Содержание

Введение.....3

Глава I. Теоретические основы управления человеческими ресурсами предприятия.....6
1.1. Анализ методов управления человеческими ресурсами.....6
1.2. Управление человеческими ресурсами как объект исследования.....14
1.3. Система управления человеческими ресурсами в рыночных условиях…22

Глава II. Практические особенности исследования системы управления человеческими ресурсами на примере ЗАО «Эльф Филлинг».....31
2.1. Общая характеристика экономические показатели деятельности предприятия.....31
2.2. Система управления человеческими ресурсами предприятия.....42
2.3. Оценка эффективности существующей системы управления человеческими ресурсами предприятия.....48

Глава III. Направления совершенствования формирования эффективной системы управления человеческими ресурсами ЗАО «Эльф Филлинг».....56
3.1. Модернизация системы управления человеческими ресурсами.....56
3.2. Расчёт эффективности предложенных мероприятий.....70

Заключение.....76

Список использованной литературы.....80

Приложения.....85

Введение

На современном этапе развития научно-технического прогресса огромное значение имеет человеческий фактор. При современной нестабильной социально-экономической ситуации в государстве – это главный стратегический ресурс любой компании в борьбе с конкурентами и решающее условие успешного функционирования любого предприятия или торговой компании. Актуальность проблемы совершенствования системы управления персоналом обуславливается также развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда.

Однако недостаточная степень развития внутреннего потенциала экономики страны, отсутствие условий и стимулов для развития человеческого капитала вынуждают вновь и вновь обращаться к проблемам системы управления персоналом.

Результаты исследований во многих случаях показывают неэффективность использования трудового потенциала в силу неправильной организации труда, плохого планирования, недостаточности контроля и отсутствия системы обучения кадров. Мало внимания уделяется и механизмам воздействия на сознание и поведение сотрудников, формированию у них чувства приверженности целям и идеям компании. При таких обстоятельствах успешное функционирование субъекта хозяйствования невозможно.

Успех предполагает наличие условий, когда каждый сотрудник заинтересован в повышении производительности труда, неравнодушен к любой потере, будь то рабочее время или человеческие способности. Понимание миссии и целей компании достигается только в отлаженной системе управления трудовыми ресурсами, включая:

– стабилизацию общей системы управления;

– совершенствование работы аппарата управления персоналом;

– наличие справедливой системы оплаты труда.

В этой связи возникает необходимость изучения и совершенствования управления человеческими ресурсами.

Степень научной разработанности проблемы. Изучению проблем, связанных с совершенствованием управления человеческими ресурсами, форм и методов построения систем организации, практической реализацией их теоретических положений, посвятили свои работы многие отечественные и зарубежные ученые, на трудах которых базировалось выполненное исследование. Среди них наиболее известные: И. Ансофф, А.А. Богданов, В.Р. Веснин, В.П. Воронин, В.И. Герчиков, З.И. Герчикова, Б.М. Генкин, Е.В. Глушенко, Д.М. Иванцевич, В.Ф. Егоров, А.П. Егоршин, П. Дойль, П. Друкер, А .Я. Кибанов, Ю.Д. Красовский, А.А. Литвинюк, А.А. Лобанов, Н.К. Маусов, Н.Н. Пилипенко, Е.Г. Попова, А.И. Пригожий, З.П. Румянцева, Г. Саймон, Г.В. Слоцкий, Л.В. Фактин, С.А. Шапиро, В.А. Шаховой, В.В. Щербина, Э.А. Уткин и др.

Актуальность настоящего исследования определяется необходимостью трансформации системы взглядов на управление человеческими ресурсами в связи с изменением характера взаимоотношений предприятий с внешней средой.

Объектом исследования в дипломной работе является компания ЗАО «Эльф Филлинг».

Предметом исследования выступают организационные и социально-экономические механизмы управления человеческими ресурсами.

Целью работы является исследование и анализ путей и средств повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами предприятия на примере ЗАО «Эльф Филлинг».

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) изучить современные методы управления человеческими ресурсами;
2) рассмотреть управление человеческими ресурсами как объект исследования;

3) проанализировать модернизацию методов управления человеческими ресурсами в рыночных условиях;

4) изучить общую характеристику и финансово – экономические показатели компании ЗАО «Эльф Филлинг»;

5) рассмотреть систему управления человеческими ресурсами компании ЗАО «Эльф Филлинг»;

6) оценить эффективность существующей системы управления компании ЗАО «Эльф Филлинг»;

7) рассмотреть модернизацию системы управления человеческими ресурсами компании ЗАО «Эльф Филлинг»;

8) произвести расчёт эффективности предложенных мероприятий.

Структура работы. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников.

Во введении обозначены: актуальность темы, объект, предмет, цели и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами предприятия.

Во второй главе изучены практические особенности исследования системы управления человеческими ресурсами на примере компании ЗАО «Эльф Филлинг».

В третьей главе предложены направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами компании ЗАО «Эльф Филлинг».

В заключении содержатся выводы по результатам исследования.

Глава I. Теоретические основы управления человеческими ресурсами предприятия

1.1. Анализ методов управления человеческими ресурсами

Лозунг «Кадры решают все!» актуален и в наше время. Современная организация является сложным социально-экономическим субъектом. В системе управления этим субъектом особое место занимает методы управления персоналом, от умения формировать кадровый состав, распоряжаться и управлять человеческими ресурсами во многом зависит успех каждой компании.

Управление в обществе существовало тысячи лет и шло параллельно развитию цивилизации. Еще перед первыми представителями человеческого рода ежедневно стояли вопросы о распределении и использовании весьма ограниченных интеллектуальных и физических ресурсов, о разделении труда, о соблюдении дисциплины и создании стимулов к работе[1].

