машиностроительный завод"	54
3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой деятельности ООО "Бессоновский машиностроительный завод"	54
3.2 Рекомендации по оптимизации структуры управления кадрами.....	60
3.3 Предлагаемая методика оценки эффективности кадровой деятельности ООО "Бессоновский машиностроительный завод"	63
Выводы и предложения.....	74
Библиографический список.....	78
Глоссарий.....	83
Приложения.....	86

Приложение 1 Анкета по изучению разработки и внедрения системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод».....	86
Приложение 2 Сводная таблица данных исследования разработки и внедрения системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод».....	91
Приложение 3 Структура отдела кадров (фактическая).....	96
Приложение 4 Рекомендуемая структура отдела кадров.....	97
Приложение 5 Резюме.....	98
Приложение 6 Эссе о моей готовности к реальной практической деятельности.....	99

ВВЕДЕНИЕ

Глубокие социально-экономические преобразования российского общества в условиях рыночной экономики требуют коренных изменений в регулировании трудовых отношений, организации труда и регламентации трудовой деятельности работников.

Изменение технологического способа производства на базе широкого внедрения компьютерной техники и информатизации, возрастание роли науки и научно-технического прогресса как фактора экономического роста, усиление социальной ориентации производственной деятельности, развитие предпринимательства, в том числе среднего и малого бизнеса, обусловили эволюцию отношений собственности и типов хозяйствования в направлении разнообразия и множественности их форм, взаимоотношений между работодателем и наемным работником, активизацию их участия в акционерном капитале и управлении, развитие коллективно-договорных отношений.¹

Социальные реформы Российской Федерации ставят перед собой задачи повышения результативности труда, трудовой активности, развития предприимчивости и деловой инициативы, а также внедрения надежных механизмов соблюдения предприятиями (учреждениями и организациями), всех форм собственности правовых гарантий, предоставляемых работникам наемного труда.

Решение этих задач может быть достигнуто путем качественного совершенствования систем и методов руководства и управления персоналом, наиболее полного использования профессионального и творческого потенциала работников, рациональной организации их труда и повышения его эффективности, а также компетентности, дисциплины, требовательности.

Производительность труда - основной показатель экономической эффективности производства отрасли (как производственного объединения)

¹ Экономика предприятия: Учебник / Семенов В.М., Баев И.А. 2014.

и каждого предприятия. Выявление резервов и путей повышения производительности труда должно опираться на комплексный технико-экономический анализ работы предприятия. Анализ производительности труда позволяет определить эффективность использования предприятием трудовых ресурсов их рабочего времени.

Рост производительности труда означает экономию овеществленного и живого труда и является одним из важнейших факторов повышения эффективности производства.

Под факторами роста производительности труда понимаются условия или причины, под влиянием которых изменяется ее уровень.

При анализе и планировании производительности труда важнейшей задачей является выявление и использование резервов ее роста, то есть конкретных возможностей повышения производительности труда. Резервы роста производительности труда - это такие возможности экономии общественного труда, которые хотя и выявлены, но по разным причинам еще не использованы.

Взаимодействие факторов и резервов состоит в том, что если факторы представляют собой движущие силы или причины изменения ее уровня, то использование резервов - это непосредственно процесс реализации действия тех или иных факторов. Степень использования резервов определяет уровень производительности труда на данном предприятии.

В связи с тем, что для Российской Федерации наиболее важна проблема роста благосостояния трудовых ресурсов, особую актуальность приобретает вопрос совершенствования управления производительностью труда, определения метода измерения производительности труда, определения приоритетных направлений её роста с учетом отраслевых особенностей, разработки эффективных мер по управлению данными приоритетами.

Актуальность темы определена в теоретическом рассмотрении и практическом обосновании системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии.

Цель исследования выпускной квалификационной работы обозначена в обобщении теоретического и практического опыта в разработке и внедрении системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии.

В соответствии с поставленной целью выполнен **комплекс задач исследования:**

1. рассмотрены теоретические аспекты системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии;
2. исследованы теоретические основы расчёта и анализа абсолютной и относительной производительности труда;
3. проведён анализ финансового состояния предприятия ООО "Бессоновский машиностроительный завод";
4. выполнен анализ кадровой политики предприятия ООО "Бессоновский машиностроительный завод";
5. предложены пути повышения эффективности кадровой политики исследуемого предприятия.

Объектом исследования является ООО "Бессоновский машиностроительный завод".

Предметом исследования выступает разработка и внедрение системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии.

Теоретико-методологическую основу работы составляют труды таких ученых как Кибанов А. Я., ²Ядов В.А, Бондарь И.К.,³ Зайцев Н.Л.,⁴ Маслов Е. В. и некоторые другие.

²Кибанов А.Я Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие // М.2012 -43с.

³ Бондарь И.К. Производительность труда: вопросы теории и практики: Наук. думка, 2012 - 152 с.

В выпускной квалифицированной работе использованы методы изучения документов предприятия, экспертный и анкетный опрос.

Практическая ценность обусловлена тем, что использование разработанных в выпускной квалифицированной работе методических положений и практических рекомендаций позволит различным организациям более целенаправленно и эффективно осуществлять внедрение системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии. Методические рекомендации, предложенные в выпускной квалифицированной работе, можно использовать при разработке и внедрении системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии.

Методологическую основу выпускной квалификационной работы составили методы: компаративный, структурный и системного анализа.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты и выводы могут быть использованы в практической управленческой деятельности исследованного предприятия.

Выпускная квалифицированная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений, анкеты.

Во введении определяется актуальность работы, ее цель, предмет и объект исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты в разработке и внедрении системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии. Раскрыты проблемы методологии разработки системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии, определены основные этапы и конкретные методы разработки кадровой стратегии, показана экономическая сущность и значение производительности труда, представлены показатели и методы измерения

⁴ Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М., 2014

производительности труда, а также приведена методика планирования роста производительности труда с учетом влияния отдельных факторов.

Вторая глава посвящена анализу разработки и внедрения системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО "Бессоновский машиностроительный завод". Проведен анализ использования фонда рабочего времени и дана оценка эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

В третьей главе разработаны и экономически обоснованы рекомендации по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия по результатам проведенного анализа. Основной акцент сделан на внедрение в практику мероприятий, направленных на разработку и внедрение системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО "Бессоновский машиностроительный завод".

В заключении выпускной квалификационной работы представлены выводы по результатам выполненного исследования и мероприятия по совершенствованию системы кадровой политики ООО "Бессоновский машиностроительный завод".

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Человеческие ресурсы как объект управления

Обобщение опыта работы крупных предприятий, а также оценок отечественных и зарубежных экспертов показывает, что в ближайшие 10-15 лет проблемы управления будут существовать главным образом в сфере работы с кадрами, в области разработки и реализации кадровой деятельности предприятий. Управление кадрами представляет собой часть общего менеджмента, связанную с людьми и их отношениями внутри предприятия. Управление кадрами связано с разработкой и реализацией деятельности, включающей в себя планирование, наем, отбор, размещение рабочей силы; обучение и подготовку работников; продвижение по работе, карьере; условия найма, методы и стандарты оплаты труда; условия работы и услуги; формальные и неформальные связи, консультирование как нанимателей, так и нанимающихся, переговоры о заработной плате и условиях работы. Управление кадровой деятельностью предполагает также совершенствование методов кадровой работы, экономических и социальных изменений.

Управление кадрами в рамках предприятия, будучи неотъемлемой частью его хозяйственной деятельности, имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей: производственной, финансово-экономической и социальной (кадровой деятельности предприятия). ⁵

Кадровая деятельность предприятия определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и неправительственными организациями), а также цели, связанные с отношением предприятия к

⁵ Экономика, организация и планирование промышленного производства/В.И. Выборнов, Ф.П. Висюлин, Н.А. Лисицин и др.; Под общей ред. Н.А. Лисицына. - Мн.: Выш. шк., 2016. - 446 с

своему персоналу (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профессионального обучения, социальные вопросы и т.д.).⁶

Планы в области кадровой деятельности предприятия связаны прежде всего с функцией мотивации трудового поведения персонала предприятия.

Кадровая деятельность направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение эффективности посредством лучших условий работы, улучшение отношений рабочих и руководства. Существуют признанные принципы, составляющие основу кадровой деятельности: демократия управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству; знание отдельных людей и их потребностей; справедливость, соблюдение равенства и последовательность.⁷

Исходными положениями деятельности в области кадров являются следующие:

Кадровая деятельность - это деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики.

1. обучения - обеспечение соответствующими обучающими мощностями в целях постоянного улучшения исполнения работниками своих нынешних обязанностей и подготовки к дальнейшему продвижению;

2. оплаты труда - предоставление более высокой, чем в других компаниях и фирмах, заработной платы в соответствии со способностями, опытом и ответственностью работников;

3. производственных отношений - установление определенных процедур для эффективного решения трудовых проблем;

4. благосостояния - обеспечение услуг и льгот, более благоприятных, чем у других нанимателей.

⁶ Экономика, организация и планирование промышленного производства/В.И. Выборнов, Ф.П. Висюлин, Н.А. Лисицин и др.; Под общей ред. Н.А. Лисицына. - Мн.: Выш. шк., 2016. - 446 с

⁷ Корогодина И.Т. Качество труда: содержание, проблемы роста - Воронеж, 2016.

Каждое из названных направлений требует точного выполнения следующих функций:⁸

- занятость (анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуск, увольнение);
- обучение (проверка новых работников, практическое обучение, непрерывное развитие персонала);
- оплата труда (льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне);
- трудовые отношения (шаги по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами);
- благосостояние (пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт и общественная деятельность, помощь в решении личных проблем).
- рациональная организация процесса кадрового планирования, согласованность и увязка последовательно подготавливаемых плановых материалов, обеспечение единства планового процесса при разработке кадровой деятельности.

Важным методологическим вопросом при разработке прогнозов, программ, основных направлений, планов развития кадров является обеспечение выполнения следующих требований:

совместимость структурных элементов (направлений, разделов, подразделов) этих документов;

применение в них "сквозных" показателей, характеризующих эффективность кадровой политики на всех стадиях;

⁸ Куприянова Т. Управление производительностью: путь к росту. // Человек и труд - 2006 - № 9. Стр.67 - 69.

преимущество в разработке мероприятий по реализации целей и задач кадровой политики, предусмотренных в последовательно разрабатываемых документах.

Развитие программно-целевого метода при разработке кадровой политики предполагает создание крупномасштабных целевых комплексных программ по важнейшим кадровым проблемам, а также совершенствование методов их увязки с планами кадровой работы, формирование совокупности программ на разных уровнях управления кадровой деятельности.

Особенность рассматриваемого метода состоит в том, что в реализации программы участвуют структурные звенья управления, наиболее эффективно обеспечивающие достижение цели программы. Такой подход позволяет преодолеть ведомственную разобщенность, обусловленную отраслевой организацией управления.

Совершенствование системы плановых показателей подготовки, распределения и использования квалифицированных кадров предполагает обоснование такой системы показателей, которая бы аналитически отражала систему действующих социальных и экономических законов. Совершенствование системы показателей планирования кадров - одна из важнейших проблем кадровой деятельности, поскольку от состава системы показателей, их методологического единства, общей целевой направленности во многом зависит обеспечение оптимальных пропорций, объемов и структуры квалифицированных кадров рабочих и специалистов.⁹

Эта система показателей должна аналитически отражать систему социальных и экономических законов, таких как закон соответствия уровня развития рабочей силы уровню развития средств производства, закон возмещения рабочей силы, закон перемены труда, социальные законы стратификации и мобильности и др.

⁹ Куприянова Т. Управление производительностью: путь к росту. // Человек и труд - 2006 - № 9. Стр.67 - 69.

С учетом этих предпосылок необходимо проанализировать существующую систему плановых показателей развития кадров, выявить их соответствие системе социальных и экономических законов и изменяющимся условиям развития производства и общества, наметить пути их оптимизации.

Упорядочение нормативной базы разработки кадровой деятельности предполагает приведение ее в соответствие с требованиями, включающими в себя обеспечение возможности расчетов плановых показателей развития кадров на всех стадиях;

обеспечение прогрессивности нормативных документов на основе максимального отражения в них современных методов организации управления кадрами;

обеспечение методического единства при разработке нормативов для различных уровней государственного, отраслевого и территориального планирования и продолжительности планового периода;

систематическое обновление нормативов с учетом новейших достижений отечественного и зарубежного кадрового менеджмента, прогрессивных изменений в научной организации управления персоналом;

обеспечение автоматизации сбора, накопления и обновления норм и нормативов.

Обеспечение рационального сочетания государственного, регионального, отраслевого и фирменного планирования развития кадров предполагает правильный учет и отражение интересов и потребностей отдельных работников, предприятий, отраслей и регионов, согласованных с целями и возможностями развития всего государства и общества.

Таким образом, развитие теории и методологии кадровой деятельности требует комплексного решения проблем, связанных с созданием целостного представления о закономерностях развития кадров и существенных связях этого процесса в современных условиях.

1.2 Экономическая сущность и значение производительности труда

Производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности общественного производства. Применение этого показателя позволяет оценить эффективность труда, как отдельного работника, так и коллектива.¹⁰

Производительность в широком понимании - это умственная склонность человека к постоянному поиску возможности усовершенствования того, что существует. Оно основано на уверенности в том, что человек может работать сегодня лучше, чем вчера, а завтра еще лучше. Оно требует постоянного совершенствования экономической деятельности.

При изучении вопроса об экономическом содержании производительности труда надо исходить из того, что труд, затрачиваемый на производство продукции, состоит из живого труда, расходуемого в данный момент в процессе производства продукции, и прошлого труда, овеществленного в ранее созданной продукции, используемый для производства новой.¹¹

Функцией живого труда является не только создание новой стоимости, но и перенесение рабочего времени, материализованного в вещественных элементах производства, на вновь создаваемый продукт. Поэтому производительная сила живого труда характеризуется его способностью создавать новые потребительные стоимости. Общая тенденция роста производительности труда проявляется в том, что доля живого труда в продукте уменьшается, а доля овеществленного труда (сырья, материалов) возрастает, но так, что общая сумма труда, заключающаяся в единице

¹⁰ Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М., 2014

¹¹ Горемыкин В.А. и др. Планирование на предприятии: Учебник. /В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов. - М.: Вилинь, 2016.

продукции, сокращается. В этом и состоит сущность повышения производительности труда.¹²

Изменение соотношения между затратами живого и овеществленного труда может происходить по-разному в зависимости от уровня развития производительных сил. На высшем этапе научно-технического прогресса с ростом механизации и автоматизации производства снижаются одновременно затраты и живого и овеществленного труда на единицу продукции, но затраты живого труда снижаются в большей степени, чем затраты прошлого труда, поэтому доля живого труда в продукте уменьшается, а доля прошлого - увеличивается. Отсюда, чем выше уровень механизации и автоматизации труда, тем большую роль в его экономии будет играть сокращение затрат овеществленного труда.

Производительность труда является показателем экономического роста, то есть показателем, обеспечивающим рост реального продукта и дохода. Увеличение общественного продукта на душу населения означает повышение уровня жизни.¹³

В нашей стране в последние годы показатель производительности исчез из официальной статистики, прекратилась работа по планированию повышения производительности на всех уровнях управления, начиная с организаций, перестал пропагандироваться передовой опыт в этой области.

Предприятия различной формы собственности игнорируют основной принцип рынка: возможность их преуспевания определяется более низкими затратами на выпуск продукции по сравнению с ценой на нее.¹⁴

Следовательно, для увеличения реализации и прибыли необходимо снижение себестоимости и цены, а значит - жесткое внутрипроизводственное планирование на основе технико-экономических норм и нормативов (по видам работ, затратам труда, сырья, материалов и топливно-энергетических

¹² Анализ хозяйственной деятельности: Учебник/ Л.А. Богдановская, Г.Г. Виноградов, О.Ф. Мигун и др.; Под общ. ред. В.И. Стражева. - 2-е изд. - Мн.: Выш. шк., 2016. - 363 с.

¹³ Ворст И., Ревентлау П. Экономика фирмы. - М.: Высшая школа, 2014.

¹⁴ Экономика предприятия. / Под ред. В.Л. Горфинкеля, В.А. Швандара. - М.: Банки и биржи, 2016.

ресурсов, использованию производственных мощностей и удельным капитальным вложениям). Причем требуются планирование и координация масштабов и интенсивности деятельности по всем основным организационным элементам - занятость, структура кадров, технология и оборудование, продукция и рынок сбыта, которые являются важнейшими составляющими управления производительности труда.¹⁵

Одной из основных проблем нынешнего кризисного состояния российской экономики является обвальное падение производительности труда. Как известно, динамика производительности труда, определяется взаимным изменением двух составляющих ее элементов - объемов производства и численности промышленно производственного персонала. В свою очередь, каждый из этих элементов определяется взаимодействием целой группы факторов, действующих, как правило, разнонаправлено.

Вопросам повышения производительности труда в условиях планово-централизованной экономики придавалось большое значение, хотя по ряду объективных и субъективных причин эти проблемы не могли решаться достаточно эффективно. Сейчас, к большому сожалению, вопрос эффективности, и в частности эффективности труда, практически никого не интересует, ибо ошибочно считается, что для стабилизации экономики эта проблема не очень важна. Однако без остановки падения и последующего роста производительности труда невозможно добиться стабилизации общественного производства, не говоря уже о его росте. Главной причиной сокращения производительности труда стало падение объемов производства. Важным фактором спада является кризис неплатежей. Последние возникают вследствие как низкой платежной дисциплины, так и сокращающейся платежеспособности предприятий.¹⁶

¹⁵ Кибанов А.Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие // М.2012 -43с.

¹⁶ Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.1. // Маркс К., Энгельс Ф. Соч.2-е изд. - Т.23. - 784 с.

