

Содержание:

Введение

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

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

Базой кадрового планирования являются анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

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

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

Тема работы имеет большую актуальность, так как перед Республикой Беларусь на современном этапе остро стала необходимость в повышении уровня производственной эффективности, как самых важных частей экономического, социально-культурного и политического развития общества. Поиск путей повышения экономической эффективности управления персоналом является одной

из приоритетных проблем для нашей страны.

Цель курсовой работы – выявить направления совершенствования кадровой стратегии ЧПУП «МеталлПлюс».

Задачи исследования:

- исследовать теоретические и методологические основы кадровой стратегии организации;
- изучить критерии оценки эффективности кадровой стратегии организации;
- дать оценку эффективности кадровой стратегии ЧПУП «МеталлПлюс»;
- разработать проект мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии ЧПУП «МеталлПлюс».

Объектом исследования является деятельность ЧПУП «МеталлПлюс».

Предмет исследования – кадровая стратегия организации.

Для решения поставленных задач использовались общенаучные методы: монографический, метод сравнения, методы системного и функционально-стоимостного анализа, структурный, балансовый.

Период исследования: 2014-2016 гг.

Теоретической основой работы послужили труды зарубежных и отечественных авторов, посвященные управлению персоналом, таких как А.К. Семенов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.П. Егоршин, В.А. Баринов, П.М. Дизель, М.В. Грачев, А.Я. Кибанов, Дж. Иванцевич, Дж.Д. Бернал, Д. Макгрегор. и др.

В настоящее время исследованию проблем стратегического управления персоналом уделяют внимание многие авторы: Шекшня, С.В., Армстронг, М., Воробьев, Л.А. и другие.

Источниками информации послужили научная, методическая, учебная литература, материалы периодических изданий, посвященных управленческой тематике, документы ЧПУП «МеталлПлюс».

Курсовая работа включает: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ и методологические ОСНОВЫ Кадровой стратегии организации

1.1 Понятие и сущность кадровой стратегии организации

Сущность стратегий определяется как модель определенных решений, действий, долгосрочный план предприятия, искусство иметь необходимых специалистов и активы с целью достижения конкурентных преимуществ.

Общая стратегия предприятия состоит из ряда функциональных стратегий.

Функциональная стратегия конкретизирует отдельные детали в общем плане развития предприятия за счет определения подходов, необходимых действий по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке конкурентоспособности предприятия. Кроме того, значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения определенных функциональных целей предприятия. Таким образом, функциональная стратегия - это своеобразный план производства, содержащий необходимые меры для поддержки конкурентной стратегии и достижения производственных целей и миссии предприятия [3, с. 51].

В разработке и реализации общей стратегии особую роль играет персонал предприятия. С одной стороны он является одним из важнейших ресурсов, человеческим капиталом, который обеспечивает развитие и конкурентоспособность предприятия. Кроме того, персонал сам является объектом стратегического управления, то есть персонал-стратегия является одной из функциональных стратегий предприятия. Такое сочетание принадлежит к обеспечивающей стратегии в стратегическом наборе, который определяет стратегическую ориентацию определенной функциональной подсистемы управления предприятием, которая обеспечивает ей достижения целей, а также управление процессами выполнения общих стратегий и миссии предприятия [2, с. 107].

Анализ определений, содержания и принципов социальной стратегии показывает, что она охватывает более широкий круг социально-трудовых отношений, а чем это предусмотрено кадровой стратегией. Ее главной целью является обеспечение социальной защиты работников. Кадровая стратегия более соответствует современным условиям деятельности предприятия в рыночной системе, поскольку она направлена на развитие персонала, повышение его конкурентоспособности и эффективности использования.

Поскольку для характеристики всей совокупности работников предприятия применяются термины - персонал, кадры, то кадровая стратегия и стратегия управления персоналом понятия идентичные. Такой вывод подтверждается тем, что другие исследователи также не разграничивают понятия кадровой стратегии и стратегии управления персоналом.

Кадровая стратегия позволяет связать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на персонал предприятия, в первую очередь на трудовую мотивацию работников и их образовательно-профессиональные характеристики [6, с. 74].

Основными характеристиками кадровой стратегии являются:

- долгосрочный характер, что объясняется ее направленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов;
- цели кадровой стратегии должны соответствовать общей стратегии развития предприятия, они должны быть направлены на достижение целей экономического развития предприятия, а не противоречить им;
- кадровая стратегия должна учитывать действие факторов внешней и внутренней среды предприятия, что может потребовать корректировки общей стратегии развития предприятия, а соответственно и изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления персоналом [8, с. 97].

Кадровые стратегии состоят из следующих элементов:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности организации в персонале с учетом действующего кадрового состава;

- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- увольнение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал [4, с. 83].

Кадровая стратегия обеспечивает эффективность работы организации, человеческих ресурсов и устранение недостатков по следующим критериям:

- исполнительность;
- удовлетворенность работников;
- долгосрочное отсутствие на рабочем месте;
- прогулы;
- текучесть;
- количество конфликтов;
- количество жалоб;
- количество несчастных случаев;
- стабильность [15, с. 158].

Кадровая стратегия предусматривает:

- помощь организации в достижении ее целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой организации;
- связь управления персоналом со всеми работниками;
- помощь в формировании и сохранении морально-психологического климата в коллективе;
- управление движением к взаимной пользе личностей, организации и общества на основе экономических интересов [7, с. 26].

Объектом кадровой стратегии предприятия является совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с предприятием, которое является работодателем и называет их сотрудниками. Последние имеют определенные количественные и качественные характеристики, определяющие их способность к деятельности в интересах предприятия. Субъектом кадровой стратегии предприятия является система управленческих органов, состоящая из служб управления персоналом, структурных самостоятельных подразделений предприятия, объединенных по принципу функционального и методического подчинения и линейных руководителей на всех уровнях управления.

1.2 Виды кадровых стратегий современной организации

На основе анализа различных кадровых стратегий, была разработана их классификация [8, с. 54]. В зависимости от классификационного признака различают стратегии: по уровню управления, на котором разрабатывается стратегия, относительно стадии «жизненного цикла» предприятия, по характеру поведения на рынке; по способу достижения конкурентных преимуществ.

В зависимости от уровня управления, на котором разрабатываются стратегии, различают: корпоративную, деловую, функциональную, ресурсную и операционную стратегию.

Среди общих стратегий, которые имеют место в течение «жизненного цикла» предприятия выделяют: стратегию роста, стабилизации, сокращения и

реструктуризации.

По характеру поведения на рынке стратегии делятся на: активную (наступательную, экспансивную), пассивную, комбинацию активной и пассивной.

По способу достижения конкурентных преимуществ: стратегию лидерства по затратам, дифференциации, оптимальных затрат, сфокусированную стратегию низких издержек и дифференциации.

Предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий: корпоративную, которая охватывает все направления деятельности предприятия; деловую, для обеспечения успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса.

Каждый из вариантов стратегии развития организации предполагает свой (соответствующий ему) вариант кадровой стратегии. Рассмотрим их по принципу «общая стратегия организации – соответствующая ей кадровая стратегия».

1) Стратегии развития организации - стратегия предпринимательства.

Характерны для организаций, которые развивают новые направления деятельности, вложения дают средства с высокой долей финансовых рисков. Для реализации этой стратегии необходим новаторский персонал с гибким мышлением, который согласен брать на себя ответственность за управленческие риски, работать в сверхурочное время и умеющий работать в группах.