По мнению ученых-экономистов[2], важная предпосылка выживания наиболее эффективных организаций в конкурентной среде — это формирование прогрессивных методов управления персоналом, ак-кумулирующего достижения современных управленческих подходов, ведущим мотивом которых является признание людей, человеческого капитала организаций в качестве важнейшего ресурса. Потребность в определении и систематизации управленческого потенциала дала толчок к зарождению первых методов управления, что впоследствии значительно повлияло на выработку и реализацию корпоративной стратегии организации.

Идеологом и родоначальником школы научного управления является Фредерик Тейлор. Основа теории научного управления Тейлора заключается в следующих трех принципиальных положениях: рационально-

[1]Бакай О.Н. Управление человеческими ресурсами в концепции всеобщего управления качеством // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2013. - № 13. - С. 198-201.
[2]Кочурина Р.А., Магомедкеримова Д.М. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами // Научно-методический электронный журнал "Концепт". - 2014. - № 55. - С. 36-40; Поцыпунова В.Н., Муравьева М.Н. К вопросу об эффективном управлении человеческими ресурсами // Вестник магистратуры. - 2013. - № 4 (19). - С. 120-121.

организованный труд рабочих; наличие формальной структуры организации; поиск механизмов сотрудничества управляющего и управляемого. Объектом для исследования является максимально возможный уровень производительности труда рабочих, для достижения которого были разработаны оптимальные методы выполнения трудовых операций. В соответствии с учением Тейлора, управление персоналом сводится к управлению процессом труда рабочих для максимизации его производительности исключительно на основе ускорения и совершенствования производственно-технического процесса. В этих условиях система заработной платы приняла строго индивидуальный и дифференцированный характер в зависимости от выполнения установленных норм.

Школа научного управления внесла важный вклад в теорию управления персоналом, заключающийся в систематическом использовании методов и инструментов стимулирования работников в целях повышения степени заинтересованности для обеспечения эффективной производительности их трудовой деятельности.

Таким образом, теорию научного управления можно определить как переломный этап, благодаря которому четко определились многие аспекты управления персоналом[3]:

1. подбор квалифицированных кадров;
2. соотношение знаний и умений работника с выполняемой работой;
3. формирование дружеских отношений в коллективе;
4. нормирование труда и многое другое.

Основоположником административной (классической) школы управления является французский социолог Анри Файоль. С точки зрения этой

[3]Барбарская М.Н., Муратова Д.А. Реализация механизма управления человеческими ресурсами организации // В сборнике: Управление реформированием социально-экономического развития предприятий, отраслей, регионов сборник научных статей V Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей.под редакцией В. В. Бондаренко, О. В. Лосевой, В. А. Дресвянникова, С. В. Самуйлова, Е. В. Воейкова, Л. М. Хурновой, Н. Г. Смолич. - Пенза, 2014. - С. 32-37.

теории, организация рассматривалась как совокупность возможных перспектив. Сторонники классической школы пытались определить общие характеристики и закономерности, не заботясь о социальных аспектах управления, в том числе и кадровом управлении.

Главный вклад А. Файоля в теорию управления персоналом заключается в том, что он рассматривал управление как универсальный и емкий процесс, состоящий из следующих обязательных и взаимосвязанных функций: планирования, организации, распорядительства, координации и контроля[4].

Немецкий социолог Макс Вебер также внес существенный вклад в развитие теории управления. Он разработал теорию бюрократического построения организации, которая должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость быстро меняющейся экономики организаций.

Классическая школа управления рассматривала кадровые вопросы организационно-административных позиций. Конкретный работник при этом не являлся самостоятельным объектом управления персоналом.

До появления школы человеческих отношений мало кто мог предположить, что человек может быть не только объектом труда, но и личностью. Школа человеческих отношений зародилась в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор в организации. Поскольку она возникла как реакция на недостатки классического подхода в управлении, ее часто называют неоклассической[5].

Признанными авторитетами школы человеческих отношений считаются Элтон Мэйо и Мэри Паркер Фоллетт. Под влиянием их взглядов акцент в исследовании управления изменился с решения функций и задач, выполняемых работниками, на конкретного человека и его взаимоотношения в коллективе.

---

[4]Ранова Л.Н. Управление человеческими ресурсами: особенности людей, мотивация, приверженность, организационная культура // Вестник магистратуры. - 2014. - № 3-2 (30). - С. 18-20.

[5]Ванг К., Александрова О.А. Управление человеческими ресурсами: теоретический аспект // Стратегия устойчивого развития регионов России. - 2013. - № 18. - С. 116-119.

Теоретик управления Мэри Паркер Фоллетт придерживалась аналогичной точки зрения. По ее мнению, для успешного управления руководителю следует отказаться от формального отношения с работниками, опирающегося на должностную власть, а быть признанным коллективом лидером. Гармония и гибкость в отношениях между менеджерами и рабочими М. Фоллетт считала основополагающими критериями успеха. Менеджер должен принимать решения, исходя из текущей ситуации, и управлять так, как диктует ситуация, а не по предписанию функций управления[6].

Девяностые годы XXвека характерны тем, что в менеджменте начинает зарождаться принципиально новая теория управления организацией — корпоративно-стратегическая. Объектом данного подхода становятся не люди и их деятельность, а организационные культуры различного характера. Начала меняться парадигма управления, о чем свидетельствует становление стратегического управления человеческими ресурсами. Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности большинства компаний. Соблюдая правила данной стратегии, организации способны добиться максимальной эффективности и успеха[7].