Наиболее просто объяснить обвальное падение производительности труда можно тем, что происходящий спад производства не сопровождается соответствующим сокращением численности занятых, а точнее - численности промышленно-производственного персонала. Происходит накопление скрытой, или латентной, безработицы. В связи с этим остановимся на факторе цены труда. По большому счету, накопление скрытой безработицы было бы не возможным, если бы не уменьшалась реальная заработная плата. Поэтому содержание излишней численности возможно только за счет уменьшения реальной заработной платы всех работников.¹⁷

В рыночной экономике заработная плата - цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя физические и духовные потребности работника.

Тенденция снижения цены труда - реальной заработной платы работников материального производства, особенно государственных предприятий, в значительной степени препятствует росту производительности труда.¹⁸

В России заработная плата во много раз меньше, чем в Европе, а цены на многие товары достигли мирового уровня. Дешевый труд не может быть высокопроизводительным, обеспечивать экономию и рациональное использование материальных и других производственных ресурсов. Все это ведет к деградации производства, дальнейшему падению его объемов и ухудшению качества выпускаемой продукции.¹⁹

Основным источником удовлетворения потребностей трудящихся является достойная оплата труда, будучи правильно организованной, она

¹⁷ Кардашевский В., Бондаренко А. Повышение производительности: европейский подход // Экономист - 2013 - № 11. Стр.35-40.

¹⁸ Экономика предприятия. / Под ред. В.Л. Горфинкеля, В.А. Швандара. - М.: Банки и биржи, 2016.

¹⁹ Экономика предприятия: Учебник для экономических вузов: 2-е изд., пераб. и доп. /Под ред.А.И. Руденко. - Мн.: БГЭУ, 2015. - 475с.

содействует вовлечению людей в производство, становится важнейшим средством материального стимулирования непрерывного роста производства, повышения его эффективности.

Распределение материальных благ через заработную плату наиболее тесно увязывает интересы эффективного развития производства и потребления. Это проявляется в социальной и экономической функции заработной платы.

Социальное значение заработной платы состоит в том, что она выступает основным источником повышения благосостояния работников, стимулирует творческое отношение к труду.

Экономическое значение заработной платы сводится к тому, чтобы возместить затраты живого труда, создать условия для воспроизводства рабочей силы, материальной заинтересованности в индивидуальных и коллективных результатах труда, повышении эффективности производства, улучшении качественных показателей работы.²⁰

Фонд заработной платы - это сумма денежных средств, предусмотренных в плановом периоде для выплаты работникам по тарифным ставкам, окладам и сдельным расценкам, а также премий из фонда заработной платы и всех видов доплат к основной заработной плате.²¹

Планирование фонда заработной платы должно обеспечить повышение заинтересованности персонала в улучшении индивидуальных результатов труда и конечных результатов деятельности предприятия.²²

Таким образом, повышение производительности труда связано с изменением всех затрат производства, поэтому необходимы управление этими процессами, их планирование и координирование (включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта). В системе управления производительностью должны сочетаться также два

²⁰ Экономика предприятия. / Под ред. В.Л. Горфинкеля, В.А. Швандара. - М.: Банки и биржи, 2016.

²¹ Абдулгамидов Н., Гуденов С. Глобализация: трактовки и действительность // МЭ и МО. - 2015. - №9. - С.35-47.

²² Статистика: Курс лекций/ Харченко Л.П., Долженкова В.Г., Ионин В.Г. и др., ИНФРА - М. 2014.

направления: мотивационное и техническое, т.е. усиление заинтересованности в повышении производительности труда и обеспечение условий ее роста.

1.3 Методика исследования разработки и внедрения системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии

Критериями оценки деятельности руководителя в области кадровой деятельности выступают компетентность в теоретических и практических вопросах, связанных с умением подобрать и эффективно использовать работников на своем предприятии, организовать и направить работу коллектива на эффективное достижение поставленной цели. Особенность труда руководителя заключается в том, что его личный вклад в результаты производства оценивается по показателям работы возглавляемого им предприятия, то есть по трудовым показателям.²³

В качестве критериев оценки кадровой деятельности выступает система трудовых показателей предприятия.

Под системой трудовых показателей следует понимать совокупность количественных и качественных измерителей степени эффективности применения живого труда в процессе производства.

Предпосылкой и основой процесса производства являются люди, кадры. С учетом этого первым критерием оценки эффективности управления персоналом можно определить обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать качественный состав трудовых ресурсов по квалификации. Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравнивают средние тарифные разряды работ рабочих, рассчитанные по средневзвешенной арифметической. Если фактический тарифный разряд

²³ Статистика: Курс лекций/ Харченко Л.П., Долженкова В.Г., Ионин В.Г. и др., ИНФРА - М. 2014.

рабочих ниже планового и ниже среднего тарифного разряда работ, то это может привести к выпуску менее качественной продукции. Из-за важности данного показателя влияющего на эффективность кадровой политики в целом, необходимо постоянно проводить анализ и учитывать при разработке мероприятий направленных на совершенствование кадровой деятельности.

Качество менеджмента во многом зависит от уровня образования административно-управленческого персонала. Поэтому необходимо проверять административно-управленческий персонал на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучать вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Анализируя динамику и выполнение плана по квалификации работников предприятия, следует изучить такие показатели, как процент работников, обучающихся в высших, средних специальных учебных заведениях, в системе подготовки рабочих кадров на предприятии. Выполнение и перевыполнение плана по повышению квалификации работников способствует росту производительности их труда и положительно характеризует работу предприятия.

Главной целью исследования выпускной квалификационной работы является разработка и внедрение системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

Основным методом исследования было анкетирование. Для данной процедуры была разработана анкета для сотрудников компании ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

Цель исследования заключается в формулировании рекомендаций по разработке и внедрению системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

Задачи исследования по разработке и внедрению системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод» состоят в следующем:

- тестирование сотрудников предприятия;
- оценка уровня системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии;
- выявление причин и факторов, определяющих показатели оценки эффективности кадровой деятельности на предприятия ;
- определение возможных направлений для устранения лишних, второстепенных показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии и при подготовке управленческих решений.

Предметом исследования являются разработка и внедрение системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

Объектом изучения является предприятие ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

При проведении исследования была использована стратегия разработки и внедрения системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии. Основным методом проведения исследования выступал анкетный опрос. Опрос привлекает исследователей, потому что он кажется почти универсальным методом. Будучи, несомненно, лучшим источником знания о внутренних побуждениях людей, этот метод при соблюдении надлежащих предосторожностей позволяет получить не менее надежную, чем в наблюдении или по документам, информацию о событиях прошлого или настоящего, о продуктах деятельности.

В выпускной квалификационной работе использованы методы изучения документации предприятия, анкетный опрос.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что использование разработанных в выпускной квалификационной работе методических

положений и практических рекомендаций позволит различным предприятиям более целенаправленно и эффективно осуществлять процесс управления профессиональным развитием кадровой деятельности. Методические рекомендации, предложенные в выпускной квалификационной работе, можно использовать при развитии системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы изучения профессиональной кадровой деятельности на предприятии.

Разработана методика изучения системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии.

Во второй главе проведен анализ системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности, дана характеристика кадровой деятельности, изучена и дана оценка эффективности кадровой деятельности на предприятии.

В третьем разделе разработаны рекомендации по развитию оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

Представлено социально-экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Подводя итоги данного раздела, можно сделать следующие выводы:

- Установлено, что разработка и внедрение системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности является неотъемлемой частью системы функционирования любого современного предприятия, так как она играет ключевую роль в обеспечении эффективной финансовой деятельности предприятия, что напрямую влияет на ее конкурентоспособность и кадровую деятельность. Критериями оценки деятельности руководителя в области кадровой политики выступают

компетентность в теоретических и практических вопросах, связанных с умением подобрать и эффективно использовать работников на своем предприятии, организовать и направить работу коллектива на эффективное достижение поставленной цели;

- В выпускной квалификационной работе были обобщены различные подходы к понятию «кадровая деятельность». Кадровая деятельность - это деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики.
- Рассмотрены методические основы исследования , составлена анкета для изучения разработки и внедрения оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО "БЕССОНОСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД"

2.1. Характеристика предприятия ООО «Бессоновский машиностроительный завод»

Адрес: 440600, г.Пенза, ул.Байдукова, 67.

Телефон/Факс: +7 (8412)262-999

E-mail: bmash.zavod@mail.ru

Сайт: <http://bmashzavod.ru>

Предприятие является коммерческим и называется Общество с ограниченной ответственностью «Бессоновский машиностроительный завод». Общество действует на основании устава, учредительного договора и в соответствии с законодательством Российской Федерации. Общество является юридическим лицом, вправе от своего имени заключать договоры, а также является собственником принадлежащего имущества, включая имущество, переданное ему участниками. Общество может осуществлять владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом согласно действующему законодательству Российской Федерации. Общество имеет собственный баланс, расчетный счет, печать со своим наименованием, штампы.

Бессоновский машиностроительный завод образован в августе 2012 года по инициативе группы специалистов с большим опытом работы в области аппаратостроения.

Бессоновский машиностроительный завод - это успешно развивающееся предприятие, которое занимается производством и поставкой емкостного, теплообменного, колонного, нефтегазового и нефтяного оборудования для нефтяной, газовой и нефтеперерабатывающей промышленности.

Производимое предприятием оборудование - обладает высокими показателями качества и гарантий. Так же на предприятии имеется уникальная возможность осуществить производство нестандартного оборудования с учетом специфических пожеланий заказчика.

В своей деятельности они делают ставку на построение долговременных и взаимовыгодных отношений со своими заказчиками, предоставляя им широкий ассортимент выпускаемого оборудования, эффективные комплексные решения и новейшие технологии, предназначенные для нефтедобычи, подготовки, переработки и транспортировки нефтепродуктов, теплоэнергоснабжения промыслов и предприятий.

Постоянные контакты с лидирующими организациями и предприятиями нефтегазовой сферы деятельности, а также представителями различных нефтяных бизнес-структур, дали возможность заводу присоединиться к числу регулярных поставщиков оборудования, так сильно необходимых данному сегменту рынка.

Производственно-технологические возможности завода:

- грузоподъемность 20 тонн;
- производственные площади 4 тыс. кв. м.;
- все виды промышленной сварки;
- габариты изготовления продукции 3000х3000х12000мм.;
- механическая обработка деталей диаметром до 3000 мм., высотой до 1500 мм., массой до 10 тонн.;
- инженерно-технический и производственный персонал с большим опытом работы и высокой квалификацией.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Исполнительным органом Общества является Генеральный Директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью Общества и подотчетен Общему собранию участников.

Возрастной состав членов коллектива: от 30 до 60 лет. Образование: среднее специальное, неполное высшее и высшее. Выборка данных о некоторых сотрудниках приведена в таблице 2.1.

Данные о администрации ООО «Бессоновский машиностроительный завод» по состоянию на июль 2016 года

Таблица 2.1

№ п/п	Должность	Образование	Пол	Возраст, лет	Стаж работы в компании, лет
1	Генеральный директор	Высшее	Жен	28	5
2	Технический директор	Высшее	Муж	60	5
3	Коммерческий директор	Высшее	Муж	48	5
4	Главный бухгалтер	Высшее	Жен	47	5
5	Заместитель инженеров	Высшее	Муж	52	5

Таблица 2.2

Наименование	Численность
Административный персонал: - генеральный директор -технический директор - коммерческий директор - главный бухгалтер - заместитель инженера - начальники отделов	15 человек
Основные рабочие: - Сварщики -Слесари -Токари -Карусельщики и др. - работники отделов - водители - сотрудники охраны	44 человек
Вспомогательные рабочие: - уборщицы и др.	5 человек
Итого:	64 человека

Организационная структура ООО «Бессоновский машиностроительный завод» является линейно-функциональной структурой. Эта организационная

структура управления – одна из эффективных организационных структур управления. Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, который наделен всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Все функции управления перераспределены по функциональным подразделениям, таким как:

- 1) бухгалтерия;
- 2) отдел кадров;
- 3) конструкторский отдел;
- 4) транспортный отдел;

Таким образом, структура предприятия - это его внутреннее строение, характеризующее состав подразделений и систему связей, подчиненность и взаимодействие между ними. Совокупность производственных подразделений (цехов, участков, обслуживающих хозяйств и служб) прямо или косвенно участвующих в производственном процессе, их количество и состав определяют производственную структуру предприятия.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия ООО «Бессоновский машиностроительный завод»

Комплексный анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия включает в себя исследование следующих направлений:

1. анализ объема произведенной и реализованной продукции;
2. анализ использования основных средств;
3. анализ использования оборотных средств;
4. анализ себестоимости продукции;
5. анализ финансовых результатов.

Финансовый анализ играет важную роль в обеспечении повышения эффективности производства. С его помощью оцениваются результаты

деятельности предприятия. Цель анализа состоит в выявлении резервов роста производства, прибыли и рентабельности.²⁴

В таблице 2.3 представлен анализ объема производства и реализации продукции ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

Динамика объема производства и реализации продукции ООО «Бессоновский машиностроительный завод»

Таблица 2.3

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
				2015-2014	2016-2015
Объем товарной продукции в действующих оптовых ценах предприятия (без НДС), тыс. руб.	16370	17890	19300	+1520	+1410
Объем реализованной продукции в действующих оптовых ценах, тыс. руб.	13462	15892	18400	+2430	+2508
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	16900	17600	18950	+700	+1350

²⁴ Экономика, организация и планирование промышленного производства/В.И. Выборнов, Ф.П. Висюлин, Н.А. Лисицин и др.; Под общей ред. Н.А. Лисицына. - Мн.: Выш. шк., 2016. - 446 с

Материальные затраты, тыс. руб.	9400	9600	9820	+200	+220
Амортизация основных средств, тыс. руб.	23,1	24,6	26,1	+1,5	+1,5
Чистая продукция, тыс. руб.	200,0	265,4	323,9	+65,4	+58,5
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.	4080	4585	5090	+505	+505
Среднегодовая стоимость остатков нормируемых оборотных средств, тыс. руб.	3700	3856	3984	+156	+128
Среднесписочная численность ППП, чел.	75	73	70	-2	-3
Среднесписочная численность основных производственных рабочих, чел	60	61	64	+1	+3
Материалоемкость товарной продукции, руб.	0,57	0,53	0,51	-0,04	-0,02

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. В 2016 году объем товарной продукции увеличился на $19300 - 17890 = 1410$ тыс.руб. , что составило 7,88%, а в 2015 на $17890 - 16370 = 1520$ тыс.руб

2. Объем реализованной продукции в 2016 году составил 18400 тыс.руб., что больше значения 2015 года на 2508 тыс.руб. или 15,78%. За анализируемый период произведенная продукция не была полностью реализована, поэтому ООО «Бессоновский машиностроительный завод» должен усилить мероприятия по расширению рынка сбыта.

3. В связи с ростом объема товарной продукции, себестоимость в 2014 - 2015 гг. также возросла на 4,14% или на 700 тыс.руб., так в 2015-2016 себестоимость повысилась на 7,67%, что составило 1350 тыс.руб.

4. В 2016 году увеличились материальные затраты на 220 тыс.руб. или на 2,29%. Материалоемкость снизилась на 2 копейки или (3,77%). Снижение материалоемкости является положительным моментом в деятельности предприятия.

5. Объем чистой продукции возрос на 22,04%.

6. На ООО «БМЗ» наблюдается увеличение стоимости как основных средств на 505 тыс.руб. или 11,01%, так и оборотных средств на 128 тыс.руб. или 3,32%.

7. В 2016 году среднесписочная численность ППП (производственно-промышленный персонал), сократилась на 3 человека (4,11%), однако численность ОПР (основные производственные рабочие) увеличилась на 3 человека (4,92%).

Вывод: исходя из анализа, можно сказать, что предприятие работает эффективно, так как в 2016 году по сравнению с 2015 годом объем товарной продукции увеличился на 1410 тыс.руб., объем реализованной продукции в

2016 году составил 18400 тыс.руб., что больше значения 2015 года на 2508 тыс.руб. Материалоемкость снизилась на 2 копейки, что является положительным моментом в деятельности предприятия.

В таблице 2.4 представлен анализ эффективности использования основных средств на ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

Анализ эффективности использования основных средств

Таблица 2.4

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
				2015-2014	2016-2015
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	4080	4585	5090	+505	+505
Объем товарной продукции в действующих оптовых ценах предприятия (без НДС), тыс. руб.	16640	17890	19300	+1250	+1410
Амортизация основных средств, тыс. руб.	23,1	24,6	26,1	+1,5	+1,5
Доля активной части основных средств в основных производственных фондах, %	40	43	45,1	+3	+2,1
Коэффициент износа основных средств, %	0,56	0,54	0,51	-0,02	+0,03
Коэффициент обновления основных средств, %	99,44	99,46	99,49	0,02	0,03
Фондоотдача, руб./руб.	3,98	3,90	3,79	-0,08	-0,11
Фондоемкость, руб./руб.	0,26	0,26	0,26	0	0
Фондовооруженность 1 работника ППП, тыс. руб./чел.	54,81	62,81	72,71	+8	+9,9
Фондовооруженность (по активной части основных средств) на 1 работника	23	27,01	32,79	+4,01	+5,78

ППП, тыс. руб./чел.					
Рентабельность основных средств, %	36,12	55,88	84,74	19,76	+28,86

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. В 2016 году произошло увеличение среднегодовой стоимости основных средств на 505 тыс.руб. или 11,01%. Увеличение стоимости связано с покупкой новых транспортных средств.

2. В связи с ростом стоимости возросла сумма амортизационных отчислений на 1,5 тыс.руб. или 6,10%.

3. За 2015 - 2016 гг. доля активной части увеличилась на 2,1%.

4. Коэффициент износа в 2016 году составил 0,51, что говорит о высокой степени годности основных средств на предприятии.

5. Фондоотдача за 2016 год составила 3,79 руб., что на 3 копейки (5,56%) меньше по сравнению с 2015 годом, т.е. в 2016 году на каждый рубль стоимости основных средств приходится 3,79 руб. товарной продукции. Показатель обратный фондоотдаче - фондоемкость остался неизменным.

