



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-**  
**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**ФГБОУ ВО «ЮУГПУ»**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**


**Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в**  
**условиях кризисного управления**

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению 38.03.02 – Менеджмент,**  
**направленность программы бакалавриата: управление человеческими**  
**ресурсами**

Проверка на объем заимствований:  
д.э.н. проф.

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ – 409 – 114 – 4 – 1 ЧБ  
Портнова Дария Константиновна  
Научный руководитель

  
Абдурахимов Юрий Васильевич

41,2 % авторского текста  
Работа рецензир защите  
«01» 03 2017 г.  
зав.кафедрой «Экономики, управления и права»  
  
Рябчук П.Г.

**Челябинск 2017**

## Содержание

	Введение	3
<b>Глава</b>	<b>Теоретические аспекты управления человеческими</b>	<b>8</b>
<b>1.</b>	<b>ресурсами организации в современных условиях</b>	
1.1.	Управление человеческими ресурсами организации: понятие, сущность, функции и принципы	8
1.2.	Элементы системы управления человеческими ресурсами организации	15
	Выводы по первой главе	24
<b>Глава 2.</b>	<b>Анализ и совершенствование системы управления</b>	<b>25</b>
	<b>человеческими ресурсами на ОАО «Чебаркульский молочный завод»</b>	
2.1.	Анализ внутренней среды базы исследования	25
2.2.	Анализ кадрового состава предприятия ОАО «ЧМЗ»	35
2.3.	Анализ действующей системы управления человеческими ресурсами в ОАО «ЧМЗ»	46
2.4.	Рекомендации по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами ОАО «Чебаркульский молочный завод»	57
	Выводы по второй главе	88
	<b>Заключение</b>	<b>90</b>
	<b>Список используемой литературы</b>	<b>91</b>
	<b>Приложение</b>	<b>94</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в стратегии современной организации, поскольку в условиях развития высокотехнологичного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Оттого, как решаются вопросы управления человеческими ресурсами в рамках предприятия, от компетенции, мотивации, профессионализма и т.п. в конечном счете зависят объем, качество и своевременность выполнения производственных задач, эффективность использования машин, механизмов, оборудования, которые, в свою очередь, влияют на объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других финансово-экономических показателей. Следовательно, управление человеческими ресурсами является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Современная система управления кадрами организации претерпевает радикальные преобразования вместе со всем российским обществом. Необходимость таких преобразований вызвана тем, что административно-командная система, идеология, лежащая в ее основе, пришли в очевидное противоречие с требованиями развития производственных сил и трудовых ресурсов организации. Данная ситуация привела к тому, что, в настоящее время, становится актуальной проблема поиска новых подходов и принципов к управлению человеческими ресурсами организации, а в частности к системе ее кадрового обеспечения. Учитывая тот факт, что управление человеческими ресурсами организации есть составной элемент менеджмента, связанный с людьми и их отношениями внутри организации. То можно утверждать, что управление трудовыми ресурсами, сегодня, должно быть направлено на достижение эффективности работы предприятия, самих

работников, развитию у них потребностей высокого уровня и способностей к творческой деятельности, коммуникативности и внутренней заинтересованности в развитии и совершенствовании деятельности своей организации. Успешная программа по формированию системы кадрового обеспечения, на современном этапе, способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Эффективная система кадрового обеспечения призвана создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Она, также, позволяет руководителю получить необходимую информацию о работниках (квалификационная, поло-возрастная, национальная структура, и т.п.) с целью повышения производительности их труда. Руководителю любого предприятия необходимо учитывать, что организационная структура и состав кадров оказывают большое влияние на эффективность всего трудового процесса. Поэтому, актуальным для руководителей, сегодня, становится вопрос планирования, формирования и учета состава и структуры кадров организации. Это позволит им определить возможности кадрового состава предприятия и эффективно использовать его. Эффективное использование кадрового потенциала организации заключается в научно-обоснованной программе мероприятий по формированию системы кадрового обеспечения, которая, в свою очередь, поспособствовала бы совершенствованию состава и структуры кадров путем их более продуктивного отбора, обучения, переподготовки, а также мотивирования на достижение заданных целей. Система кадрового обеспечения должна носить научный характер и иметь методологическую основу, а не опираться только на интуицию и опыт руководящего состава организации.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Теоретическая основа системы управления была разработана многими западными

исследователями, такими как Ф.У. Тейлор, А. Файоль, М.Вебер, Э. Мэйо, Д. Мак – Грегор, А. Маслоу и другими. Рассмотрению вопросов формирования и организации системы управления человеческими ресурсами предприятия (организации) посвящены работы таких отечественных ученых, как Кибанова А.Я., Веснина В.Р., Каверина С.Б., Базарова Т.Ю., Маслова Е.В., Граждана В.Д., Пугачева В.П., Шекшни С.В., Одегова Ю. Г., и др. В работах данных авторов были исследованы вопросы роли, функций, структуры кадровых служб, особенности их взаимодействия с другими субъектами управления человеческими ресурсами, а также состав, компетенции, нормативы численности сотрудников данных подразделений. Развитие принципов демократизации управления в сфере хозяйственной и административной деятельности, межличностных отношений получили в работах Граждана В.Д., Веснина В.Р., Одегова Ю. Г. и других известных специалистов.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных трудов позволяет сформировать главную цель системы управления человеческими ресурсами: обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. Анализ исследовательской литературы показывает недостаточную степень разработки проблемы управления человеческими ресурсами организации. Её изучение продиктовано потребностью общества в эффективном анализе системы управления человеческими ресурсами предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособности. Это все вместе взятое обусловило выбор темы исследования: «Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в условиях кризисного управления».

**Объект исследования** – человеческие ресурсы хозяйствующего субъекта

**Предмет исследования** – совершенствование системы управления человеческими ресурсами в условиях кризисного управления.

**Цель исследования** – разработать меры по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами.

В соответствии с проблемой, целью, объектом и предметом исследования предусматривается решение следующих **задач**:

1. Рассмотреть понятие «управление человеческими ресурсами», его сущность, функции и принципы.
2. Изучить элементы системы управления человеческими ресурсами организации.
3. Изучить хозяйственную деятельность предприятия ОАО «Чебаркульский молочный завод» и его трудовые показатели.
4. Проанализировать кадровый состав предприятия ОАО «Чебаркульский молочный завод».
5. Проанализировать действующую систему управления человеческими ресурсами предприятия ОАО «Чебаркульский молочный завод» и разработать рекомендации по совершенствованию системы управления.

**Теоретико-методологические основы исследования.** Методологическую базу исследования составляют труды зарубежных и отечественных ученых, рассматривающие человеческую деятельность (и ее различные виды) с точки зрения организации производства.

База исследования – Открытое акционерное общество «Чебаркульский молочный завод». Краткое название – ОАО «ЧМЗ». Адрес: ул. Дзержинского, 1, Чебаркуль, Челябинская обл., почтовый индекс 456440.

**Методы исследования** в ВКР составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния предприятия), метод сравнения, метод моделирования.

**Теоретической и эмпирической базой** исследования выпускной

квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ОАО «Чебаркульский молочный завод»;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

Нормативно – правовой базой исследования послужили законодательные акты в области повышения квалификации, внутрифирменного обучения федерального законодательства и локальные нормативные акты базы исследования.

**Структура работы** состоит: из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 40 наименований и приложений.

# **Глава 1. Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами организации в современных условиях**

## **1.1. Управление человеческими ресурсами организации: понятие, сущность, функции и принципы**

Персонал (кадры) — весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Определение понятия «управление человеческими ресурсами» носит в науке управления дискуссионный характер.

По мнению российского ученого Одегова Ю. Г., управление человеческими ресурсами – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.<sup>1</sup>

Исследователь Маслова В. М. считает, что управлением человеческими ресурсами - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия.<sup>2</sup>

На наш взгляд, наиболее оптимальное определение дает ученый Кибанов А.Я., который отмечает, что управление человеческими ресурсами - это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления человеческими ресурсами, включающая

---

<sup>1</sup>Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа – Пресс, 2012. С. 75.

<sup>2</sup>Маслова В.М. Управление персоналом предприятия / В.М. Маслова. – М.: ЮНИТИ, 2012. С.46.



разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления человеческими ресурсами.<sup>3</sup>

Основными целями управления человеческими ресурсами являются:

- обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.<sup>4</sup>

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории; теории человеческих отношений; теории человеческих ресурсов.

Усилиями Ф. Тейлора, А. Файоля и М. Вебера был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций и внесен заметный вклад в понимание структуры социальной организации и деятельности руководителя. Большинство ученых этого направления отстаивали принципы единоначалия, специализации деятельности и разделения труда, жесткой иерархии.<sup>5</sup>

Общие принципы и функции управления были разработаны А. Файолем.

По А. Файолю, управлять - значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.<sup>6</sup>

А. Файоль сформулировал ряд общих принципов административной теории. К главным принципам управления он причислял единство командования и единство руководства.<sup>7</sup>

А. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу. Существовавшую до него линейную структуру управления предприятием он

---

<sup>3</sup> Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова.- М.: ИНФРА, 2012. С. 57.

<sup>4</sup> Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова.- М.: ИНФРА, 2012. С. 137.

<sup>5</sup> Веснин В.Р. Управление персоналом / В.Р. Веснин.- М.: ТК Велби, 2011. С. 51.

<sup>6</sup> Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический Проект, 2011. С.13.

<sup>7</sup> Там же. С.13

дополнил функциональными службами. Тем самым А. Файоль стал родоначальником самой распространенной системы - линейно-штабной структуры.

В 20-30-е годы 20 века американский ученый Э. Мэйо выдвигает концепцию «человеческих отношений». Он считал, что удовлетворение социальных и психологических потребностей работников будет способствовать достижению целей и эффективности организации, повышению производительности труда.<sup>8</sup>

Теорию поведенческого подхода (теория человеческих ресурсов) к управлению человеческими ресурсами разработали известные американские психологи А. Маслоу, Д. Мак - Грегор и др.<sup>9</sup>

Такой подход дает не экономическую, а социальную трактовку человека. В центре внимания – проблемы мотивации персонала, стилевые характеристики действий руководителя. Человек рассматривается как элемент организации, субъект трудовых отношений. Д. Мак-Грегор считал управление искусством строить человеческие отношения.<sup>10</sup>

А. Маслоу разработал теорию мотивации, в которой говорится о том, что для человека очень важна потребность, которая мотивирует его к действию - работать или к другим путям удовлетворения возникшей потребности. Иерархия потребностей по Маслоу включает следующие компоненты: физиологические потребности; потребность в безопасности; социальные потребности; потребность в признании; потребность в самовыражении.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. С. 173.

<sup>9</sup> Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2011. С.270.

<sup>10</sup> Кабаченко Т.С. Психология управления. С. 271.

<sup>11</sup> Там же. С. 273.

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

1. При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Конкретный инструментальный реализацию технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является американский исследователь Ф.Тейлор.<sup>12</sup>

**Таблица 1**

**Сущность технократического подхода к управлению человеческими ресурсами**

Технократизм		
1. Ранний (до начала XX века)	2. Классический (до 30 – х годов XX века)	3. Гуманистический (30 – 90 годы XX века)
Человек – придаток машины	Человек равнозначен машине	Люди, человеческие ресурсы, главный фактор эффективности компании
Бережное использование техники. Эксплуатация духовных и физических сил работников.	Рационализация трудовых операций с учётом возможностей людей	Отношение к людям как таковым, но игнорирование их индивидуальности.

2. Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

<sup>12</sup>Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа – Пресс, 2012. С. 67.

Гуманистический подход к управлению человеческими ресурсами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально - квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учёта их интересов.<sup>13</sup>

**Таблица 2**

**Сущность гуманистического подхода к управлению человеческими ресурсами**

Гуманистический подход	
Человек – самостоятельная ценность, социально-культурный феномен, главный субъект организации.	
Цели управления человеком:	Принципы управления человеком:
1. Развитие личности работника.	1. Формирование системы ценностей.
2. Обеспечение взаимной ответственности администрации и персонала.	2. Предоставление максимальной самостоятельности.
3. Формирование ценностей и развитие культуры.	3. Создание творческой атмосферы.
4. Разрушение барьеров между собственниками, работниками и менеджерами.	4. Доброжелательное отношение.
5. Создание благоприятного социально- психологического климата.	5. Гуманизация условий трудовой деятельности.
6. Вовлечение людей в творчество.	6. Терпимость к ошибкам.
7. Повышение самостоятельности исполнителей.	

<sup>13</sup>Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. С. 67.

Существующая российская модель управления человеческими ресурсами во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т.е. технократического подхода к кадрам. Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников.<sup>14</sup>

Управление человеческими ресурсами традиционно осуществляется на основе принципов: научности; демократического централизма; плановости; первого лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления.<sup>15</sup>

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению человеческими ресурсами выделяют следующие принципы управления человеческими ресурсами:

- ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления человеческими ресурсами.<sup>16</sup>

К функциям управления относятся: нормирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2007. С. 127.

<sup>15</sup> Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. С. 59.

<sup>16</sup> Егоршин А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2008. С. 95.

<sup>17</sup> Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. С. 137.

Таким образом, современные концепции управления человеческими ресурсами базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

## 1.2. Элементы системы управления человеческими ресурсами организации

Управление человеческими ресурсами — это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей. Оно осуществляется через определенный механизм. Этот механизм состоит из элементов управления.<sup>18</sup>

Элементами управления являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.

1. Объект управления человеческими ресурсами - это отдельный работник или некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

2. Субъект управления — менеджер или работник аппарата управления, непосредственно осуществляющий разработку и реализацию решений.

В качестве субъектов управления человеческими ресурсами выступают: а) линейные руководители всех уровней, управляющие своими подчиненными; б) функциональная служба (отдел кадров, например).

3. Структура управления человеческими ресурсами — совокупность подразделений, непосредственно занимающихся человеческими ресурсами, и их качественные и количественные взаимосвязи.<sup>19</sup>

Можно выделить следующие основные структуры управления: линейная; линейно-функциональная (штабная); матричная.

Линейная структура выстраивает субординацию элементов снизу вверх.

---

<sup>18</sup> Теория управления: Учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2011. С. 107.

<sup>19</sup> Теория управления: Учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. С. 109.

Она формирует авторитарный стиль управления, абсолютизируя принцип единоначалия.

Линейно-функциональный (штабной) тип структуры управления характеризуется сочетанием централизации и децентрализации (децентрализация при сохранении централизованной координации и контроля).

При матричной структуре управления руководители линейных и функциональных подразделений получают статус ответственных исполнителей программных мероприятий.

Исполнители линейно подчиняются своим непосредственным начальникам, а функционально — руководителю программы. Тем самым обеспечивается гибкость администрирования на основе рационального перераспределения задач.<sup>20</sup>

Формирование структуры персонала включает: его набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации; организацию распределения,

перемещения, продвижения, увольнения работников.

Состав и структура персонала предприятия (организации) может быть статистической и аналитической:

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Поэтому выделяется персонал основных видов деятельности (например, основные и вспомогательные рабочие) и неосновных видов деятельности (например, работники социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих, рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия,

---

<sup>20</sup> Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. С. 158.



квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников (например, занятых ручным трудом).<sup>21</sup>

Персонал предприятия разделяется на две группы: промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием; непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру участия в производственном процессе, рабочие подразделяются на основных, занятых изготовлением основной продукции, и вспомогательных, занятых во вспомогательных и обслуживающих производствах.

К рабочим относят младший обслуживающий персонал (МОП) – работников, не имеющих прямого отношения к производственному процессу: уборщиков непромышленных помещений, курьеров, гардеробщиков, шофёров легковых машин и работников охраны.

Служащих подразделяют на руководителей, специалистов, и собственно служащих (конторский, учетный и подобный персонал).