К корпоративной стратегии предъявляют ряд требований:

1. непрерывно функционирующая и постоянно обновляемая образовательная программа, особенно в технических отраслях, где велика скорость прогресса;
2. оптимальное соотношение между должностью сотрудника и занимаемым им постом во избежание неэффективного использования человеческих ресурсов;

[6] Мелихов Ю., Малуев П. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие. – М.: Дашков и К, 2015. – С.99.

[7] Садковская Н.Е. Экономия ресурсов организации в процессе развития управленческих решений. Наукоемкие технологии в приборо- и машиностроении и развитие инновационной деятельности в вузе. Мат. Всерос. науч.-техн. конф. – М., 2010. – С.72-74; Фомина М.С., Садковская Н.Е. Оценка работы персонала с помощью KPI. *Наука и образование XXI века*: *Мат. Междунар. науч.-практ. конф. – М.*, 2013. – С.225-230.

3. хорошо развитая система мотивации труда, посредством которой будет реализовываться четкий план достижения целей организации;
4. наличие внутриорганизационной культуры, в основу которой положены развитые системы коммуникаций, положение индивида в организации, принятая символика, организационные табу, стили разрешения конфликтов и уважение к сотрудникам любого ранга;
5. системный подход к управлению, предусматривающий принятие решений на основе учета важнейших обстоятельств и возможных приемов воздействия в их взаимодействии.

Современный управленец должен уделять большое внимание применению многоаспектного менеджмента, построенного на основе принципов «целевого управления». «Целевое управление» предполагает следующее[8].

1. Создание такой системы, которая дает сотрудникам возможность работать, совмещая свои индивидуальные интересы с общими целями компании.
2. Стремление иметь не конвейер найма и увольнения, а компанию, базирующуюся на высококвалифицированных специалистах и готовую к развитию и риску.
3. Использование политики открытых дверей, нацеленной на построение взаимного доверия и понимания и на создание условий, в которых люди чувствуют свободу выражения своих мыслей, мнений и могут поделиться проблемами и заботами.
4. Создание новаторской, надежной продукции — ключевого элемента удовлетворения потребностей покупателя.

Таким образом, в современной науке и практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций и идей в области управления человеческими

[8]Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы экономики, управления и права. - 2014. - № 4 (16). - С. 118-122.

ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, а также организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой в связи с невозможностью ее интегрирования в организационную систему управления.

Методы управления персоналом – это совокупность определенных приемов и способов, типичный подход к воздействию (влиянию), как на конкретного работника, так и на трудовой коллектив в целом. Целью является достижение конкретного результата и координация деятельности в процессе работы.

Каждый метод обладает своей степенью воздействия и по-разному воспринимается работниками[9].

Попробуем выделить современные методы управления персоналом. Их, в первую очередь, можно разделить:

- по характеру воздействия – убеждение, проявляющееся в использовании различных воспитательных разъяснительных, организационных мер для формирования воли подчиненного или ее преобразования[10].

Оно направлено на то, чтобы сотрудники сами исполняли волю руководителя, выраженную в приказах, инструкциях, рекомендациях. Благодаря такому методу достигается единство воли руководителя и коллектива, являющееся необходимым условием общности действий;

- информирование – внутренняя информационная политика. Если работники, плохо информированы по первостепенным вопросам – это резко снижает позитивный настрой на работу с высокой результативностью;

- принуждение – мера управления, основанная на угрозах применения

---

[9] Астахова В.И. Исследование методов управления персоналом // Вопросы региональной экономики. - 2010. Т. 4. - № 4. - С. 31-39.

[10] Бобова О.В. Современные методы и функции управления персоналом // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2012. - № 28. - С. 98-103.

штрафных санкций, увольнения и других негативных форм воздействия[11]. Вызывает отрицательную реакцию персонала, так как работа из-под палки никогда не будет высокорезультативной;

- по управленческим этапам;

- организация – формирование условий для работы, непосредственная организация трудовой деятельности;

- планирование – призвано регламентировать поведение персонала в процессе реализации поставленных целей;

- анализ – позволяет обобщать имеющуюся информацию и делать выводы о необходимых в дальнейшем мероприятий;

- учет личных данных персонала – открывает возможность применения индивидуального подхода;

- контроль – обязателен для наблюдения за всеми трудовыми процессами;

- мотивация – персонал, который имеет определенный стимул к работе (дополнительное денежное вознаграждение, продвижение по работе) работает эффективней;

- по способам воздействия на персонал;

- экономические, заключающиеся в мобилизации персонала на достижение определенного результата. Они основаны на правильном применении экономических законов (известны также как «методы пряника» по способам своего воздействия);

- административные – базируются на властных способах воздействия (дисциплине, взысканиях), известны также как «методы кнута»;

- социально-психологические – исходят из морального воздействия мотивации людей, известны как методы убеждения, являются наиболее эффективными в совокупности с экономическими способами воздействия[12].

---

[11] Караваев В.А. Пути совершенствования системы управления персоналом компании // Сибирская финансовая школа. - 2012. - № 2. - С. 105-107.

[12] Ващенко Н.В. Адаптация принципов и методов управления персоналом в процессе управления предприятием // Економічнийчасопис-XXI. - 2014. Т. 1. - № 1-2. - С. 98-101.

Выделим несколько основных методов управления персоналом:

Экономические методы управления - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). Следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

Административные методы - Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. Осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия

К числу организационных методов относят: организационное проектирование, регламентирование, нормирование.

В процессе организационных методов не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения, а вот при распорядительных (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются и конкретные исполнители ,и сроки исполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям.