6. Фондовооруженность на одного работника ППП (промышленно - производственный персонал) выросла на 9,9 руб./чел. или на 15,76%. Увеличение фондовооруженности произошло и по активной части основных средств на 5,78 тыс.руб./чел. или 21,40%.

7. За анализируемый период рентабельность основных средств увеличилась на 28,86%. Увеличение рентабельности связано с ростом балансовой прибыли.

Вывод: Основные средства на предприятии используются не эффективно, так как сократилась фондоотдача на 2,82%, а фондоемкость осталась неизменной.

В таблице 2.5 представлен анализ эффективности использования оборотных средств на ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

Анализ эффективности использования оборотных средств Таблица 2.5

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
				2014-2015	2015-2016
Среднегодовая стоимость остатков нормируемых оборотных средств, тыс. руб.	3765	3856	3984	+91	+128
Объем реализованной продукции в действующих оптовых ценах, тыс. руб.	13292	15892	18400	+2600	+2508
Продолжительность одного оборота нормируемых оборотных средств, дни	94,2	87,37	77,92	-6,83	-9,45
Коэффициент оборачиваемости нормируемых оборотных средств, оборот	3,53	4,12	4,62	+0,59	+0,5
Коэффициент загрузки нормируемых оборотных средств	0,27	0,24	0,22	-0,03	-0,02

Анализируя данные таблицы 2.5 можно сделать следующие выводы:

1. Среднегодовая стоимость остатков нормируемых оборотных средств в 2016 году составила 3984 тыс.руб., что на 128 тыс.руб. или 3,32% больше по сравнению с 2014 годом.

2. Продолжительность одного оборота нормируемых оборотных средств сократилась на 9,45 дня или 10,82%.

3. В 2016 году происходит увеличение коэффициента оборачиваемости нормируемых оборотных средств на 0,5 оборота или на 12,13%.

4. Коэффициент загрузки- нормируемых оборотных средств в 2015 году уменьшился на 0,02 рубля (8,33%), т.е. на каждый рубль реализованной продукции затратили на 0,22 руб. оборотных средств.

Вывод: Оборотные средства используются предприятием эффективно, так как произошло снижение продолжительность одного оборота нормируемых оборотных средств.

В таблице 2.6 представлен анализ затрат на 1 рубль товарной продукции.

Затраты на 1 рубль товарной продукции - обобщающий показатель, характеризующий уровень себестоимости продукции в целом на предприятии. Непосредственное влияние на изменение уровня затрат на 1 рубль товарной продукции оказывают три фактора, ими являются:

1. изменение структуры выпущенной продукции;
2. изменение себестоимости единицы продукции;
3. изменение цен и тарифов на выпускаемую продукцию.

Анализ затрат на 1 рубль товарной продукции

Таблица 2.6

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение %
				2015-2014	2016-2015
Себестоимость товарной	16900	17600	18950	+700	+1350

продукции, тыс. руб.					
Объем товарной продукции в действующих оптовых ценах предприятия (без НДС), тыс. руб.	17244	17890	19300	+1520	+1410
Затраты на 1 рубль товарной продукции, руб.	0,98	0,98	0,98	0	0

Затраты на 1 рубль товарной продукции за анализируемый период не изменился и составил 0,98 руб.

Вывод: учитывая, что нормативное значение равно 1, можно говорить о критическом приближении к нему и рекомендовать ООО «БМЗ» снизить себестоимость.

В таблице 2.7 представлен анализ финансовых результатов деятельности предприятия.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия.

Таблица 2.7

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
				2015-2014	2016-2015
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	16500	19600	22720	+3100	+3120
Себестоимость товарной продукции,	16900	17600	18950	+700	+1350

тыс. руб.					
Прибыль (убыток) от продаж , тыс. руб.	1850	2000	3770	+150	+1770
Прочие доходы, тыс. руб.	720	720	693	0	-27
Прочие расходы, тыс. руб.	160,8	157,9	149,7	-2,9	-8,2
Балансовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2730,8	2562,1	4313,3	-168,7	+1751,2
Налог на прибыль, тыс. руб.	410,90	614,40	1035,19	+203,50	420,79
Чистая прибыль, тыс.руб.	1120,2	1947,2	3278,11	+827	+1330,91
Рентабельность производства, %	20,35	30,35	47,53	+10	+17,18
Рентабельность продукции, %	8,21	11,36	19,89	+3,15	+8,53
Рентабельность продаж, %	99,30	97,36	86,96	-1,94	-10,40
Рентабельность оборота, %	14,22	16,12	23,44	+1,90	+7,32
Число оборотов	1,55	1,88	2,03	+0,33	+0,15
Рентабельность общая, %	21,25	30,30	47,58	+9,05	+17,28

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Увеличилась выручка от реализации продукции на 3120 тыс.руб. или 15,92%.
2. За счет увеличения выручки возросла прибыль от продаж на 1770 тыс.руб. или 88,5%.
3. В 2016 году произошло незначительное снижение прочих доходов на 27 тыс. руб. В тоже время наметилась положительная тенденция к снижению прочих расходов на 5,19%.
4. Балансовая прибыль в 2016 году составила 4313,3 тыс.руб., что на 1751,2 тыс.руб. больше по сравнению с 2015 годом. Рост чистой прибыли составил 68,35%.
5. За анализируемый период наблюдается увеличение рентабельности производства на 17,18%, что объясняется ростом балансовой прибыли.
6. Рентабельность продукции в 2016 году составила 19,89%, что на 8,53% больше по сравнению с 2015 годом.
7. В 2016 году произошло незначительное снижение рентабельности продаж 10,41%.
8. Общая рентабельность в 2016 году составила 47,58%, что на 17,28% больше по сравнению с 2015 годом.

Вывод: анализ финансовых результатов показал, что предприятие работает стабильно и эффективно. Увеличилась выручка от реализации продукции на 3120 тыс.руб., так же возросла прибыль от продаж на 1770 тыс.руб. Балансовая прибыль в 2016 году составила 4313,3 тыс.руб., что на 1751,2 тыс.руб. больше по сравнению с 2015 годом. Рост чистой прибыли составил 68,35%. Общая рентабельность так же возросла на 17,28%.

Таким образом, анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «Бессоновский машиностроительный завод» за период 2014 -2016 гг. показал, что в 2016 году улучшились следующие показатели:

1. Увеличился объем товарной продукции на 7,88%, реализованной продукции на 15,78%.

2. Снизилась численность ППП (промышленно - производственный персонал) на 3 человека, в то время как численность ОПР (основные производственные рабочие) возросла на 3 человека.

3. Материалоемкость товарной продукции снизилась на 3,77%.

4. Эффективность использования оборотных средств возросла, так как произошло снижение продолжительности оборота на 10,82% и увеличение коэффициента оборачиваемости на 12,13%.

5. Затраты на 1 рубль товарной продукции не изменились и составили 0,98 рубля.

6. Возросла выручка от реализации продукции на 15,92%, прибыль от продаж 88,5%, произошло снижение прочих расходов на 5,19%. В результате балансовая и чистая прибыль соответственно увеличились на 68,35%.

7. Увеличились показатели рентабельности производства на 17,18%, рентабельности продукции на 8,53%, рентабельности оборота 7,32% и общей рентабельности на 17,28%.

В тоже время произошло снижение эффективности по следующим показателям:

1. Увеличилась себестоимость товарной продукции на 7,67%, в том числе материальные затраты на 2,29%.

2. Снизилась эффективность использования основных средств, так как сократилась фондоотдача на 2,82%, а фондоемкость осталась не изменой.

3. Снизились прочие доходы на 3,75%.

4. Сократилась рентабельность продаж на 10,41%.

Для улучшения эффективности хозяйственной деятельности ООО «Бессоновский машиностроительный завод» можно предложить следующие рекомендации:

1. Добиться снижения затрат, за счет рационального использования материалов и сырья.
2. Повысить эффективность использования основных средств за счет реализации не используемого оборудования, сдачи имущества в аренду.
3. Стремиться к снижению прочих расходов.

Организация оплаты труда на предприятии

Предприятия самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников.

На предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод» применяется повременная система оплаты труда, она включает в себя оклад и премии.

Основной оклад - гарантирован однозначно. Он платится как потенциал работника, ответственность за использование которого в интересах ООО «Бессоновский машиностроительный завод» большей частью лежит не на работниках, а на их руководителях. Основной оклад - следствие коллективного характера труда на предприятии;

Премия. Её величина может быть от нуля до нескольких окладов и зависит от многих факторов:

1. общего объема свободной прибыли;
2. оценки вышестоящими руководителями личного вклада сотрудника в работу коллектива в течение оплачиваемого периода времени;
3. оценки значимости сотрудника для ООО «Бессоновский машиностроительный завод», исходя из его работы в прошлом и ожиданий на перспективу (обычно эта часть премии обычно

оформляется в качестве персональных надбавок к окладу: за выслугу лет, за квалификацию, владение несколькими профессиями, иностранными языками, за способность решать задачи и т.п.);

4. единовременных целевых выплат в связи с личными и семейными обстоятельствами жизни сотрудников (рождение детей);

5. предоставление предприятием своим сотрудникам кредита и прощение ранее выданных ссуд в полном объеме или каких-то их долей.

Повременную систему оплаты труда характеризует показатель: «доходы, полученные в качестве оклада» / «доходы, полученные в качестве премий и персональных надбавок», или похожий показатель: «доходы, полученные в качестве оклада» / «общий объем доходов, включая премии».²⁵

От мнения руководителя зависит выплата и объем негарантированных доходов (премий). При высокой доле премий в доходах и низких окладах доход сотрудника определяется, его лояльностью руководителям. Т.е. высокая доля премий в общем доходе представляет собой систему личной зависимости сотрудников от руководителей.²⁶

Другая крайность: низкая составляющая объема премий в доходах сотрудников во многом исключает финансовую мотивацию их усилий по:

1. повышению своей квалификации;
2. освоению новых профессий;
3. по совершенствованию в порядке личной инициативы технологии.

На предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод» премии выплачиваются ежемесячно. Для рабочих 30%, инженерно-технических работников и работников администрации - 20%.

²⁵ Экономика, организация, планирование, управление. / Под ред. Г.А. Егиязаряна, А.Д. Шеремета. М.: - 2015.

²⁶ Экономика и статистика фирм: Учеб. пособие. / В.В. Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина и др. - М.: Финансы и статистика, 2016.

Работнику может быть установлен месячный оклад. Если все дни в месяце отработаны работником полностью, размер его заработной платы не зависит от количества рабочих часов или дней в конкретном месяце. Оклад начисляется в полном размере.

Пример:

Токарю на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод» установлен месячный оклад в размере 9 000 руб. и + премия за месяц 30% .

Рассчитаем заработную плату за месяц: $9000 + 30\% = 11\,700$ рублей.

В таблице 2.8 представлен анализ заработной платы и производительности труда на ООО «Специальные машины». Для расчета использовались следующие данные:

Анализ заработной платы и производительности труда на ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

Таблица 2.8

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
				2015-2014	2016-2015
Расходы на оплату труда ППП, тыс. руб.	3750,4	3940,6	4325,4	+190,2	+384,8
Расходы на оплату труда ОПР, тыс. руб.	3125,3	3249,7	3476,1	+124,4	+226,4
Среднемесячная оплата труда одного работника ППП. руб.	4123,6	4498,4	5149,28	+374,8	+650,88
Среднемесячная оплата труда одного рабочего, руб.	4352,3	4439,48	4526,17	+87,18	+86,69
Производительность	221,31	245,07	275,71	+23,76	+30,64

труда (по товарной продукции) в расчете на 1 работника ППП, тыс.руб.					
Производительность труда (по товарной продукции) в расчете на 1 рабочего, тыс.руб.	284,32	293,28	301,56	+8,96	+8,28
Производительность труда (по чистой продукции) в расчете на 1 работника ППП, тыс.руб.	2,53	3,63	4,63	+1,1	+1
Производительность труда (по чистой продукции) в расчете на 1 рабочего, тыс.руб.	4,01	4,35	5,06	+0,34	+0,71

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Расходы на оплату труда ППП (промышленно-производственный персонал) в целом за 2016 год увеличились на 9,76%; расходы на оплату труда ОПР (основные производственные рабочие) также увеличились на 6,97.

2. Среднемесячная оплата труда одного работника ППП (промышленно - производственный персонал) в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 650,88 руб. или (14,47%); оплата труда одного рабочего также возросла на 86,69 руб. или (1,95%).

3. Производительность труда (по товарной продукции) работника ППП (промышленно- производственный персонал) в 2016 году возросла на 30,64 тыс.руб. или (12,50%); Производительность труда (по товарной продукции) на 1 рабочего также увеличилась на 8,28 тыс. руб. или (2,82%).

4. Производительность труда (по чистой продукции) на 1 работника ППП (промышленно- производственный персонал) в 2016 году увеличилась на 1 тыс. руб. или (27,55%); Производительность труда (по чистой продукции) на 1 рабочего также возросла на 16,32%.

5. Темп роста заработной платы одного работника ППП (промышленно- производственный персонал) превышает темп роста производительности труда, что может говорить о перерасходе денежных средств на фонд оплаты труда, снижение заинтересованности работников в результатах своего труда.

6. Темп роста производительности труда на одного рабочего превышает темп роста его заработной платы, что свидетельствует о возможности повышения мотивации и улучшения результатов труда.

Таким образом, в целом рассмотрев структуру заработной плату можно сделать вывод, что предприятие работает стабильно, но можно рекомендовать - добиваться опережения темпов роста производительности труда над заработной платой.

Наиболее характерные принципы организации заработной платы, которым следует ООО «Бессоновский машиностроительный завод»:

1. Неуклонный рост номинальной и реальной заработной платы.
2. Соответствие меры труда мере его оплаты.
3. Материальная заинтересованность трудящихся в достижении высоких конечных результатов труда.

2.3 Анализ использования трудовых ресурсов и выявление наиболее значимых факторов, влияющих на кадровую деятельность в ООО "Бессоновский машиностроительный завод"

Опрос сотрудников предприятия ООО «Бессоновский машиностроительный завод» проводился с помощью анкеты, состоящей из нескольких блоков вопросов, позволяющих оценить изменения системы

показателей оценки эффективности кадровой деятельности предприятия, особенности текущего состояния кадровой деятельности позволило выявить желаемую оценку эффективности кадровой деятельности. Всего в опросе приняло участие 35 респондентов, из числа сотрудников. Данные об участниках опроса представлены ниже.

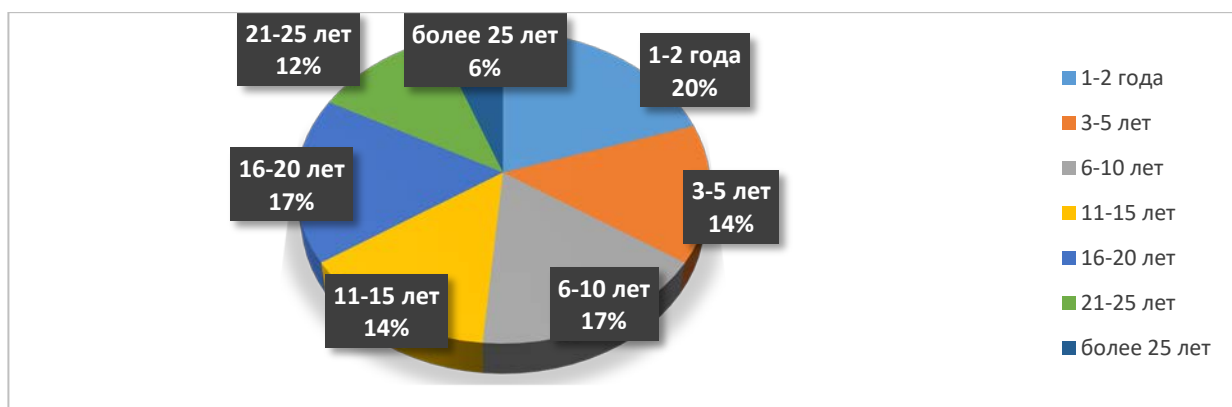


Рисунок 2.1 Общий трудовой стаж сотрудников

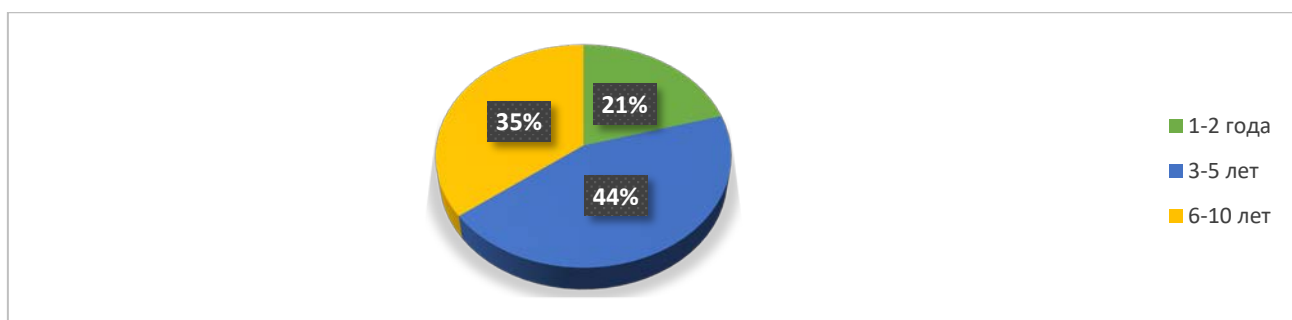


Рисунок 2.2 Количество сотрудников в данной должности и их трудовой стаж на данном машиностроительном предприятии

Поиск резервов повышения эффективности функционирования машиностроительных предприятий.

Ответы респондентов на вопрос: «Считается ли деятельность предприятия (ООО «Бессоновский машиностроительный завод» эффективной ?»