Руководители – это работники, занимающие должности руководителей предприятий (организаций) и его структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.<sup>22</sup>

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Технические исполнители (собственно служащие) – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное

---

<sup>21</sup> Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. - М.: Инфра, 2012. С. 180.

<sup>22</sup> Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. С. 182.

обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, агенты и др.).<sup>23</sup>

Непромышленный персонал - сюда относятся работники, непосредственно не связанные с процессом промышленного производства и занятые на транспорте, в жилищном хозяйстве, коммунальных предприятиях, в детских садах, учебных заведениях и на курсах, медицинских учреждениях и т.д.<sup>24</sup>

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

Профессия характеризуется комплексом теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенной работы в одной из отраслей производства.

Специальность - более или менее узкая разновидность трудовой деятельности в пределах профессии. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов и т.д.

Классификация работников по квалификационным уровням базируется на их возможностях выполнять работы той или иной сложности.

Квалификация – это совокупность специальных знаний и практических навыков, которые определяют степень подготовленности работника

к выполнению профессиональных функций обусловленной сложности.

Уровень квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется уровнем образования, опытом работы на той или иной должности. Различают специалистов: наивысшей квалификации (работники, которые имеют научные степени и звания); специалисты высшей квалификации; специалисты средней квалификации; специалисты-практики; неквалифицированные рабочие.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. С.182.

<sup>24</sup> Там же. С. 184.

<sup>25</sup> Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. С.182.

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

1. Списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
2. Среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
3. Удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;
4. Темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
5. Средний разряд рабочих предприятия;
6. Удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
7. Средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
8. Текучесть кадров по приему и увольнению работников;
9. Фондовооруженность труда и работников и (или) рабочих на предприятии и другие.<sup>26</sup>

Количество работающих на конкретный момент времени оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих. Численность работающих за период времени оценивается показателями среднесписочной и среднеявочной численностью и средним числом фактически работающих.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Любушин Н.П. Экономический анализ: учеб. для вузов / Н.П. Любушин, - М.: ЮНИТИ, 2010. С. 140.

<sup>27</sup> Там же. С.141.

Наряду с количественным изучается качественный состав рабочих, который характеризуется их общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнем, половозрастной и внутрипроизводственной структурой.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих проводят путем сопоставления их наличной численности по специальностям и разрядам с численностью, необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, бригадам и организации в целом.

Анализ соответствия выполняемой работы квалификации рабочих проводится на основе сравнения среднего разряда работ со средним разрядом рабочих, которые их выполняют.<sup>28</sup>

Состав персонала всегда находится в движении. Оно определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Процесс движения кадров и соответствующее ему изменение численности называется оборотом рабочей силы. Он включает прием и выбытие рабочих. Поэтому наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой — изучение ее движения.

Рассматривая движение рабочей силы, следует иметь в виду, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Необходимо проанализировать причины текучести кадров (состояние социального обеспечения, прогулы, уход по собственному желанию и др.), динамику состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта и др.<sup>29</sup>

Штатное расписание является внутренним документом предприятия, которым определяется структура, численность должностей, должностные оклады

---

<sup>28</sup>Любушин Н.П. Экономический анализ: учеб. для вузов / Н.П. Любушин. С. 144.

<sup>29</sup>Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Н.И.Есинова.- М.: МГУ, 2009. С. 44.

по каждому конкретному подразделению и в целом по предприятию (организации).<sup>30</sup>

Методы управления человеческими ресурсами — это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления человеческими ресурсами:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические.<sup>31</sup>

а) Административные методы — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания — руководителями подразделений.<sup>32</sup>

- б) Экономические методы управления человеческими ресурсами.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников.

в) Социально-психологические методы управления человеческими ресурсами

---

<sup>30</sup>Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия /В.К.Скляренко, В.М. Прудников. - М.: ИНФРА-М, 2011. С. 316.

<sup>31</sup>Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. С. 106.

<sup>32</sup>Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. С. 107.

Социально-психологические методы управления человеческими ресурсами основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу – социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты.

4. Процедуры управления — определенные, формально узаконенные приемы воздействия субъекта на объект управления, или наоборот.

Методы и процедуры управления призваны обеспечить реализацию управленческих решений.

В современном подходе управление человеческими ресурсами включает:

- планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
- составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
- подбор персонала и формирование коллектива сотрудников;
- анализ качества работы и контроль;
- аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
- мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. С. 58.

Таким образом, системой управления человеческими ресурсами является совокупность процессов, осуществляемых в рамках механизма управления человеческими ресурсами.

## Выводы по первой главе

1. Определение понятия «управление человеческими ресурсами» носит в науке управления дискуссионный характер.

2. Основными целями управления человеческими ресурсами являются: обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;

3. В управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

4. К функциям управления относятся: нормирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, анализ, учет.

5. Традиционно выделяют три группы методов управления человеческими ресурсами: а) административные; б) экономические; в) социально - психологические.

6. Элементами управления человеческими ресурсами являются: объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления.

7. Основные структуры управления человеческими ресурсами: линейная, линейно-функциональная (штабная), матричная.

8. В зависимости от целей деятельности предприятия работников делят на промышленно-производственный и непромышленный персонал, а в соответствии с характером выполняемых функций – на четыре категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие.

9. Количество работающих на конкретный момент времени оценивается тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих.



10. Состав персонала всегда находится в движении, которое определяется приемами, увольнением и внутренним перемещением работников.

## **Глава 2. Анализ и совершенствование системы управления человеческими ресурсами на ОАО «Чебаркульский молочный завод»**

### **2.1. Анализ внутренней среды базы исследования**

ОАО «Чебаркульский молочный завод» - эффективное и конкурентоспособное предприятие молочной отрасли Южного Урала, который входит в число самых современных отечественных заводов и достойно представляет Челябинскую область на российском рынке.

Хорошее качество закупаемого молока, постоянный контроль используемых материалов, строгое соблюдение технологических режимов, санитарное состояние цехов и участков, умелые руки специалистов-профессионалов – все это позволят заводу конкурировать не только на внутреннем, но и на внешнем рынке.

Современное техническое перевооружение предприятия позволяет внедрять новые технологии, расширять ассортимент и поддерживать высокое качество выпускаемой продукции. На заводе работает производственная лаборатория, осуществляющая тщательную проверку качества поступающего сырья и материалов, а также контроль качества выпускаемой продукции.

ОАО «Чебаркульский молочный завод» имеет стабильную сырьевую базу. Молоко на завод поставляют 25 хозяйств Чебаркульского, Уйского и других районов Челябинской области.

Технико-экономические показатели предназначены для обобщения информации о хозяйственной деятельности предприятия, проведения анализа жизнеспособности и возможности функционирования предприятия в условиях рынка. Рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности предприятия ОАО «Чебаркульский молочный завод».

Таблица 3

**Показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Чебаркульский  
молочный завод»**

Показатели	Период анализа			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
	2014	2015	2016	2015 - 2014	2016 - 2015	2015 /2014	2016 /2015
Выручка (нетто) от продажи товаров (работ, услуг) тыс. р.	975430	978444	983498	3014	5054	100,3	100,5
Себестоим. проданных товаров (работ, услуг) тыс. р.	499044	499633	500355	589	722	100,1	100,2
Валовая прибыль	476386	478811	483143	2425	4332	1,01	1,01
Чистая (нераспределенная) прибыль	333950	338591	345832	4641	7241	1,01	1,02
Рентабельность продаж, %	48,84%	48,94%	49,12%	0,10%	0,19%	1,00	1,00

Показатели таблицы 3 отражают результаты эффективной политики ОАО «Чебаркульский молочный завод» на рынке. В целом величина прибыли в 2016 г. увеличилась на 4,8 % по сравнению с 2014 - 2015 гг. Самым главным показателем деятельности организации является чистая прибыль, та прибыль, которая остаётся в распоряжении предприятия. Как видно из таблицы 3, в 2016 г. предприятие получило чистой прибыли в сумме 341832 тыс. руб.; то есть на 1,2 % больше, чем в 2015 году, (в 2014 - 2015 гг. прибыль составила 333950 и 338591 тыс. руб. соответственно), что является положительным моментом, т.к. она используется для увеличения оборотных средств предприятия, формирования фондов и резервов, и инвестиций в производство.

Выручка от реализации продукции выражает конечную стадию в кругообороте средств предприятия, то есть это денежные средства, полученные в результате реализации продукции по согласованным в договоре тарифам и ценам.

Как видно из таблицы 3, в 2016 г. выручка от продажи выросла на 5054 тыс. р. (на 8,8%) по сравнению с 2015 г.

Увеличение выручки говорит об устойчивом финансовом положении предприятия, так как из выручки от реализации продукции возмещаются затраты на производство и создаются необходимые условия для возобновления следующего кругооборота.

Показатели рентабельности более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Как видно из таблицы 3, рентабельность продаж выросла в 2016 г. всего на 0,4 % по сравнению с 2014 г. Но даже незначительный рост говорит об эффективной работе предприятия.

Основные средства предприятия (см. приложение 2 ) по первоначальной стоимости за 2014 – 2016 гг. года растут в стоимости с 905795 тыс. руб. до 923951 тыс. руб. При этом в 2015 году они выросли на 8842 тыс.руб. или на 8,36%. А в 2016 году увеличились еще на 9314 тыс.руб. или на 8,12%.

Таким образом, основной капитал предприятия сформирован надлежащим образом, в большей степени состоит из основных средств. Положительным в работе предприятия является наращивание имущественного потенциала предприятия, размера основного капитала. Наращение происходит по всем объектам основных средств (кроме земельных участков), привлечением новых источников инвестиций.

Результатом лучшего использования основных фондов является, прежде всего, увеличение объема реализации выполненных работ, оказанных услуг. Поэтому обобщающий показатель эффективности основных производственных фондов построен на принципе соизмерения реализованных работ (услуг) со всей совокупностью примененных при их реализации основных фондов. Это и будет показатель реализации работ (услуг), приходящейся на 1 руб. стоимости основных

фондов – фондоотдача. Анализ эффективности использования основных средств ОАО «Чебаркульский молочный завод» представлен в таблице 4:

**Таблица 4**

**Оценка эффективности использования основных фондов**

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение за три года, +,-
Выручка от реализации выполненных работ, услуг предприятия, тыс.руб.	975430	978444	983498	8 068
Стоимость основных средств (по балансу), тыс.руб.	805795	806638	803951	18156
Фондоотдача, руб./руб. (стр.1 : стр.2)	1,21	1,21	1,22	0,01
Фондоёмкость, руб./руб. ( стр. 2 : стр.1)	0,83	0,82	0,81	-0,02
Численность персонала, чел.	1178	1149	1108	- 70
Фондовооруженность, тыс.руб./чел. (стр.2 : стр.5)	684,0	702,0	725,5	41,5

Как видно из таблицы 4, фондоотдача основных производственных фондов увеличилась в 2016 г. по сравнению с 2014 - 2015 г. на 0,01 пункт, что является положительной динамикой и свидетельствует об эффективной работе предприятия. При этом рост уровня фондоёмкости в 2016 г. уменьшился на 0,02 пункта по сравнению с 2014 г., что является положительным моментом эффективного использования основных средств. Как видим, фондовооруженность труда на предприятии в 2016 г. увеличилась на 41,5 тыс.р./чел. по сравнению с 2014 г. Данный факт расценивается положительно. Имеет место снижение численности персонала при росте размера среднегодовой стоимости основных средств предприятия. Итак, проведя анализ хозяйственной деятельности по показателям, характеризующим экономическую эффективность работы предприятия можно отметить, что в 2016 г. выручка от продаж увеличилась на 8,8% по сравнению с предыдущими годами, рентабельность продаж выросла на 3,4%. Одна из главных целей предприятия состоит в том, чтобы максимизировать прибыль от финансово - хозяйственной деятельности. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. прибыль увеличилась на 10,2% и составила 3533 тыс. р. Практически все

финансово-экономические показатели ОАО «ЧМЗ» имеют положительную тенденцию к росту, и предприятие является прибыльным.

Производительность труда является показателем экономической эффективности трудовой деятельности работников. Этому показателю необходимо уделять особое внимание, так как именно от него зависит уровень многих других показателей - объем выработанной продукции, уровень ее себестоимости, расход фонда заработной платы и др. Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня. Для изучения и оценки уровня производительности труда на предприятии составим таблицу 5:

**Таблица 5**

**Показатели производительности труда на предприятии ОАО «ЧМЗ»**

Показатели	2014 год	2015 год	Отклон ение, +,-	Темп роста %	2016 год	Факт. от пред. года	Темп роста %
Объем реализации работ, услуг тыс. руб	975430	978444	3,014	102,8	983496	+5,052	107,5
Среднесписочная численность ППП, чел. в т.ч. рабочих	1178	1149	-29	97,5	1108	-41	96,3
	921	904	-17	98	897	-7	99,2
Показатели	2014 год	2015 год	Отклон ение, +,-	Темп роста %	2016 год	Факт. от пред. года	Темп роста %
Среднее число дней, отработ. одним рабочим за	223,8	224,5	0,7		225	0,5	

год							
Число отработ. рабочими чел. - час.	1607734	1582994	-2474	84,4	1574235	-8759	94,5
Среднегодовая выработка одного работника ППП, тыс.р. (производ. труда ППП)	828,0	851,5	23,5	105,2	887,6	36,1	108,3
Выработка одного рабочего, р.: (произ.труда рабочего)	1059,0	1082,3	23,3	104,6	1096,4	14,1	108,2
Число отработ. рабочими чел. - дн.	206,119	202,948	-3,171	98,5	201,825	-1,123	99,5
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,8	7,8	0	0	7,8	0	0
Среднее число часов, отработ. 1 рабочим в год	1607773	1582994	-24779	98,5	1574235	-8759	99,5
Удельный вес рабочих в общей численности ППП	78,2	78,7	0,5		81	2,3	
Средняя заработная плата ППП	21078	23282	2204	109,6	24567	1285	105,2

Как видно из таблицы 5, объем реализации услуг в 2016 г. вырос на 5, 052 тыс. руб. или на 7,5% по сравнению с 2015 г. Среднегодовая выработка на 1 работника в 2016 г. увеличилась на 8,3% по сравнению с 2015 г. и составила 887,6 руб. (2014 г. – 828,0 руб., 2015 г. – 851,5 руб.). Среднегодовая выработка на 1 рабочего в 2016 г. увеличилась на 8,2 % по сравнению с 2015 г. и составила 1096,4 тыс. руб.

Среднесписочная численность работников предприятия снизилась незначительно: в 2016 г. на 41 работника по сравнению с 2015 г. Можно отметить

ежегодное увеличение средней заработной платы на предприятии. В 2015 г. она увеличилась на 9,6 %, по сравнению с 2014 г.; в 2016 г. - темп роста составил 5,2 %.

Эффективность работы предприятия и выполнение технико-экономических показателей зависит от рационального использования рабочего времени.

**Таблица 6**

**Использование персонала ОАО «ЧМЗ»**

Показатель	2016 год	Отклонение от плана	Отклонение от плана, %	Темпы роста %
	план	факт		
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	1108	1104	- 4	99,88
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	225	215	-10	95,55
Отработано часов одним рабочим за год (Ч)	1 800	1 677	-123	91,88
Средняя продолжительность рабочего дня (П), час.	8	7,8	-0,2	96,15
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел. - час.	1994540	1830200	-164340	90, 8

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы предприятия использовались в 2016 году недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 215 дней вместо 225, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней, а на всех - 11040 дней, или 17802 часа. Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,2ч., а за все отработанные дни всеми рабочими 47472ч. (0,2 X 215 X 1104). Общие потери рабочего времени - 164340 ч или 8,9% (164340/1830200 X100%).

Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня.

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П}, \quad (10)$$

где ФРВ – фонд рабочего времени;

Д – количество отработанных 1 рабочим дней в среднем за год;

П - средняя продолжительность рабочего дня.