Организационное нормирование включает большое количество нормативов, эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы выражаются в форме: приказа, распоряжения, указания, инструктажа, команды, рекомендации. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям.

Социально – психологические методы – Это совокупность способов воздействия, как на общественное, так и на индивидуальное сознание с целью повышения эффективности деятельности управляемого объекта. Используемые методы основаны на использовании социально – психологического механизма.

Социально-психологические методы управления тесно связаны с другими методами управления, мы бы к ним отнесли: социальное планирование, социальный анализ в коллективе, участие работников в управлении, социальное развитие коллектива, моральное стимулирование, психологическое воздействие на работников, развитие у работников инициативы и ответственности[13].

Среди описанных методов управления персоналом нельзя выделить абсолютно эффективные и абсолютно неэффективные методы. Использование различных методов управления должно основываться на конкретной ситуации в конкретном трудовом коллективе.

При всем многообразии существующих в современном менеджменте подходов к управлению людьми в организации, а также отличиях в средствах и методах их практической реализации можно сформулировать основополагающий принцип современной концепции управления — признание человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации как ключевого ее ресурса, имеющего экономическую полезность и социальную ценность[14].

---

[13] Фетисова М.М., Корешкова А.Б., Горшкова Е.С., Алябьева Т.А. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования // Успехи современного естествознания. - 2013. - № 11. - С. 195-196.

[14] Фомина М.С., Садковская Н.Е. Современные аспекты методов управления человеческими ресурсами в организации // Инженерный журнал: наука и инновации. - 2014. - № 11 (35). - С. 13.

1.2. Управление человеческими ресурсами как объект исследования

В научной литературе понятие «управление» классически определяется как целенаправленное воздействие. Управление персоналом – это целенаправленное организованное воздействие на сотрудников компании, целью которого является обеспечение наиболее эффективного функционирования организации, а также удовлетворение интересов рабочего коллектива и потребностей отдельно взятого сотрудника[15]. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику, которая в совокупности с функциями руководителя организации и работников структурных подразделений по созданию сплоченного коллектива образует систему управления персоналом. Главная цель этой системы – обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, т. е. разумная постановка кадровой политики.

Существуют различные подходы к определению термина «персонал». Персонал – это совокупность работников, объединенных целями хозяйственной деятельности, технологией, средствами производства (по В. В. Лукашевичу)[16]. В данном определении прослеживается приоритет экономического над социальным, где цели производства первостепенны, а персонал лишь «совокупность работников», обслуживающий средства производства и технологии.

Персонал (от лат.personalis – личный) – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев (по А. Я. Кибанову)[17]. А.Я.Кибанов акцентирует свое внимание на количественной («всех») и качественной

---

[15] Островская Т.Г. Системы управления, вознаграждения, мотивация труда работников // Сахар. - 2014. - № 1. - С. 22-27.

[16] Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами. - М.: КноРус, 2014. – С.99.

[17] Кибанов А. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2015. – С.34.

(«наемники, собственники и совладельцы») стороне вопроса, а персонал рассматривается как «личный состав» т.е., люди являются системообразующими элементами.

В некоторых литературных источниках понятие «персонал» заменяется понятием «человеческие ресурсы». Так, Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин считают, что персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация[18]. Такое видение персонала не всегда неприемлема, т.к. ресурсно-потребительский подход к персоналу является подтверждением необходимости технократической философии управления.

Ряд исследователей при рассмотрении вопроса сущности термина «персонал» предлагают исходить из постулатов теории подсистем и рассматривать персонал в качестве важнейшей системы любой организации.

Не может не представлять интерес позиция В.Веснина, который отмечает, что «персонал» – это «личный состав учреждения, предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам»[19]. Автор в своей трактовке рассматривает персонал как «личный состав…или часть этого состава» с точки зрения профессиональной подготовки или других качественных признаков.

Данный подход соответствует нашему видению сущности данной термина, а также определению понятия «персонал», представленному в толковом словаре С.И. Ожегова[20] и в работах профессора А. П. Егоршина, который осуществлял руководство переводом на новые социально-экономические условия хозяйствования 30 крупных российских предприятий.

А. П. Егоршин под персоналом понимает «всех работников (трудовой коллектив, кадры), выполняющих производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств

[18] Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Академия, 2014. – С.108.
[19] Веснин В. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2015. – С.42.
[20] Ожегов С. Толковый словарь русского языка. – М.: Оникс, 2014. – С.328.

труда»[21]. То есть в его понимании персонал это «все работники», которые необходимы для производственной деятельности и управления.

Вышесказанное позволяет нам сделать следующий вывод. Использование понятия «персонал» вместо терминов «кадры», «штатные единицы», «ресурсы», «человеческий фактор» представляется нам более оправданным, в силу того, что данное понятие позволяет перейти от ресурсного, потребительского отношения к работнику к гуманистическому, к восприятию персонала как главного достояния предприятия в силу уникальности его качеств и безграничности возможностей.

Вот почему особый интерес в рамках предмета моего исследования представляет термин «управление персоналом».

Цель и задачи моего исследования позволяют рассматривать в качестве особо важного определение главы корпорации «Крайслер», опытного менеджера Ли Якокка, утверждающего, что управление персоналом представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд[22].

Перефразировав вышесказанное, можно утверждать: поведение, близкое к требуемому, возможно получить, зная особенности личности, группы, воздействуя на душу человека, используя знания о его потребностях, мотивах, ценностных ориентациях, учитывая ситуацию и массу других обстоятельств. То есть речь здесь идет о социальной мотивации.