Таблица 2.9

Варианты ответа	Количество человек	%
а) да	29	84%
б) нет	3	8%
в) затрудняюсь ответить	3	8%

Большинство сотрудников предприятия ООО «Бессоновский машиностроительного завода» считают деятельность предприятия эффективной.

Так же (84%) сотрудников считают, что существует резерв роста эффективности ее функционирования и в первую очередь сотрудники считают, что они связаны с таким направлением деятельности как улучшение качества работы. Другие сотрудник (3%) посчитали, что нет роста эффективности ее функционирования и с таким направлением деятельности как недостаточно мотивации персонала, а остальные (3%) затрудняются ответить.

На вопрос : «Есть ли резервов роста эффективности предприятия и почему?». На данный вопрос большинство работников предприятия практически единогласно ответили, это 96% сотрудников считают кризисная ситуация в отрасли, а остальные 4% сотрудников, а это административный персонал указали, что это неплатежеспособные заказчики.

Ответы респондентов на вопрос: «Привлекаются ли специалисты предприятия для поиска резервов интенсификации машиностроительного производства?»

Таблица 2.10

Варианты ответа	Количество человек	%
а) да	17	48%
б) нет	9	26%
в) затрудняюсь ответить	9	26%

К таблице 2.2 в продолжение был следующий вопрос : Если да, то в какой форме?

Разработка планов и стратегий ответили 11%, 22% сотрудников посчитали, что необходима разработка и внедрение практических мероприятий, так же участие в деловых совещаниях, конференциях, деловых переговорах было бы необходимо 21% сотрудников, а остальные работники предприятия 46% выбрали ответ анонимные предложения.

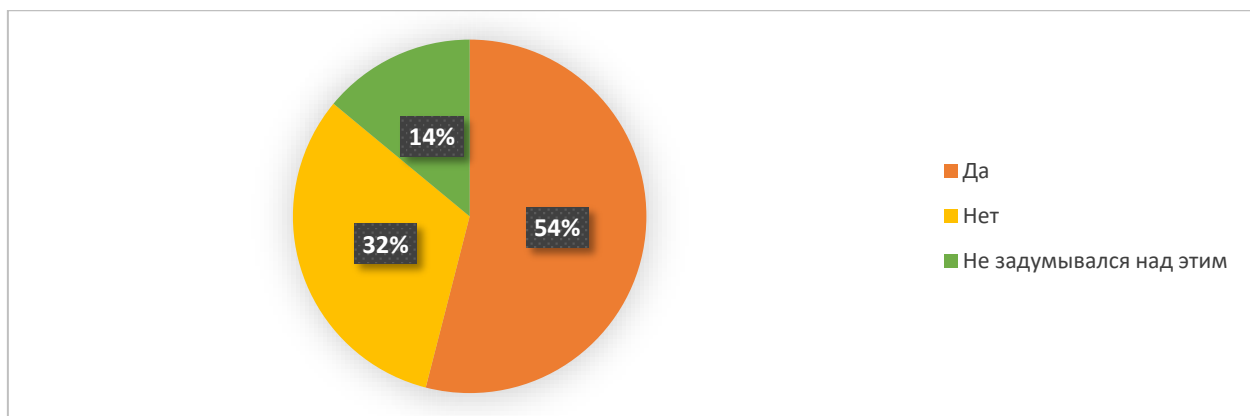


Рисунок 2.3 Система показателей отражающих реальную производственную деятельность предприятия (в кризисной ситуации)?

Опрошенные респонденты на вопрос: Проводились ли в Вашем предприятии обследования по поиску резервов повышения эффективности кадровой деятельности предприятия? Ответы состояли следующим образом, 20 сотрудников считают, что (да) проводились, 10 человек считают (нет), а остальные 5 человек (не знают).

Большинство сотрудников (28 человек) считают, что полезно проводить обследования по поиску повышения резервов повышения эффективности деятельности организации, а остальные затрудняются ответить (7 сотрудников).

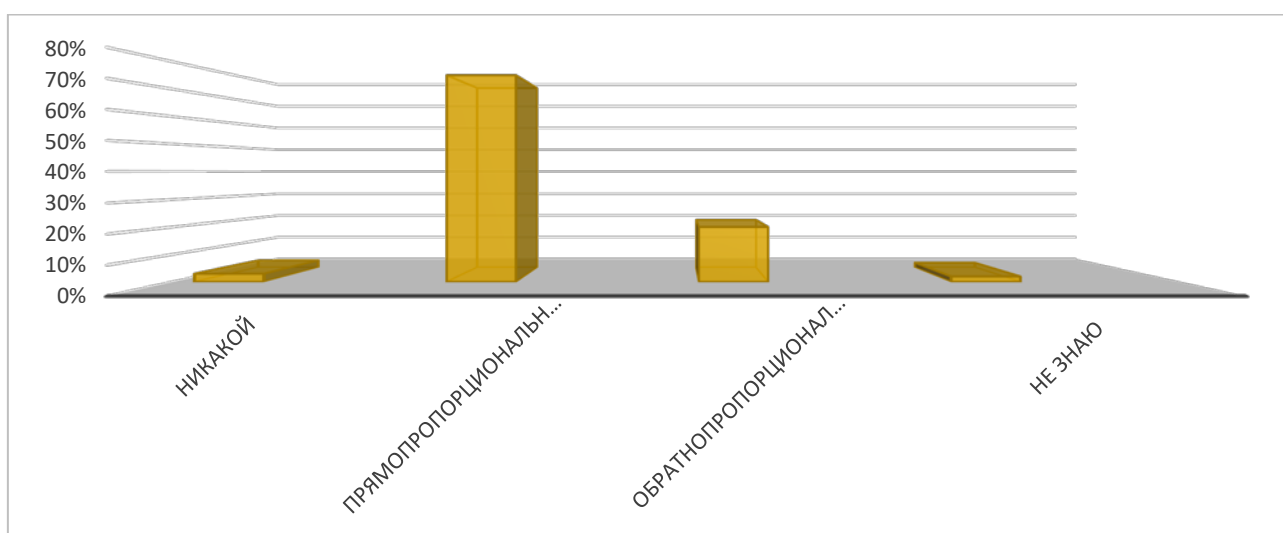


Рисунок 2.4 Существующая зависимость между качественным потенциалом рабочей силы и эффективностью машиностроительного производства.

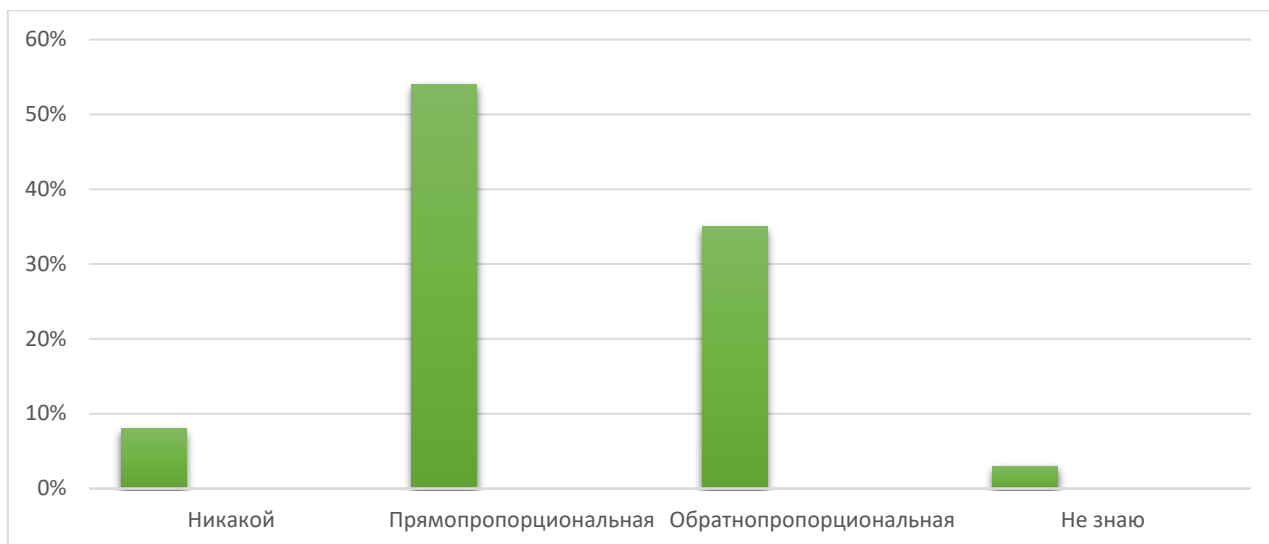


Рисунок 2.5 Существующая зависимость между мобильностью рабочей силы и эффективностью машиностроительного производства.

Критерии определяющие качество управленческой деятельности предприятия **Таблица 2.11**

Варианты ответа	Количество человек	%
1) Уровнем организации управленческой деятельности	2	6%
2) Рациональностью структуры управления	2	6%
3) Качество потенциала управления	3	9%
4) Адекватностью качеств управленцев предъявляемым требованиям	8	18%
5) Рациональностью выполняемых функций	10	38%
6) Инновационностью подходов к управлению	4	10%
7) Стратегической направленностью управления	6	13%

Ответы респондентов на вопрос «Какие производственные упущения и нарушения ведут, в первую очередь, к снижению эффективности функционирования машиностроительного производства»

1. Перерасход ресурсов – 16%
2. Перерасход фонда заработной платы – 13%
3. Невыполнение сроков изготовления продукции – 25%
4. Невыполнение других договорных обязательств – 18%
5. Низкое качество продукции – 28%

Таким образом, большинство респондентов считают, что в первую очередь к снижению эффективности функционирования любого машиностроительного предприятия ведет низкое качество продукции и невыполнение изготовления продукции в назначенный срок.

Изменение состояния материально-технического снабжения предприятия (по сравнению с предыдущими годами) большинство опрошенных респондентов, а это (95%) ответили, что осталось без изменений, даже не смотря на кризисную ситуацию в экономике страны. Остальные (5%) ответили, что не знают, так как совсем недавно работают на данном предприятии.

Состояние технологии и техники на машиностроительном предприятии респондентами было оценено ответом «сочетание новой и старой», так ответили (98%), а остальные (2%) ответили «современная, новейшая».

Ответы респондентов на вопрос: Влияние неэффективности производства на Вашу трудовую нагрузку

Таблица 2.12

Варианты ответа	Количество человек	%
а) да	9	26%
б) нет	23	66%
в) затрудняюсь ответить	3	8%

Немало важный вопрос был задан сотрудникам предприятия «считают ли они свою трудовую нагрузку?» и ответы были следующими. 3 человек считают, что нагрузка низкая, нормальной нагрузкой считают 24 человек, повышенной нагрузка, считаю 6 человека и так же 2 человека посчитали, что нагрузка очень повышена.

За предыдущем вопросом последовал вопрос «Отражается, по вашему мнению, Ваша высокая загруженность на качестве Вашей работы?».

7 сотрудника ответили практически нет, отражается незначительно ответили 26 сотрудник и 2 сотрудника ответили, отражается ощутимо.

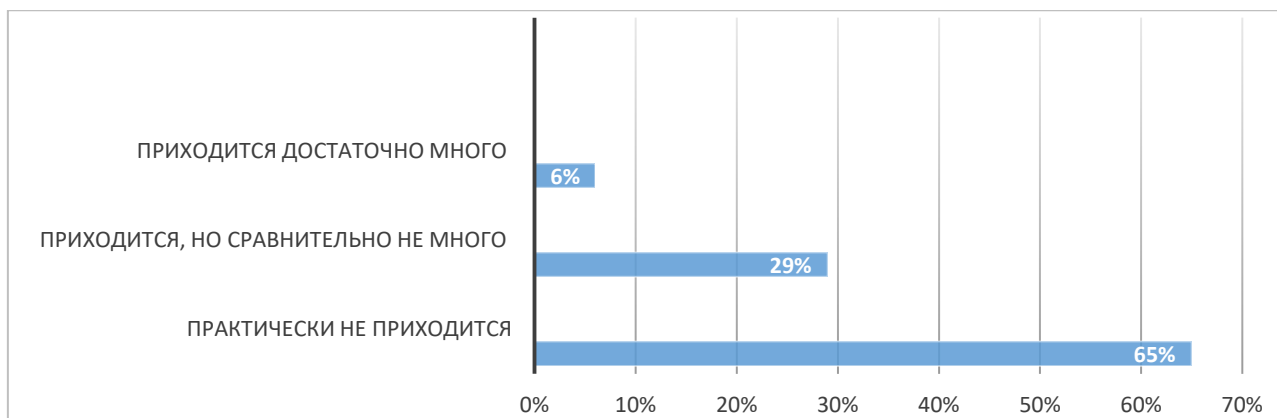


Рисунок 2.6 Выполнение работы, не входящей в Ваши прямые обязанности (за вышестоящий уровень руководства)

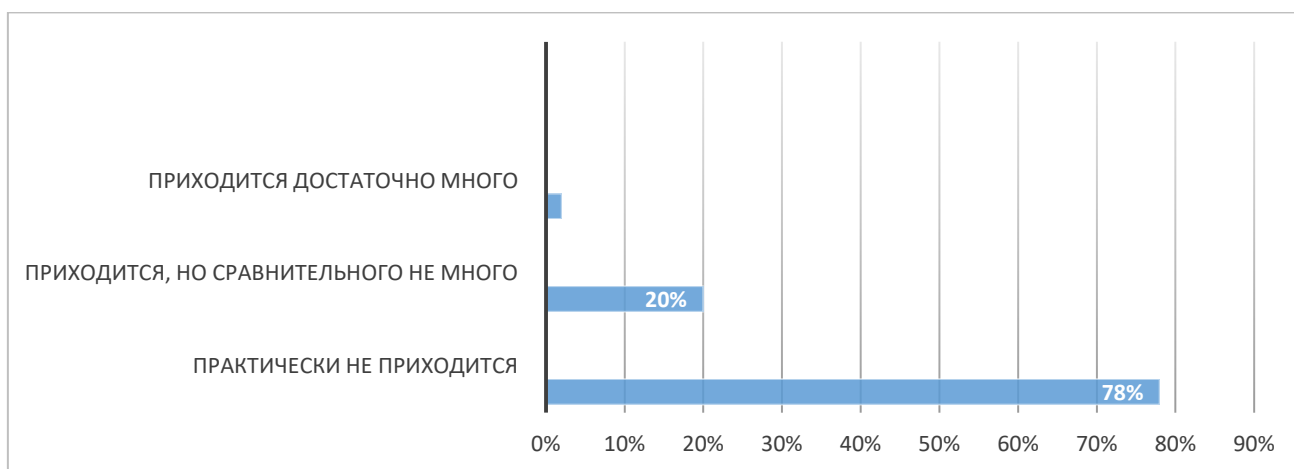


Рисунок 2.7 Выполнение работы, не входящей в Ваши прямые обязанности (за нижестоящий уровень руководства и специалистов)

Ответы респондентов на вопрос : «Планируемые и проводимые работы по изготовлению продукции на Вашем предприятии»

1. Выполняются полностью в срок - ответили 25 сотрудников
2. В основ выполняет, но бывают редкие случаи недовыполнения - ответили 10 сотрудников
3. По ряду позиций систематически недовыполняют - ответили 0 сотрудников

Таким образом, большинство сотрудников считают, что продукция предприятия ООО «Бессоновский машиностроительный завод» выполняется

полностью в срок, хочу сказать от себя, то это действительно так, проходя практику на данном предприятии и наблюдала, как производился заказ и продукция была сдана заказчикам ровно в срок. Так же 10 сотрудников ответили, что бывают редкие случаи невыполнения, безусловно, такое возможно на любом предприятии и не всегда по вине самого производства, так как большую роль играют и сами заказчики, и поставка материалов для изготовления оборудования.

Был так же задан не маловажный вопрос : «Если в работе обнаруживаются недостатки, то они» :

1. Становятся предметом объективного рассмотрения – 95%
2. Рассматриваются недостаточно объективно – 3%
3. Рассматриваются крайне необъективно – 2%
4. Не рассматриваются совсем – 0%

Респонденты (95%) считают, что если в работе обнаруживаются недостатки, то руководство сразу предпринимает действие и это становится предметом объективного рассмотрения в последующем принятия решения и устранения недостатка. Также были (35) сотрудников, которые считают, что руководство рассматривает недостаточно объективно и (2%) сотрудников ответили, что рассматриваются крайне необъективно.

Не маловажный вопрос был задан опрашиваемым респондентам : «Собираетесь ли Вы увольняться с данного предприятия?» и ответы были следующими. «Да, собираюсь» ответили 2 человека, ответ «пока нет, но подумываю об этом» ответили 4 сотрудника и на ответ «Не собираюсь» ответили остальные опрошенные сотрудники, а это 29 человек.

Ответы респондентов на вопрос: «Что Вас не устраивает в Вашей работе?»

Таблица 2.13

Варианты ответов	Количество Человек	%
1. Низкий доход	1	2%
2. Высокая трудовая нагрузка	2	6%
3. Высокая продолжительность рабочего дня	1	2%
4. Отсутствие перспектив продвижения	0	0
5. Малая степень свободы в работе	0	0
6. Плохие условия труда и быта	0	0
7. Плохие отношения с руководством	2	6%
8. Все устраивает	29	84%

При ответе на вопрос: «Если бы Вам предложили сегодня перейти на другое машиностроительное предприятие , согласились бы Вы на предложение?»

Из 35 опрошенных сотрудников (89%) ответили, что не согласились бы, (6%) возможно, согласились бы, (3%) определенно согласились бы и (2%) затруднились в ответе.

Краткая информация о гендерных особенностях респондентов. Далее дана в рисунках 2.8 и 2.9.