На ОАО «ЧМЗ» в анализируемый период времени фактический фонд рабочего времени меньше планового на 164340 ч. в том числе за счет изменения численности рабочих.

$$\text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) \times \text{Д}_{\text{пл}} \times \text{П}_{\text{пл}}, \quad (11)$$

где ФРВ - фонд рабочего времени;

ЧР<sub>ф</sub> – численность рабочих по факту;

ЧР<sub>пл</sub> – численность рабочих по плану;

Д<sub>пл</sub> – количество рабочих дней по плану;

П<sub>пл</sub> - средняя продолжительность рабочего дня по плану.

$$\text{ФРВ}_{\text{чр}} = (1104 - 1108) \times 225 \times 8 = - 7200 \text{ час.}$$

Проанализируем использование фонда рабочего времени на примере ремонтно-механического цеха предприятия ОАО «ЧМЗ».

**Таблица 7**

**Бюджет рабочего времени ремонтно – механического цеха ОАО «ЧМЗ»**

Показатели	2014	2015 г.	2016 г.	Отклонен. показател. за 2016 г.	Абсолт.	Относит. %
			план	факт		
1	2	3	4	5	6	7
Среднесписочная численность рабочих	317	310	315	310	-5	98,41
Календарный фонд рабочего времени:	365	366	365	365	0	100
в том числе: праздничные и выходные дни	103	102	103	103	2	100
Номинальный фонд рабочего времени	262	264	265	265	0	100
Невыходу на	73	65	50	60	+10	120



работу, в том числе:						
ежегодные отпуска	28	28	28	28	0	100
Показатели	2014	2015 г.	2016 г.	Отклонен. показател. за 2016 г.	Абсолют.	Относит. %
			план	факт		
1	2	3	4	5	6	7
Внутрисменные простои, ч.	110	60	40	80	+60	400
Полезный фонд рабочего времени	1344,2	1472,2	1641	1474,9	-166,1	91,88
отпуска по учебе	2	3	2	3	+1	150
отпуска по беременности и родам	1	5	3	2	-1	66,67
Невыходы с разрешения администрации	15	12	6	9	+3	150
массовые невыходы на работу	-	-	-	-	-	-
болезни	15,3	9,1	11	13,8	+2,8	125,45
прогулы	3,7	2,9	-	1,2	+1,2	120
простои	8	5	-	3	+3	300
Явочный фонд рабочего времени	189	199	213	203	-10	95,31
Продолжительность рабочей смены, ч.	7,8	7,8	8	7,8	0,2	97,5
Бюджет рабочего времени, ч.	1474,2	1552,2	1704	1583,4	-120,6	92,92
Предпраздничные сокращенные дни, ч.	20	20	21	21	0	100

В нашем примере большая часть потерь вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени.

Данные таблицы 7 говорят о том, что фактическая продолжительность рабочей смены в 2014 -2016 г. по работающим - 7,8 ч, однако плановый

показатель в 8 ч. не достигнут. Из таблицы видно, что почти не изменилось число отпусков учебных, по беременности и родам и дополнительных по разрешению администрации. Неявки по болезни снизить не удастся: самый низкий показатель - 9,1 дня в 2015 г., почти в два раза ниже, чем в 2014 г. (15,3 дня), в 2016 г. этот показатель в 1,3 раза превысил плановый (13,8 и 11 дней соответственно). Дни прогулов от года к году сокращаются, если в 2014 г. - 3,7 дня, в 2015 г. - 2,9 дня, то в 2016 г. - 1,2 дня на человека. Явочный фонд времени повысился с 189 дней в 2014 г., и 199 дней в 2015 г. до 203 дней в 2016 г. Соответственно растет бюджет рабочего времени: 1474,2 ч. в 2014 г., 1552, 2 часов в 2015 г., 1583,4 ч. в 2016 г., но пока не достиг планового (1704 часов). Увеличивается и полезный фонд рабочего времени: 1344,2 ч. - в 2014 г., 1472,2 ч. - в 2015 г., 1474,9 ч. - в 2016 г., но, ввиду больших внутрисменных простоев, ниже запланированного, который должен составлять 1641 ч.

Сокращение потерь рабочего времени - один из резервов увеличения выпуска продукции. Однако надо иметь в виду, что потери рабочего времени не всегда приводят к уменьшению объема производства продукции, так как они могут быть компенсированы повышением интенсивности труда работников. Поэтому при анализе использования трудовых ресурсов большое внимание уделяется изучению показателей производительности труда.

## 2.2. Анализ кадрового состава предприятия ОАО «ЧМЗ»

Количественная характеристика персонала предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Таблица 8

Состав и структура работников предприятия ОАО «ЧМЗ»

Показатель	Отчет, чел.			Структура, %			Темп роста, %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014	2015	2016 г.	
Среднесписочная численность работников	1178	1149	1108	100	100	100	96,3
Основной вид деятельности	1178	1149	1108	100	100	100	96,3
<i>в том числе:</i>							
Рабочие	921	904	897	78	79	81	99,2
Служащие	257	245	208	21,8	21	19	82,3
<i>из них:</i>							
Руководители	46	42	39	17,8	17	19	92,4
Специалисты	194	189	160	75,6	77	77	82
Неосновная деятельность	17	14	9	6,6	6	4	45,5

Общая численность работников предприятия в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 29 человек, а в 2016 г. снизилась до 41 человека (1149-1108), или на 3,7%. Как видно из таблицы, снижение происходило за счет уменьшения как численности рабочих (на 0,8%), так и служащих (на 17,7%). Это объясняется политикой руководства предприятия по оптимизации численности работников, более полного использования имеющейся рабочей силы при совершенствовании технологии и организации производства.

Вертикальный анализ структуры работников показывает, что в 2014 , 2015 и 2016 гг. на категорию рабочих приходится 78%, 79% и 81% соответственно, а на категорию служащих 21,8%, 21% и 19% .

При анализе работников предприятия интерес представляет не только количественная оценка, но качество персонала. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, образования, стажа работы. С помощью приведенных ниже таблиц можно оценить возрастной состав работников, уровень образования, стаж работы на предприятии.

**Таблица 9**

**Качественный состав работников предприятия ОАО «ЧМЗ»(по возрасту)**

Группы по возрасту	2014	Удельный вес в общей числен. %	2015	Удельный вес в общей числен. %	2016	Удельный вес в общей числен. %	Отклонен		Темп роста %
							+	-	
До 20 лет	89	8,7	80	7,1	61	5,5	-19		98,3
От 21 до 30 лет	205	17,5	186	16,2	156	14	-30		97,3
От 31 до 40 лет	312	26,7	318	27,6	330	29,8	12		101
От 41 до 50 лет	330	28	332	28,9	342	30,9	10		101
От 51 до 60 лет	216	18,5	228	19,8	215	19,4	-13		98,2
Свыше 60 лет	6	0,6	5	0,4	4	0,4	-1		99,9
Всего	1178	100	1149	100	1108	100	-41		96,3

Как видно из таблицы 9, в 2016 г. по сравнению с 2014 и 2015 гг. на предприятии наблюдалось снижение удельного веса работников в возрасте от 20 до 30 лет (работники до 20 лет снижение на 1,7 %, работники от 21 до 30 лет снижение на 2,7%). Это объясняется тем, что возрастная группа до 30 лет более мобильна, чем другие возрастные группы, молодежь стремится к

самоопределению в социальном и личностном статусе. Соответственно в данной возрастной группе работников наблюдается повышенная текучесть кадров.

Из таблицы 9 также видно, что в 2014 -2016 гг. наибольший удельный вес имеют работники в возрасте от 31 до 40 лет (26,7%, 27,6%, 29,8% соответственно), и работники возрастной группы от 41 до 50 лет (2014 г. - 28%, 2015 г. -28,9%, 2016 г.-30,9%). В возрасте от 30 до 50 лет люди стремятся достичь высот в профессиональном и должностном статусе, поэтому сотрудники этой группы наиболее активны и стабильны в своем выборе. В работе в первую очередь важен опыт и профессионализм.

Примерно одинаковый удельный вес в общей численности за 2014 -2016 гг. имеют работники возрастной группы от 51 до 60 лет (2014 г. -18,5%, 2015 - 19,8%, 2016 - 19,4%). Это говорит о том, что предприятие имеет достаточно уравновешенную структуру персонала по возрасту. Возраст 50-54 (у женщин) и 55-59 (у мужчин) - это период перехода к пенсионному возрасту. Именно в эти годы работник чувствует себя наиболее уверенно в своей профессии и стремится передать свои опыт и знания молодому поколению. Чаще всего наставниками назначают сотрудников именно этой возрастной группы.

Таким образом, персонал ОАО «ЧМЗ» в целом можно охарактеризовать как сбалансированный, с преобладанием зрелых и опытных работников, так как только при наличии опытного персонала возможно успешное функционирование предприятия.

Большее внимание на предприятии уделяется уровню образования работников, так как прогрессивное развитие техники и технологий, авторизованное производство требует высококвалифицированных специалистов. Занятые на предприятии сотрудники находятся постоянно в процессе обучения, поскольку появляется новое оборудование, меняются принципы организации управления, производства и труда.

В этом плане в ОАО «ЧМЗ» наметилась тенденция повышения уровня образования работников (см. табл.10).

**Таблица 10**

**Динамика изменения уровня образования работников ОАО «ЧМЗ» за 2014 – 2016 гг.**

Образование	2014	Удельный вес в общей числ. %	2015	Удельн. вес в общей числ. %	2016	Удельн. вес в общей числ. %	Отклонен. «+», «-»	Темп роста %
Высшее	192	16,3	185	16,1	204	18,4	19	102
Незаконч. высшее	44	3,7	52	4,5	48	4,3	- 4	99,6
Среднее специальное	636	54	615	54,5	661	59,7	46	104
Среднее	257	21,8	249	21,6	166	15	- 83	92,6
Незаконч. среднее	49	4,2	48	4,4	29	2,6	- 19	98
Всего	1178	100	1149	100	1108	100	-41	96,3

Как видно из таблицы 10, в 2016 г. по сравнению с 2014 и 2015 гг. наблюдается увеличение доли работников с высшим образованием на 19 чел. или на 2 % на фоне общего снижения количества работников в 2016 г. (на 41 чел. или на 3,7%). Также увеличился удельный вес работников со средним специальным образованием: 54% - 2014 г., 54,5 - 2015 г. 59,7% - 2016 г. а количество работников со средним образованием: (21,6% -2015 г. и 15% - 2016 г.); и незаконченным средним: (4,3% -2015 г. и 2,6% - 2016 г.) снизилось значительно. Это объясняется тем, что за 2014 -2016 гг. сокращения происходили в основном за счет наименее квалифицированных работников, так как, автоматизированное производство требует высококвалифицированных специалистов. Занятые на предприятии сотрудники находятся постоянно в процессе обучения, поскольку появляется новое оборудование, применяются новые технологические процессы, меняются принципы организации управления, производства и труда. Рабочие со

средним специальным образованием (59,7% -2016 г.) занимают наибольший удельный вес в общей численности, это связано тем, что они составляют основу промышленно – производственного персонала.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для предприятия уровень образования является важным фактором успешного функционирования, т. к. в 2016 г. по сравнению с 2014 г. и 2015 г. количество работников с высшим образованием увеличилось на 19 чел. а рабочих со средним специальным - на 46 человек. Это говорит о том, что оптимизация персонала происходила, в первую очередь, среди наименее квалифицированных работников.

Большое влияние на результативность труда оказывает постоянство состава работающих. Постоянство состава можно охарактеризовать распределением работников по рабочему стажу (см.табл. 11).

**Таблица 11**

**Распределение работников предприятия ОАО «ЧМЗ» по рабочему стажу**

Стаж работы	2014	Удельн. вес в общей числ. %	2015	Удельн. вес в общей числ. %	2016	Удельн. вес в общей числ. %	Отклонен.		Темп роста %
							+	-	
До 3-х лет	82	7,5	78	6,8	66	6,1	-12		99
От 3 до 5 лет	194	16,5	182	15,8	171	15,2	-11		99,1
От 6 до 10 лет	429	36,4	423	36,8	421	38	-2		99,8
От 11 до 20 лет	270	23	268	23,4	263	23,7	-5		99,5
От 21 до 30 лет	139	11,2	136	11,8	132	12	-4		99,6
Свыше 30 лет	64	5,4	62	5,4	55	5	-7		99,3
Всего	1178	100	1149	100	1108	100	-41		96,3

Как видно из таблицы 11, в 2016 г. по сравнению с 2014 и 2015 гг. наблюдается снижение удельного веса работников со стажем до 3-х лет:

2014 г. – 7,5%, 2015 г. – 6,8%, 2016 г. – 6,1 %. Увеличился удельный вес работников со стажем работы от 6 до 10 лет: 2014 г. – 36,4%, 2015 г. – 36,8; 2016 г. – 38%. Молодые специалисты, привносят новые идеи, решения, выступают новаторами и экспериментаторами, дают толчок развитию предприятия. Увеличился удельный вес работников со стажем от 11 до 20 лет: 2014 г. – 23%, 2015 г. 23,4%, 2016 г. 23,7%. Наблюдается снижение удельного веса работников со стажем более 30 лет: 2014 и 2015 гг. – 5,4%, 2016 г.- 5%. Это связано с необходимостью выхода работников на пенсию.

Итак, в целом наблюдается снижение удельного веса работников с небольшим стажем работы (до 3-х лет) и увеличение доли работников с более длительным стажем работы (от 6 до 10; от 11 до 20 лет, от 21 до 30 лет). Работники с более длительным стажем работы – самая стабильная категория работников, они наиболее опытные в своем деле и не склонны менять свое место работы. Текучесть кадров среди «стажистов» – минимальная. Предприятие заинтересовано в том, чтобы удерживать наиболее зрелых работников. В то же время значительна доля молодых кадров в возрасте до 30 лет и со стажем работы до 10 лет, что объясняется активной политикой ОАО «ЧМЗ» по привлечению молодых специалистов.

**Таблица 12**

**Состав работников предприятия по полу**

Пол	2014	Удельный вес в		2015	Удельный вес в		2016	Удельный вес в		Отклонен. в числ. + -	Темп роста %
		общей числ. %			общей числ. %			общей числ. %			
Муж.	945	80,2		923	80,3		916	82,6		-7	99,3
Жен.	233	19,8		226	19,7		192	17,4		-34	96,9
Всего	1178	100		1149	100		1108	100		-41	96,3

Как видно из таблицы 12, в общей численности персонала предприятия наблюдается преобладание мужчин: 80,2 % - 2014 г.; 80,3% - 2015 г.; 82,6 –



2016 г. Это связано, прежде всего, со спецификой предприятия, с тяжелыми и вредными условиями труда, требующими значительных физических усилий..

Итак, состав работников по полу обусловлен спецификой работ в металлургической отрасли. Деятельности предприятия, специализирующего на ремонте металлургического оборудования, предопределяет преобладание мужчин в общей численности персонала, как среди руководителей, так и среди рабочих.

Состав персонала предприятия всегда находится в движении, которое определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Процесс движения кадров и соответствующее ему изменение численности называется оборотом рабочей силы. Он включает прием и выбытие рабочих. Поэтому наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой — изучение ее движения.

На основании сводного отчета предприятия составим аналитическую таблицу для изучения движения рабочей силы на предприятии ОАО «ЧМЗ».

**Таблица 13**

**Исходные данные для анализа движения рабочей силы ОАО «ЧМЗ»**

<i>Показатель</i>	<i>Всего работников</i>		
	2014	2015	2016
Списочный состав работников на начало года	1189	1168	1142
Принято работников – всего	295	273	209
Выбыло работников – всего	257	241	247
<i>в том числе:</i>			
В связи с сокращением численности работников	43	36	49
По месту службы в рядах Российской армии	3	2	3
На пенсию и по другим причинам предусмотренным законодательством	7	14	13
По собственному желанию	159	158	153
За нарушение трудовой дисциплины	12	12	9
Списочный состав работников на конец года	1168	1142	1115
Количество работников, проработавших весь год	1009	987	902
Среднесписочная численность работников	1178	1149	1108

Для оценки качества работы с кадрами используется система показателей, характеризующих движение рабочей силы и детализирующих особенности этого оборота.