Кадровая стратегия - возможности роста и индивидуального развития. Данная стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации поощряется различными способами [5, с. 103].

2) Стратегии развития организации - стратегия динамичного роста.

Кадровая стратегия - прием на работу. Предусматриваются изменения целей и структуры организации. Задача состоит в том, чтобы найти баланс между необходимыми изменениями и стабильностью. Квалификация и преданность фирме являются факторами успеха фирмы. Работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать необходимую компетенцию для решения соответствующих задач.

Специалисты принимаются на работу из числа наиболее способных работников. Главное - привлечь высококомпетентных специалистов, которые действительно необходимы фирме. Данная кадровая стратегия основана на оценке

индивидуального труда и на эффективной работе в группе, анализе группового поведения

3) Стратегии развития организации - стратегия прибыли.

Организация находится на стадии зрелости и рассчитывает получать постоянный доход за счет новых товаров, освоения технологий при налаженном производстве.

4) Стратегии развития организации - стратегия ликвидации.

Такую стратегию выбирают организации, в которых основные направления деятельности в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества продукции. Персонал негативно относится к внедрению такой стратегии из-за будущего сокращения штата. Большое значение имеют меры социальной защиты работников в виде поиска способов сокращения занятого персонала (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство уволенных работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).

5) Стратегии развития организации - стратегия изменения курса.

Данная стратегия применяется в организациях, ведущих борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение существующего рынка. Эта стратегия предусматривает изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого работника в поиске новых решений становится очень важным фактором

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации различают следующие виды кадровой политики:

- пассивная кадровая политика;
- реактивная кадровая политика;
- превентивная кадровая политика;
- активная кадровая политика [8, с. 94].

Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в области персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без диагностики причин и возможных последствий.

Реактивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство принимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, обладают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Превентивная кадровая политика проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах и сформулированы задачи по развитию персонала.

Активная кадровая политика проводится в случаях, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия активных внешних и внутренних факторов. Данная кадровая политика является наиболее успешной и позволяет быстро и эффективно решать возникающие кадровые проблемы.

1.3 Критерии оценки кадровой стратегии организации

Рассматривая вопрос об оценке эффективности управления персоналом, следует отметить, что в последние годы работа по этой тематике проводилась как научными организациями, так и отдельными учеными. Работать эффективно - это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить

действительную ситуацию в холдинге в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

Кадровую стратегию любого предприятия можно оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами. Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью следующих коэффициентов.

Коэффициент выбытия кадров $K_{в.к.}$ определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период $P_{у.в.}$ к средней численности работников за тот же период P [15, с. 71].

image not found or type unknown



(1.1)

Коэффициент приема кадров $K_{п.к.}$ определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период $P_{п.к.}$ и среднесписочной численностью работников за тот же период P .

image not found or type unknown



(1.2)

Коэффициент стабильности кадров $K_{с.к.}$ рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях.

image not found or type unknown



(1.3)

где $P_{у.в.}$ – численность работников уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

P – среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному;

$P_{п.}$ – численность вновь принятых за отчетный период работников.

Кадровая стратегия и цели предприятия в области трудовых ресурсов должны соответствовать общим целям предприятия. Мероприятия по их реализации включают и меры по увеличению производительности труда и высвобождению рабочей силы.

Правильно выбранная кадровая стратегия обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т. д.);
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т. д.

Таким образом, кадровая стратегия - это совокупность целенаправленных действий долгосрочного характера, которые направлены на формирование и развитие производительных способностей персонала, их эффективное использование, что обеспечивает предприятию достижения преимуществ в конкурентной борьбе.

Кадровая стратегия позволяет связать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на персонал предприятия, в первую очередь на трудовую мотивацию работников и их образовательно-профессиональные характеристики.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ В ЧПУП «МеталлПлюс»

2.1 Краткая характеристика и анализ основных технико-экономических показателей деятельности ЧПУП «МеталлПлюс»

Предприятие ЧПУП «МеталлПлюс» создано в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь и иными актами законодательства Республики Беларусь.

Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	3979	8212	6405	4233	-1807	206,4	78,0
Себестоимость продукции, тыс. руб.	3641	5906	4470	2265,0	-1436,0	162,2	75,7
Производительность труда, тыс. руб.	284,2	547,5	427,0	263,3	-120,5	192,6	78,0
Среднесписочная численность работников, чел	14	15	15	1	-	107,1	100
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	134,6	151,7	192,1	17,1	40,4	112,7	126,6
Среднемес. зарплата , тыс. руб.	0,667	0,804	0,941	0,157	0,117	123,5	114,2
Затраты на 1 рубль РП, руб.	0,91	0,72	0,70	-0,2	0,0	79,1	97,2
Прибыль от реализации, тыс. руб.	12	830	165	818,0	-665,0	6916,7	19,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	7	658	118	651,0	-540,0	9400,0	17,9
Среднегодовая стоимость основных производственных средств, тыс. руб.	8	7	6	-1,0	-1,0	87,5	85,7
Рентабельность продаж, %	0,3	10,1	2,6	9,8	-7,5	-	-

Примечание – Источник: таблица составлена на основе Приложений А-Б

Из таблицы 2.1 видно, что в 2014 году выручка от реализации продукции, работ, услуг ЧПУП «МеталлПлюс» составила 3979 тыс. руб., в 2015 году выручка от реализации увеличилась на 4233 тыс. руб., или на 106,4 % по сравнению с 2014 годом, однако выручка снизилась в 2016 году на 1807 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом или на 22 % и составила 6405 тыс. руб.

Себестоимость в 2014 году составила 3641 тыс. руб., в 2015 году себестоимость увеличилась на 2265 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и составила 5906 тыс. руб., в 2016 году себестоимость снизилась по сравнению с 2015 годом на 1436 тыс. руб. и составила 4470 тыс. руб.

Прибыль от реализации продукции в 2014 году составила 12 тыс. руб., в 2015 году прибыль от реализации увеличилась на 818 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и составила 830 тыс. руб., но в 2016 году прибыль от реализации снизилась на 665 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом и составила 165 тыс. руб.

По данным таблицы 2.1 видно, что рентабельность продаж в 2014 году составила 0,3 %, в 2015 году рентабельность продаж составила 10,1 %, в 2016 году рентабельность снизилась на 7,5 п.п. и составила 2,6 %.

Чистая прибыль ЧПУП «МеталлПлюс» в 2014 году составила 7 тыс. руб., в 2015 году чистая прибыль увеличилась на 651 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и составила 658 тыс. руб., в 2016 году чистая прибыль составила 118 тыс. руб., что на 540 тыс. руб. меньше чем в 2015 году.

Затраты на рубль продукции в 2014 году составили 0,91 руб., в 2015 году затраты на рубль продукции снизились на 0,2 руб. и составили 0,72 руб., в 2016 затраты на рубль продукции году снизились на 2,8 % по сравнению с 2015 годом и составили 0,7 руб.

Производительность труда в 2014 году составила 284,2 тыс. руб., в 2015 году 547,5 тыс. руб., в 2016 году производительность труда снизилась на 120,5 тыс. руб. и составила 427 тыс. руб., что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов.

В целом можно сделать вывод, что за анализируемый период эффективность деятельности ЧПУП «МеталлПлюс» снизилась.