Подобная трактовка дефиниции «управление персоналом» соответствует гуманистическому подходу, подразумевающему создание таких условий труда и такого его содержания, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников[23].

Сторонники гуманистического подхода рассматривают человека как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями, как главный субъект управления.

---

[21] Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: НИМБ, 2012. – С.90.
[22]Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2014. – С.132.
[23]Глухенькая Н.М., Дубровская Е.А. Подходы и методы для исследования систем управления персоналом // Научное мнение. - 2013. - № 2. - С. 104-108.

Данный подход появился в противовес технократической концепции, длительное время господствовавшей в управленческой деятельности. В рамках технократического подхода человек рассматривался как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) – важный элемент процесса производства и управления.

Отметим, первостепенную значимость человеческого фактора в системе управления персоналом. В силу вышесказанного предлагается трактовать термин «управление персоналом» в широком смысле, выходя за пределы чисто экономических положений, базируясь на основных постулатах социологии, социальной психологии и психологии труда, и понимать под ним вид социально-ориентированной деятельности, предполагающей целенаправленное, сознательное воздействие на работников, учитывающее их мотивацию, межличностные отношения, ценностные ориентации, являющееся социальной составляющей компании и необходимым элементом достижения стратегических целей организации.

Подобная трактовка понятия «управление персоналом», выходящей за пределы приведения численного состава в соответствие с наличием рабочих мест, позволит изменить задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии.

Акцентируем особое внимание на то, что ориентация на социальную составляющую не исключает экономического фактора, наоборот, она предполагает увязки принимаемых решений как с интересами производства, так и с интересами его социальной составляющей - коллектива предприятия[24].

Итак, человеческие ресурсы – это люди, которые составляют деловой рынок или экономическую систему. Человеческие ресурсы являются основным двигателем и источником силы экономической системы.

Начало управления персоналом – тщательная и поэтапная работа с профессионалами или сотрудниками организации, а затем, управление

[24] Болдырева Г.Е., Волохова М.Е. Анализ факторов, влияющих на управление человеческими ресурсами предприятия // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2014. - № 17. - С. 172-175.

людьми посредством объединенной связи между контролем и сотрудниками.

Управление человеческими ресурсами ответственно за привлечение, отбор, обучение, оценку и работу сотрудников, а также наблюдение за управлением бизнесом и жизнью, предоставление гарантий соответствия правил приема на работу и внутреннего трудового распорядка.

Если работники хотят и имеют законное право заключить соглашение, сотрудники отдела управления персоналом обычно также являются прямым посредником между организацией и представителями трудового коллектива (обычно профсоюз).

Компоненты стратегии подбора персонала и профессиональные рекомендации должны быть подсказками для контроля со стороны высшего руководства. Важно, чтобы все руководство, и особенно высшее руководство обладало знаниями в отрасли подбора персонала. Однако занимать руководящую должность – обычно означает быть искушенным во многих вопросах и быть профессионалом в отдельных вопросах, если только генеральный директор или руководитель отдела (или структурного подразделения или региональный менеджер) изначально не обладает квалификацией специалиста по подбору персонала. В некоторых видах контроля работы персонала неизбежна простая симпатия. К примеру, разработка и обновление системы аттестации сотрудника. При ряде различных целей, предусмотренных в системе аттестации, доброжелательность влияет на достижение оптимального баланса. Более сложно предугадать, какие результаты проверки повлечет за собой перемена методов аттестации[25].

Управление человеческими ресурсами создает добавленную стоимость идеального использования рабочей силы. Новая часть управления персоналом включает идеальное направление и анализ управления персоналом, а также параметры оценки.

Управление человеческими ресурсами – это функция управления,

[25]Сапукова Г.Р. Теоретические основы технологий управления развитием персонала // В сборнике: Социально-трудовые отношения Анпилов С.М. - Самара, 2015. - С. 115-126.

помогающая менеджерам планировать, нанимать, производить отбор, обучать, развивать, восстанавливать и оказывать поддержку членам организации[26].

Идея управления человеческими ресурсами возникла относительно недавно. Это не значит, что люди десятилетиями не применяли основную философию управления человеческими ресурсами. Тем не менее, собрание идей и принципов, которое рассматривает развитие человеческих способностей как вложение, а не вместилище, было сформулировано и распространилось только в последнее время. Трудовые ресурсы бесспорно являются основным ресурсом. Они являются незаменимым средством преобразования иных ресурсов для достижения целей организации.

Управление человеческими ресурсами – это единая стратегия и спланированный процесс развития для эффективного применения человеческих ресурсов и организации.

В общем случае под эффективностью понимают соотношение затрат и результатов.

При анализе эффективности труда оценивают соотношение прибыли от данного вида деятельности и соответствующих затрат труда.

В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом организации.

Ряд авторов предлагают оценивать эффективность системы управления персоналом по конечным результатам деятельности организации за определенный период. Сравнивая плановые и достигнутые результаты (прибыль, себестоимость продукции, срок окупаемости капиталовложений и др.) можно оценить эффективность работы персонала как совокупного общественного работника.

Однако, высокие конечные показатели деятельности организации могут быть результатом внедрения новой техники или технологии, а не результативности работы персонала.

---

[26] Зуб А.Т. Психология управления. – М.: Юрайт, 2015. – С.195.

Другой подход к оценке эффективности управления персоналом основан на анализе показателей результативности и качества «живого» труда (удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, качество труда и т.д.)

Часть специалистов предлагает оценивать эффективность управления персоналом в зависимости от форм и методов управления персоналом, то есть в зависимости от структуры персонала, уровня его квалификации, текучести кадров и т.д.