Определим показатели интенсивности оборота рабочей силы с использованием коэффициентов оборота по приему, увольнению, общего оборота.

Коэффициент оборота по приёму – это отношение численности всех принятых работников за отчётный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

$$K_{\text{п}} = \frac{P_{\text{п}}}{\text{ССЧ}}, \quad (14)$$

где  $K_{\text{п}}$  – коэффициент оборота по приему;

$P_{\text{п}}$  – численность всех принятых работников;

ССЧ – среднесписочная численность работников.

$$K_{\text{п}} = 295 / 1178 = 0,25 \text{ (2014 г.)};$$

$$K_{\text{п}} = 273 / 1149 = 0,24 \text{ (2015 г.)};$$

$$K_{\text{п}} = 209 / 1115 = 0,18 \text{ (2016 г.)}.$$

Коэффициент оборота по выбытию – это отношение всех уволившихся работников в отчётном периоде к среднесписочной численности работников.

$$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{у}}}{\text{ССЧ}}, \quad (15)$$

где  $K_{\text{в}}$  – коэффициент оборота по выбытию;

$P_{\text{у}}$  – уволившиеся работники в отчетном периоде;

ССЧ – среднесписочная численность работников.

$$K_{\text{в}} = 257 / 1178 = 0,22 \text{ (2014 г.)}.$$

$$K_{\text{в}} = 241 / 1149 = 0,21 \text{ (2015 г.)}.$$

$$K_{\text{в}} = 247 / 1108 = 0,23 \text{ (2016 г.)}.$$

Сумма значений коэффициентов по приему и выбытию характеризует общий оборот рабочей силы:

$$K_{\text{общ}} = K_{\text{п}} + K_{\text{в}},$$

(16)

где  $K_{\text{общ}}$  – коэффициент оборота по выбытию;

$K_{\text{п}}$  – коэффициент оборота по приему;

$K_{\text{в}}$  – коэффициент оборота по выбытию;

Согласно формуле рассчитаем коэффициент восполнения выбывших работников вновь принятыми сотрудниками:

$$K_{\text{общ}} = 0,22 + 0,25 = 0,47 \text{ (2014 г.)}$$

$$K_{\text{общ}} = 0,21 + 0,24 = 0,45 \text{ (2015 г.)}$$

$$K_{\text{общ}} = 0,18 + 0,23 = 0,41 \text{ (2016 г.)}$$

Коэффициент постоянства состава – это отношение количества работников, проработавших весь период к среднесписочной численности:

$$K_{\text{пост}} = \frac{P_{\text{р}}}{\text{ССЧ}}, \quad (17)$$

где  $K_{\text{пост}}$  – коэффициент постоянства состава;

$P_{\text{р}}$  – количество работников проработавших весь период;

ССЧ – среднесписочная численность работников.

$$K_{\text{пост}} = 1009 / 1178 = 0,85 \text{ (2014 г.)}$$

$$K_{\text{пост}} = 987 / 1149 = 0,86 \text{ (2015 г.)}$$

$$K_{\text{пост}} = 902 / 1108 = 0,81 \text{ (2016 г.)}$$

Уровень трудовой дисциплины определяется по расчёту:

$$K_{\text{д}} = 1 - \frac{P_{\text{п}}}{\text{ССЧ}}, \quad (18)$$

где  $K_{\text{д}}$  – уровень трудовой дисциплины;

$P_{\text{п}}$  – количество работников, уволенных за прогулы;

ССЧ – среднесписочная численность работников.

$$K_{\text{д}} = 1 - 12 / 1178 = 0,99 \text{ (2014 г.)}$$

$$K_{\text{д}} = 1 - 12 / 1149 = 0,99 \text{ (2015 г.)}$$

$$K_d = 1 - 9 / 1108 = 0,992 \text{ (2016 г.)}$$

**Таблица 14**

**Движение рабочей силы на предприятии ОАО «ЧМЗ»**

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент оборота по приему	0,25	0,24	0,18
Коэффициент оборота по выбытию	0,22	0,21	0,23
Коэффициент восполнения выбывших работников вновь принятыми сотрудниками	0,47	0,45	0,41
Коэффициент текучести кадров	0,22	0,21	0,23
Коэффициент постоянства состава	0,85	0,86	0,81
Уровень трудовой дисциплины	0,99	0,99	0,992

Из таблицы 14 видно, что в 2016 г. по сравнению с 2014 г. и 2015 г. снизился коэффициент по приему кадров с 25 %, 24% до 18% соответственно, а коэффициент текучести кадров был достаточно высоким и составил в 2014, 2015 и в 2016 гг. - 20%. Это является отрицательным моментом в деятельности предприятия и прежде всего связано с политикой руководства предприятия по оптимизации численности работников, недооценке потребностей работников со стороны руководства и кадровых служб.

Текучесть рабочих играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе, активно влияя на производительность труда. Текучесть кадров мешает правильной организации труда, повышению квалификации рабочих, снижает трудовую дисциплину.

На протяжении исследуемого периода принятых сотрудников стало меньше, чем уволенных (это демонстрирует коэффициент восполнения выбывших работников: в 2014 г. – 0,45; в 2015 г. – 0,44; в 2016 г. – 0,38).

Основной причиной выбытия сотрудников является увольнение по собственному желанию. Причины увольнений по собственному желанию разные:

тяжелые условия труда, низкая заработная плата, отсутствие перспектив роста, перемена места жительства, более высокооплачиваемая работа. Предприятию необходимо тщательно проанализировать причины ухода работников, т. к. это может негативно сказаться на его деловой репутации.

Выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины в 2016 г. по сравнению с 2014 г. и 2015 г. снизилось с 12 до 9 человек. Следовательно, на предприятии решаются такие социальные проблемы, как пьянство, хищение, систематические прогулы и так далее. Уровень трудовой дисциплины на предприятии - высокий (99% в 2014 и 2015 гг. и 99,2% - в 2016 г.).

Таким образом, проанализировав движение персонала промышленного предприятия ОАО «Чебаркульский молочный завод» за 2014 , 2015 и 2016 г., можно сказать, что в 2016 г. количество выбывших работников превышало количество принятых на 41 человека по сравнению с 2015 г. (1149 чел. – 2014 г.; 1108 чел. – 2015 г.).

### **2.3. Анализ действующей системы управления человеческими ресурсами в ОАО «ЧМЗ»**

Структура управления организацией – это логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

В ОАО «ЧМЗ» используется линейно-функциональная организационная структура. В линейно-функциональной структуре принято разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Многолетний опыт использования линейно - функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие:

- невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса;
- закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам;
- медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали);

ОАО «ЧМЗ» возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками предприятия) и трудовым коллективом.

При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются: главный инженер; главный энергетик; главный бухгалтер; главный юрист, начальник ПТО;

Начальник производственно-технического отдела непосредственно подчиняется главному инженеру.

Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, использование новейшей техники и технологии, а также отвечает за выполнение требований по охране труда и технике безопасности, экологической безопасности.

Отдел Охраны труда и техники безопасности обеспечивает надзор и контроль за соблюдением требований охраны труда в соответствии с положениями Трудового Кодекса РФ и иных нормативных актов; несёт ответственность за выполнение требований техники безопасности на рабочих местах предприятия, обучение обслуживающего персонала безопасным методам работы, проведение соответствующих экзаменов.

На ремонтно-механическом участке роль начальника выполняет прораб, который осуществляет оперативный контроль за ходом работ. Качество продукции является определяющим в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива. В бригадах инженерные обязанности исполняет мастер, т.е. он изучает проектно-сметную и технологическую документацию, выдает задания бригадирам, контролирует качество работ. От умения мастера организовать работу, от его авторитета во многом зависит успех коллектива. Эффективность работы бригады во многом зависит от уровня подготовки, квалификации, специальных и профессиональных навыков бригадира, его умения формировать

нормальный морально-психологический климат, организовать производственный процесс и от многих других качеств его как руководителя.

Главный механик обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу строительных машин и механизмов, содержание их в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности.

Отдел Главного энергетика вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, а также отвечает за бесперебойное снабжение электроэнергией, подачу тепла в административные здания, подачу воды и т.п. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению энергетического хозяйства предприятия.

Главный бухгалтер осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии.

Инспектор по кадрам руководит отделом кадров, совместно с отделом по охране труда и технике безопасности организует прохождение медосмотра персонала предприятия и т.п.

Отдел организации труда и заработной платы разрабатывает штатное расписание, составляет годовые, квартальные и месячные планы по труду и заработной плате, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, внедрению прогрессивных систем заработной платы, разрабатывает технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения.

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей:

1. Обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем



проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;

2. Подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую степень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена (например, мастеров, техников, специалистов по практическим вопросам организации и экономики предприятия, специалистов различного профиля и т.д.) путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе.

Рассмотрим динамику обучения работников за 2014-2016гг. на предприятии ОАО «ЧМЗ» в таблице 15.

**Таблица 15.**

**Динамика обучения работников за 2014-2016гг на предприятии ОАО  
«ЧМЗ»**

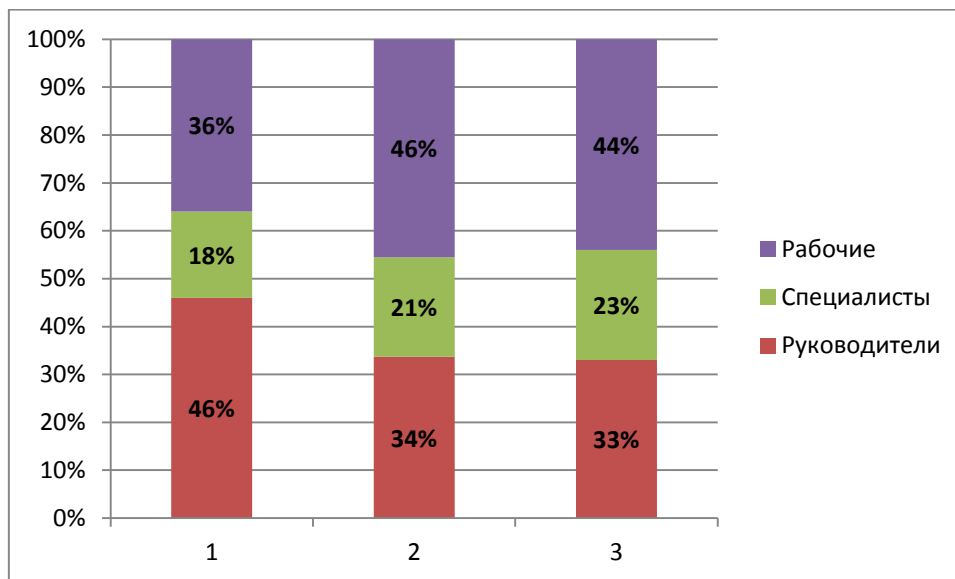
Показатель	2014		2015		2016	
	кол-во чел	%	кол-во чел	%	кол-во чел	%
Руководители	163	46%	123	34%	75	33%
Специалисты	66	18%	77	21%	52	23%
Рабочие	129	36%	167	46%	98	44%
Итого	358	100%	367	100%	225	100%

В 2014 году получили дополнительное профессиональное образование 358 человек (25,28% работающих в Обществе).

Обучено 163 руководителя, 66 специалистов и 129 рабочих.

В 2015 году прошли обучение по различным программам, включая краткосрочное обучение и курсы целевого назначения по допуску к определенному виду работ (в том числе на выполнение военного заказа), 367 работников Общества (26% работающих в Обществе). Из них 123 руководителя, 77 специалистов и 167 рабочих. В 2015 году увеличилась доля обученных рабочих.

За отчетный период прошли обучение по различным программам, включая краткосрочное обучение и курсы целевого назначения по допуску к определенному виду работ 225 работников Общества (17 % работающих в Обществе). Из них 75 руководителей, 52 специалиста и 98 рабочих. Как и в 2015 году, большая часть обучаемых – рабочие производственных подразделений Общества. Подробнее рассмотрим на рисунке 1.



**Рисунок 1. Динамика обучения работников за 2014-2016гг на предприятии ОАО «ЧМЗ»**

Получили вторую и смежную специальность 91 работник, 123 работника прошли повышение квалификации в сторонних учебных заведениях, 234 работника обучено на предприятии. (Таблица 15)

В 2014 году было реализовано обучение персонала по программе 1С, предаттестационной подготовке залищика компаундом, предаттестационной подготовке работников, выполняющих оборонный заказ.

Проведено корпоративное обучение работников коммерческой службы на тренинге «Управление переговорами в процессе продажи».

Среди наиболее актуальных тем обучения специалистов и руководящих кадров можно отметить обучение по программам: «Внутренний аудитор»,

«Практические аспекты применения 223-ФЗ: разработка типовой документации»,  
«Экономическая безопасность бизнеса».

В 2015 году обучение вне предприятия прошли 180 работников, внутри предприятия обучено 187 человек. (Таблица 15). Можно отметить следующие итоговые показатели:

- прошло профессиональную переподготовку – 2 человека;
- по программам краткосрочного обучения объемом до 72 часов обучено 225 человек;
- повысили свою квалификацию на курсах объемом от 72 часов 28 человек;
- по программам первоначального обучения обучено 17 человек;
- освоили вторую и смежную профессию (в том числе по категории специалистов и руководителей) - 40 человек;
- на курсах целевого назначения по допуску к различному виду работам обучено 55 работников.

Направлениями обучения в 2015 году стали производственно необходимые тематики и тематики, направленные на углубление и развитие профессиональных навыков работников (среди тематик - «Охрана труда», «Управление отделом продаж», «Система льготного пенсионного обеспечения», «Метрологическое обеспечение количественного химического анализа» и др.).

В 2015 году было проведено корпоративное обучение руководителей и специалистов по тематике «Общие требования стандарта ГОСТ РВ 0015-002-2014». Выдана необходимая методическая литература.

Для внутреннего обучения рабочих разработаны программы обучения по профессии «испытатель» и механический контроль качества стеклянных изоляторов, проведено обучение на выполнение заказа покупателя продукции завода.

**Таблица 16**

**Динамика направлений повышения квалификации работников на ОАО  
«ЧМЗ» за 2014-2016 гг.**

Показатель	2014		2015		2016	
	кол-во чел.	% от числа обученных	кол-во чел.	% от числа обученных	кол-во чел.	% от числа обученных
Получили вторую и смежную специальность	91	25%	40	11%	19	8%
Повышение квалификации в сторонних учебных заведениях	123	34%	180	49%	144	64%
Обучено на предприятии	234	65%	187	51%	81	36%

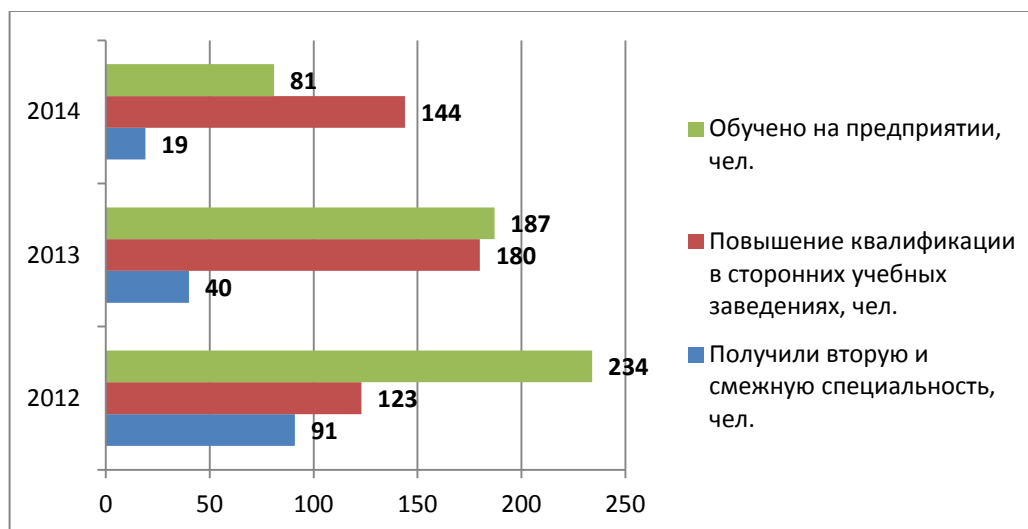
В 2016 году обучение вне предприятия прошли 144 работника, внутри предприятия обучен 81 человек. (Таблица 16)

Можно отметить следующие итоговые показатели:

- прошло профессиональную переподготовку – 15 человек;
- по программам краткосрочного обучения объемом до 16 часов обучено 33 человека;
- повысили свою квалификацию на курсах (объемом от 16 часов) - 113 человек;
- по программам первоначального обучения обучено 3 человека;
- освоили вторую и смежную профессию - 19 человек;
- на курсах целевого назначения по допуску к различного вида работам обучено 42 работника.