32-39	6	6	6	-	-	-	100	100	100
40-49	1	1	1	-	-	-	100	100	100
50-54	-	-	-	-	-	-	-	-	-
55-59	-	-	-	-	-	-	-	-	-
60 лет и старше	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Источник: собственная разработка на основании данных предприятия

Из таблицы 2.2 видно, что численность трудовых ресурсов в 2014-2016 гг. оставалась стабильной, общая численность работников в 2016 году составила 15 человек, темп роста к 2014 году составил 107,1 %. Основной возраст работников 18-24, 25-29, 32-39, 40-49 лет.

В таблице 2.3 представлен качественный состав трудовых ресурсов ЧПУП «МеталлПлюс» по полу.

Таблица 2.3- Состав трудовых ресурсов ЧПУП «МеталлПлюс» по полу

	Анализируемый период Абсолютное изменение Темп роста,%,								
	2014	2015	2016	15/14	16/15	16/14	15/14	16/15	16/14
Всего:	14	15	15	1	-	1	107,1	100,0	107,1
мужчин	10	10	10	-	-	-	100,0	100,0	100,0
женщин	4	5	5	1	-	1	125,0	100,0	125,0

Источник: собственная разработка на основании данных предприятия

Из таблицы 2.3 видно, что в структуре работников преобладают мужчины- 10 человек.

Рассмотрим качественный состав трудовых ресурсов ЧПУП «МеталлПлюс» по уровню образования трудовых ресурсов. Следует отметить, что «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров» ЧПУП «МеталлПлюс» Национальный статистический комитет Республики Беларусь ЧПУП «МеталлПлюс» не предоставляет. Основанием для анализа явились личные карточки работников.

Таблица 2.4 Качественный состав ЧПУП «МеталлПлюс» по образованию

Возрастной ценз, лет	Численность, чел.			Абсолютное изменение (+,-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	15/14	16/15	15/14	16/15
1. Высшее	9	10	10	1	-	111,1	100,0
2.Среднее специальное	4	5	5	1	-	125,0	100,0
3.Профессионально-техническое	-	-	-	-	-	-	-
4. Общее среднее	-	-	-	-	-	-	-
5. Общее базовое	-	-	-	-	-	-	-

Источник: собственная разработка на основании данных предприятия

По данным таблицы 2.4 видно, что в структуре работников преобладают работники с высшим образованием- 9 человек в 2014 году, 10 человек в 2015 году, и 10 человек в 2016 году, среднее специальное образование имеют 5 человек.

Проанализировать движение работников ЧПУП «МеталлПлюс» в таблице 2.5

Таблица 2.5- Анализ показателей движения работников ЧПУП «МеталлПлюс»

Показатели	2014	2015	2016
Исходные данные:			
1. Численность работников на начало года, чел.	14	15	15
2. Среднесписочная численность работников, чел.	14	14,5	15
3. Количество принятых работников, чел.	-	2	-
4. Количество уволившихся, чел., в том числе:	-	1	-
4.1 - по собственному желанию и по соглашению сторон;	-	-	-
4.2- за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины;	-	-	-
Расчет показателей:			
5. Коэффициент оборота по приему персонала, % (п. 3 : п. 2)	-	0,14	-
6. Коэффициент оборота по выбытию, % (п. 4 : п. 2)	-	0,07	-
7. Коэффициент текучести кадров, % ((п. 4.1 + п. 4.2.) : п. 2)	-	-	-

8. Коэффициент замещения, %

((п. 3 – п. 4) : п. 2)

Источник: собственная разработка на основании данных предприятия

Коэффициент оборота по приему персонала в 2015 году составил 0,14, принято 2 человека, коэффициент оборота по выбытию в 2015 году составил 0,07.

Увеличение удельного веса рабочих может приводить к росту выработки на предприятии. Изменение выработки продукции на одного рабочего ППП представлено в таблице 2.6

Таблица 2.6 - Выработка на одного работника

Наименование показателя				Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	15/14	16/15	15/14	16/15
1. Выручка от реализации, тыс.руб.	3979	8212	6405	4233	-1807	206,4	78,0
2. Численность	14	15	15	1,0	0,0	107,1	100,0
Производительность труда (п.1: п.2)	284,2	547,5	427,0	263,3	-120,5	192,6	78,0

Источник: собственная разработка на основании данных предприятия

По данным таблицы 2.6 видно, что производительность труда в 2014 году составила 284,2 тыс. руб., в 2015 году увеличилась на 263,3 тыс. руб., или 92,6%, однако в 2016 году снизилась на 120,5 тыс. руб., или на 22%, что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов.

Таблица 2.7- Соотношение темпов прироста производительности труда и средней заработной платы

Наименование показателя	2014	2015	2016	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
))	15/14	16/15
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от реализации, тыс.руб.	3979	8212	6405	4233	-1807	206,4	78,0
2. Фонд заработной платы, тыс. руб.	790,9	946,9	1271,3	156,0	324,4	119,7	134,3
3. Среднесписочная численность работников, чел.	14	14,5	15	0,5	0,5	103,6	103,4
Производительность труда в расчете на одного работника, тыс.руб./чел. (СГВ) (п.1: п.3)	284,2	547,5	427,0	263,3	-120,5	192,6	78,0
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб. (ЗП)	0,467	0,504	0,641	0,04	0,14	107,9	127,2

Примечание - Собственная разработка автора на основании Приложений А-Б

По данным таблицы 2.7 видно, что среднемесячная заработная плата в организации в 2014 году составила 0,467 тыс. руб., в 2015 году 0,504 тыс. руб., среднемесячная заработная плата увеличилась в 2016 году на 0,14 тыс. руб., однако производительность труда в 2016 году снизилась на 120,5 тыс. руб.

Изменение среднего заработка работающих за тот или иной отрезок времени (год, месяц, день, час) характеризуется его индексом, который определяется отношением средней заработной платы за отчетный период к средней заработной

плате предыдущего периода:

$$I_{зп2016/2014} = ЗП_{2016} : ЗП_{2015} = 6,41/5,04=1,272$$

$$I_{зп2015/2014} = ЗП_{2015} : ЗП_{2014} = 5,04/4,67=1,079$$

Аналогичным образом рассчитывается индекс производительности труда:

$$I_{сгв2016/2014} = СГВ_{2016} : СГВ_{2015} = 427,0/547,5=0,78$$

$$I_{сгв2015/2014} = СГВ_{2015} : СГВ_{2014} = 547,5/284,2=1,926$$

Рассчитаем коэффициент опережения ($K_{оп}$):

$$K_{оп2016/2015} = I_{сгв1} : I_{сз1} = 1,926/1,079=1,78$$

$$K_{оп2015/2014} = I_{сгв2} : I_{сз2} = 0,78/1,272= 0,61$$

В 2016 году темпы роста заработной платы опережает темпы роста производительности труда, что является негативной тенденцией.

Сведения о составе фонда заработной платы представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8- Динамика состава и структуры фонда заработной платы ЧПУП «МеталлПлюс» за 2014-2016 гг.