Комплексная методика оценки эффективности системы управления персоналом, учитывающая достоинства всех трех подходов, предложена профессором И.А. Никитиной (рисунок 1).



Рис.1. Комплексная методика оценки эффективности системы управления персоналом[27]

[27] Никитина И.А. Управление трудовыми ресурсами как один из важнейших аспектов управления организацией // Научный вестник Южного института менеджмента. - 2014. - № 1. - С. 92-94.

Объем работ по управлению человеческими ресурсами на самом деле широк. Все основные виды деятельности в трудовой жизни работника, с момента его появления в организации до ухода, попадают в сферу работы управления человеческими ресурсами.

Сюда входят:

1. Анализ производственных операций
2. Планирование потребности в рабочей силе и наем кандидатов
3. Отбор кандидатов
4. Обучение новых сотрудников
5. Регулирование размера заработных плат
6. Стимулирование и бонусы
7. Оценка
8. Обмен информацией
9. Обучение и повышение квалификации менеджеров
10. Стимулирование ответственного подхода к работе
11. Мотивация и общение
12. Социальное обеспечение, безопасность и гигиена труда, трудовые отношения.

Статус отдела управления персоналом в общей организационной структуре зависит от размера структурного подразделения. В большинстве небольших организаций нет отдельного отдела, координирующего деятельность в отношении персонала. Фактически, там вообще может не быть менеджера по работе с персоналом. До недавнего времени такая ситуация существовала вне зависимости от величины организации.

1.3. Система управления человеческими ресурсами в рыночных условиях

Вопросы управления человеческими ресурсами должны занимать одно из центральных мест в системе управления организаций современной России, поскольку в условиях усложнения технологии и организации производства именно от человеческого фактора в ключевой мере зависят результаты и эффективность работы предприятий и корпораций. Восприятие персонала как основного конкурентного преимущества уже стало традиционным для современного менеджмента[28].

Большое внимание человеку как главной производительной силе уделяется и на уровне федеральных органов власти. В программной статье «О наших экономических задачах» В.В. Путин отметил: «Нам нужна новая экономика, с конкурентоспособной промышленностью и инфраструктурой… Экономика, работающая на современной технологической базе». Для этого потребуется диверсифицировать отраслевую структуру, увеличить долю высокотехнологичных секторов в ней, вдвое повысить производительность труда, довести до 25% долю предприятий, внедряющих технологические инновации[29]. Человеческие ресурсы являются ведущим фактором инновационного развития экономики, определяющим условием регионального и национального промышленного роста.

Поскольку основной целью развития российской экономики является рост производства и экспорта продукции обрабатывающей промышленности с высокой добавленной стоимостью, конкурентоспособной по сравнению с зарубежными аналогами, необходимо преобразовать промышленный комплекс страны на инновационной основе[30]. Решение этих амбициозных

---

[28]Саксина Н.Н. Механизм ценностного управления персоналом на основе организационной культуры // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. -2012. -№1. -С. 76-81.

[29] Путин В.В. О наших экономических задачах // Ведомости. -2012. - 30 января. - С.15-16.

[30] Кузнецова И.Д. Активизация инновационной деятельности предприятий на основе механизма управления интеллектуальным капиталом // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. -2011. -№3. -С. 45-50.

задач развития Российского государства будет определяться в первую очередь человеческим капиталом, человеческими ресурсами, которые в современных условиях выступают базовым фактором модернизации и прогресса экономики.

Россия располагает значительным по объему человеческим капиталом, а его качество по уровню образования и квалификации сопоставимо со странами Западной Европы, однако при этом показатели экономического и технологического развития нашей страны существенно ниже. Этот парадокс можно объяснить только тем, что качество управления персоналом на всех уровнях остается достаточно низким, используемые методы менеджмента характеризуются недостаточной эффективностью и результативностью, люди не мотивированы и не заинтересованы реализовывать свою квалификацию и способности. Это не позволяет в полной мере задействовать имеющийся человеческий потенциал, препятствует повышению производительности труда, реализации имеющихся инициатив работников и трудовых коллективов, в конечном счете – тормозит столь необходимую модернизацию экономики и ее переход к инновационному развитию[31].

Действительно, практика свидетельствует, что продолжают использоваться устаревшие, недостаточно результативные в настоящее время подходы и методы, управлению человеческими ресурсами уделяется недостаточное внимание[32]. Так, в сфере мотивации труда доминирует совмещение принудительной мотивации с достаточно примитивными формами материального денежного стимулирования, не развиты как прямая, социально-психологическая мотивация, так и более прогрессивные подходы к формированию компенсационного пакета работников (грейдирование, оплата по ключевым показателям эффективности). В области отбора персонала работодатели продолжают полагаться на личные контакты и связи. Сложными проблемами остаются низкий уровень трудовой мотивации и

[31]Сакеян А.Г., Даниловских Т.Е. Определение сущности человеческого капитала в целях его оценки // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2015. - № 1-1. - С. 113-116.

[32] Степанова С.М. Управление человеческими ресурсами: потоковый подход // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. - 2012. - №2. -С. 102-207.

особенно лояльности, высокая текучесть персонала. Значительная часть предприятий и корпораций еще не имеют полноценной системы управления персоналом. В практике доминируют фрагментарные действия по управлению персоналом без построения целостной системы. Управление человеческими ресурсами сплошь и рядом редуцируется до простейшей схемы, когда специализированное подразделение невысокого организационного статуса занимается только кадровым делопроизводством, а оперативное управление сотрудниками «сброшено» на линейные подразделения.