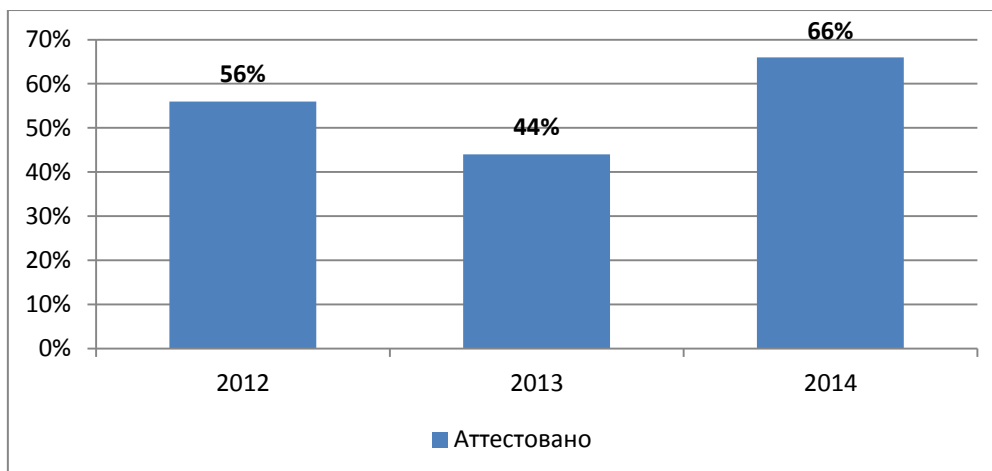
Для внутреннего обучения специалистами Общества разработаны программы обучения и проведено внутреннее обучение по направлениям: «Ремонтно-технологическое оборудование (РТО) КАСКАД», «AutodeskAutoCAD. Начальный уровень. Основы проектирования», «Контроль качества приклея

теплозащитного покрытия ТТП-ФС и фторопласта – 4 акустическим дефектоскопом».



**Рисунок 2. Динамика направлений повышения квалификации работников на ОАО «ЧМЗ» за 2014-2016 гг.**

Рассмотрим аттестацию работников в динамике за 2014-2016гг на предприятии ОАО «ЧМЗ» на рисунке 3.



**Рисунок 3. Аттестация работников предприятия ОАО «ЧМЗ» за 2014-2016гг**

В 2014 году на разные виды работ, связанные с выполнением военного заказа (включая очередную аттестацию), аттестовано 785 человек.

В связи с утверждением в соответствии с ПГД от 24.05.2014 № 270 Положения о порядке проведения аттестации на соответствие занимаемой должности ОАО «ЧМЗ» был пересмотрен План аттестации на 2014-2016 гг.

В первую очередь в 4 квартале 2014 года было запланировано провести периодическую аттестацию по стратегически важной функции управления «Линейное руководство» (начальник цеха, зам. начальника цеха, мастер, начальник участка на производстве).

По итогам аттестации были вынесены следующие рекомендации:

- направление на курсы повышения квалификации – 5 чел;
- дополнительная персональная надбавка – 4 чел.;
- освещение в корпоративные СМИ положительного опыта сотрудника – 2 чел.

В 2015 году на разные виды работ, связанные с выполнением военного заказа (включая очередную аттестацию), аттестовано 620 человек.

В 2015 году была проведена аттестация по следующим функциям управления:

- «Ремонт и обслуживание энергетического оборудования»;
- «Технико-экономическое планирование»;
- «Нормирование труда и организация заработной платы»;
- «Конструкторская подготовка производства»;
- «Автоматизация и механизация производства»;
- «Организация материально-технического снабжения»;
- «Складское хозяйство»;
- «Хозяйственное обслуживание».

По итогам аттестации были вынесены следующие рекомендации:

- дополнительная персональная надбавка – 3 чел.;
- поощрение наградами различного уровня – 3 чел.;
- направление на курсы повышения квалификации – 3 чел;

– освещение в корпоративные СМИ положительного опыта сотрудника – 1 чел.;

– рекомендация к включению в перспективный кадровый резерв – 1 чел.;

– рекомендация к ротации на смежные должности – 1 чел.

– проведение повторной аттестации сотрудника через 1 год – 1 чел.

В 2016 году на разные виды работ, связанные с выполнением военного заказа (включая очередную аттестацию), аттестовано 852 человека. В рамках данных показателей также впервые проведена аттестация по категории руководителей и специалистов подразделений, непосредственно задействованных в производстве продукции военного назначения. За 2016 год аттестовано 36 человек.

В Обществе успешно реализуется пятилетний план аттестации персонала на соответствие занимаемой должности.

В соответствии с Положением о порядке проведения аттестации на соответствие занимаемой должности ОАО «ЧМЗ» и планом была проведена аттестация по следующим функциям управления:

– «Автоматизация и механизация производства»;

– «Бухгалтерский учет»;

– «Обеспечение производства оснасткой и инструментом»;

– «Обеспечение производства технической документацией»;

– «Оперативное управление производством»;

– «Организация МТС»;

– «Ремонт и обслуживание технологического оборудования»;

– «Ремонт и обслуживание энергетического оборудования»;

– «Технологическая подготовка производства».

По итогам аттестации были вынесены следующие рекомендации:

– включение в перспективный кадровый резерв – 3 чел.;

– поощрение наградами различного уровня – 2 чел.;

– перевод в другое структурное подразделение – 1 чел.

Рассмотрим SWOT – анализ имеющейся на предприятии системы повышения квалификации кадров в таблице 17.

**Таблица 17.**

**SWOT – анализ имеющейся на предприятии системы повышения квалификации кадров**

<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>
<p><b>Преимущества (внутренняя среда)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- на предприятии имеется устойчивая система повышения квалификации работников;</li><li>- на предприятии имеется система аттестации работников, в том числе по работам, связанным с оборонным заказом;</li><li>- образовательный уровень работников стабилен, большинство работников имеет профессиональное образование.</li></ul>	<p><b>Недостатки (внутренняя среда)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- отсутствует лицензия;</li><li>- требуется повышение квалификации работникам рабочих профессий.</li></ul>
<p><b>Возможности (внешняя среда)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- в городе развита система профобразования и дополнительного образования по большинству основных профессий;</li><li>- есть возможность приема молодых сотрудников и их направления на обучение в процессе работы.</li></ul>	<p><b>Угрозы (внешняя среда)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- в городе и области очень слабо развито обучение профессиям, необходимым для обслуживания оборудования;</li><li>- для получение «дефицитного» высшего и поствузовского образования, переподготовки необходимо выезжать в областной центр.</li></ul>



## **2.4. Рекомендации по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами ОАО «Чебаркульский молочный завод»**

Главной целью кадровой политики предприятия ОАО «ЧМЗ» является сохранение оптимального численного и качественного состава персонала, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решения задач, связанных с переходом на интенсивный путь развития предприятия.

Управление человеческими ресурсами ОАО «ЧМЗ» строится на следующих принципах:

- основным конкурентным преимуществом предприятия являются его работники;
- успех предприятия зависит от усилий каждого работника, его профессионализма, активности и инициативности, стремления повышать свой профессиональный уровень;
- предприятие стремится обеспечить максимально благоприятные условия для деятельности каждого работника и достижения наиболее высоких результатов деятельности.

Оценка эффективности совершенствования системы и технологии управления человеческими ресурсами требует определения экономических и социальных последствий его реализации.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Как показал социологический опрос, проведенный среди работников ремонтно - механического цеха (см. приложение 7), на предприятии ОАО «ЧМЗ» наблюдается высокая текучесть кадров, которая обусловлена низкой заработной платой (57% опрошенных), тяжелыми условиями труда (21% опрошенных), а также неудовлетворительным социально-психологическим климатом в коллективе

(7% опрошенных). Рабочее время на предприятии используется недостаточно эффективно. Существуют нарушения трудовой дисциплины (9% респондентов), чрезмерное использование рабочего времени на отдых и личные надобности (19% респондентов), бесполезное использование рабочего времени в связи с ожиданием ремонта оборудования (24% респондентов), большая доля применения ручного труда на производстве (43% респондентов).

В процессе анализа трудовых ресурсов была выявлена проблема:

Увольнения по причине неудовлетворенности заработной платой. Сдельно-премиальная система оплаты труда не стимулирует рабочих на опережающий рост производительности труда, т.к. за каждый процент перевыполнения плана рабочий получает фиксированную величину премии.

За период 2014 — 2016 года ОАО «ЧМЗ» произвела внедрение нововведений, что позволило предприятию получить излишки. Введены такие программы, как:

I. Внедрение информационной системы InforERPLn (Baan).

Это передовая и легкая в использовании ERP-система, интегрирующая широкий спектр бизнес-функций для управления дискретными и проектно-ориентированными производствами в таких отраслях как машиностроение, электроника и электротехника, авиа- и судостроение и других. Комплексное решение Infor ERP LN обеспечивает поддержку бизнес-процессов через все подразделения, включая производство, сбыт, закупки, финансы, управление запасами, логистику и послепродажный сервис, полностью реализовывая стандарт управления MRP II.

Внедрение Infor ERP LN позволило автоматизировать практически весь комплекс хозяйственной деятельности предприятия:

- Планирование деятельности предприятия;
- Управление производственным процессом;
- Управление проектами;

- Управление финансами (управленческий, бухгалтерский и налоговый учет);
- Обработка заказов и управление продажами;
- Управление запасами;
- Управление закупками;
- Управление жизненным циклом продукции;
- Управление качеством;
- Управление затратами и себестоимостью;
- Управление ценообразованием;
- Управление перевозками;
- Управление сервисным обслуживанием и ремонтами (как собственным парком, так и послепродажным обслуживанием);
- Бизнес-моделирование;
- Управление данными и документами (документооборот);
- Управление человеческими ресурсами;
- Управление производственными линиями;
- Электронная торговля;
- Инструментарий для администрирования системы;
- Средства разработки приложений и отчетности.

Внедрение системы позволило сократить расходы на 10 млн. в месяц.

## II. Внедрение вытягивающей системы.

Это система организации производства, в которой предметы труда, поступающие на производственный участок, непосредственно этим участком у предыдущего технологического звена не заказываются. Материальный поток «вытаскивается» получателю по команде, поступающей на передающее звено из центральной системы управления производством.

Толкающие модели управления потоками характерны для традиционных

методов организации производства. Возможность их применения для логистической организации производства появилась в связи с массовым распространением вычислительной техники.

Толкающие системы, способные с помощью микроэлектроники увязать сложный производственный механизм в единое целое, тем не менее имеют естественные границы своих возможностей. Параметры «выталкиваемого» на участок материального потока оптимальны настолько, насколько управляющая система в состоянии учесть и оценить все факторы, влияющие на производственную ситуацию на этом участке. Однако, чем больше факторов по каждому из многочисленных участков предприятия должна учитывать управляющая система, тем совершеннее и дороже должно быть ее программное, информационное и техническое обеспечение.

Системы МРП характеризуются высоким уровнем автоматизации управления, позволяющим реализовывать следующие основные функции:

- обеспечивать текущее регулирование и контроль производственных запасов;
- в реальном масштабе времени согласовывать и оперативно корректировать планы и действия различных служб предприятия – снабженческих, производственных, сбытовых.

Внедрение системы позволило сократить расходы на 5 млн. в месяц.

### III. Внедрение планирования производства и закупок.

Это интегрированная система управления деятельностью предприятия, предназначенной для производственных компаний. Главное назначение системы - обеспечить весь необходимый набор информационных услуг для управления производством, сбытом, снабжением и финансами, учитывая стратегию, тактику и взаимодействие различных подразделений предприятия.

Ключевые возможности:

- интеграция производственного планирования с модулями управления

контрактами и обслуживания заказов на продажу;

- выделение критических путей и ресурсов;
- повышение обоснованности планов и управленческих решений;
- снижение запасов материальных запасов и незавершенного

производства;

- сокращение сроков исполнения заказов;
- обоснование разделения изделий по группам производства;
- расчет графиков производства и снабжения с учётом состояния

незавершенного производства, запасов на складах, циклов производства и поставок, карт разрешения на замены материалов и ПКИ.

Внедрение системы позволило сократить расходы на 25 млн. в месяц.

IV. Внедрение автоматизации реестра платежей.

Внедрение позволило сократить расходы на 15 млн. в месяц.

Все эти нововведения позволили сократить расходы предприятия на 55 млн. в месяц.

Чтобы уменьшить текучесть кадров, мы предлагаем часть из вырученных издержек потратить на повышение заработной платы работкам предприятия.

Рекомендации:

### **1. Внедрение новой системы премирования работников**

В целях дальнейшего совершенствования систем прямого стимулирования в организациях предлагается осуществлять деятельность по следующим основным направлениям:

- Увязка премирования с результатами предприятия и подразделения посредством применения системы премирования по ключевым показателям эффективности, охватывающей структурные подразделения всех уровней.
- Разработка системы объективизированных показателей, направленной на создание инструмента, реализующего увязку премиального вознаграждения с

индивидуальными результатами деятельности сотрудников на каждом рабочем месте.

- Организация премирования отдельных групп и категорий персонала по специальным показателям.

Необходимо изменить принципиальный подход к формированию материального вознаграждения.

Для повышения качества и производительности труда, оценка труда каждого работника с учетом личного вклада в результаты производственной деятельности подразделения предлагается пересмотреть систему премирования работников занятых этими работами. Так, например, для специалистов основного производства условия премирования должны быть связаны, как с количеством, так и с качеством произведенной.

Отделы и вспомогательные производства должны быть также заинтересованы в повышении качества и получении прибыли (или повышении рентабельности). Например, премирование работников сбыта должно производиться с целью повышения материальной заинтересованности в увеличении объемов реализации выпускаемой предприятием продукции, выполнении установленного задания по поставкам продукции на экспорт, а так же уменьшения имеющийся дебиторской задолженности.

Величина премиального фонда для материального стимулирования отгрузки и экспорта предлагается устанавливать в размере в определенном проценте от суммы, поступившей на расчетный счет предприятия по договорам - поставки продукции на экспорт.

Если фактический уровень объема реализации отчетного месяца меньше, чем установленный плановый объем реализации продукции, то премиальный фонд уменьшается на соответствующую величину падения уровня объемов реализации.

Таким образом, в связи с вышеизложенным, можно сформулировать ряд рекомендаций по мотивации труда работников ОАО «ЧМЗ».

В целях материального стимулирования предлагается произвести совершенствование системы премирования ОАО «ЧМЗ».

1. Установление величины дополнительных выплат работнику и сам размер премиальных выплат и надбавок различного рода может составлять до 80% от оклада.

Это позволит предприятию усилить стимулирующую роль заработной платы для повышения прибыльности и эффективности работы предприятия. Более того, позволит разработать систему премирования адекватно учитывающую вклад каждого специалиста в достижение конечного результата.