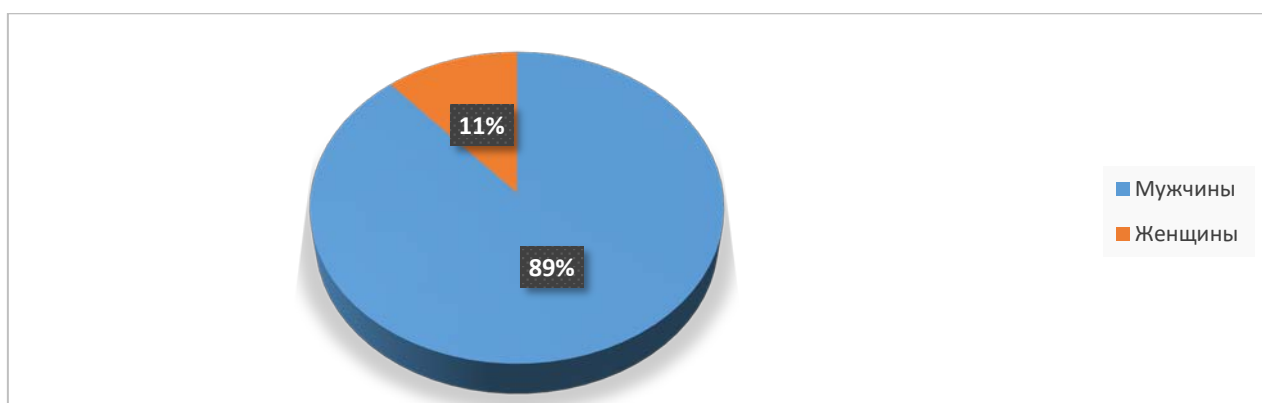


Рисунок 2.8 Пол

В данном опросе приняли всего 35 сотрудников ООО «Бессоновский машиностроительный завод» из них 31 мужчина и 4 женщины.

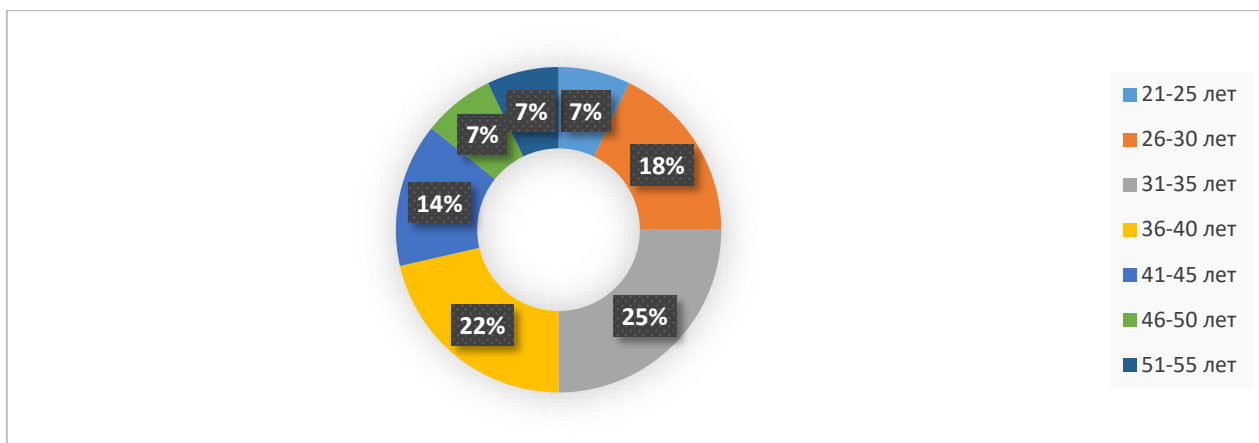


Рисунок 2.9 Возраст опрошенных респондентов

Таким образом, можно сделать вывод, что респонденты, в целом, довольны работой на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод», состоянием оборудования, режимом рабочей смены, выплатой заработной платы. Это влияет в целом на имидж самого предприятия.

Подводя итоги данного раздела можно сделать следующие выводы:

- Исходя из результатов анализа, можно сделать вывод, что предприятие работает эффективно, так как в 2016 году по сравнению с 2015 годом объем товарной продукции увеличился на 1410 тыс.руб., объем реализованной продукции в 2016 году составил 18400 тыс.руб., что больше значения 2015 года на 2508 тыс.руб.

- Оборотные средства используются предприятием эффективно, так как произошло снижение продолжительности одного оборота нормируемых оборотных средств на 10,82% и увеличение коэффициента оборачиваемости на 12,13%. В результате чего было дополнительно высвобождено оборотных средств на 483,34 тыс.руб.

- анализ финансовых результатов показал, что предприятие работает стабильно и эффективно. Увеличилась выручка от реализации продукции на 3120 тыс.руб., так же возросла прибыль от продаж на 1770 тыс.руб. Балансовая прибыль в 2016 году составила 4313,3 тыс.руб., что на 1751,2 тыс.руб. больше по сравнению с 2015 годом.

Рост чистой прибыли составил 68,35%. Общая рентабельность за этот же период времени возросла на 17,28%.

- Проанализированы изменения в системе показателей оценки эффективности кадровой деятельности предприятия. В ходе анализа было выяснено, что на предприятии проводится достаточно много мероприятий по улучшению кадровой деятельности, под которыми респонденты понимают освоение предприятием новых идей или моделей изменений кадровой деятельности. Респонденты считают, что на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод» уделяется большое внимание персоналу и их повышению квалификации, проводится большое количество мероприятий по совершенствованию внутренней работы предприятия, улучшается рабочие места и приобретается новое оборудование в целях производства качественной продукции, что положительно влияет на эффективность организационного аспекта кадровой деятельности.

- В результате исследования было выяснено, что текущее состояние кадровой деятельности на предприятии находится на среднем уровне. Опрошенные респонденты удовлетворены отношениями в коллективе и руководства к подчинённым, и считают атмосферу в их коллективах дружеской или товарищеской, что благоприятно влияет на работу в целом и в частности, на кадровую деятельность предприятия. Многие респонденты поставили высокие оценки таким критериям кадровой деятельности, как репутация и профессионализм руководства, уровень востребованности выпускников технических профессий и некоторым другим.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО "БЕССОНОВСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД"

3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой деятельности ООО "Бессоновский машиностроительный завод"

Основным источником повышения эффективности функционирования предприятия является проведение грамотной организации системы управления персоналом и проведение кадровой деятельности.

Персонал - это стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию жить.²⁷

Система управления на любом предприятии охватывает весь персонал от административно-управленческих работников до производственного персонала. Разработку плана мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом целесообразно проводить по нескольким направлениям.

Совершенствование системы управления персоналом в ООО «Бессоновский машиностроительный завод» предусматривает такой порядок комплектования рабочей силы предприятия, при котором создаются и обеспечиваются для каждого работника перспективы его профессионально-квалификационного роста в соответствии с личными способностями и с учетом объективных возможностей и потребностей деятельности предприятия.

На первоначальном этапе необходимо провести документальное оформление основных направлений новой кадровой работы, в общем, и с учетом деятельности каждой категории работников. Все документальное

²⁷ Кибанов А.Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие // М.2012 -43с.

оформление проводится на уровне исполнительной дирекции и может закрепляться в виде приказов, распоряжений и других директив.

После разработки основных положений и утверждения документов необходимо довести их содержание до каждого работника предприятия.

Естественно, что совершенствование системы управления персоналом на предприятии предусматривает совершенствование и работы отдела кадров.

Совершенствование деятельности службы отдела кадров, как службы управления персоналом на предприятии, рекомендуется осуществляться в следующих направлениях:²⁸

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;
- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки, нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятия должны стать договоры с учебными заведениями;
- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом на выдвижение, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;
- активизация деятельности отдела кадров по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной

²⁸ Мурашов М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? // Кадровый менеджмент. - 2014. - №4, март - 34-48с.

активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от специалистов по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
- укрепление кадровой службы квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи, с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;
- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.



Службы совершенствование структуры отдела кадров Рисунок 3.1

Необходимость подобного совершенствования работы кадровой связана с тем, что кадровый состав, а также статус и уровень оплаты труда кадровиков не соответствует задачам реализации активной кадровой деятельности.

В качестве первого направления целесообразно провести реорганизацию основных функций отдела кадров. Реорганизация кадровой службы позволит создать эффективный механизм управления персоналом (Рисунок 3.1).

Необходимо ввести в штатное расписание 4 новые должности: специалист по подбору, отбору и найму персонала, специалист по подготовке и обучению кадров, специалист по делопроизводству и психолог. А также с целью повышения эффективности работы отдела кадров нужно исключить из него должность инспектора по учету кадров и общего специалиста по персоналу. Так как работа общего специалиста подразумевает выполнение всех работ, связанных с движением кадров. Необходимо эту должность поделить на две должности. Таким образом, отдел кадров будет более эффективно работать. Например, один сотрудник будет выполнять работу, связанную с кадровой документацией, другой же - работу по подготовке и повышению квалификации кадров. Это позволит отделу кадров более плотно контактировать с работниками.

В связи с исключением из штатного расписание двух должностей не следует подразумевать сокращение работников. Можно просто их перевести на новые должности. Например, общего специалиста по персоналу перевести на должность специалиста по отбору персонала, а инспектора по учету кадров - на должность специалиста по подготовке и обучению кадров. Так можно избежать лишних затрат на поиск новых работников и сокращение старых. Дальше остается только принять в штат отдела кадров двоих сотрудников.

В результате реорганизации отдела кадров изменятся основные должностные обязанности, как начальника отдела кадров, так и его сотрудников. Отдел кадров становится самостоятельным звеном и совместно с другими службами организации отвечает за достижение экономических,

производственных и социальных целей организации. Основные обязанности начальника отдела кадров будут заключаться в следующем:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора с работниками в порядке и на условиях, установленном законодательством;
- поощрение работников за добросовестный и эффективный труд;
- требование от работников исполнения или трудовых обязательств и бережного отношения к имуществу предприятия и других работников, соблюдения правил внутреннего распорядка предприятия;
- привлечение работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном законодательством;
- обеспечение безопасности труда и условия, отвечающие требованиям и гигиены охраны труда.

Начальник отдела кадров должен иметь высшее образование и стаж работы по данной специализации не менее 3 лет. Подчиняется он непосредственно генеральному директору предприятия. В своем же подчинении он имеет сотрудников отдела кадров.

Специалист по подбору, отбору и найму персонала будет проводить все процедуры, связанные с приемом, увольнением, переводом. Основные должностные обязанности специалиста отдела кадров сформулированы следующим образом.

Специалист по делопроизводству будет заниматься кадровой документацией. Также он будет проверять наличие следующих документов у лиц, поступающих на работу:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих

- призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

При приеме на работу специалист отдела кадров будет обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором. Специалист по подготовке и обучению кадров будет ответственным за подготовку, проведение и анализа полученных результатов периодической аттестацию работников предприятия. Аттестация будет проводиться по тем программам, которые предусмотрены соответствующими должностными обязанностями.

Психолог будет ответствен за создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата в организации, уменьшение текучести кадров, повышение стабильности численности персонала. Проведение данных мероприятий должно основываться на тщательном изучении реальной ситуации внутри коллектива. Данный сотрудник изучает основные причины увольнения работников и по мере своих должностных обязанностей должен их минимизировать. Если увольнение продиктовано личными причинами, то сотрудник не принимает участие в устранении такой причины. В случае возникновения конфликтных ситуаций внутри коллектива психолог должен устранить конфликт, и тем самым оставить на работе данного работника. Постоянные конфликтные ситуации, повышение текучести кадров, кризисная ситуация внутри коллектива самым негативным образом отражается на производительности труда, и тем самым снижает эффективность деятельности предприятия в целом. Конечно же, с введением новой должности необходимо рассчитать затраты на его заработную плату (Таблица 3.1).

Затраты на персонал

Таблица 3.1

Должность	Заработная плата за месяц, тыс. р.	Заработная плата год, тыс. р.
1	2	3
Психолог	12	144
Специалист по делопроизводству	12	144
Итого	24	288

Таким образом, такими затратами будет обуславливаться введение должности психолога. В результате реорганизации отдела кадров повысится эффективность работы данного отдела. Если раньше всеми делами, связанными с работой по персоналу, занимался один человек, то теперь будет трое в разных направлениях осуществлять свою работу.

3.2 Рекомендации по оптимизации структуры управления кадрами

Практика показывает, что на предприятии, где хорошо налажена работа по подготовке и повышению квалификации кадров, наблюдается значительный рост культурно-технического уровня работников, а подготовка и повышение квалификации кадров положительно влияют на увеличение производительности труда, то же самое характерно и для ООО «Бессоновский машиностроительный завод».

Поэтому необходимо с каждым днем совершенствовать работу по подготовке и повышению эффективности кадровой деятельности, а для этого необходимо:²⁹

- определить потребности в подготовке и повышении квалификации работников по профессиям;
- разработать в установленном порядке годовые планы по подготовке и повышению квалификации кадров и обеспечение их выполнения;
- создать базу для профессионального обучения рабочих на производстве;

²⁹ Кибанов А.Я Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие // М.2012 -43с.

- разработать меры по изготовлению и внедрению специфических средств обучения;
- организовать курсовое обучение и курсы повышения квалификации работников непосредственно на предприятии;
- провести анализ результатов и эффективности подготовки кадров;
- изучить разработку предложений, направляемых руководству предприятия, по дальнейшему совершенствованию форм и методов обучения кадров на предприятии.

Немаловажное место в управлении трудовыми ресурсами занимает планомерное повышение квалификации кадров специалистов и руководящих работников. Значение необходимости непрерывного профессионального роста любого специалиста трудно переоценить. Лишь постоянное обновление знаний помогает работнику сохранить необходимый творческий заряд, способность к активному освоению современных идей.³⁰

Кроме того, необходимым условием успешного совершенствования организации подготовки рабочих кадров является совершенствование учебных планов. Они должны отвечать следующим требованиям:³¹

1 Последовательности. Учебный план должен содержать перечень учебных предметов, подлежащих изучению в строгой последовательности от теоретического к практическому обучению; в нем следует определить учебное время по каждому разделу;

2 Конкретности по профессиям. В учебном плане отражаются основные цели и задачи обучения в соответствии с требованиями тарифно-квалификационного справочника, чтобы учебный план и программы обеспечивали постепенный рост квалификации рабочего по каждой специальности;

³⁰ Куприянова Т. Управление производительностью: путь к росту. // Человек и труд - 2006 - № 9. Стр.67 - 69.

³¹ Куксов А. Планирование деятельности предприятия. // Экономист. - 20016 - 6.

3 Рациональности. В соответствии с уровнем подготовки обучающихся учебные планы должны содействовать расширению круга знаний обучающихся, стимулировать их стремление к рационализации труда.

Затраты на профессиональное обучение в год **Таблица 3.2**

№ п/п	Показатели	Значение
	А	1
	Количество работников, запланированное пройти профессиональное обучение, чел.	4
	Затраты на обучение одного сотрудника, тыс. р.	21
	Итого	84

Каждый работник любого предприятия должен стремиться повысить свой профессиональный уровень. Поэтому ООО «Бессоновский машиностроительный завод» должно направлять работников на обучение своих сотрудников для повышения их квалификации.

По опыту данного предприятия фактические затраты на обучение одного работника составляют 21 тыс. р.

Таким образом, работники ООО «Бессоновский машиностроительный завод» должны проходить аттестацию. Это позволяет объективно оценивать профессиональные знания, навыки, умения работников, позволяет разделить профессиональные качества и общечеловеческие, планировать карьерный и профессиональный рост, обучение работника.

Аттестация проводится согласно Положению об аттестации, разработанному специалистами отдела кадров и утвержденному генеральным директором. Положением об аттестации должно быть предусмотрено представление в аттестационную комиссию определенных документов, характеризующих работника (отчет о проделанной за определенный период времени работе, отзыв непосредственного руководителя, планы работы и т.п.). Со всеми этими документами работник должен быть ознакомлен. С этим положением работники должны быть ознакомлены под расписку. Специалист отдела кадров также разрабатывает график и план проведения

аттестации, и доводят до сотрудников в срок, установленный в положении об аттестации.

3.3 Предлагаемая методика оценки эффективности кадровой деятельности ООО "Бессоновский машиностроительный завод"

Совершенствование и внедрение системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности организации и условий труда предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии.³²

Совершенствование кадровой деятельности по снижению физической и нервно-психической напряженности для работников ООО «Бессоновский машиностроительный завод» являются следующие:

- 1 Повышение уровня механизации и автоматизации трудоемких производственных процессов, использование современной высокопроизводительной техники, введение новых технологий в производственную деятельность (ООО «Бессоновский машиностроительный завод» должен своевременно приобретать современную и более эффективную технику, такую, что работник, выполняя свои трудовые обязанности за ней, меньше бы тратил свои силы).
- 2 Совершенствование организации рабочих мест. Рабочая зона - это часть пространства рабочего места, в котором осуществляются трудовые процессы. Рабочая поза будет наименее утомительна только при условии, если рабочая зона

³² Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер – М.: Лаборатория знаний, 2016. – 340с.

сконструирована правильно. Размер ее определяется характером труда и может ограничиваться пространством, оснащенным технологическим оборудованием, инструментами и приспособлениями. Важен выбор рабочего положения человека. Рабочая зона выбрана правильно, если проекция общего центра тяжести тела лежит в пределах площади опоры.

- 3 Оптимизация режима труда и отдыха. На предприятии должно выделяться время на перерывы, в течение которых работники могли бы восстанавливать свои силы, работоспособность. На заводе должно быть как можно больше помещений или комнат для отдыха работников.
- 4 Улучшение транспортного обслуживания рабочих мест, связанных с тяжелыми предметами труда.
- 5 Научно обоснованное установление норм обслуживания оборудования и норм времени его обслуживания с учетом объема информации, который работник может правильно воспринять, переработать и принять своевременное и правильное решение.
- 6 Чередование работ, требующих участия разных анализаторов (слуха, зрения), умственных нагрузок с работами физическими.
- 7 Чередование работ разной сложности и интенсивности.
- 8 Ритмизация труда (работа по графику с пониженной на 10 - 15% нагрузкой в первый и последний часы рабочей смены).
- 9 Компьютеризация вычислительных и аналитических работ, широкое использование персональных компьютеров в практике управления производством, организация компьютерных банков данных по разным аспектам производственной деятельности и другие.