В то же время нередко встречаются и такие ситуации, когда предприятия и организации стремятся к внедрению современных, прогрессивных методов управления человеческими ресурсами по примеру развитых стран, однако они не дают желаемого результата. Довольно часто, например, такие методы, как командообразование и другие социально-психологические приемы не приводят к формированию сплоченных лояльных коллективов, а дают скорее обратный эффект, развивают цинизм и отчуждение от организации. Одним словом, управление человеческими ресурсами в современной России во многом отстает от требований социально-экономической действительности, имеет слабую результативность[33].

Поскольку ключевую роль в управлении играют методы, необходимо ставить вопрос о качестве системы методов менеджмента персонала. На взгляд автора, используемые на практике совокупности и наборы методов менеджмента характеризуются недостатком системности, фрагментарностью и неполнотой. Они не согласованы с особенностями объекта управления и целями управляющей системы. В то же время важнейшим требованием системного подхода к управлению персоналом является учет реальных особенностей объекта управления, его специфики и характеристик. Это означает, что разработке каких-либо прикладных (нормативных)

[33] Сафонов К.Б. Управление человеческими ресурсами как процесс социального взаимодействия // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2014. - № 2-1. - С. 22-27.

рекомендаций по управлению ими, обязательно должен предшествовать содержательный (позитивный) анализ самого объекта управления, его строения, взаимосвязей, особенностей.

Даже если в управлении человеческими ресурсами принять позицию школы лучших практик и согласиться с тем, что можно идентифицировать совокупность конкретных методов, обеспечивающих высокие конечные результаты, то эти методы все равно не безотносительны объекта управления и его внешней среды. Напротив, эмпирические исследования свидетельствуют, что методы управления персоналом даже в единых транснациональных корпорациях от страны к стране должны стандартизироваться лишь в определенных границах[34]. Поэтому для повышения качества управления необходимо использовать весь арсенал накопленных в экономической науке знаний о его объекте, т.е. персонале.

Следовательно, теория и практика управления человеческими ресурсами в России в своем развитии должны учитывать ряд особенностей объекта управления. Во-первых, человеческие ресурсы российской экономики, по сравнению с зарубежными странами, отличаются не столько более низким качественным уровнем в целом, сколько принадлежностью к совершенно разным качественным уровням. В пределах одного предприятия и тем более интегрированной структуры в России соседствуют группы персонала высокого качественного уровня, среднего и достаточно низкого, тогда как за рубежом качественный уровень хотя бы в пределах одной организации гораздо более равномерный. Отсюда вытекает необходимость использования более широкого спектра методов управления, притом часть этих методов (относительно прогрессивные) будут направлены на человеческие ресурсы высокого качественного уровня, другая часть – на человеческие ресурсы более низкого качественного уровня. Безусловно, это создает дополнительные трудности при формировании единого целостного

[34] Суханов Е.В. Формирование и развитие инновационного подхода по управлению человеческими ресурсами // В сборнике: Стратегическое планирование развития территорий. Опыт. Современные тенденции. Перспективы материалы международного научно-практического форума. - 2014. - С. 402-405.

комплекса методов управления, однако объективные особенности управляемой системы не оставляют альтернативы.

Ориентация на некоторый «усредненный» уровень персонала приводит к использованию методов управления, которые неадекватны особенностям разнокачественного объекта.

Указанные параметры рабочей силы, характеризующие определенный уровень ее качества – образование и квалификация[35], необходимо расширить и дополнить, поскольку они не могут исчерпывающе охарактеризовать качественный уровень персонала. За рубежом к основным характеристикам качественного уровня принято относить компетентность, приверженность организации и понимание ее целей[36]. В российских условиях к ним необходимо добавить благонадежность, лояльность и уровень дисциплины, уровень физического и психического здоровья, а также дифференцировать оценку образования, не ограничиваясь формальным образовательным цензом. Так или иначе, учитывая имеющиеся наработки отечественных и зарубежных специалистов в области оценки персонала, можно на основе используемых балльных, параметрических, кластерных оценок выделять конкретные уровни качества персонала (в зависимости от особенностей предприятия и конкретных целей анализа от 2-3 до 5-7 уровней). Для целей же изучения динамики качества персонала можно ограничиться выделением качественных и массовых ресурсов, условно разбив все их качественные уровни на две группы. Во-вторых, при формировании системы управления персоналом необходимо принимать во внимание постоянно происходящие процессы компенсации и замещения на уровне отдельных предприятий и экономики в целом. Процесс компенсации состоит в восполнении недостатка качественных ресурсов за счет большого объема массовых. Этот процесс характеризуется тем, что «используется относительно доступная, но

[35]Пилипчук Н.В., Тебекин А.В. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами организации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. - 2013. - № 4. - С. 44-46.

[36] Димитрова С.И., Терзиев В.К. Новые тенденции в управлении человеческих ресурсов в организации // В сборнике: Теория и практика науки третьего тысячелетия сборник статей Международной научно-практической конференции.отв. редактор А.А. Сукиасян. - Уфа, 2014. - С. 78-82.

несовершенная технология, требующая больших расходов рабочей силы, материалов, в некоторых случаях – повышенных капитальных вложений».

С экономической точки зрения, замещение представляет собой замену массовых ресурсов – низкоквалифицированных сотрудников, больших объемов топлива и сырья, оборудованием более высокого технологического уровня, а также, в ряде случаев, работниками более высокого профессионального уровня. Процесс модернизации экономики во многом и основан на эффекте замещения. С точки зрения управления человеческими ресурсами эффект замещения приводит к двум основным следствиям. Первое состоит в общем сокращении численности персонала в силу внедрения трудосберегающих технологий. Второе же заключается в повышении профессионально- квалификационного уровня сотрудников, которые призваны работать с новыми технологиями, выравнивании качественных уровней человеческих ресурсов в организации в целом. Таким образом, процессы замещения и компенсации обуславливают изменения объекта управления – персонала, и, следовательно, предполагают изменение в системе методов управления.