Так, не секрет что 30% премиальных, выплачивавшихся на предприятии, многими воспринимались как фиксированная доплата к окладу, что снижало ее стимулирующую роль. Между тем здесь кроется резерв особенно для молодых и энергичных сотрудников за счет своей более активной работы не только компенсировать невысокую вследствие их возраста надбавку за стаж, но и заработать премию более высокую чем существующая ныне. Главное чтобы премия не являлась постоянной доплатой, а зарабатывалась каждый месяц, ее размер зависел от реального трудового вклада работника.

2. Система премирования должна быть простой в расчетах, чтобы каждый работник сам мог, используя простые и однозначные методы, рассчитать на сколько увеличиться его заработная плата при достижении того или иного показателя.

3. Необходимо учесть предложения специалистов, recommending не применять штрафных санкций, так как работника лучше премировать, чем штрафовать.

На основании вышеизложенного целесообразно предложить к использованию следующий подход. Максимальная величина премий и надбавок может быть установлена на уровне 80% от оклада. При этом эта величина будет складываться из надбавок, предусмотренных действующим законодательством (за

стаж, за работу в ночное время или во вредных условиях труда), и собственно премии.

Премияльный фонд предлагается сформировать из расчета 80% от оклада за минусом предусмотренных сотруднику надбавок. Очевидно, что у каждого сотрудника отдела ввиду разницы в их трудовых стажах величина оставшегося для премирования фонда будет разной.

Для того чтобы начислить премию конкретному сотруднику и последняя носила действительно стимулирующий характер необходимо определить ряд критериев и придать каждому из них весовое значение в соответствии со значимостью последних. Выполнение или невыполнение каждого из этих показателей и будет служить базой для расчета величины заработной платы сотрудником премии.

Очевидно, что для сотрудников разных отделов необходимо разработать свои критерии (перечень технико-экономических показателей), на изменение которых результаты труда сотрудника имеют значимое воздействие. Так для сотрудников отдела маркетинга, занятых проблемами поиска новых рынков и увеличением объема сбыта продукции, повышения ее конкурентоспособности качестве таковых критериев могут быть названы:

- выполнение главных показателей по отделу (например достижение определенного уровня продаж за месяц);
- снижение соотношения складских запасов к произведенной продукции, в том числе по продукции пользующейся меньшим спросом;
- увеличение рентабельности продукции.

Между тем не все критерии равнозначны, скажем влияние сотрудника на выполнение плана более очевидно, чем его отработанное время. Это обстоятельство можно учесть путем введения весовых коэффициентов для разных критериев. Так, например, можно предложить следующие веса, которые представлены в таблице 18.



Таблица 18

**Весовые значения критериев премирования**

<b>Критерий</b>	<b>Весовое значение</b>
Выполнение плана	0,4
Соблюдение высшего качества	0,4
Отработанное время	0,2
Итого	1,0

Таким образом, становится, очевидно, за что выплачивается премия сотруднику и каким образом был определен ее размер. При этом сотрудник может, как получить максимальный размер доплат к окладу в случае достижения всех предусмотренных показателей, так и вовсе остаться без премии, если результаты его труда не заслуживают дополнительных поощрений.

Проведем сравнительный анализ формирования величины заработной платы рабочего при действующей и предлагаемой системах, сравнительный анализ представлен в таблице 19.

Таблица 19.

**Сравнительная характеристика заработной платы рабочего при использовании действующей и предлагаемой системы премирования**

Действующая система стимулирования	Предлагаемая система стимулирования
Заработная плата по тарифу - 15 083	Заработная плата по тарифу - 15 083
Надбавка за стаж (10%) - 1 508	Надбавка за стаж (10%) - 1 508
Надбавка за сложность и напряженность (10%) - 1 508	Надбавка за сложность и напряженность (10%) - 1 508
Премия (30%) - 4 524	Максимальный размер премиального фонда (60%)

Итого начислено — 22 623руб.	<b>Выполнение премиальных показателей:</b>
	Выполнены: -Отработанное время
	Не выполнены: -Выполнение плана -Соблюдение высшего качества
	Итого начислено премии — $15\ 083 * 0,6 * 0,2 = 1\ 810$ руб.
	Итого начислено — 19 909 руб.

Казалось бы, рабочему новая система премирования не совсем выгодна. В этом случае он недополучает 2 714 руб. Однако, нужно сконцентрировать внимание на том, что в данном случае он не «получает», а зарабатывает. И уменьшение его суммарной начисленной заработной платы вызвано только соответствующим результатом его труда. Между тем система оставляет возможность не только потерять, но и прибавить в зарплате при соответствующих стараниях. Очевидно, что при выполнении всех предусмотренных показателей заработная плата рабочего составила бы:  $15\ 083 + 1\ 508 + 1\ 508 + 9\ 050$  (максимальная 60% премия) = 27 149 р. или на 4 526 руб. больше нынешней.

## **2. Нематериальное стимулирование работников.**

Для еще более плодотворной и эффективной работы сотрудников рекомендуется ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры, так как она направлена на воспитание у каждого сотрудника предприятия осознанной личной ответственности за общий результат деятельности предприятия. Мотивация персонала непосредственно связана с конечными

результатами труда, его эффективностью. Для эффективной деятельности применять морально-психологические методы стимулирования. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству предприятия, представляются ему, их персонально поздравляет директор по случаю праздников и семейных дат.

Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания):

- ценные подарки;
- отгулы и дополнительные отпуска;
- награждение туристическими путевками;
- занесение в книгу истории организации;
- моральное поощрение;

Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продаже сотрудникам акций компании. Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут подкреплены реальным участием персонала в управлении, или будут направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала.

### 3. Для увольняющихся **внедрение принципов аутплейсмента.**

В качестве действенной меры предлагаем внедрить принципы аутплейсмента в работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняемым работникам - психологической, информационной, консультационной).

Преимущество - это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми работниками или обращение за помощью в кадровые агентства).

В связи с внедрением аутплейсмента в работу кадровой службы, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов,

консультаций. Работнику могут быть предоставлены рекомендательные письма, обязательная психологическая консультация, обучение методам поиска работы, обучение работы с кадровыми агентствами, консультации по порядку обращения на биржу труда. Рекомендуется проводить консультации о правилах поведения на собеседовании, о грамотном составлении резюме.

Таким образом, нами предложены следующие рекомендации повышения эффективности системы вознаграждения персонала:

- укрепление связи результатов деятельности и вознаграждения;
- использование нематериальных элементов вознаграждения;
- внедрение принципов аутплейсмента.

Построим сравнительную таблицу достоинств и недостатков предложенных материальных мероприятий (таблица 20).

**Таблица 20.**

**Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию  
кадровой политики**

Мероприятие	Достоинства	Недостатки
Внедрение новой системы премирования.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение текучести кадров;</li> <li>• Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины;</li> <li>• Повышение производительности труда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость перепрограммирования информационной системы InforERPLn (Ваan).</li> </ul>

**Таблица 21.**

**Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию  
кадровой политики (продолжение)**

Мероприятие	Достоинства	Недостатки
Использование нематериальных элементов вознаграждения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение текучести кадров;</li> <li>• Воспитание у каждого сотрудника личной ответственности за общий результат предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение внимания социальным программам.</li> </ul>
Внедрение принципов аутплейсмента.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним);</li> <li>• Уменьшение числа компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;</li> <li>• Сохранение положительного имиджа предприятия;</li> <li>• Сохранение хороших отношений с увольняемым сотрудником.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Незначительные материальные затраты.</li> </ul>

Награждая работников за эффективную, плодотворную работу, предприятие повысит работоспособность, мотивацию персонала, что увеличит производительность труда, непосредственно связанную с конечными результатами работы.

В данный момент процент несоответствующей норме продукции составляет 7%.

Если перевести в денежный эквивалент, то у нас получится:

8500 единиц производимой продукции в год — производительность в год.

1500 тыс.руб. - средняя стоимость одной единицы продукции.

7% - среднегодовой брак.

$8500 * 1500 * 7\% = 892\,500$  тыс.руб.

С внедрением новой системы премирования рабочие, пытаясь получить полную премию, сократят процент несоответствующей норме продукции до 3%.

Если считать в денежном эквиваленте, то получится:

$8500 * 1500 * 3\% = 382\,500$  тыс.руб.

Экономия предприятия от внедрения новой программы премирования 510 000 тыс.руб.

Средняя заработная плата на предприятии 26 920 руб. Чистый оклад составляет 17 947 руб. С внедрением новой системы премирования средняя заработная плата будет составлять  $(17\,947 + 80\%)$  32 305 руб. , т.е. на 5 385 руб. больше.

На данный момент на предприятии работает 6 438 человек. Следовательно, предприятие в месяц на оплату заработной платы сотрудникам начнет выделять на  $(5\,385 * 6\,438)$  34 669 тыс.руб. больше. А в год на  $(34\,184 \text{ тыс.} * 12 \text{ мес.})$  416 028 тыс.руб.

Чистая прибыль предприятия от внедрения новой системы премирования составит:

510 000 тыс.руб. - экономия от снижения процента несоответствующей норме продукции.

416 028 тыс.руб. - затраты на оплату труда с новой системой премирования.

$510\,000 \text{ тыс.руб.} - 416\,028 \text{ тыс.руб.} = 93\,972 \text{ тыс.руб.}$  в год.

Не считая того, что сотрудники предприятия начнут лучше работать, повысив производительность и выработку.

По итогам проведения повторного интервьюирования сотрудников были сделаны следующие выводы.

При условии успешной реализации предложенной программы:

- 93,5% респондентов ответили утвердительно, что при изменении системы премирования работы они бы продолжали работать на предприятии;
- 5,0% затрудняются ответить, все ли их устроило бы в предлагаемых предложениях;
- 1,5% респондентов заявили, что даже предлагаемые изменения не повлияют на их решение.

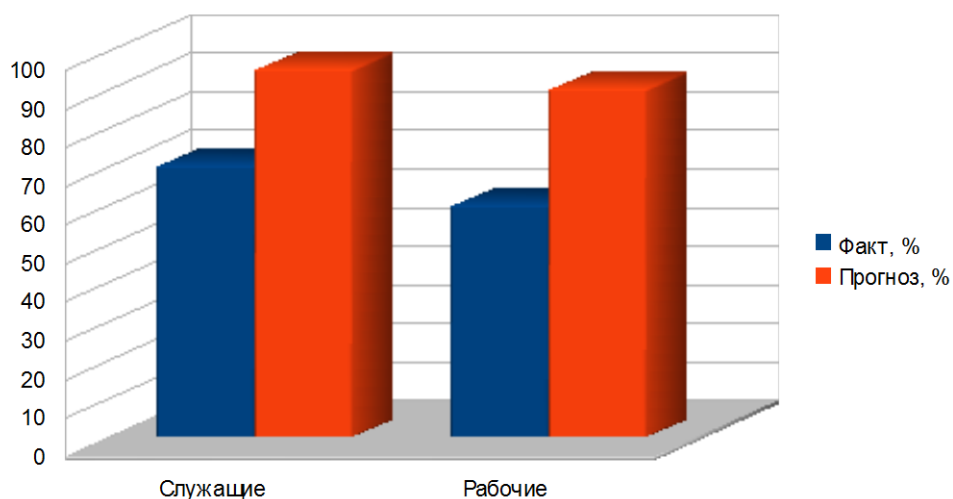
Опросив персонал, мы спрогнозировали удовлетворенность персонала работой.

**Таблица 22.**

**Прогнозируемая удовлетворенность персонала от заработной платы**

	Факт, %	Прогноз, %
Служащие	70	95
Рабочие	60	90

Покажем эти результаты на рисунке 4.



**Рисунок 4. Прогнозируемая удовлетворенность персонала от заработной платы**

Анализируя итоги интервьюирования, мы видим, что абсолютное большинство работающего персонала ОАО «ЧМЗ» будут удовлетворены предложенными мероприятиями по совершенствованию системы премирования и реализация данной программы повысят их трудовую активность и позволит снизить текучесть высококвалифицированного персонала.

Целью обучения персонала является предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств. План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации. Предприятие ОАО «ЧМЗ» должно применять при обучении персонала различные виды, способы и формы обучения в зависимости от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться регулярный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании средств ОАО «ЧМЗ» в обучение сотрудников, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Также на предприятии должны создаваться возможности для самообучения персонала

Основными направлениями обучения (в силу реализации основных потребностей менеджеров Руководящего звена) руководства предприятия являются:

- приобретение практических знаний управления в сфере бизнеса;
- приобретение практических умений в данной сфере (как ознакомление с отечественным опытом решения практических организационно-управленческих проблем).

Следует указать общую цель, которая должна быть достигнута руководством ОАО «ЧМЗ» в ходе повышения квалификации и переквалификации



управленцев – Умение организации, управления и контроля труда персонала. В ходе достижения данной цели приобретаются следующие практические навыки:

- постановка конкретных проблем (задач) и последовательность их практического решения (наука создания управленческих алгоритмов); наука комплексной организации целей, задач, решений и их ресурсное обеспечение;
- создание программно-целевого управления (дерево целей, система мер по их достижению, организаций и контроль обеспечивающей организационной структуры;
- ее ресурсное обеспечение;
- научная организация труда руководителя (информационная система, организация рабочего места, техника личного труда, рациональное использование времени или тайм-менеджер);
- управление конфликтами в группе (коллективе);
- психология общения с разными работниками;
- мотивация труда персонала, включая оценку и оплату труда;
- социальная инфраструктура в компании ОАО «ЧМЗ».

Следует отметить, что процессе повышения квалификации персонала использовались методы «педагогического (аудиторного) маркетинга», когда в режиме «раннего (до аудиторного) анализа» или «сегодня в аудитории» где выявлялись потребности конкретных обучаемых в области Менеджмента. Такие методы довольно эффективны, поскольку не требуют больших затрат времени и средств, позволяют составлять обучающие программы в соответствии с потребностями, а также применять гибкие обучающие технологии.

После квалификационного обучения руководства, менеджерами необходимо внедрить концепцию профессиональной подготовки переподготовки кадров компании. Поскольку как показала практика экспериментальное внедрение Программы обучения профессиональной подготовки и переподготовки кадров

существенно повышает мотивацию труда сотрудников, имеет смысл, как мне представляется остановиться на ней подробнее.

Одним из оптимальных путей эффективной подготовки профессиональных кадров для ОАО «ЧМЗ» явилось использование богатейшего опыта британских коллег.

Как результат реализации совместного англо-российского проекта «Партнерства в сфере малого и среднего бизнеса» была разработана программа «Профессиональная подготовка и переподготовка кадров в компаниях малого и среднего бизнеса».

Цель системы обучения – организация необходимой специальной подготовки сотрудников, соответствующей профессиональным квалификационным стандартам, способствующей предоставлению клиентам высокого уровня обслуживания.

Основной задачей является предоставление сотрудникам разных уровней квалификации возможности приобретения знаний, навыков и умений, необходимых для профессионального исполнения работы в рамках данной компании.

Данная система коренным образом отличается от традиционных систем обучения, внедренных на территории Москвы и Московской области. Прежде всего, тем, что процесс обучения персонала происходит непосредственно на рабочем месте, в рамках того или иного хозяйствующего субъекта. Сотруднику, принятому на работу в ОАО «ЧМЗ» не обязательно иметь специальное образование, он может получить определенный уровень квалификации, пройдя специальный курс обучения. Базовым уровнем для подготовки кандидатов служит наличие у них среднего школьного образования.

Обучение в рамках данной системы предполагает усвоение кандидатами системы знаний через соответствующие виды учебной деятельности, такие как чтение, осмысление, обсуждение, наблюдение, решение проблемных ситуаций,

моделирование, деловые игры и тренинги, практическая работа, рефлексия, самостоятельная работа.