Состав фонда заработной платы	Фактически		В %					
	2014	за 2015 г.	за 2016 г.	Изменения к прош- в динамике лому году				
	сумма	сумма	сумма	Уд. вес, %	Уд. вес, %	по сумм	по весу, %	Уд. %
1.Расходы на оплату труда (тыс руб.)	2103	2 422,2	87,28	282 793,3	89,44	371,12	12,16	115,32

Продолжение таблицы 2.8

1.1. По сдельным расценкам (тыс руб.)	1048	1 330,7	47,951	564,9	50,11	234,22,16	117,60
1.2. Повременная оплата труда (тыс руб.)	271	292,4	10,543	15,2	10,09	22,8 -0,44	107,80
1.3. Премии (тыс руб.)	410	584,3	21,066	12,1	19,60	27,8 -1,46	104,76
1.4. Доплаты за профмастерство (тыс руб.)	106	154,6	5,57	211,5	6,77	56,9 1,20	136,80
1.5. Оплата ежегодных и дополнительных отпусков (тыс руб.)	40,2	60,2	2,17	89,6	2,87	29,4 0,70	148,84
2. Выплаты за счет прибыли (тыс руб.)	114,7	161,5	5,82	146,5	4,69	- 15,0 -1,13	90,71
2.1. Материальная помощь (тыс руб.)	61,2	84,5	3,04	76,2	2,44	-8,3 -0,60	90,18
2.2. Премии за результаты работы (тыс руб.)	48,1	51,4	1,85	58,1	1,86	6,7 0,01	113,04
2.3. Оплата путевок на отдых и лечение (тыс руб.)	19,2	25,6	0,92	12,2	0,39	- 13,4 -0,53	47,66
3. Выплаты социального характера (тыс руб.)	151,4	191,4	6,90	183,2	5,87	-8,2 -1,03	95,72

Итого фонд заработной платы (тыс руб.)	2263,8	2 775,1	100,00	³ 123,0	100,00	347,9	112,54
-------------------------------------------	--------	---------	--------	-----------------------	--------	-------	--------

Источник: составлено автором на основе данных организации

Согласно таблице 2.8 фонд заработной платы ЧПУП «МеталлПлюс» в 2014 году составил 2263,8 тыс. руб., в 2015 году 2775,1 тыс. руб., в 2016 году 3123 тыс. руб., таким образом, абсолютное отклонение фонда заработной платы в 2016 году от 2015 года составляет 347,9 тыс руб.

В структуре расходов на оплату труда в ЧПУП «МеталлПлюс» в 2014 году преобладает оплата по сдельным расценкам 49,8 %, в 2015 году 47,95 %, в 2016 году 50,11 %. На премии в 2014 году израсходовано 410 тыс. руб., в 2015 году 584,3 тыс. руб., в 2016 году премии составили 612,1 тыс. руб. В 2014 году в ЧПУП «МеталлПлюс» оказано материальной помощи сотрудникам на сумму 61,2 тыс. руб., в 2015 году 84,5 тыс. руб., в 2016 году размер оказанной материальной помощи снизился на 8,3 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом и составил 76,2 тыс. руб. Выплаты социального характера в 2014 году составили 151,4 тыс. руб., в 2015 году 191,4 тыс. руб., в 2016 году размер выплат социального характера снизился на 8,2 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом и составил 183,2 тыс. руб.

Снижение статей «Материальная помощь» на 8,3 тыс. руб. и «Оплата путевок на лечение и отдых» на 13,4 тыс руб. показывает, что организация не может в полной мере оказывать помощь своим работникам, поскольку не располагает такими средствами. Кроме того, это свидетельствует о снижении уровня социальной политики в организации.

2.3 Оценка эффективности кадровой стратегии

Основные используемые методы для реализации функций управления ЧПУП «МеталлПлюс» представлены в таблице 2.9

Таблица 2.9- Основные используемые методы для реализации функций управления персоналом ЧПУП «МеталлПлюс»

Реализуемая функция	Используемые методы управления	Достоинства и недостатки
1	2	3
Отдел кадров		
Выработка и принятие решения	<p>Совещательная форма принятия управленческих решений</p> <p>Делегирование полномочий, четкое разделение обязанностей</p>	<p>- Не учитывает все возможные стороны деятельности, носит субъективный характер.</p> <p>+ Делегирование полномочий значительно облегчает работу линейного руководителя и т.д.</p>
Организация и координация исполнения решения	Повышение квалификации сотрудников и развитие их деловой карьеры	<p>+ Увеличение уровня и качества работы</p> <p>+ Организация подготовки и переподготовки работников</p>

Продолжение таблицы 2.9

Контроль исполнения решения	Заключительный контроль эффективности работы отдела по исполнению, достижения поставленных целей, задач	<ul style="list-style-type: none"> + Позволяет определить конечный результат работы - Отсутствие со стороны начальника «давления» на работников - Отсутствует возможность своевременно выявлять отклонения от намеченных планов - Отсутствие постоянного контроля приводит к частому нарушению правил, инструкций и т.д.
Директор		
Организация и координация исполнения решения	Использование нормативно – правовой информации	<ul style="list-style-type: none"> - Достаточно быстрое обновление и пополнение нормативной базы РБ + Быстрота и надежность в получении результатов
Зам директора		
Организация и координация исполнения решения	Использование нормативно-правовой информации	<ul style="list-style-type: none"> - Достаточно быстрое обновление и пополнение нормативной базы РБ
Бухгалтерия		

		+ Выполнение установленного объема работ
Организация и координация исполнения решения	Квалификационное разделение обязанностей	+ Более тщательная подготовка отчетов - Сложность подготовки специалистов высшей категории
Учёт и анализ исполнения решения	Сравнительный, факторный	+сравнение с предыдущими периодами можно сделать выводы об изменении численности персонала и эффективности его использования

Основным структурным подразделением, который занимается планирование персонала на ЧПУП «МеталлПлюс» является отдел кадров.

В ЧПУП «МеталлПлюс» в целях дополнительного стимулирования работников на достижение высоких результатов как индивидуального, так и коллективного труда, разработаны и применяются следующие Положения:

- о премировании за основные показатели хозяйственной деятельности;
- о единовременном поощрении работников;
- о выплате доплат и надбавок;
- о моральном и материальном стимулировании работников
- за экономию и рациональное использование топливно - энергетических и материальных ресурсов
- о премировании работников за сбор и сдачу тары и вторсырья;
- об индивидуальной и коллективной сдельной оплате труда работников.

В целом система оплаты труда ЧПУП «МеталлПлюс» нацелена на выполнение прогнозных показателей роста среднемесячной заработной платы, установленных директивными документами.

Вместе с тем, у применяемой системы материальных поощрений есть и недостатки. Перечень показателей премирования работников нуждается в

доработке. Так, премия сама по себе подразумевает прибыльную работу организации, в то время как за данный показатель не начисляется ни одного процента премии, однако за невыполнение плана по прибыли руководители, специалисты и служащие могут быть полностью или частично лишены премии с начала года (при этом размер частичного лишения премии не оговаривается). Однако, при успешной работе организации за год из прибыли формируется фонд потребления.

Этот фонд распределяется на всевозможные поощрительные выплаты: оплата обучения работников в высших учебных заведениях, доплачивается оклад или тарифная ставка к отпуску, доплаты некурящим работникам и другие виды доплат из прибыли предусмотренные контрактами. Немалое значение в материальной заинтересованности работников организации в прибылях имеет выплата премии по результатам работы организации за год. Эту премию получают работники, которые отработали в организации не менее одного года. Для привлечения квалифицированных работников производятся премиальные доплаты из прибыли (например, доплата 35% аттестованным специалистам).