Мероприятия по совершенствованию организации труда базируются на основе организации аттестации рабочих мест и аудиторского анализа

использования труда, цель которого - экономичное использование рабочей силы. Рабочее место - первичное звено производства. Организация рабочего места - это своевременное обеспечение рабочего места сырьем, энергией, инструментом, материалом, включает наладку и ремонт оборудования.³³

Результат оценки – это установление соответствия человека занимаемому им рабочему месту (аттестация). Поскольку рынок диктует довольно жесткие условия, организации требуется «инвентаризировать» свои человеческие ресурсы регулярно. Поэтому на практике предприятия ревизия человеческих ресурсов, их динамики, на предмет соответствует ли она динамике предприятия, должна стать регулярной. Прежде всего, необходимо смотреть, как при этой динамике меняется рабочее место, и что тогда происходит с сотрудником, адекватен ли он или не успевает за изменениями. Безусловно, необходимо отслеживать, соответствуют ли зарплаты тому, что реально показала аттестация.³⁴

Как правило, сотрудники не успевают за изменениями на предприятии. В этом случае следует дать слабым сотрудникам возможность «мирного» ухода задолго до аттестации. Происходит естественный отбор и ротация. И, наконец, очень важна оценка деятельности руководителя подразделения, поскольку за деятельность всего подразделения, в конечном итоге отвечает руководитель.

В итоге:

1. Узнавание особенностей руководства. Оказывается, что позиции руководства меняются. И то, что сотрудники думали о руководстве полгода назад, явно не соответствует тому, что происходит сейчас;

2. Презентация работы в стрессовой ситуации. Сотрудники презентуют результаты собственной работы комиссии, и это всегда стресс. Это хорошо,

³³ Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение, - М: 2015

³⁴ Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение, - М: 2015

так как презентационные навыки сотрудников становятся очевидны без дополнительных процедур;

3. Получение качественной обратной связи;

4. Получение вакантных позиций внутри предприятия. Это происходит очень часто, в связи с тем, что на предприятии всегда много вакансий и есть возможность ротации людей внутри предприятия достаточно интенсивно.

На этапах внедрения проекта системы оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии строится перечень необходимых мер с указанием их содержания, срока выполнения, ответственного исполнителя и формы завершения работ.

Составляемый на этом этапе проект системы оценки эффективности кадровой деятельности имеет цель разработки конкретной рабочей документации, необходимой для практического внедрения системы кадровой деятельности, проведения приемо-сдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы оценки эффективности кадровой деятельности.³⁵

Рабочая документация относящаяся к системе оценки кадровой деятельности, состоит из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем; документации подсистем обеспечения.³⁶

К общесистемной документации системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности относятся ведомость документов рабочих проектов, чертеж плана размещения функциональных подразделений отдела кадров, пояснительная записка к проекту системы оценки кадровой деятельности, сводный план мероприятий по внедрению

³⁵ Семенов А., Кузнецов С. Факторы производительности труда // Экономист - 2016 - № 4. Стр.46 - 55.

³⁶ Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Мелькяна, Р.П. Колосовой - М.: МГУ, 2016.

проекта, утвержденный расчет ожидаемого экономического эффекта от внедряемого проекта.

Поддержка системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности со стороны руководства – это необходимое условие её успешной реализации. Поддержка лиц, осуществляющих оценку, в конечном счете, более важна, чем разработка тонких и сложных методов оценки или процедур.³⁷

Успешную систему показателей оценки эффективности кадровой деятельности можно охарактеризовать следующим образом:

Она проводится в соответствии с четко определенными целями, которые должны быть достигнуты в итоге.

Это составная часть управления персоналом.

Руководитель действует скорее как советчик, консультант, помощник, чем как прокурор или судья, выносящий приговор.

Она нацелена скорее на то, чтобы выяснить, что следует сделать в будущем для улучшения работы и повышения эффективности, чем на то, что было сделано плохо в прошлом. Для эффективного использования предлагаемой системы оценки эффективности кадровой деятельности, необходимо изменение формального отношения руководства к данному вопросу и стремление извлечь из проведенных мероприятий как можно больше пользы.

После завершения работы аттестационной комиссии администрация исследуемой организации должна разрабатывать и проводить в жизнь мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, изложенных в итоговом отчете, на дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров, и более широкое использование научных методов управления и организации труда. Аттестационная комиссия в свою очередь должна дать свое заключение по следующим вопросам:

³⁷ Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Мелькьяна, Р.П. Колосовой - М.: МГУ, 2016.

- может ли работник быть включен в состав кадрового резерва;
- в чем резерв повышения труда данного работника и что можно в этой связи рекомендовать работнику и его руководителю;
- необходимость обучения и повышения квалификации;
- кадровые перемещения;
- вопросы заработной платы.

Проведение оценки работы персонала преимущественно для принятия административных решений (понижение в должности, увольнение, лишение надбавок к заработной плате, премий и др.) и игнорирование задач, связанных с более полным использованием человеческих ресурсов предприятия и с развитием работников, может сделать недостаточными многие из тех потенциальных выгод, которые руководство могло бы получить от предлагаемой системы оценки эффективности кадровой деятельности.

Основной смысл оценки эффективности кадровой деятельности состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а предприятие могло создать такие программы управления кадровой деятельностью (стимулирование труда, обучение и развитие сотрудников, кадровое планирование и др.), которые позволяли бы максимально использовать потенциал человеческих ресурсов предприятия.³⁸

Эффективная, с максимальной отдачей работа исполнителей – это решающее условие достижения успеха организации, так как только при этом условии можно наиболее рационально использовать все ресурсы, находящиеся в ее распоряжении.³⁹

Экономическая эффективность системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности:

³⁸ Экономика, организация и планирование промышленного производства/В.И. Выборнов, Ф.П. Висюлин, Н.А. Лисицин и др.; Под общей ред. Н.А. Лисицына. - Мн.: Выш. шк., 2016. - 446 с

³⁹ Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Мелькяна, Р.П. Колосовой - М.: МГУ, 2016.

Для того чтобы количественно оценить влияние проектируемой системы оценки эффективности кадровой деятельности на показатели трудовой деятельности сотрудников, а также на показатели эффективности данного предприятия необходимо решить две взаимосвязанные задачи.

Во-первых, необходимо оценить изменение эффективности (производительности) работы персонала, и если обнаружится, что она выросла под влиянием разработки и внедрения новой системы оценки персонала, то на базе этого сделать соответствующие выводы.

Во-вторых, учитывая, что отдельные методы оценки персонала для упрощения могут быть признаны взаимозаменяемыми в расчетной модели (хотя в реальности они обладают различным эффектом), необходимо правильно оценить, как отражается на затратах построение новой системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности.

Первая задача решается с помощью определения показателей производительности труда сотрудников предприятия.

Вторая задача базируется на данных, полученных в решении первой, и дополнительно на данных о затратах на трудовые ресурсы. В такую денежную оценку издержек, непосредственно связанных с трудом работников, должны входить не только суммы, непосредственно израсходованные на оплату труда в виде заработной платы, но и премии, бонусы, материальная помощь, начисления и внутренние штрафы, а также возможная (альтернативная) оценка нематериальных форм мотивации по результатам оценки работника.

Исходя из сказанного, факторная модель эффективности системы оценки персонала может быть построена на основе формулы:⁴⁰

$$Y = X1 * X2 * X3 * X4,$$

Где Y — зависимая переменная — общая сумма расходов на персонал, X1 — коэффициент увеличения затрат в связи с планируемыми средствами

⁴⁰ Экономика, организация и планирование промышленного производства/В.И. Выборнов, Ф.П. Висюлин, Н.А. Лисицин и др.; Под общей ред. Н.А. Лисицына. - Мн.: Выш. шк., 2016. - 446 с

на развитие системы оценки персонала. Необходимо отметить, что так как значительная часть этих средств может иметь своим источником чистую прибыль, то следовательно, эта часть не включается в себестоимость;

X2 — средние размеры фонда оплаты труда, приходящиеся на 1 работника;

X3 —трудоёмкость продукции и услуг;

X4 — суммарный объем выручки (нетто) от продаж в отчетный период времени.

Рассмотрим возможности практического применения данной модели в ходе анализа эффективности системы оценки кадровой деятельности.

Исходные данные для расчетов приведены в таблице 3.3

Данные для анализа эффективности системы оценки кадровой деятельности

Таблица 3.3

Номер строки	Показатель	Уровень показателя	
01.01.2017	01.01.2018 (прогноз)		
1	Выручка (нетто) от продаж, тыс. руб. (x4)	29946	37174,9
2	Численность рабочих основной деятельности, чел.	64	68
3	Средняя трудоёмкость единицы продукции, чел./тыс. руб. (x3)	0,011	0,009
4	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	19160,8	21430,6
5	Среднегодовая оплата труда 1 работника, тыс. руб.(x2)	24,9	26,2
6	Начисление премиальных, % (x1)	14%	16%

Используя приведенные в таблице 3.3 исходные данные, на основе формулы ($Y = X1 * X2 * X3 * X4$) имеем на 01.01.2017 г.:

$$1,14*24,9*0,011*29946 = 9350,5 \text{ тыс. руб.}$$

После разработки и внедрения системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности прогнозируемые затраты на 01.01.2018 г. составят:

$$1,16*26,2*0,009*37174,9 = 10168,4 \text{ тыс. руб.}$$

Под влиянием изменения всех включенных в исходную модель расчета эффективности системы оценки персонала факторов общая величина непосредственных расходов на персонал увеличилась на:

$$10168,4 - 9350,5 = 817,9 \text{ тыс. руб.}$$

Этот общий прирост может быть следующим образом распределен на величины, характеризующие влияние изменений отдельных факторов:

1. Влияние изменения коэффициента премиальных рабочим привело к росту общей суммы расходов на труд на:

$$(1,16-1,14)*24,9*0,011*29946= 164,0 \text{ тыс. руб.}$$

2. Влияние роста средней годовой оплаты труда одного работника привело к росту общей суммы расходов на труд:

$$1,14*(26,2-24,9)* 0,011*29946= 488,2 \text{ тыс. руб.}$$

3. Влияние роста эффективности труда в результате совершенствования системы оценки эффективности кадровой деятельности привело к снижению издержек:

$$1,14*24,9*(0,009-0,011)*29946= -1700,1 \text{ тыс. руб.}$$

4. Влияние роста выручки (нетто) от продаж привело к росту издержек, связанных с работой персонала, в их общей величине:

$$1,14*24,9*0,011*(37174,9-29946) = 2257,2 \text{ тыс. руб.}$$

Сумма оценок факторных влияний совпадает с общим изменением результативного показателя — общей суммы затрат на персонал:

$$\text{Иперс} = 817,9 \text{ тыс. рублей}$$

При этом эффект роста производительности труда персонала, выраженный в увеличении выручки (нетто) от продаж, составит:

$$37174,9-29946 = 7228,9 \text{ тыс. руб.}$$

Т.е. чистый эффект влияния системы оценки персонала на рост производительности труда работников предприятия ООО «Бессоновский машиностроительный завод» :

$$\text{Э} = 7228,9-817,9 = 6411 \text{ тыс. руб.}$$

Проведенные расчеты показывают, что предложенная система оценки эффективности кадровой деятельности, направленная на повышение производительности труда, является эффективной, так как рассчитанный чистый эффект данного повышения составит 6411 тыс. руб.

Учитывая сказанное ранее, можно сделать вывод, что система показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии — это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач предприятия, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Таким образом, формализованная система позволяет повысить эффективность самой системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности. Кроме того, она подходит не только для отдельного сотрудника и его руководителя, но и отвечает интересам предприятия в целом. Справедливо высказывание, что аттестация — один из наиболее эффективных инструментов управления кадровой деятельностью.

Подводя итоги данного раздела можно сделать следующие выводы:

В данном вопросе предложены рекомендации по совершенствованию и внедрению системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод» такие как: комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой деятельности; совершенствование кадровой деятельности по снижению физической и нервно-психической напряженности для работников предприятия; проведен и предложен анализ эффективности системы оценки кадровой деятельности.

Изучена действующая организационно-функциональная структура предприятия и внесены в неё существенные изменения. Предложено введение в штат новых должностей: психолога и специалиста по делопроизводству. В результате реорганизации отдела кадров повысится эффективность работы данного отдела. Если раньше всеми делами, связанными с работой по персоналу, занимался один человек, то теперь будет трое людей осуществлять работу в разных направлениях кадровой деятельности.

Предложена методика анализ эффективности системы оценки кадровой деятельности. Система позволяет повысить эффективность самой системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности. Кроме того, она подходит не только для отдельного сотрудника и его руководителя, но и отвечает интересам предприятия в целом.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Значение разработки и внедрения системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности очень велико и определяется оно появлением новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед российскими предприятиями в современных условиях всевозрастающей конкуренции между товаропроизводителями и роста требований потребителей к качеству товаров и услуг.

Кадровая деятельность предприятия является важной частью успешного ведения бизнеса. К основным и наиболее важным ресурсам организации относятся, прежде всего, люди.

Хорошо проработанная, соотносящаяся с реальностью кадровая деятельность – это одно из самых важных направлений деятельности руководства предприятия.

В выпускной квалификационной работе была предпринята попытка разработать и внедрить систему показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод»

Для достижения поставленной цели были определены и последовательно решены следующие задачи:

1. Установлено, что разработка и внедрение системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности является неотъемлемой частью системы функционирования любого современного предприятия, так как она играет ключевую роль в обеспечении эффективной финансовой деятельности предприятия, что напрямую влияет на ее конкурентоспособность и кадровую деятельность. Критериями оценки деятельности руководителя в области кадровой политики выступают компетентность в теоретических и практических вопросах, связанных с умением подобрать и эффективно использовать работников на своем

предприятии, организовать и направить работу коллектива на эффективное достижение поставленной цели;

2. В выпускной квалификационной работе были обобщены различные подходы к понятию «кадровая деятельность». Кадровая деятельность - это деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики.
3. Предложены методические подходы к исследованию, составлена анкета для изучения особенностей практики разработки и внедрения оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод».
4. Изучена действующая организационно-функциональная структура предприятия и внесены в неё существенные изменения. Предложено введение в штат новых должностей: психолога и специалиста по делопроизводству. В результате реорганизации отдела кадров повысится эффективность работы данного отдела. Если раньше всеми делами, связанными с работой по персоналу, занимался один человек, то теперь будет трое людей осуществлять работу в разных направлениях кадровой деятельности.

Предложена методика анализа эффективности системы оценки кадровой деятельности. Система позволяет повысить эффективность самой системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности. Кроме того, она подходит не только для отдельного сотрудника и его руководителя, но и отвечает интересам предприятия в целом.

5. Исходя из результатов анализа, можно сделать вывод, что предприятие работает эффективно, так как в 2016 году по сравнению с 2015 годом объем товарной продукции увеличился на 1410 тыс.руб., объем реализованной продукции в 2016 году составил 18400 тыс.руб., что

больше значения 2015 года на 2508 тыс.руб.

6. Оборотные средства используются предприятием эффективно, так как произошло снижение продолжительности одного оборота нормируемых оборотных средств на 10,82% и увеличение коэффициента оборачиваемости на 12,13%. В результате чего было дополнительно высвобождено оборотных средств на 483,34 тыс.руб.
7. Анализ финансовых результатов показал, что предприятие работает стабильно и эффективно. Увеличилась выручка от реализации продукции на 3120 тыс.руб., так же возросла прибыль от продаж на 1770 тыс.руб. Балансовая прибыль в 2016 году составила 4313,3 тыс.руб., что на 1751,2 тыс.руб. больше по сравнению с 2015 годом. Рост чистой прибыли составил 68,35%. Общая рентабельность за этот же период времени возросла на 17,28%.
8. Проанализированы изменения в системе показателей оценки эффективности кадровой деятельности предприятия. В ходе анализа было выяснено, что на предприятии проводится достаточно много мероприятий по улучшению кадровой деятельности, под которыми респонденты понимают освоение предприятием новых идей или моделей изменений кадровой деятельности. Респонденты считают, что на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод» уделяется большое внимание персоналу и их повышению квалификации, проводится большое количество мероприятий по совершенствованию внутренней работы предприятия, улучшается рабочие места и приобретается новое оборудование в производства качественной продукции, что положительно влияет на эффективность организационного аспекта кадровой деятельности.
9. В результате исследования было выяснено, что текущее состояние кадровой деятельности на предприятии находится на среднем уровне. Опрошенные респонденты удовлетворены отношениями в коллективе и

руководства к подчинённым, и считают атмосферу в их коллективах дружеской или товарищеской, что благоприятно влияет на работу в целом и в частности кадровую деятельность предприятия. Многие респонденты поставили высокие оценки таким критериям кадровой деятельности, как репутация и профессионализм руководства, уровень востребованности выпускников технических профессий и некоторыми другими.

10. Были предложены рекомендации по совершенствованию и внедрению системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод» такие как: комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой деятельности; совершенствование кадровой деятельности по снижению физической и нервно-психической напряженности для работников предприятия; проведены диагностика и анализ эффективности системы кадровой деятельностью управления.