#### Основа системы обучения

Данная система предполагает обучение кандидатов в соответствии тремя уровнями профессиональных квалификационных стандартов. За основу работы сотрудников в малом и среднем бизнесе принят ряд адаптированных разделов Стандартов Национальной Профессиональной Квалификации Великобритании.

В соответствии с наличием трёх уровней профессиональной квалификации разработаны программы трех курсов профессионального обучения, общими принципами которых являются:

- максимальная заинтересованность организации в подготовке кадров и сохранении трудовых отношений с сотрудниками, независимо от уровня или наличия у них специального образования;

- обеспечение всем сотрудникам учреждения равных возможностей в получении доступа к обучению и приобретению определенного уровня квалификации;

- вовлечение в процесс обучения всего персонала, занятого непосредственной реализацией услуг и продажей продукции, организацией и управлением человеческими ресурсами;

- применение системы наставничества, направленной на поддержку кандидата в процессе обучения;

Программа построена на поэтапном обучении кандидатов:

1 этап – курс «Введение в должность» (для кандидатов каждого уровня квалификации);

2 этап – базовое обучение:

- индивидуальная программа по обучению кандидатов под руководством методистов;

- групповые тренинги и теоретические занятия;

– практическое обучение кандидатов на рабочем месте;

3 этап – оценка теоретических знаний и практической деятельности кандидата.

1 этап обучения

1). Курс «Введение в должность»

Данный курс создан на основе перечня информации необходимой каждому сотруднику для осуществления непосредственной деятельности на рабочем месте.

Целью курса «Введение в должность» является формирование эффективной деятельности сотрудников в рамках компании ЮАИЗ и решение кадровой проблемы, а также предоставление новым членам коллектива возможности осознать свою роль и адаптироваться к работе в компании.

Расторжение трудового договора с тем или иным сотрудником влечет за собой негативные последствия для любого бизнеса и причиняет ощутимый материальный ущерб, особенно в том случае, когда квалифицированный сотрудник переходит в другую компанию, поэтому администрации учреждения необходимо всячески демонстрировать заинтересованность в каждом сотруднике, компетентно выполняющем работу.

Задачей данного курса является – оптимальная организация процесса введения в должность, с целью формирования мотивации сотрудников к осуществлению трудовой деятельности в ОАО «ЧМЗ».

Задачи курса:

1. Проинформировать сотрудника о структуре и принципах работы компании;

2. Предоставить новому сотруднику ОАО «ЧМЗ» практические рекомендации по работе с клиентами.

2). Индивидуальная программа по введению в должность предусматривает предоставление новому сотруднику пакета печатной информации. В том числе:

- схемы структур Управления ОАО «ЧМЗ» и подразделений данной компанией

- Информация об организации: наименование, юридический адрес и контактные телефоны ОАО «ЧМЗ»; цели и принципы деятельности; должность вновь принятого на работу сотрудника, рабочее место, фамилия и должность непосредственного руководителя нового сотрудника; специфика системы оплаты труда, премирование; льготы; ежегодные и прочие отпуска, и т.д.;

- должностные обязанности сотрудника;

- режим работы компании (или ее подразделения); образцы документации

Вместе с информационным пакетом сотруднику выдаются наборы профессиональных квалификационных стандартов.

В течение первых недель работы нового сотрудника, оценка его деятельности должна быть направлена, прежде всего, на выявление тех трудностей, с которыми ему пришлось столкнуться в процессе адаптации к работе в новой организации. Важно, чтобы новый сотрудник имел возможность высказать свое мнение о деятельности организации, о том, как им воспринимаются существующие правила.

Информация о прохождении сотрудниками курса «Введение в должность» фиксируется сотрудниками, ответственными за обучение. Кандидат, получивший основные знания по обслуживанию клиентов, а также о персональной роли в рамках предприятия ОАО «ЧМЗ» получает возможность продолжить курс обучения, поднявшись на следующую ступень.

2 этап обучения

1) Индивидуальное обучение кандидатов

Индивидуальное обучение кандидатов проходит по специальной программе, которая включает в себя самостоятельное изучение теоретических разделов.

2) Тренинги

Наряду с самостоятельной подготовкой, кандидаты принимают участие в тренингах, темы которых определяются разделами стандартов, необходимых для освоения кандидатами того или иного уровня квалификации.

Тренинги способствуют совершенствованию стиля поведения сотрудников в процессе трудовой деятельности, обеспечивают улучшение отношений между людьми на рабочем месте, потому что открывают для них конкретные навыки коммуникации. Они базируются на развитии у кандидатов осознания того факта, что каждый человек имеет свое восприятие действительности, и необходимо проявлять гибкость по отношению к окружающим нас людям. В процессе тренингов люди учатся на собственном опыте и постепенно приобретают умение никому не навязывать свое мнение.

Благодаря тренингам сотрудники становятся более внимательными к нуждам окружающих и начинают сознательно учитывать последствия своих действий как внутри, так и вне организации. Влияние тренингов проявляется в появлении у сотрудников уверенности в процессе публичных выступлений, чуткости при коммуникации с окружающими, умения эффективно влиять на них, побуждая к действию.

Полезность упражнений, предлагаемых сотрудникам в процессе тренингов, обеспечивается возможностью связать полученные навыки с деятельностью непосредственно на рабочем месте.

Благодаря тому, что обучение проходит на рабочем месте, кандидаты имеют возможность применять, приобретаемые знания, навыки и умения, в практической деятельности.

В роли наставника выступает сотрудник предприятия ОАО «ЧМЗ», имеющий соответствующий уровень профессиональной квалификации. Наставник призван обучить кандидата применять, полученные теоретические знания в практической деятельности, а также научить общим и специфическим приемам, необходимым в процессе работы. В обучение кандидата на рабочем месте

вовлекаются другие члены данного подразделения ОАО «ЧМЗ» или его подразделений, которые оказывают своему коллеге эффективную помощь и поддержку в приобретении мастерства.

Процесс обучения и оценки деятельности на рабочем месте тщательно планируется наставником совместно с кандидатом. При их взаимодействии происходит обсуждение прогресса в области практической деятельности и комплектуется портфель документов, свидетельствующий о компетентности кандидата и соответствии его тому или иному уровню профессиональной квалификации.

Система присвоения кандидату определенной степени профессиональной квалификации основана на достижении им определенного уровня знаний, навыков и умений в соответствии со стандартами профессиональной квалификации. Для проверки качества усвоения теоретического материала, а также качества выполнения задач, ежедневно предлагаемых кандидату в процессе трудовой деятельности, разработана и введена определенная система оценки.

#### 1. Оценка теоретических знаний

Оценка теоретических знаний производится специалистами, отвечающими за теоретическое обучение. Она производится следующим образом:

- 1) оцениваются ответы на вопросы и выполнение упражнений;
- 2) заполняются специальные опросники, а также оцениваются результаты теоретических занятий и тренингов.

#### 2. Оценка наставником деятельности кандидата на рабочем месте

Данная оценка производится наставниками в соответствии со специально разработанной инструкцией. Для наставников разработаны формы наблюдения за деятельностью кандидатов на рабочем месте, пояснения к заполнению, которых также даны в инструкции.

Система оценки теоретических знаний и практической деятельности кандидата.

Свидетельствами компетентности кандидата по разделам стандартов могут являться:

- результаты проделанной работы, которые оцениваются наставником в процессе прямого наблюдения за деятельностью кандидата на рабочем месте.
- свидетельства окружающих, наблюдавших за работой кандидата, а также его подопечных.
- действия кандидата в рамках смоделированных ситуаций.
- умение анализировать различные практические ситуации.
- устные или письменные ответы на вопросы руководителя по обучению или наставника кандидата, позволяющие определить степень понимания кандидатом теоретического материала и возможности применения полученных знаний на практике.

Необходимо изменение административных методов управления на программно-целевые наиболее оптимально отвечающие современным условиям ведения бизнеса.

Помимо этого необходимо внедрение дополнительной системы премирования сотрудников, своевременно и успешно прошедшим курсы повышения квалификации и получившим высокую оценку по итогам обучения.

Всевозрастающая потребность в квалификационных рабочих кадрах обуславливает совершенствование системы подготовки кадров, нахождение новых путей повышения ее эффективности.

Повышение квалификации работников способствует даже при прочих равных организационных и технических условиях росту производительности труда. По данным исследований, проведенных в нашей стране и за рубежом, установлено, что каждый процент прироста квалификации рабочего обеспечивает прирост производительности труда в среднем на 0,4-0,5%.



Используя методику, сформировавшуюся на рынке попытаемся определить влияние повышения квалификации рабочих на ОАО «ЧМЗ» на рост их производительности труда.

На предприятии используется формула позволяющая рассчитать изменение производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих [9, с. 160]:

$$P_p = (P_{ск} - P_{си}) \times I \times Y \times 100;$$

где  $P_p$  – рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих;

$P_{ск}$ ,  $P_{си}$  – средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

$I$  – разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

$Y$  – удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности промышленно-производственного персонала.

$Y = \frac{C_p}{C_{ппп}}$ , где  $C_p$  – численность рабочих,  $C_{ппп}$  – численность ППП  $C_{ппп}$

$$Y = (145 : 1864) = 7,8\%$$

$$P_{p2014} = (4,12 - 4,05) \times 0,3 \times 7,8 \times 100 = 16,38\%.$$

Рассчитаем сумму снижения себестоимости по формуле:

$$\Delta_c = C_{исх} \times ((P_{сз} - P_{пт}) : (100 + P_{пт})) \times D_{зп};$$

где  $C_{исх}$  – сумма исходной (плановый объем продукции по себестоимости базового периода).

В 2014 году объем товарной продукции составил в оптовых ценах 42531 тыс. руб., по себестоимости это составит 35442,5 тыс. руб.;  $P_{сз}$  и  $P_{пт}$  – прирост средней заработной платы и производительности труда вследствие осуществления мероприятий по обучению персонала;

$D_{зп}$  – удельный вес зарплаты в себестоимости продукции.

В 2015 году производительность труда вследствие повышения уровня квалификации выросла на 16,4%, а средняя зарплата – на 5,4%; удельный вес зарплат в себестоимости продукции  $d=20\%$

Используя эти данные рассчитаем сумму снижения себестоимости:

$$\mathcal{E}_c = 35442,5 \times ((5,4 - 16,4) : (100 + 16,4)) \times 0,20 = -669,88 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитывается путем вычитания из общей суммы снижения себестоимости расходов на осуществление мероприятий по повышению квалификации по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \mathcal{E}_c - Z_{\text{тек}} - Z_{\text{ед}} \times E_{\text{п}};$$

где  $\mathcal{E}_c$  – сумма снижения себестоимости;  $Z_{\text{тек}}$  и  $Z_{\text{ед}}$  – текущие (повторяющиеся) затраты, их увеличение, и единовременные капитальные затраты.

В 2015 году затраты на обучение составили 481,0 тыс. руб., в 2016 году затраты на подготовку и переподготовку кадров возросли на 365,14 тыс. руб., и составили 846,14 тыс. руб.

$E_{\text{п}}$  – коэффициент сравнительной экономической эффективности, принятому в настоящее время в среднем на уровне 0,15, что соответствует нормативному сроку окупаемости затрат в 6,7 года;

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = 669,88 - 481,0 - 365,14 \times 0,15 = 134,11 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитываем срок окупаемости затрат по следующей формуле:

$$C_{\text{ок}} = ((Z_{\text{ед}} \cdot (\mathcal{E}_c - Z_{\text{тек}}))$$

$$C_{\text{ок}} = 365,14 : (669,88 - 481,0) = 1,9 \text{ года}$$

Выполненные расчеты показывают, что затраты, вкладываемые в повышение квалификации рабочих окупаются за 1,9 года. Повышение квалификации и своевременное развитие персонала в предприятии ОАО «ЧМЗ» обеспечит организации постоянный приток и развитие высококвалифицированных специалистов, что не может отразиться на повышении прибыли и рентабельности компании в будущем.

Однако практика участия в хозяйственно-экономической деятельности компании показывает, что помимо внедрения успешной программы квалификации персонала необходимо мотивировать сотрудников компании для более активного участия последних в программе повышения квалификации. А это можно добиться только одним способом: системой материального стимулирования труда.

В соответствии с полученными при опросе результатами мотивированности сотрудников для своевременного повышения квалификации каждого и с учетом особенностей деятельности предприятия ОАО «ЧМЗ» для основных категорий служащих целесообразно ввести систему оплаты труда на основе базового размера в зависимости от уровня квалификации работника. Такая система гарантирует более высокую оплату квалифицированным работникам, стимулирует приобретение более высокой квалификации, ставит уровень заработной платы в зависимость от возможностей работника.

Базовый размер оплаты труда – уровень, в рамках которого дифференцируется оплата труда работников с конкретными трудовыми характеристиками, в нашем случае – в зависимости от уровня квалификации. Уровню квалификации соответствует определенный квалификационный балл. Для подтверждения или пересмотра квалификационного балла с определенной периодичностью должна проводиться оценка персонала предприятия.

**Таблица 23**

**Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия**

Затраты	Количество	Цена,	Общая сумма
Покупка компьютера	15	25000	375000
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия)	1	15000	15000
Покупка программы обучения рабочих (сетевая версия)	1	20000	20000

Покупка обучающей литературы, создания электронной библиотеки	-	-	50000
Введение в штатное расписание: - психолога,	1	15000	180000
-инженера по программам	1	20000	240000
-инженера по подготовке кадров (работа АСУ)	1	25000	300000
ИТОГО:			1180000

Чистая прибыль на 2016 год составила 53000 тыс. руб., затраты на предлагаемые мероприятия по усовершенствованию системы обучения кадров на предприятии составят 1180,00 тыс. руб. Итого в распоряжении ОАО «ЧМЗ» остается 51820 тыс. руб. (53000 - 1180,00).

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы обучения кадров позволят ОАО «ЧМЗ» изменить качественный состав персонала, улучшить подбор претендентов на вакантные должности, и проводить обучение персонала на высоком уровне.

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Рассмотрим изменение заработной платы сотрудников на предприятии ОАО «ЧМЗ» после внедрения мероприятий в таблице 24.

**Таблица 24**

**Изменение среднемесячной заработной платы сотрудников**

Показатель	2016	2017	Индекс
Руководители, руб.	60324	71526	1,19

Специалисты, руб.	24698	29854	1,21
Рабочие, руб.	14687	19853	1,35

Как видно из таблицы 13 можно сказать, что удовлетворенность персонала внедренным обучением возрастет.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала на предприятии рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

В связи с предложенной программой, повышения квалификации, мотивации и развития персонала предприятия ОАО «ЧМЗ» при работе с человеческими ресурсами необходимо учитывать следующие факторы:

1. Необходимо ежегодно анализировать ситуацию по повышению профессиональной квалификации своих сотрудников. Анализ включает в себя количественную и качественную информацию о том, сколько и кто именно из сотрудников прошел обучение, когда, по каким темам, в каких обучающих организациях. Проводить опрос сотрудников на предмет выявления их потребностей в обучении.

2. Ежегодно планировать и организовывать внутреннее обучение своих сотрудников по различным актуальным направлениям деятельности компании собственными силами или с приглашением внешних специалистов. По итогам обучения обязательна обратная связь от слушателей курсов.

3. Оплачивать обучение своего сотрудника в других компаниях, если эти курсы соответствуют его основной деятельности, и будут способствовать повышению эффективности его работы.

4. Руководство может дополнительно поощрить сотрудника, если тот прошел обучение по собственной инициативе, и оплатил его самостоятельно.

5. Руководство должно создавать условия, в которых активизируется деятельность сотрудников по самообразованию: включение в различные проекты, исследования, написание статей, монографий и т.п.

## Выводы по второй главе

1. Предприятие ОАО «ЧМЗ» занимается производством молока и молочных продуктов.

2. Практически все финансово-экономические показатели ОАО «ЧМЗ» имеют положительную тенденцию к росту, и предприятие является прибыльным.