В организации был опробован экспертно-аналитический метод оценки системы мотивации труда персонала. В качестве экспертов выступали специалисты организации (руководители и служащие отделов) - 7 человек. Были получены результаты мнений экспертов, которые отражены в таблице 2.10

Таблица 2.10 - Мнения независимых экспертов в баллах о формах системы мотивации труда персонала ЧПУП «МеталлПлюс»

		Эксперты																
		Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7										
Формы	вопрос	вопрос	вопрос	вопрос	вопрос	вопрос	вопрос	вопрос										
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
		баллы																

I 5 7 7 6 5 7 7 7 6 7 6 7 5 5 7 6 5 6 6 4 6

II 6 5 6 6 6 4 6 6 6 5 6 6 5 6 4 6 6 4 6 6 6

III 8 6 6 6 4 5 5 4 7 7 3 6 6 5 5 5 5 4 6 3 3

IV 5 5 7 6 6 6 6 5 6 6 6 6 6 6 6 5 5 4 6 5 3


V 6 8 5 6 5 3 3 6 3 5 6 3 6 4 3 3 6 4 5 5 3


VI 8 6 6 7 7 7 7 7 6 5 6 5 5 6 6 3 6 6 4 6


Максимальная оценка формы системы стимулирования 21 балл (76+76+76) – 100 %.

Оценка каждого вопроса I формы системы стимулирования определяется:

стимулирование персонал мотивация труд

средний балл по 1 вопросу =  = 6,9 балла;

средний балл по 2 вопросу =  = 6,1 балла;

средний балл по 3 вопросу =  = 7 баллов.

Оценка I формы системы мотивации труда определяется как сумма оценок по каждому вопросу, выраженная в процентах: $6,9 + 6,1 + 7 = 20$ баллов. Это 95,2 % .

По результатам проведенных расчетов можно сделать следующий вывод: Форма системы стимулирования - организация оплаты труда руководителей и специалистов ЧПУП «МеталлПлюс» - удовлетворяет требованиям на 75,4 %, то есть можно сказать, что оплаты труда на ЧПУП «МеталлПлюс» организована неэффективно; форма системы мотивации труда - система премирования, поощрений и наказаний - удовлетворяет на 76,2 %,

следовательно, она организована и функционирует неэффективно; форма системы мотивации труда - система социальных льгот на ЧПУП «МеталлПлюс» - удовлетворяет на 92,4 % (рисунок 2.2).

Таким образом, только оценка организации удовлетворительных условий труда составляет менее 80%, а по остальным формам системы стимулирования получен достаточно хороший результат, стремящийся к

100 %.

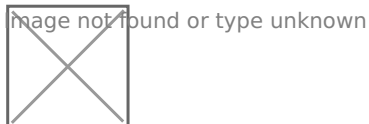


Рисунок 2.2 - Оценка мотивации труда персонала ЧПУП «МеталлПлюс» экспертно-аналитическим методом

Источник: составлено автором по данным организации

Основными недостатками системы мотивации труда на ЧПУП «МеталлПлюс» являются:

- возможность карьерного роста невелика,;
- недостаток работы по психологической адаптации, преодоления конфликтов.

Таблица 2.11 - Анализ внешних угроз

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжёлые (Т)	Лёгкие (Л)
Высокая (В)	ВР Прогнозируемое сокращение численности трудоспособного населения	ВТ Жесткая конкуренция на рынке труда	ВЛ

Средняя (С)	СР Усиление миграционных процессов	СТ Дефицит квалифицированных специалистов	СЛ
Низкая (Н)	НР	НТ	НЛ

Источник: таблица составлена на основе данных предприятия

В соответствии с таблицей 2.11 в поле немедленного реагирования попадают сокращение численности населения, жесткая конкуренция на рынке труда и усиление миграционных процессов. Угроза дефицита квалифицированных кадров так же существенна, но этот риск ЧПУП «МеталлПлюс» может снизить за счет внутренних ресурсов – наставников, которые могут передать знания и опыт молодежи. Кроме того, предприятие обладает современным оборудованием и новейшими технологиями, которые могут использоваться (и отчасти уже используются) как производственно-техническая база для обучения вновь принятых сотрудников.

Вывод

Проведенный во второй главе работы анализ позволил сформулировать следующие основные выводы:

1. Выручка от реализации продукции, работ, услуг ЧПУП «МеталлПлюс» составила 3979 тыс. руб., в 2015 году выручка от реализации увеличилась на 4233 тыс. руб., или на 106,4 % по сравнению с 2014 годом, однако выручка снизилась в 2016 году на 1807 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом или на 22 % и составила 6405 тыс. руб. В целом можно сделать вывод, что за анализируемый период эффективность деятельности ЧПУП «МеталлПлюс» снизилась.
2. Производительность труда в 2014 году составила 284,2 тыс. руб., в 2015 году 547,5 тыс. руб., в 2016 году производительность труда снизилась на 120,5 тыс. руб. и составила 427 тыс. руб., что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов.
3. Основным структурным подразделением, который занимается планирование персонала на ЧПУП «МеталлПлюс» является отдел кадров.

4. После проведения исследования и анализа деятельности организации ЧПУП «МеталлПлюс» в сфере реализации кадровой стратегии были определены следующие замечания и проблемы: 1) Малоэффективная система мотивации трудовой деятельности персонала. На предприятии ЧПУП «МеталлПлюс» используется только материальная мотивация в виде премий и доплат, но в тоже время активно применяется практика взыскания дисциплинарных штрафов и вычислений из заработной платы. 2) Отсутствие на предприятии системы введения в должность вновь принятых сотрудников. По причине недостатка свободного времени для работников не проводятся мероприятия по адаптации сотрудника на новом рабочем месте. В таком случае человеку сложнее вникнуть в рабочий процесс, адаптироваться к специфике работы организации, что влечет за собой снижение трудоспособности персонала. 3) Отсутствие кадрового резерва персонала. То есть имеющиеся специалисты в организации не рассматриваются в перспективе в качестве руководящих работников. Такое положение дел не мотивирует сотрудников к профессиональному росту и снижает эффективность стратегического управления персоналом. 4) На предприятии отсутствует система профессионального обучения и повышения квалификации персонала.

3 Разработка проекта мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии ЧПУП «МеталлПлюс»

3.1 Пути повышения эффективности кадровой стратегии

С целью совершенствования кадровой стратегии ЧПУП «МеталлПлюс» предлагается:

1. Проведение активной кадровой политики;
 2. Организация обучения и развития, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков.
1. Проведение активной кадровой политики;

Организационно-экономические мероприятия, должны осуществляться кадровой службой предприятия по следующим направлениям:

- планирование кадровых потребностей и регулирование численности персонала (с учетом прогноза текучести, изучением и анализом рынка трудовых ресурсов);
- поиск и отбор персонала (межрайонный отдел трудоустройства Управления занятости населения комитета по труду, занятости и социальной защите; Интернет – сайты; сайты учреждений образований; размещение объявлений об имеющихся вакансиях в СМИ; информационные стенды на предприятии; использование внутреннего радиоузла предприятия; трудоустройство учащихся по результатам прохождения производственной практики и т.д.);
- адаптация сотрудников;

Проведение работы по двум основным направлениям профессиональной адаптации:

- первичной - ориентация на цели и задачи предприятия молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (например, выпускники учреждений образований);
- вторичной - приспособление к организации тех работников, которые меняют объект своей трудовой деятельности или профессию;
- оценка квалификации и профессионально важных качеств, аттестация;

Аттестация руководителей и специалистов, подтверждение разрядов у работников массовых профессий (продавцов всех разрядов, поваров и т.д.) выступает не только, как элемент оценки деятельности персонала, но и, как один из элементов мотивации и стимулирования труда. И, как следствие, повышение уровня отдачи от работника предприятия;

- формирование кадрового резерва;

Совершенствование существующей «По – шаговой» системы формирования резерва на предприятии. Расширение ее за счет проведения дополнительного тестирования, направленного на выявление и определения уровня профессиональных знаний работников, зачисленных в списки резерва. В зависимости от полученных результатов тестирования дальнейшее профессиональное обучение;

- совершенствование корпоративной культуры и поддержание социально-психологического климата;

Продолжение последовательной работы по следующим направлениям:

а) сохранение и поддержание оптимальной численности персонала на основе внедрения современных информационных кадровых технологий по качественному подбору и профессиональному укреплению кадрового состава предприятия;

б) обеспечение каждого работника условиями и возможностью саморазвития и реализации личных планов по профессиональному росту и служебному продвижению;

в) поддержание понимания у каждого сотрудника значимости его работы в достижении стратегических целей предприятия.