11. Предложена методика оценки экономической эффективности от внедрения разработанных мероприятий, выполнены необходимые расчёты по ней, основных производственно-хозяйственных показателей на 2018 год.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абалкин Л.И. Избранные труды: в 4 т. - М.: Экономика, 2015. - Т.4.: В поисках новой стратегии. - 799 с.
2. Абалкин Л.И. Динамика и противоречия экономического роста // Экономист. - 2014. - №12. - С.3-11.
3. Абдулгамидов Н., Гуденов С. Глобализация: трактовки и действительность // МЭ и МО. - 2015. - №9. - С.35-47.
4. Анализ хозяйственной деятельности речного транспорта. Цветков Э.С. Учебник. М., Транспорт, 2015. - 176 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник/ Л.А. Богдановская, Г.Г. Виноградов, О.Ф. Мигун и др.; Под общ. ред.В.И. Стражева. - 2-е изд. - Мн.: Выш. шк., 2016. - 363 с.
6. Балан В.А. Экономико-математические модели производительности труда. М., 2014.
7. Бондарь И.К. Производительность труда: вопросы теории и практики: Наук. думка, 2012 - 152 с.
8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 392 с.
9. Ворст И., Ревентлау П. Экономика фирмы. - М.: Высшая школа, 2014.
10. Горемыкин В.А. и др. Планирование на предприятии: Учебник. /В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов. - М.: Вилинъ, 2016.
11. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. - М.: Банки и биржи, 2015.
12. Гурьянов С.Х., Поляков И.А., Ремизов К.С. Справочник экономиста по труду: (Методика расчетов по экономике труда на промышленных предприятиях). - М: 2016.
13. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М., 2014

- 14.Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. В 2 ч. Ч.2. Тактическое планирование/Под общей ред.А.И. Ильина. - Мн.: ООО "Новое знание", 2015. - 416 с.
- 15.Кардашевский В., Бондаренко А. Повышение производительности: европейский подход // Экономист - 2013 - № 11. Стр.35-40.
- 16.Кибанов А.Я Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие // М.2012 -43с.
- 17.Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие // М.2012 - 39с.
- 18.Корогодин И.Т. Качество труда: содержание, проблемы роста - Воронеж, 2016.
- 19.Кузьмин С.А. Рыночная экономика и труд - М.: Наука, 2013.
- 20.Куксов А. Планирование деятельности предприятия. // Экономист. - 20016 - 6.
- 21.Куприянова Т. Управление производительностью: путь к росту. // Человек и труд - 2006 - № 9. Стр.67 - 69.
- 22.Любушин Н.П. и др. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов. /Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова; Под ред. Н.П. Любушина. - М.: ИНИТИ, 2014.
- 23.Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.1. // Маркс К., Энгельс Ф. Соч.2-е изд. - Т.23. - 784 с.
- 24.Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер – М.: Лаборатория знаний, 2016. – 340с.
- 25.Мотивация персонала: премировать или похвалить? // Кадровый менеджмент. - 2014. - №2 . Февраль - 16-22с.

26. Мурашов М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? // Кадровый менеджмент. - 2014. - №4, март - 34-48с.
27. Никифорова А.А. Оплата за производственный труд // Труд за рубежом - 2016. - № 3. -С.13-16.
28. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017.
29. Резник С.Д. Менеджмент: бакалаврская работа: Учебное пособие / Под общ. ред. С.Д. Резника. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.
30. Ремизов К.С. Основы экономики труда: М. - 2014.
31. Рофе А.И. Экономика и социология труда - М.: МИК, 2006.
32. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Мн.: ИП "Экоперспектива", 2012. - 668 с.
33. Савруков Н.Т. и др. Экономика предприятия: Курс лекций. /Н.Т. Савруков, А.И. Егоров, Л.П. Егорова. /СПб. гос. тех. ун-т, 2015.
34. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение, - М: 2015
35. Семенов А. Производительность труда и перспективы экономического роста // Экономист - 2015 - № 2. Стр.24-34.
36. Семенов А., Кузнецов С. Факторы производительности труда // Экономист - 2016 - № 4. Стр.46 - 55.
37. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. - М.: Наука, 2013. - с.222.
38. Статистика: Курс лекций/ Харченко Л.П., Долженкова В.Г., Ионин В.Г. и др., ИНФРА - М. 2014.
39. Трофимова Л. Экономические показатели, используемые для оценки эффективности деятельности предприятия. // Аудитор. - 2016 - № 9.

40. Управление трудовыми ресурсами: Справоч. пособие / Под общ. ред. Л.А. Костина М: 2016.
41. Формирование и развитие управленческого потенциала общеобразовательной организации: Монография/С.Д.Резник, Е.Р.Емельянова, З.М.Рыбалкина - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
42. Шишкин А.К., Микрюков В.А., Дышкант И.Д. Учет, анализ, аудит на предприятии: Учебн. Пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2016. - 496 с.
43. Экономика предприятия: Учебник, - М: Инфра - 2014.
44. Экономика предприятия: Учебник/Под ред.О.И. Волкова. М. 2016.
45. Экономика предприятия: Учебник / Семенов В.М., Баев И.А. 2014.
46. Экономика предприятия: Учебник для экономических вузов: 2-е изд., перераб. и доп. /Под ред.А.И. Руденко. - Мн.: БГЭУ, 2015. - 475с.
47. Экономика предприятия. / Под ред. В.Л. Горфинкеля, В.А. Швандара. - М.: Банки и биржи, 2016.
48. Экономика предприятия: Учебно-метод. пособие. / Л.Ф. Катаев, Н.Ф. Бердичевская, И.А. Кашкирова, М.В. Попова. - Ульяновск, 2014.
49. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Мелькьяна, Р.П. Колосовой - М.: МГУ, 2016.
50. Экономика и статистика фирм: Учеб. пособие. / В.В. Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина и др. - М.: Финансы и статистика, 2016.
51. Экономика, организация и планирование промышленного производства/В.И. Выборнов, Ф.П. Висюлин, Н.А. Лисицин и др.; Под общей ред. Н.А. Лисицына. - Мн.: Выш. шк., 2016. - 446 с
52. Экономика труда / Под ред. Г.Р. Погосяна, Л.И. Жукова - М.: Экономика, 2014. - 304 с.
53. Экономика, организация, планирование, управление. / Под ред. Г.А. Егiazаряна, А.Д. Шеремета. М: - 2015.

54. Экономика: Учебник. /Под ред. А. Булатова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Бек, 2006.
55. Яковлев Р. Реформирование оплаты труда, возрождение ее основных функций // Человек и труд. - 2014. - №7. - 14-20с.
56. Як Фитц-енц Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. // Вершина -2016 – 309с.

ГЛОССАРИЙ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ

1. **Кадровая деятельность** - это деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики.
2. **Фонд заработной платы** - это сумма денежных средств, предусмотренных в плановом периоде для выплаты работникам по тарифным ставкам, окладам и сдельным расценкам, а также премий из фонда заработной платы и всех видов доплат к основной заработной плате.
3. **Персонал** - это стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию жить.
4. **Анкетирование** - средство получения информации для социального обследования, применяется в социологических, социально-психологических, экономических, демографических исследованиях.
5. **Карьера** – (от франц. *carrière*) - успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности. Целесообразно различать:
 - 1) широкое понимание карьеры как профессиональное продвижение, профессиональный рост, как этапы восхождения человека к профессионализму, переход от одних уровней, этапов, ступеней профессионализма к другим, как процесс профессионализации (от выбора профессии к овладению профессией, затем упрочение профессиональных позиций, овладение мастерством, творчеством и др.); результатом карьеры в широком понимании является высокий профессионализм человека, достижение признанного профессионального статуса;

2) более узкое понимание карьеры как должностного продвижения; здесь на первый план выступает не только овладение уровнями и ступенями профессионализма, но и достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности; карьера здесь - это сознательно выбранный и реализуемый работником путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение человека в соответствии с уровнем его квалификации.

6. **Кадровый резерв** - подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения (чаще всего вертикального, реже — для горизонтальных ротаций).
7. **Аттестация** - подтверждение квалификации, уровня знаний и умений человека — отзыв (закрывающий в себе изложение фактов и оценку их), характеристика. Полученный в результате аттестации документ называют аттестатом.
8. **Оплата труда** – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления выплат работникам за их труд, согласно законодательству.
9. **Корпоративная культура** - подтверждение квалификации, уровня знаний и умений человека — отзыв (закрывающий в себе изложение фактов и оценку их), характеристика. Полученный в результате аттестации документ называют аттестатом.
10. **Социально-психологический климат** - это комплексное эмоционально-психологическое состояние профессионального коллектива, отражающее степень удовлетворенности работников различными факторами жизнедеятельности, выражает общий

настрой и степень удовлетворенности работников организацией личного труда, отношениями с другими сотрудниками и общим уровнем организованности в организации или коллективе. Такой настрой сотрудников причинно обусловлен внутриорганизационными, внутрисистемными факторами и относительно нейтрален по отношению к внесистемным влияниям (формам проведения досуга, семейным и бытовым факторам и т.д.).

Анкета
по изучению разработки и внедрения системы показателей
оценки эффективности кадровой деятельности
на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод»

Уважаемые респонденты!

Просим Вас ответить на вопросы, связанные с разработкой и внедрением системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии.. При ответе на вопросы выберите один или несколько вариантов ответа. Анкета анонимная, свою фамилию указывать не надо. Благодарим за сотрудничество!

О СВОЕЙ РАБОТЕ

1.Ваша должность в организации в настоящее время?

2. Ваш общий трудовой стаж?

- | | |
|--------------|-----------------|
| 1. до 1 года | 5. 11-15 лет |
| 2. 1-2 года | 6.16-20 лет |
| 3. 3-5 лет | 7. 21-25 лет |
| 4. 6-10 лет | 8. Более 25 лет |

3. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии ?

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. до 1 года | 2. 1-2 года |
| 3. 3-5 лет | 4. 6-10 лет |

4. Сколько лет Вы работаете в данной должности?

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. до 1 года | 2. 1-2 года |
| 3. 3-5 лет | 4. 6-10 лет |

5.Считаете ли Вы деятельность вашего предприятия эффективной?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

6.Существуют ли, по Вашему мнению, резервы роста эффективности функционирования предприятия?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

7. Если есть, то с каким направлением деятельности они связаны, в первую очередь?

- 1.Совершенствование оргструктуры управления
- 2.Улучшение качества работы и услуг.
- 3.Сокращение «отклоняющих» факторов.
- 5.Изменение номенклатуры работ и услуг.
- 4.Обоснованность заданий отделам и службам.
- 5.Рациональное использование ресурсов.
- 6.Эффективный маркетинг на рынке сбыта

7.Мотивация персонала.

8.Дефицит ресурсов и текучесть кадров

9.Другим (укажите, пожалуйста, каким) _____

8. Если таких резервов роста эффективности предприятия нет, то почему?

1. Предприятие находится на «границе банкротства».

2. Руководство ничего не делает для этого.

3. Нет объективных условий во внешней среде.

4. Кризисная ситуация в отрасли.

5. Пассивность персонала организации.

6. Нет поддержки отрасли на федеральном уровне.

7. Нет поддержки отрасли на местном уровне.

8. Неплатежеспособные заказчики.

9. Трудность реализации бартера.

10. Другие причины (укажите какие)_____

9.Привлекаются ли специалисты предприятия для поиска резервов интенсификации машиностроительного производства?

1. Да

2. Нет

3. Затрудняюсь ответить

10.Если да, то в какой форме?

1.Разработки планов и стратегий.

2.Разработки и внедрения практических мероприятий.

3. Участия в деловых совещаниях, конференциях, деловых переговорах.

4.Предложения нетрадиционных систем стимулирования труда.

5. Участия в «мозговых штурмах» для отработки управленческих решений.

6. Анонимных предложений.

7.Роста собственной производительности труда

8.Другой (укажите какой) _____

11. Каши кадровые показатели, по Вашему мнению, характеризуют эффективность деятельности организации

Высокое качество управления	012345
-----------------------------	--------

Снижение себестоимости	012345
------------------------	--------

Повышение рентабельности	012345
--------------------------	--------

Рост объемов производства продукции	012345
-------------------------------------	--------

Рост объемов реализации продукции	012345
-----------------------------------	--------

Рост производительности труда персонала	012345
---	--------

Рост доходов персонала	012345
------------------------	--------

Другие (укажите, пожалуйста, какие)

12.Можно ли создать систему показателей отражающих реальную производственную деятельность предприятия (в кризисной ситуации) ?

1. Да

2. Нет

3. Не задумывался над этим

13. Производилась ли на Вашем предприятии обследование по поиску резервов повышения эффективности кадровой деятельности предприятия?

- 1. Да
- 2. Нет
- 3. Не знаю

14. Полезно ли проводить на Вашем предприятии обследования по подобной тематике?

- 1. Полезно ли Да
- 2. Нет
- 3. Не знаю

15. Какая зависимость существует между качественным потенциалом рабочей силы и эффективностью машиностроительного производства?

- 1. Никакой
- 2. Прямопропорциональная
- 3. Обратнопропорциональная
- 4. Не знаю

16. Какая зависимость существует между мобильностью рабочей силы и эффективностью машиностроительного предприятия ?

- 1. Никакой
- 2. Прямопропорциональная
- 3. Обратнопропорциональная
- 4. Не знаю

17. Какими критериями определяется, по Вашему мнению, качество управленческой деятельности в организации?

- 1. Уровнем организации управленческой деятельности.
- 2. Рациональностью структуры управления.
- 3. Качественным потенциалом управленцев.
- 4. Адекватностью качеств управленцев предъявляемым требованиям.
- 5. Рациональностью выполняемых функций
- 6. Инновационностью подходов к управлению.
- 7. Стратегической направленностью управления.
- 8. Другими критериями (укажите, пожалуйста, какими)

18. Какие производственные упущения и нарушения ведут, в первую очередь, к снижению эффективности функционирования машиностроительного предприятия ?

- 1. Перерасход ресурсов;
- 2. Перерасход фонда заработной платы;
- 3. Невыполнение сроков работы;
- 4. Невыполнение других договорных обязательств;
- 5. Низкое качество продукции;
- 6. другие (укажите пожалуйста какие) _____

19. В каком количестве выделяются ресурсы и средства на предприятии?

- 1. Достаточно для выполнения всех работ;
- 2. Достаточно для выполнения ближайших работ по месячному плану;
- 3. Явно недостаточно для нормальной работы подразделения;
- 4. Не знаю

20.Как изменилось состояние материально-техническое снабжение предприятия (по сравнению с предыдущими годами) ?

- 1.Изменилось к лучшему;
- 2.Изменилось к худшему;
- 3.Осталось без изменения;
- 4.Резко изменилось к худшему;
- 5.Не знаю.

21.Как Вы оцениваете состояние технологии и техники на предприятии?

- 1.Современная, новейшая;
- 2.Устаревшая;
- 3.Сочетание новой и старой;
- 4.Некомплектная по поставкам;
- 4.Другое

22.Влияет ли неэффективность производства на Вашу трудовую нагрузку

- 1.Да;
- 2.Нет;
- 3.Затрудняюсь ответить.

22.Считаете ли Вы свою трудовую нагрузку?

- 1.Низкой;
- 2.Нормальной;
- 3.Повышенной;
- 4.Очень высокой.

23.Отражается ли, по Вашему мнению, Ваша высокая загруженность на качестве Вашей работы ?

- 1.Практически нет;
- 2.Отражается незначительно;
- 3.Отражается ощутимо.

24.Приходится ли Вам выполнять работу, не входящую в Ваши прямые обязанности (за выше стоящий уровень руководства)

- 1.Практически не приходится;
- 2.Приходится, но сравнительно не много;
- 3.Приходится достаточно много.

25.Приходится ли Вам выполнять работу, не входящую в Ваши прямые обязанности (за ниже стоящий уровень руководства и специалистов) ?

- 1.Практически не приходится;
- 2.Приходится, но сравнительно не много;
- 3.Приходится достаточно много.

26.Планируемые и проводимые работы по изготовлению продукции на Вашем предприятии:

- 1.Выполняет полностью и в срок;
- 2.В основном выполняет, но бывают редкие случаи невыполнения;
- 3.По ряду позиций систематически невыполняет.

27.Если в работе обнаруживаются недостатки, то они:

- 1.Становятся предметом объективного рассмотрения;
- 2.Рассматриваются недостаточно объективно;
- 3.Рассматриваются крайне необъективно;
- 4.Не рассматриваются совсем;
- 5.Другие варианты ответов (укажите, пожалуйста, какие)

28. Собираетесь ли Вы увольняться из данной организации ?

1. Да, собираюсь;
 2. Пока нет, но подумываю об этом;
 3. Не собираюсь.
29. Что Вас не устраивает в Вашей работе ?

1. Низкий доход;
2. Высокая грудовая нагрузка;
3. Высокая продолжительность рабочего дня;
4. Отсутствие перспектив продвижения;
5. Малая степень свободы в работе;
6. Плохие условия труда и быта;
7. Плохие отношения с руководством;
8. Другие причины _____

30. Если бы Вам предложили сегодня перейти на другое машиностроительное предприятие, согласились бы Вы на это предложение ?

1. Не согласился бы;
2. Возможно, согласился бы;
3. Определенно согласился бы;
4. Трудно сказать.

НЕМНОГО О СЕБЕ

34. Пол

1. мужской
2. женский

35. Возраст

1. До 20 лет
2. 21-25 лет
3. 26-30 лет
4. 31-35 лет
5. 36-40 лет
6. 41-45 лет
7. 46-50 лет
8. 51-55 лет
9. 56-60 лет
10. Более 60 лет.

36. Специальное образование

1. ВУЗ профиля _____
2. Техникум профиля _____
3. ПТУ, школа мастеров _____
3. Другое _____

37. Семейное положение

1. Женат (замужем)
2. Неженат (незамужем)

Еще раз благодарим Вас!

**Сводная таблица данных исследования разработки и внедрения системы
показателей оценки эффективности кадровой деятельности
на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод»**

Таблица 1. Ответы респондентов на вопрос: «Общий трудовой стаж сотрудников»

Варианты ответа	Чел	%
1. до 1 года	0	0%
2. 1-2 года	9	20%
3. 3-5 лет	5	14%
4. 6-10 лет.	7	17%
5. 11-15 лет	5	14%
6. 16-20 лет	7	17%
7. 21-25 лет	6	12%
8. Более 25 лет	2	6%

Таблица 2. Ответы респондентов на вопрос: «Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?»