3. В 2016 г. на предприятии выручка от продаж увеличилась на 8,8% по сравнению с предыдущими годами, рентабельность продаж выросла на 3,4% .

4. Общая численность работников предприятия ОАО «ЧМЗ» в 2016 г. по сравнению с 2015 г. снизилась на 41 человека (1149-1108), или на 3,7%. Это объясняется политикой руководства предприятия по оптимизации численности работников.

5. Производительность труда ППП на предприятии в 2016 г. увеличилась на 8,2 % по сравнению с 2015 - 2014 гг. Этот факт говорит о том, что управляющее звено достаточно успешно совмещает техническую политику с экономическими проблемами предприятия.

6. Общие потери рабочего времени на предприятии за 2016 г. составили 164340 ч или 9,2% . В ОАО «ЧМЗ» большая часть потерь рабочего времени связана с ростом неявок на работу по болезни с временной утратой трудоспособности, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени.

7. В 2016 г. по сравнению с 2014 г. и 2015 г. снизился коэффициент по приему кадров с 25 %, 24% до 18% соответственно, а коэффициент текучести кадров был достаточно высоким и составил в 2014 , 2015 и в 2016 гг. - 20%. Это связано, прежде всего, с политикой руководства предприятия по оптимизации численности работников.

10. В ОАО «ЧМЗ» используется линейно-функциональная организационная структура управления.

1. Главной целью кадровой политики предприятия ОАО «ЧМЗ» является сохранение оптимального численного и качественного состава персонала, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решения задач, связанных с переходом на интенсивный путь развития предприятия.

2. В системе стимулирования труда на предприятии ведущее место занимает заработная плата, она является главным источником повышения благосостояния.

3. Оценка эффективности совершенствования системы и технологии управления человеческими ресурсами требует определения экономических и социальных последствий его реализации. Для совершенствования системы управления человеческими ресурсами ОАО «ЧМЗ» предлагаются следующие мероприятия: усовершенствовать систему подбора кадров; усовершенствовать систему обучения сотрудников; ввести ежегодное проведение конкурсов профессионального мастерства, что также позволит мотивировать работников и тем самым способствовать снижению текучести кадров; ввести систему нематериального стимулирования: разработка мер социального характера, организация культурно-массовых мероприятий, возможность участия сотрудников в принятии важных решений и другие мероприятия.

4. С целью снижения потерь рабочего времени реализовать систему мероприятий: проанализировать связь условий труда с заболеваемостью работников; усилить дисциплину с целью борьбы с прогулами; разработать программу снижения внутрисменных простоев.



## Заключение

Проблема системы управления человеческими ресурсами предприятия является достаточно актуальной на сегодняшний день. Главной целью управления человеческими ресурсами является достаточное обеспечение предприятий работниками, имеющими необходимые квалификацию и опыт, рациональное использование кадров, повышение уровня производительности труда. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют организации существовать и динамично развиваться. Эффективное управление человеческими ресурсами способствует увеличению объема производства, снижению себестоимости изготовленной продукции и увеличению размера полученной прибыли.

Анализ структуры управления, состава и профессионально квалификационные характеристики персонала предприятия позволяют выявить следующие тенденции:

Во-первых, категория «управление человеческими ресурсами предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства, от качества и эффективности использования которых во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособности.

Во-вторых, обеспеченность предприятия оценивается по видам деятельности и категориям персонала с учетом профессионального и квалификационного уровня работников. Квалификационный уровень работников зависит от образования, возрастного стажа, стажа непрерывной работы.

В – третьих, состав персонала всегда находится в движении, которое определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Процесс движения кадров и соответствующее ему изменение численности есть оборот рабочей силы.

В - четвертых, показателем экономической эффективности трудовой деятельности работников является производительность труда. Этому показателю необходимо уделять особое внимание, так как именно от него зависит уровень многих других показателей – объем выработанной продукции, уровень ее себестоимости, расходов фонда заработной платы.

В – пятых, в ОАО «ЧМЗ»используется линейно – функциональная организационная структура управления. ОАО «ЧМЗ»возглавляет Генеральный директор, назначаемый на должность советом директоров, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками предприятия) и трудовым коллективом.

В – шестых, персонал ОАО «ЧМЗ»в целом можно охарактеризовать как сбалансированный, с преобладанием профессиональных и квалифицированных работников, так как только при наличии опытного персонала возможно успешное функционирование предприятия.

На основании проведенного исследования мы сформулировали ряд практических рекомендаций:

1. Проблема управления человеческими ресурсами предприятия достаточно актуальна сегодня, поэтому она нуждается в постоянном научном изучении и регулярных мониторинговых исследованиях;

2. Потребность предприятия в кадрах может быть снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, принятия мер по уменьшению текучести кадров и более полного использования рабочего времени, роста производительности труда работников.

3. Обеспеченность предприятия человеческими ресурсами напрямую зависит от выполнения плана социального развития предприятия: строительство жилья для работников, санаториев, домов отдыха и т.д., предоставление комфортных условий труда и отдыха.

## Список используемой литературы

1. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособ. / Под ред. В. И. Бариленко. - М.: ОМЕГА – Л, 2014 .- 416с.
2. Базарова Т.Ю. Управление человеческими ресурсами / Т.Ю.Базарова.- М.: Мастерство, 2015 . – 224 с.
3. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. - М.:ИНФРА - М, 2010.- 215с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин.-М.: ТК Велби, 2014 . – 504 с.
5. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин.- М.: ТК Велби, 2014 .-688 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2015 . – 528 с.
7. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко. - М.: Омега – Л, 2010. – 464 с..
8. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. - М.: ДЕЛЮ, 2015 . - 685с.
9. Граждан В.Д. Социология управления / В.Д. Граждан. - М.: КНОРУС, 2010. – 512 с.
10. Егоршин А.П. Основы управления человеческими ресурсами / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2015 . – 352 с.
11. Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Н.И.Есинова.- М.: МГУ, 2009.- 686с.
12. Иванов Ю. Методы расчета численности персонала / Ю. Иванов // Экономика и жизнь, -2009.- № 38.- С.31.
13. Ильин А.И. Экономика предприятия / А.И. Ильин.-М.: Новое знание, 2010.-240с.

14. Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2014 . – 384с.
15. Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014 . - 384с.
16. Карпов А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2010. – 584 с.
17. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – М.: Академический Проект, 2014 . – 1136с.
18. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак.-М.: Дело, 2014 . – 392 с.
19. Любушин Н.П. Экономический анализ: учеб. для вузов / Н.П. Любушин, - М.: ЮНИТИ, 2010.- 423с.
20. Лукичёва Л.И. Управление организацией / Л.И. Лукичёва.-М.: Омега-Л, 2015 . – 360 с.
21. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл С.Л. Брю. М.: Дело, 2010.- 687с.
22. Маренков Н.Л. Управление трудовыми ресурсами / Н.Л. Маренков, Е.А. Алимарина. - Ростов н / Д.: Феникс, 2014 . - 448с.
23. Маслова В.М. Управление человеческими ресурсами предприятия / В.М. Маслова. – М.: ЮНИТИ, 2015 .- 423с.
24. Огарков А.А. Управление организацией / А.А. Огарков. - М.: ИНФРА, 2014 . – 407 с.
25. Одегов Ю.Г. Экономика персонала: учеб. / Ю.Г. Одегов. - М.: Альфа-Пресс, 2010. – 1056с.
26. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа – Пресс, 2015 .- 560с.

27. Орлова О.С. Управление человеческими ресурсами современной организации / О.С. Орлова.-М.: Изд-во «Экзамен», 2015 . – 286 с.
28. Пугачёв В.П. Руководство человеческими ресурсами организации / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2014 . – 279с.
29. Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления / О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова. - М.: Изд-во «Экзамен», 2010. – 512 с.
30. Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 274 с.
31. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2014 . - 304 с.
32. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. - М.: ИНФРА, 2015 . - 379с.
33. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин.- М.: ЮНИТИ, 2014 .- 312с.
34. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия /В.К.Скляренко, В.М. Прудников. - М.: ИНФРА-М, 2014 .- 528с.
35. Теория управления: Учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2014 . – 608 с.
36. Управление человеческими ресурсами / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Е. Еремина.- М.: ЮНИТИ, 2015 .- 560с.
37. Управление человеческими ресурсами организации / под ред. А.Я.Кибанова.- М.: ИНФРА, 2015 . - 638с.
38. Управление организацией / под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2014 . – 716 с.
39. Управление человеческими ресурсами / под ред. И.А. Максимцева.- М.: Юрайт, 2015 . – 525с.
40. Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами современной организации / С.В. Шекшня. - М.: Изд-во «Бизнес-школа», 2014 . - 300с.

## Приложение

### Приложение 1

#### Выработка продукции на одного работающего предприятия ОАО «ЧМЗ»

Показатель	План 2016 г.	Факт 2016 г.	Отклонение от плана	
			Абсолютное	% к плану
Реализация от объема услуг, тыс. руб.	976982	983498	6516	1,9
Численность работающих, чел.	1108	1104	-4	-0,36
Численность рабочих, чел.	897	890	-7	-0,78
Удельный вес рабочих, чел.	80,95	80,6	-0,35	-0,39
Отработано всеми рабочими часов, тыс. ч.	1690	1664	-26	-1,45
Отработано одним рабочим часов, тыс. ч.	1,880	1,860	-0,2	-1
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. р.	881,7	890,8	9,1	1,53
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс. р.	1089,1	1105,0	15,9	1,63
Среднечасовая выработка продукции, р.	25,07	29,37	4,3	1,72

**Инструментарий социологического исследования  
АНКЕТА**

*Уважаемый респондент! Убедительно просим Вас высказать свое мнение по проблеме системой управления человеческими ресурсами вашего предприятия. Отвечая на вопросы анкеты, обведите цифру ответа, наиболее точно отражающую Ваше мнение, или напишите свой ответ. Фамилию можно не указывать. Благодарим Вас за сотрудничество!*

**1. Ваш пол:**

- 1.1) Мужской
- 1.2) Женский

**2. Ваше образование:**

- 2.1) Среднее
- 2.2) Среднее специальное
- 2.3) Неполное высшее
- 2.4) Высшее

**3. Ваш возраст:**

- 3.1) 18-25
- 3.2) 26-35
- 3.3) 36-45
- 3.4) 46-55
- 3.5) 56 и старше

**4. Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать руководитель предприятия, чтобы коллектив мог успешно выполнять свою работу?**

- 4.1) Умение влиять на коллектив
- 4.2) Стрессоустойчивость
- 4.3) Креативность (способность к творческому решению задач)
- 4.4) Целеустремленность и предприимчивость
- 4.5) Профессионализм и преданность делу
- 4.6) Умение брать ответственность на себя
- 4.7) Другое (напишите) \_\_\_\_\_

**5. Ваше отношение к руководителю своей организации?**

- 5.1) Положительное
- 5.2) Скорее положительное, чем отрицательное
- 5.3) Скорее отрицательное, чем положительное
- 5.4) Отрицательное
- 5.5) Затрудняюсь ответить

**6. Какой признак стиля управления организацией Вы считаете самым важным?**

- 6.1) Методы принятия решений руководителем
- 6.2) Распределение ответственности за решения
- 6.3) Отношение к инициативе подчинённых
- 6.4) Характер общения с подчинёнными
- 6.5) Отношение к дисциплине в коллективе
- 6.6) Затрудняюсь ответить

**7. Как Вы считаете, в чем причина высокой текучести кадров на вашем предприятии?**

- 7.1) Низкая заработная плата
- 7.2) Тяжелые условия труда
- 7.3) Отсутствие перспективы роста
- 7.4) Неудовлетворительный социально-психологический климат в коллективе
- 7.5) Жесткая структура управления (по принципу «соковыжималки»)
- 7.6 Затрудняюсь ответить

**8. Каковы, на Ваш взгляд, причины внутрисменных потерь рабочего времени на предприятии?**

- 8.1) Большая доля ручного труда на производстве
- 8.2) Нарушение трудовой дисциплины
- 8.3) Чрезмерное использование рабочего времени на отдых и личные надобности
- 8.4) Недостаток мотивации
- 8.5) Простои в связи с поломкой оборудования
- 8.6) Другое

**9. Какой стиль управления более всего типичен для Вашей организации?**

- 9.1) Авторитарный (директивный)
- 9.2) Демократический (коллегиальный)
- 9.3) Смешанный стиль
- 9.4) Затрудняюсь ответить

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!**



**Иллюстративный материал по результатам исследования**

**Результаты социологического исследования**

**Обработка результатов исследования (г. Чебаркуль, ОАО «Чебаркульский  
молочный завод»)**

Вопросы и варианты ответов	Количество респондентов	%
<b>1. Ваш пол</b>	60	80%
1.1 мужской		
1.2 женский	15	20%
<b>Всего</b>	75	100%
<b>2. Ваш возраст</b>		
2.1 от 18 – 25 лет	15	20%
2.2 от 26 – 35 лет	23	32%
2.3 от 36 – 45 лет	20	26%
2.4 от 46 – 55 лет	14	18%
2.5 от 56 – 60 лет	3	4%
<b>Всего</b>	75	100%
<b>3. Ваше образование</b>		
3.1 Среднее	4	5%
3.2 Среднее специальное	48	64%
3.3 Неполное высшее	7	9%
3.4 Высшее	16	22%
<b>Всего</b>	75	100%
4. Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать руководитель предприятия, чтобы коллектив мог успешно выполнять свою работу?		
4.1 Доминантность (умение влиять на коллектив)	36	48%
4.2 Стрессоустойчивость	11	14%
4.3 Креативность (способность к творч. решению задач)	6	8%
4.4 Целеустремленность и предприимчивость	7	9%
4.6 Профессионализм и преданность делу	15	21%
4.7 Другое	0	0%
<b>Всего</b>	75	100%
5. Ваше отношение к руководителю своей организации?		
5.1 Положительное	16	21%
5.2 Скорее положительное, чем отрицательное	38	51%
5.3 Скорее отрицательное, чем положительное	9	12%
5.4 Отрицательное	5	7%
5.5 Затрудняюсь ответить	7	9%
<b>Всего</b>	75	100%
6. Какой признак управления организацией Вы считаете самым важным?		

6.1 Методы принятия решений руководителем	18	24%
6.2 Распределение ответственности за решения	8	10%
6.3 Отношение к инициативе подчиненных	17	23%
6.4 Характер общения с подчиненными	15	20%
6.5 Отношение к дисциплине в коллективе	17	23%
6.6 Затрудняюсь ответить	0	0%
<b>Всего</b>	75	100%
7.Как вы считаете, в чем причина высокой текучести кадров на вашем предприятии?		
7.1 Низкая заработная плата	43	57%
7.2 Тяжелые условия труда	16	21%
7.3 Отсутствие перспектив роста	3	5%
7.4 Неудовлетворительный социально-психологический климат в коллективе	5	7%
7.5 Жесткая структура управления (работа с человеческими ресурсами по принципу «соковыжималки»)	8	10%
7.6 Затрудняюсь ответить	0	0
<b>Всего</b>	75	100%
8.Каковы, на Ваш взгляд, причины внутрисменных потерь рабочего времени на предприятии?		
8.1 Большая доля применения ручного труда на производстве	32	43%
8.2 Нарушение трудовой дисциплины	7	9%
8.3 Чрезмерное использование рабочего времени на отдых и личные надобности	14	19%
8.4 Недостаток мотивации	4	5%
8.5 Простои в связи с поломкой оборудования	18	24%
8.6 Другое	0	0%
<b>Всего</b>	75	100%
9. Какой стиль управления более всего типичен для Вашей организации?		
9.1 Авторитарный (директивный)	63	84%
9.2 Демократический (коллегиальный)	0	0%
9.3 Смешанный стиль управления	12	16%
9.4 Затрудняюсь ответить	0	0%
<b>Всего</b>	75	100%