- оформление трудовых отношений - в строгом соответствии с трудовым законодательством Республики Беларусь и локальными нормативными правовыми актами, регулирующими кадровое делопроизводство (прием, перевод, перемещение, увольнение, предоставление отпусков сотрудникам, оформление личных дел, в том числе и сканирование фотографий работников в автоматизированном режиме и т.д.);

2. Организация обучения и развития, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков.

Кадровая политика направлена на достижение следующих целей:

- создание здорового и работоспособного трудового коллектива с оптимальной численностью, структурой и уровнем квалификации;
- создание высокопрофессиональных звеньев руководителей, специалистов и рабочих категорий, способных гибко реагировать на изменяющиеся экономические обстоятельства, чувствовать и внедрять все новое и передовое.

С целью совершенствования кадровой стратегии в ЧПУП «МеталлПлюс» предлагается использовать систему показателей, позволяющих проанализировать действующую компенсационную систему предприятия.

Многие специалисты в области оплаты труда придерживаются точки зрения, согласно которой именно управление системой оплаты труда является ключевым

фактором ее успешности и того влияния, которое компенсации оказывают на эффективность деятельности. «Присмотревшись» к тому, как управляется система компенсаций, мы сможем определить наиболее актуальные задачи, а также выявить «проблемные» области, которые в первую очередь нуждаются в перепроектировании.

В таблице 3.1 представлена классификация факторов, учитываемых при оценке труда в ЧПУП «МеталлПлюс»

Таблица 3.1 - Классификация факторов, учитываемых при оценке труда в ЧПУП «МеталлПлюс»

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности, физические способности, климат и др.
Социально-экономические	Состояние экономики, государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы, квалификация работника, мотивация труда, уровень жизни и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда, объем и качество получаемой информации и др.
Социально-психологические	Отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие экономики, развитие предпринимательства, уровень и объем приватизации, акционирование организаций, конкуренция, инфляция, безработица и др.

Оценка результатов труда – одна из функций по управлению персоналом в ЧПУП «МеталлПлюс», направленная на определение уровня эффективности выполнения работ. Она является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой

его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям и запланированным показателям.

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя выражается через итоги выполнения плана, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (уровень оплаты труда, мотивация персонала).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

В таблице 3.2 приведен перечень количественных показателей оценки результативности труда.

Таблица 3.2 - Перечень показателей оценки результатов труда сотрудников ЧПУП «МеталлПлюс»

Должность	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель	Прибыль, ее рост, оборот капитала, доля на рынке
Линейные руководители (начальники отделов)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре, динамика объема производства, динамика производительности труда, коэффициент текучести кадров, снижение издержек производства
Главный бухгалтер	Прибыль, оборачиваемость оборотных средств, уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Отдел кадров	Коэффициент текучести кадров и его динамика, количество вакантных мест, количество претендентов на одно вакантное место, показатели по обучению и повышению квалификации персонала

Отдел маркетинга Объем выручки от реализации продукции, занимаемая доля рынка, прибыль, складские запасы продукции

Наряду с количественными показателями - прямыми, на предприятии используются косвенные факторы, влияющие на достижение результатов.

К ним относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность, сложность, качество труда и т.п. Они характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены. Оценка персонала в ЧПУП «МеталлПлюс» осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности).

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Как показал анализ, проведенный во второй главе в организации увеличилась численность персонала с профессионально -техническим образованием. В тоже время наблюдается снижение численности работников с высшим образованием, в частности, в категории руководителей, что может отрицательно повлиять на эффективную работу организации. Также за последние 2 года прошли повышение квалификации только 2 работника. Так как уровень образования персонала непосредственно влияет на деятельность организации, проведение переподготовки персонала при помощи современных форм и методов обучения способствует формированию принимать самостоятельные решения. После повышения квалификации у работника появляется мотивация (т.е. что я получу в результате обучения в будущем): сохранение рабочего места, возможность улучшения условий труда, а в перспективе должностной рост, формирование личного авторитета. В то же время фирма преследует свои цели: обеспечение и повышение способностей, обучение новых работников, внедрение прогрессивных технологий (за счет получения работниками новых знаний). Данные для расчета мероприятия представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 - Данные для расчета мероприятия повышения квалификации

Уровень образования	Количество чел.	Стаж работы лет.	Возраст	Коэффициент профессиональной перспективности	
				До	После
Средне-специальное					
в том числе:	1	12	47	4,95	6,6
- руководители					
- специалисты	-	-	-		
Профессионально-техническое					
в том числе:	1/1	10/8	42/39	4,35/3,87	5,8/5,16
-руководители	1	5	29	2,89	3,85
-специалисты					

Рассчитаем коэффициент перспективности для руководителя до внедрения мероприятия:

$$K_0 = 0,75 (1 + 12/4 + 47/18) = 4,95.$$

После проведения мероприятия он составит:

$$K_1 = 1 (1 + 12/4 + 47/18) = 6,6.$$

Рассчитаем коэффициент перспективности для руководителя с профессионально - техническим образованием до внедрения мероприятия:

$$K_0 = 0,75 (1 + 10/4 + 42/18) = 4,35.$$

После проведения мероприятия он составит:

$$K1 = 1 (1 + 10/4 + 42/18) = 5,8.$$

Рассчитаем коэффициент перспективности для 2-го руководителя с профессионально - техническим образованием до внедрения мероприятия:

$$K0 = 0,75 (1 + 8/4 + 39/18) = 3,87.$$

После проведения мероприятия:

$$K1 = 1 (1 + 8/4 + 39/18) = 5,16.$$

Рассчитаем коэффициент перспективности для специалиста с профессионально - техническим образованием до внедрения мероприятия:

$$K0 = 0,75 (1 + 5/4 + 29/18) = 2,89.$$

После проведения мероприятия:

$$K1 = 1 (1 + 5/4 + 29/18) = 3,85$$

Таким образом, суммарное изменение коэффициента профессиональной перспективности увеличился с 16,06 до 21,41. Это свидетельствует о том, что проведение данного мероприятия целесообразно, так как в результате проведения мероприятия, нужно повысить уровень квалификации, что приведет к эффективному использованию трудовых ресурсов. Предположим, что при упорядочении системы предоставления отпусков без сохранения заработной платы они сократятся с 11 до 5 дней, а отпуска с разрешения администрации уменьшиться на 2 дня, что приведет к увеличению производительность труда, и ликвидация прогулов на 7 дней, позволит сократить потери рабочего времени.

Предположим, что в прогнозном периоде ЧПУП «МеталлПлюс» установлены ряд мероприятий, которые в конечном итоге благоприятно отразятся на выручке и будут способствовать ее увеличению в размере 5 - 10%. Тогда согласно представленным расчетам прирост прибыли оставит 11,9-24,2%. Таким образом, рост общих расходов на оплату труда при условии выполнения установленного задания по увеличению выручки благоприятно отразиться на общих финансовых результатах деятельности ЧПУП «МеталлПлюс».