Варианты ответа	Чел	%
1. до 1 года	0	0%
2. 1-2 года	5	21%%
3. 3-5 лет	20	44%%
4. 6-10 лет	10	35%

Таблица 3. «Считаете ли Вы деятельность вашего предприятия эффективной?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Да	29	84%
2. Нет	3	8%
Затрудняюсь ответить	3	8%

Таблица 4. «Существуют ли, по Вашему мнению, резервы роста эффективности функционирования предприятия?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Да	29	84%
2. Нет	3	3%
3. Затрудняюсь ответить	3	3%

Таблица 5. «Если есть, то с каким направлением деятельности они связаны, в первую очередь?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Совершенствование оргструктуры управления	1	1%
2. Улучшение качества работы и услуг	2	5%
3. Сокращение «отклоняющих» факторов	4	9%
4. Изменение номенклатуры работ и услуг	2	5%
5. Обоснованность заданий отделам и службам	8	20%
6. Рациональное использование ресурсов	4	9%
7. Эффективный маркетинг на рынке сбыта	1	1%
8. Мотивация персонала	10	40%
9. Дефицит ресурсов и текучесть кадров	3	7%
10. другими	0	0%

Таблица 6. «Если таких резервов роста эффективности предприятия нет, то почему?»

Варианты ответа	Чел	%
-----------------	-----	---

1.Предприятие находится на «границе банкротства»	0	0%
2.Руководство ничего не делает для этого	0	0%
3.Нет объективных условий во внешней среде	0	0%
4.Кризисная ситуация отрасли	30	96%
5.Пассивность персонала организации	0	0%
6.Нет поддержки отрасли на федеральном уровне	0	0%
7.Нет поддержки отрасли на местном уровне	0	0%
8.Неплатежеспособные заказчики	5	4%
9.Трудность реализации бартера	0	0%
10.Другие причины	0	0%

Таблица 7. «Привлекаются ли специалисты предприятия для поиска резервов интенсификации машиностроительного производства?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Да	17	48%
2.Нет	9	26%
3.Затрудняюсь ответить	9	26%

Таблица 8. «Если да, то в какой форме?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Разработки планов и стратегий	4	11%
2.Разработки и внедрения практических мероприятий	5	22%
3.Участия в деловых совещаниях, конференциях, деловых переговорах	11	21%
4.Предложения нетрадиционных систем стимулирования труда	0	0%
5.Участие в «мозговых штурмах» для отработки управленческих решений	0	0%
6.Анонимных предложений	15	46%
7.Роста собственной производительности труда	0	0%
8.Другой	0	0%

Таблица 9. «Можно ли создать систему показателей отражающих реальную производственную деятельность предприятия (в кризисной ситуации)?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Да	19	54%
2.Нет	11	32%
3.Не задумывался над этим	5	14%

Таблица 10. «Производилась ли на Вашем предприятии обследование по поиску резервов повышения эффективности кадровой деятельности предприятия?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Да	20	58%
2.Нет	10	28%
3.Не знаю	5	14%

Таблица 11. Ответы респондентов на вопрос: «Полезно ли проводить на Вашем предприятии обследования?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Да	28	%
2.Нет	0	%
3.Не знаю	7	%

Таблица 12. «Какая зависимость существует между качественным потенциалом рабочей силы и эффективности машиностроительного производства?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Никакой	1	3%
2.Прямопропорциональная	24	75%

3.Обратнопропорциональная	9	20%
4.Не знаю	1	2%

Таблица 13. «Какая зависимость существует между мобильностью рабочей силы и эффективности машиностроительного производства?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Никакой	4	8%
2.Прямопропорциональная	18	54%
3.Обратнопропорциональная	12	35%
4.Не знаю	1	3%

Таблица 14. Ответы респондентов на вопрос: «Какими критериями определяются, по Вашему мнению, качество управленческой деятельности предприятия?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Уравнем организации управленческой деятельности	2	6%
2.Рациональностью структуры управления	2	6%
3.Качеством потенциала управленцев	3	9%
4.Адекватностью качеств управленцев предъявляемым требованиям	8	18%
5.Рациональностью выполняемых функций	10	38%
6.Инновационностью подходов к управления	4	10%
7.Другими критериями	6	13%

Таблица 15. Ответы респондентов на вопрос: «Какие производственные упущения и нарушения ведут, в первую очередь, к снижению эффективности функционирования машиностроительного предприятия?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Перерасход ресурсов	0	16%
2.Перерасход заработной платы	6	13%
3.Невыполнения сроков работы	0	25%
4.Невыполнение других договорных обязательств	8	18%
5.Низкое качество продукции	0	28%
6.Другими критериями	0	0%

Таблица 16. «В каком количестве выделяются ресурсы и средства на предприятии?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Достаточном для выполнения всех работ	18	54%
2.Достаточно для выполнения ближайших работ по месячному плану	9	28%
3.Явно недостаточном для нормальной работы подразделения	2	6%
4.Не знаю	6	12%

Таблица 17. Ответы респондентов на вопрос: «Как изменилось состояние материально-технического снабжения предприятия (по сравнению с предыдущими годами)?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Изменилась к лучшему	34	95%
2. Изменилась к худшему	0	0%
3.Осталась без изменения	0	0%
4.Резко изменилась к худшему	0	0%
5.Не знаю	2	5%

Таблица 18. Ответы респондентов на вопрос: «Как вы оцениваете состояние технологии и техники на предприятии?»

Варианты ответа	Чел	%
1.Современная, новейшая	3	98%
2.Устаревшая	0	0%
3.Сочетание новой и старой	2	2%
4.Некомплектная по поставкам	0	0%
5.Другое	0	0%

Таблица 19. Ответы респондентов на вопрос: «Влияет ли неэффективность производства на Вашу трудовую нагрузку?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Да	9	26%
2. Нет	23	66%
3. Затрудняюсь ответить	3	8%

Таблица 20. Ответы респондентов на вопрос: «Считаете ли вы свою трудовую нагрузку?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Низкой	3	1%
2. Нормальной	24	76%
3. Повышенной	6	13%
4. Очень высокой	2	2%

Таблица 21. Ответы респондентов на вопрос: «Отражается ли, по Вашему мнению, Ваша высокая загруженность?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Практически нет	7	6%
2. Отражается незначительно	26	92%
3. Отражается ощутимо	2	2%

Таблица 22. Ответы респондентов на вопрос: «Приходится ли Вам выполнять работу, не входящую в Ваши прямые обязанности (за выше стоящий уровень руководства)?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Практически не приходится	2	6%
2. Приходится, но сравнительно не много	18	29%
3. Приходится достаточно много	5	65%

Таблица 23. Ответы респондентов на вопрос: «Приходится ли Вам выполнять работу, не входящую в Ваши прямые обязанности (за ниже стоящий уровень руководства)?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Практически не приходится	1	2%
2. Приходится, но сравнительно не много	11	20%
3. Приходится достаточно много	23	78%

Таблица 24. Ответы респондентов на вопрос: «Планируемые и проводимые работы по изготовлению продукции на Вашем предприятии?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Выполняет полностью в срок	25	%
2. В основном выполняет, но бывают редкие случаи невыполнения	10	%
3. По ряду позиций систематически невыполняет	0	%

Таблица 25. Ответы респондентов на вопрос: «Если в работе обнаруживаются недостатки, то они:»

Варианты ответа	Чел	%
1. Становятся предметом объективного рассмотрения	30	95%
2. Рассматриваются недостаточно объективно	1	3%
3. Рассматриваются крайне необъективно	4	2%
4. Не рассматриваются совсем	0	0
5. Другие варианты	0	0

Таблица 26. Ответы респондентов на вопрос: «Собираетесь ли Вы увольняться с данного предприятия?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Да, собираюсь	2	1%
2. Пока нет, но подумываю об этом	4	2%
3. Не собираюсь	29	32%

Таблица 27. Ответы респондентов на вопрос: «Что вас не устраивает в Вашей работе?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Низкий доход	1	2%
2. Высокая трудовая нагрузка	2	6%
3. Высокая продолжительность рабочего дня	1	2%
4. Отсутствие перспектив продвижения	0	0%
5. Малая степень свободы в работе	0	0%
6. Плохие условия труда и быта	0	0%
7. Плохие отношения с руководством	2	6%
8. Другие (все устраивает)	29	84%

Таблица 28. Ответы респондентов на вопрос: «Если бы Вам предложили сегодня перейти на другое машиностроительное предприятие, согласились бы Вы на это предложение?»

Варианты ответа	Чел	%
1. Не согласился бы	31	89%
2. Возможно, согласился бы	3	6%
3. Определенно согласился бы	1	2%
4. Трудно сказать	0	0%

Данные об участниках анкетного опроса

Таблица 29. Ответы респондентов на вопрос: «Ваш пол »

Варианты ответа	Чел	%
1) мужской;	31	89%
2) женский.	4	11%

Таблица 30. Ответы респондентов на вопрос: «Возраст?»

Варианты ответа	Чел	%
1. до 20	0	0%
2. 21-25 лет	2	6%
3. 26-30 лет	5	14%
4. 31-35 лет	7	20%
5. 36-40 лет	6	17%
6. 41-45 лет	11	31%
7. 46-50 лет	2	6%
8. 51-55 лет	2	6%
9. 56-60 лет	0	0%
10. Более 60 лет	0	0%

Таблица 26. Ответы респондентов на вопрос: «Специальное образование»

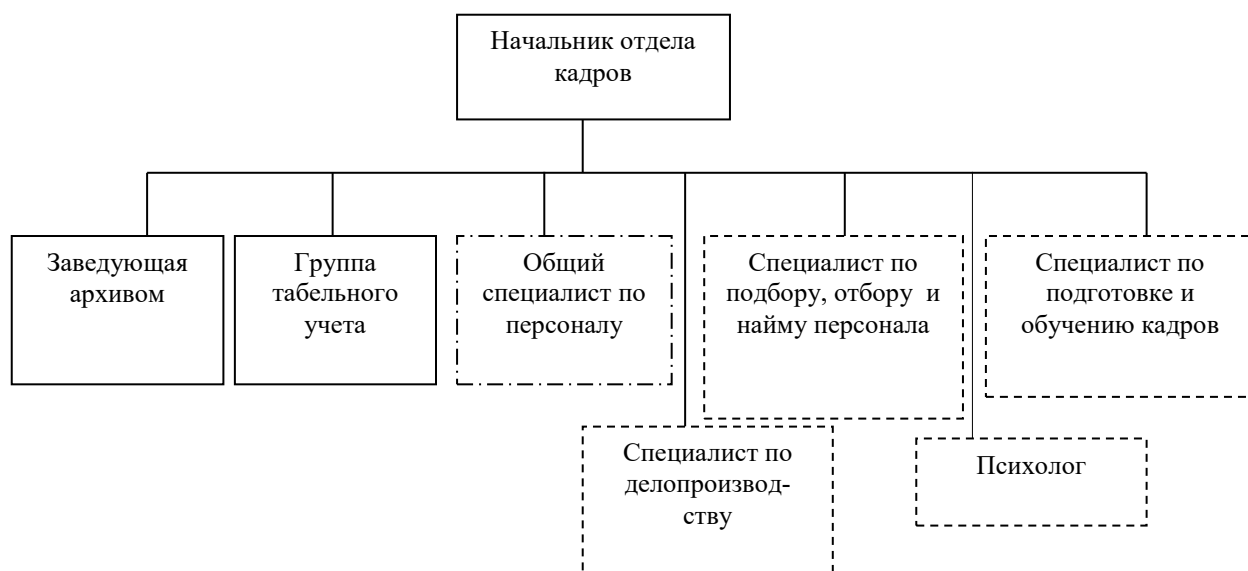
Варианты ответа	Чел	%
1. Вуз	26	69%
2. Техникум	9	21%
3. ПТУ	0	0%
Другое	0	0%

**Структура отдела кадров
(фактическая)**



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Рекомендуемая структура отдела кадров



Медведева Наталья Сергеевна

Личные данные: Дата рождения: 25 июня 1996г., 21 год
Адрес проживания: г.Пенза, М.Бугровка 17
Контактный телефон: 8-987-511-22-25
Семейное положение: не замужем

Цель: Получение работы в должности менеджера по снабжению в успешно функционирующем на российском рынке предприятии, применение на практике своего профессионального опыта и знаний. Поступление в магистратуру по направлению «Менеджмент» по направленности «стратегия кадрового менеджмента»



<u>Образование:</u> 2014г.-2018г. Ноябрь 2015г. Май-Июнь 2015 2006г.-2014 г. 2003г.-2006г. <u>Опыт работы:</u> 01.03.2018г.- 30.04.2018г. 20.09.2017г.- 15.11.2017г. 28.06.2016г.- 28.09.2016г. 03.10.2016г.- 17.12.2016г. Август 2015 г. Июнь-Июль 2014 г. Июль-Август 2014г. <u>Общественная деятельность:</u> Июнь 2016г. 2015г.-2018г. 2014г.-2018г. <u>Научная деятельность:</u> Май, 2018г. <u>Профессиональные навыки:</u> <u>Личные качества:</u> <u>Увлечения:</u>	ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» (ПГУАС). Институт экономики и менеджмента(ИЭиМ) Направление: «Менеджмент» выпускница, бакалавр. ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» (ПГУАС). Курс обучения «КонсультантПлюс Технология Проф». Получение сертификата. Автошкола «Профессионал». Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение. Город Пенза, Средняя общеобразовательная школа № 11(с юридическим профилем). муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение. Город Салават Республика Башкортостан, средняя общеобразовательная школа № 20. Общество с ограниченной ответственностью «ЦветОптТорг», <u>должность:</u> администратор, <u>функции:</u> реклама, продажа по телефону товаров Общество с ограниченной ответственностью «Бессоновский машиностроительный завод», <u>должность:</u> помощник секретаря, <u>функции:</u> работа с документацией Пенза, ПГУАС, ИЭиМ <u>должность:</u> методист дирекции (практика), <u>функции:</u> помощь с документацией. Общество с ограниченной ответственностью «befree», <u>должность:</u> продавец-консультант, <u>функции:</u> 1. работа с товаром: прием, обработка и размещение в торговом зале; 2. информирование покупателей о проходящих акциях и новинках; 3. поддержание порядка в торговом зале. Общество с ограниченной ответственностью «Smarter», <u>должность:</u> оператор call-центра, <u>функции:</u> прием входящих и исходящих звонков, презентация нового продукта в сфере интернета и кабельного телевидения. Пензенский областной суд <u>должность:</u> помощник секретаря (практика) <u>функции:</u> изучение документов Общество с ограниченной ответственностью «Бессоновский машиностроительный завод», <u>должность:</u> помощник секретаря, <u>функции:</u> работа с документацией. Молодежный форум «iВолга2016» Пенза, ПГУАС, Институт студенческих лидеров, «Менеджер в бизнесе» Пенза, ПГУАС, Институт студенческих лидеров, «Менеджер в спорте» -Разработка ВКР на тему: Разработка и внедрение системы показателей оценки эффективности кадровой деятельности на предприятии (на примере ООО «Бессоновский машиностроительный завод») (Научный руководитель к.э.н.доц. Левина С.Ш.) Опубликованы 5 статей. Знание иностранных языков: Английский язык (базовый) Владение компьютером. Водительское удостоверение на право управления ТС категории В, В1, Нацеленность на результат, инициативность, ответственность. Спорт, путешествия, чтение.
---	---

ЭССЕ

Студентки группы Мен-42
Института Экономики и Менеджмента ПГУАС
Медведевой Натальи Сергеевны

«О моей готовности к реальной практической деятельности»

За четыре года обучения в ВУЗе я приобрела большой опыт практической и организационной деятельности. Всё свободное время я уделяла учебе и саморазвитию для того, чтобы развивать в себе менеджерские качества.

На втором курсе проходила практику на предприятии в ООО «Бессоновский машиностроительный завод» в должности помощника секретаря, где в мои обязанности входила работа с документацией. На 3 курсе в летний период работала в молодежном бренде «befree» в должности продавец-консультант, в мои обязанности входили: 1. работа с товаром: прием, обработка и размещение в торговом зале; 2. информирование покупателей о проходящих акциях и новинках; 3. поддержание порядка в торговом зале. Также на 3 курсе работала 3 месяца в компании «Smarter» в должности оператор call-центра, где в мои обязанности входило прием входящих и исходящих звонков, презентация нового продукта в сфере интернета и кабельного телевидения. На 4 курсе с марта по апрель работала в ООО «ЦветОптТорг» в должности администратора, где в мои обязанности входила реклама, продажа, прием входящих звонков, а также прием заказов букетов в социальных сетях. Во время учебы я проходила практику в ВУЗе (ПГУАС) и на предприятии ООО «Бессоновский машиностроительный завод». Мне очень понравилось работать в каждой из компаний и на предприятиях, но было сложно совмещать работу с учебой, везде где я работала и проходила практику, то зарекомендовала себя с лучшей стороны.

За четыре года обучения я участвовала в разных конкурсах, которые проводил ВУЗ, а также посетила молодежный форум «Иволга». Также за четыре года обучения в нашем институте я успела проявить себя в спортивных мероприятиях и учебе. Отдельное место занимает работа в Институте студенческих лидеров, в факультетах «Менеджмент в бизнесе» и «Менеджмент в спорте». Навыки, полученные во время обучения, будут способствовать моему дальнейшему развитию.

Таким образом, за весь период обучения я старалась разносторонне развиваться и переносить все наработанные и изученные во время учебных занятий знания в практическую деятельность, так как на мой взгляд, это один из основных факторов успешного карьерного роста в будущем. Считаю, что моя готовность к профессиональной деятельности менеджера находится на уровне 45%. Почему не 100%? 1. необходимо углубить некие узкоспециализированные навыки, чтобы повысить свою компетентность и профессиональный уровень. 2. считаю, что нужно всегда оставлять некий



запас, чтобы всегда было куда стремиться и развиваться. Пока у меня ещё не большой опыт, но со временем я его приобрету. Я думаю, что смогу получить все необходимые знания для моей будущей профессии, а также повысить свой уровень компетенции в магистратуре.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в одном экземпляре.

Библиография 56 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«15» июня 2018 г.

(подпись автора работы)

Медведева Наталья Сергеевна

(Ф.И.О.)