Таблица 3.4 - Эффект при практическом применении новой системы мотивации для ЧПУП «МеталлПлюс» при выполнении задания по увеличению выручки

Варианты расчета

Наименование показателя	Базовый	Увеличение выручки		Пояснения
		2016 г.		
		на 5 %	на 10 %	
Выручка, тыс руб.	6405	6725,25	7045,5	Увеличение выручки предусмотрено установленным заданием
Затраты тыс руб.	4470	4559,4	4648,8	Прирост себестоимости вызван увеличением общих расходов на оплату труда
Прирост затрат, %		2	4	
Валовая прибыль, тыс руб.	1935	2165,85	2396,7	Прирост прибыли в результате выполнения установленного задания
Прирост прибыли, %		11,9	23,8	

Таким образом, индивидуальное премирование работников может стать важным стимулом к их заинтересованности в работе, к росту интеллектуальных разработок и идей. Экономический эффект будет выражаться в увеличении выручки на 5 % или 320,25 тыс. руб., увеличении прибыли на 230,85 тыс. руб.

Вывод

С целью совершенствования кадровой стратегии ЧПУП «МеталлПлюс» предлагается:

1. Проведение активной кадровой политики;
2. Организация обучения и развития, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;

Применение системы премирования сотрудников

ЧПУП «МеталлПлюс» побудит их к более продуктивной работе, т.к. рост объемов продаж организации приведет к увеличению их заработной платы.

Индивидуальное премирование работников может стать важным стимулом к их заинтересованности в работе, к росту интеллектуальных разработок и идей.

В результате внедрения мероприятия повышения квалификации работников суммарное изменение коэффициента профессиональной перспективности увеличился с 16,06 до 21,41. Это свидетельствует о том, что проведение данного мероприятия целесообразно, так как в результате проведения мероприятия, нужно повысить уровень квалификации, что приведет к эффективному использованию трудовых ресурсов. Предположим, что при упорядочении системы предоставления отпусков без сохранения заработной платы они сократятся с 11 до 5 дней, а отпуска с разрешения администрации уменьшатся на 2 дня, что приведет к увеличению производительности труда, и ликвидация прогулов на 7 дней, позволит сократить потери рабочего времени. Экономический эффект от предложенных мероприятий будет выражаться в увеличении выручки на 5 % или 320,25 тыс. руб., увеличении прибыли на 230,85 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного в работе исследования мы пришли к следующим основным выводам:

1. Кадровая стратегия - это совокупность целенаправленных действий долгосрочного характера, которые направлены на формирование и развитие производительных способностей персонала, их эффективное использование, что обеспечивает предприятию достижения преимуществ в конкурентной борьбе. Кадровая стратегия позволяет связать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на персонал предприятия, в первую очередь на трудовую мотивацию работников и их образовательно-профессиональные характеристики.
2. Проведенный во второй главе работы анализ показал, что выручка от реализации продукции, работ, услуг ЧПУП «МеталлПлюс» составила 3979 тыс. руб., в 2015 году выручка от реализации увеличилась на 4233 тыс. руб., или на 106,4 % по сравнению с 2014 годом, однако выручка снизилась в 2016 году на 1807 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом или на 22 % и составила 6405 тыс.

руб. Производительность труда в 2014 году составила 284,2 тыс. руб., в 2015 году 547,5 тыс. руб., в 2016 году производительность труда снизилась на 120,5 тыс. руб. и составила 427 тыс. руб., что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов.

3. После проведения исследования и анализа деятельности организации ЧПУП «МеталлПлюс» в сфере реализации кадровой стратегии были определены следующие замечания и проблемы: 1) Малоэффективная система мотивации трудовой деятельности персонала. На предприятии ЧПУП «МеталлПлюс» используется только материальная мотивация в виде премий и доплат, но в тоже время активно применяется практика взыскания дисциплинарных штрафов и вычислений из заработной платы. 2) Отсутствие на предприятии системы введения в должность вновь принятых сотрудников. По причине недостатка свободного времени для работников не проводятся мероприятия по адаптации сотрудника на новом рабочем месте. В таком случае человеку сложнее вникнуть в рабочий процесс, адаптироваться к специфике работы организации, что влечет за собой снижение трудоспособности персонала. 3) На предприятии отсутствует система профессионального обучения и повышения квалификации персонала.

4. Планирование персонала на ЧПУП «МеталлПлюс» является отдел кадров. В ЧПУП «МеталлПлюс» в целях дополнительного стимулирования работников на достижение высоких результатов как индивидуального, так и коллективного труда, разработаны и применяются Положения о премировании.

5. С целью совершенствования кадровой стратегии ЧПУП «МеталлПлюс» предлагается: Проведение активной кадровой политики; Организация обучения и развития, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;

6. Применение системы премирования сотрудников ЧПУП «МеталлПлюс» побудит их к более продуктивной работе, т.к. рост объемов продаж организации приведет к увеличению их заработной платы. Индивидуальное премирование работников может стать важным стимулом к их заинтересованности в работе, к росту интеллектуальных разработок и идей.

7. В результате внедрения мероприятия повышения квалификации работников суммарное изменение коэффициента профессиональной перспективности увеличилось с 16,06 до 21,41. Это свидетельствует о том, что проведение данного мероприятия целесообразно, так как в результате проведения мероприятия, нужно

повысить уровень квалификации, что приведет к эффективному использованию трудовых ресурсов..

Экономический эффект от предложенных мероприятий будет выражаться в увеличении выручки на 5 % или 320,25 тыс. руб., увеличении прибыли на 230,85 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Боссиди, Л. Искусство результативного управления / Л. Боссиди, Р. Чаран. – М :
Добрая книга, 2011. – 288 с.
2. Воробьев, Л.А. Менеджмент организации./ Л.А. Воробьев- М: Дизайн ПРО, 2010.
– 168 с.
3. Герчикова, И.Н. Менеджмент. / И.Н. Герчикова- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,
2012. – 501 с.
4. Гилберт, К. Мастерство: Менеджмент, Пер. с англ./ К. Гилберт - М., 2011-569 с.
5. Гончаров, В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. /
В.В. Гончаров - М.: МНИИПУ,2013. – 283 с.
6. Демидова, А.В. Исследование систем управления: конспект лекций / А. В.
Демидова. – М : Приор-издат, 2013. – 96 с.
7. Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: учебник для
вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: Альпина, 2011. – 400
с.
8. Ефимова, Е.В. Финансовый анализ. / Е.В. Ефимова – М.: Бухгалтерский учет,
2012.- 367 с.
9. Жизневская, Л.Л. Экономика предприятия: Учеб. / Под общ. ред.Л. Л.
Жизневской. М.: Инфра-М, 2010. – 406 с.
10. Качалин, В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами. /
В.В. Качалин – М.: Изд-во «Дело», 2011. – 216 с.
11. Кожекин, Г.Я. Организация производства. / Г.Я. Кожекин - Минск.: ИП
«Экоперспектива», 2012. – 186 с.
12. Мартене, М. Менеджмент малых и средних предприятий. / М. Мартене-Минск.:
Тэхналагая, БГЭУ,2013.- 411 с.
13. Пилуй, М.П. Скрытая и частичная безработица / М.П. Пилуй // Белорусский
банковский бюллетень, 2015. – №25. – С. 46-54.
14. Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство,
экономика, финансы, инвестиции, маркетинг / В.Ф. Протасов – М.: «Финансы и
статистика», 2012. – 536 с.

15. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: Учеб. для вузов / Л.В. Прыкина- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.– 407 с.
16. Реструктуризация предприятий и компаний / Под ред. И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. М., 2013-419 с.
17. Сафронова, М. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Под общ. ред. Сафронова. М.: Юристъ, 2011. – 528 с.
18. Сербинский, Б.Ю. Управление персоналом / Б.Ю. Сербиновский, С.И. Самыгина. – М: Издательство Приор, 2013. – 432 с.
19. Теория системного менеджмента / Под общ. ред. В.Г. Янчевского, Р.С. Седегова, В.А. Кривцова. Минск.: Академия управления при Президенте РБ, 2014.-381 с.
20. Уткин, Э.А. Курс менеджмента. / Э.А. Уткин -М.: Изд-во «Зерцало»,2013– 346 с.
21. Учет и финансовый анализ: Инструменты эффективного управления / Под ред. Д.А. Панова. Минск.: Тэхналопя, БГЭУ, 2014– 298 с.
22. Чхартишвили, А.Г. Математические методы и моделирование в управлении / А.Г. Чхартишвили. – М.: Дело, 2012. – 643 с.
23. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО Бизнесс – школа "Интел – Синтез", 2013. – 463 с.
24. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности / В.Г. Шипунов. – М.: Высшая Школа., 2012. – 526 с.
25. Прокофьева, Н.П. Разработка и внедрение системы менеджмента качества / Н.П. Прокофьева // Стандарты и качество. 2012. № 2.
26. Павлова, Е.А., Влияние факторов внешней среды на формирование инновационного потенциала предприятия / Е.А. Павлова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5-3. – С. 640-644;
27. Перго, О. В. Влияние факторов внешней среды на организационно-финансовую деятельность компаний / О.В. Перго // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 13. – С. 641-645.

Приложение А

Табл. 1

2016	Начало отчетного периода	Конец отчетного периода
2015		

1

2

строка 1

На 31 января
2015

На 31 января
2016

Очистить формы

строка 2

Приложение 1

к постановлению Министерства
финансов
Республики Беларусь

31.10.2011 № 111

СВОДНЫЙ (КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ) БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

На 31 января 2016 г.

Организация

ЧПУП «МеталлПлюс»

Учетный номер плательщика

Вид экономической деятельности

Организационно-правовая форма

Орган управления

Единица измерения

тыс.руб.

Адрес

Дата утверждения

Дата отправки

Дата принятия

Активы	Код строки	На 31 января 2016	На 31 января 2015
1	2	3	4
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	110	5	7
Нематериальные активы	120	-	1
Доходные вложения в материальные активы	130	-	-
В том числе:		-	-

инвестиционная недвижимость	131		
предметы финансовой аренды (лизинга)	132	-	-
прочие доходные вложения в материальные активы	133	-	-
Вложения в долгосрочные активы	140	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	150	-	-
Отложенные налоговые активы	160	-	-
Долгосрочная дебиторская задолженность	170	549	-
Прочие долгосрочные активы	180	-	-
ИТОГО по разделу I	190	554	8
II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	12	17
В том числе:			
		12	17
материалы	211		
животные на выращивании и откорме	212	-	-

незавершенное производство	213	-	-
готовая продукция и товары	214	-	-
товары отгруженные	215	-	-
прочие запасы	216	-	-
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220	-	-
Расходы будущих периодов	230	-	38
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	-	-
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	1 146	2 445
Краткосрочные финансовые вложения	260	-	-
Денежные средства и их эквиваленты	270	29	110
Прочие краткосрочные активы	280	-	-
ИТОГО по разделу II	290	1 187	2 610
БАЛАНС	300	1 741	2 618

Собственный капитал и обязательства	Код строки	На 31 января 2016	На 31 января 2015
--------------------------------------------	-------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4
----------	----------	----------	----------

III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ

Уставный капитал	410	6	6
Неоплаченная часть уставного капитала	420	-	-
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430	-	-
Резервный капитал	440	2	-
Добавочный капитал	450	5	5
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	802	686
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470	-	-
Целевое финансирование	480	-	-
ИТОГО по разделу III	490	815	697

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Долгосрочные кредиты и займы	510	-	-
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	-	-
Отложенные налоговые обязательства	530	-	-
Доходы будущих периодов	540	-	-
Резервы предстоящих платежей	550	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	560	-	-
ИТОГО по разделу IV	590	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные кредиты и займы	610	-	-
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	-	-
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	926	1 921
В том числе:			
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631	384	925

по авансам полученным	632	-	168
по налогам и сборам	633	271	577
по социальному страхованию и обеспечению	634	75	38
по оплате труда	635	98	105
по лизинговым платежам	636	-	-
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	-	-
прочим кредиторам	638	98	108
Обязательства, предназначенные для реализации	640	-	-
Доходы будущих периодов	650	-	-
Резервы предстоящих платежей	660	-	-
Прочие краткосрочные обязательства	670	-	-
ИТОГО по разделу V	690	926	1 921
БАЛАНС	700	1 741	2 618

Руководитель

(подпись)

(инициалы, фамилия)

Главный бухгалтер

(подпись)

(инициалы, фамилия)

Приложение Б

Приложение 2

к постановлению Министерства
финансов
Республики Беларусь

31.10.2011 № 111
(в ред. Пост. Минфина от
10.12.2013 № 84)

ОТЧЕТ

о прибылях и убытках

за 2016 г.

Организация	ЧПУП «МеталлПлюс»
Учетный номер плательщика	-
Вид экономической деятельности	-
Организационно-правовая форма	-
Орган управления	-
Единица измерения	тыс.руб.
Адрес	-

Наименование показателей	Код строки	На 31 января 2016 г.	На 31 января 2015 г.
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	6 405	8 212

Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	(4 470)	(5 906)
Валовая прибыль (010 – 020)	030	1 935	2 306
Управленческие расходы	040	(1 770)	(1 476)
Расходы на реализацию	050	-	-
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг (030 – 060 040 – 050)		165	830
Прочие доходы по текущей деятельности	070	181	4
Прочие расходы по текущей деятельности	080	(199)	(27)
Прибыль (убыток) от текущей деятельности (± 060 + 070 – 080)	090	147	807
Доходы по инвестиционной деятельности	100	-	1
В том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101	-	-

доходы от участия в уставном капитале других организаций	102	-	-
проценты к получению	103	-	1
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	-	-
Расходы по инвестиционной деятельности	110	-	-

В том числе:

расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	-	-
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112	-	-

Доходы по финансовой деятельности	120	-	-
-----------------------------------	-----	---	---

В том числе:

курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	-	-
прочие доходы по финансовой деятельности	122	-	-

Расходы по финансовой деятельности	130	-	-
------------------------------------	-----	---	---

В том числе:

проценты к уплате	131	-	-
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	-	-
прочие расходы по финансовой деятельности	133	-	-
		31	31
		января	января
		2016 г.	2015 г.
Наименование показателей	Код строки		
1	2	3	4
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности (100 - 110 + 120 - 130)	140	-	1
Прибыль (убыток) до налогообложения (\pm 090 \pm 140)	150	147	808
Налог на прибыль	160	(29)	(150)
Изменение отложенных налоговых активов	170	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	180	-	-

Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	190	-	-
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)	200	-	-
Чистая прибыль (убыток) (± 150 - 160 ± 170 ± 180 - 190 - 200)	210	118	658
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220	-	1
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230	-	-
Совокупная прибыль (убыток) (± 210 ± 220 ± 230)	240	118	659
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260	-	-

Руководитель

(подпись)

(инициалы,
фамилия)

Главный
бухгалтер

-

(подпись)

*(инициалы,
фамилия)*