Тем самым, система методов управления человеческими ресурсами должна, во-первых, учитывать существующий качественный уровень управляемой системы, во-вторых, реагировать на процессы замещения. Первое требование должно практически реализовываться на основе определенного соответствия и подбора методов управления, адекватных качественному уровню персонала. Иными словами, используемый метод управления, с учетом его характеристик, должен выбираться под конкретный качественный уровень. Кроме того, в одной и той же предметной области управления персоналом (например, мотивации труда) для разных качественных уровней могут использоваться разные методы. Однако на практике объективные качественные характеристики имеющегося персонала зачастую игнорируются в пользу применения более прогрессивных, «продвинутых» методов либо, наоборот, более упрощенных и примитивных.

Кроме того, установление соответствия методов управления и качественного уровня управляемой системы требует объективной научной основы, т.к. эмпирический подход в этой сфере приводит к многочисленным ошибкам.

Далее, что особо важно в условиях модернизации экономики, необходимо своевременно трансформировать и преобразовывать всю систему методов управления человеческими ресурсами в соответствии с ростом их качественного уровня. Подобно тому, как неэффективность деятельности отдельной фирмы отрицательно влияет на результаты работы других[37], неэффективность отдельного метода менеджмента негативно сказывается на эффективности системы этих методов в целом. Для решения данной задачи нужен научный подход к определению соответствия используемых методов управления качественному уровню управляемой системы. Здесь, на взгляд автора, можно ввести категорию качественного уровня метода менеджмента, зависящую от качественного уровня того ресурса, на управление которым он направлен. Если, например, определено, что персонал конкретного предприятия может быть разбит на три качественных уровня, то экспертным путем следует определить, какие методы менеджмента могут использоваться по отношению к каждому из этих уровней (возможно, что базовые методы могут применяться ко всем или нескольким уровням)[38].

Например, в сфере мотивации труда для низшего качественного уровня будут применяться приемы властной (принудительной) мотивации и материальной денежной мотивации по сдельно- премиальным системам, для среднего качественного уровня – в основном приемы материального стимулирования с дополнением организационным стимулированием и социальными компенсациями, для высшего уровня – развитая прогрессивная система оплаты труда (например, по схеме грейдирования) и приемы

---

[37] Катков В.А. Об оценке эффективности при взаимодействии фирм //Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. -2011. -№4. -С. 86-89.

[38] Гамбарова Э.А., Вейс Ю.В. Качественное управление человеческими ресурсами - основной элемент к эффективному управлению компанией // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2012. - № 2. - С. 127-129.

социально-психологической, прямой мотивации. Аналогичным образом можно соотнести и другие методы управления человеческими ресурсами с определенным качественным уровнем[39].

Таким образом, рассматривая качественный уровень методов менеджмента, можно установить их соответствие управляемой системе с определенными качественными уровнями человеческих ресурсов.

Делая выводы, отметим, что понятие управление человеческими ресурсами – имеет значение непрерывного процесса, который направлен на мотивацию людей, чтобы в результате добиться максимальной отдачи и высоких результатов.

Это понятие несет в себе некоторую особенность, которая заключается в том, что помимо выполненных производственных функций работник предприятия является активной составляющей важного производственного процесса. Эффективность руководителя будет видна в том, что он отдает себе отчет в необходимости иметь очень продуманную стратегию, а также тактику работы с его персоналом. Ему необходимо приложить все усилия, что бы как можно полнее и более продуктивнее организовывать работников в процессе производства. Они могут способствовать эффективному росту фабрики, а могут относиться с безразличием к результатам предприятия, на котором они работают.

У руководителя предприятия должна быть тактика и стратегия работы со своим персоналом.

---

[39] Каменев И.Г. Социальные инновации в управлении человеческими ресурсами организации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2014. - № 5-1. - С. 95-99.

Цели и задачи при управлении человеческими ресурсами:

1. Главной целью управления, является вклад в прибыль организации, которая будет достигнута через обеспечение ее квалифицированными работниками, что возможно благодаря эффективном использовании их творческих возможностей и мастерства. Важно обратить внимание на то, чтобы работник имел удовлетворение социальных потребностей на производстве, был доволен работой и мог самовыражаться.
2. Оказание помощи фирме, в достижении ее основных целей.
3. Фирма должна быть обеспечена персоналом, в нужном количестве.
4. Поддерживать высокий уровень качества жизни, делая работу в этой фирме более желанной.
5. Создать и сохранить хороший морально-психологический климат.
6. Осуществлять карьерный рост, продвижение по службе, что приведет к взаимной выгоде.

Глава II. Практические особенности исследования системы управления человеческими ресурсами на примере ЗАО «Эльф Филлинг»

2.1. Общая характеристика экономические показатели деятельности предприятия

ЗАО «Эльф Филлинг»–российское предприятие, созданное в 1997 году. Последние 5 лет является лидером в области производства аэрозолей технического назначения: декоративных и авторемонтных лакокрасочных материалов бытового и профессионального применения, автохимии, автокосметики, монтажной пены и других индустриальных и технических продуктов. Компания представляет такие марки, как: KUDO, RUSHи KERRY.Под торговыми марками KUDO и RUSHпроизводятся профессиональные и декоративные лакокрасочные материалы, граффити-краска и обширная линейка полиуретановой монтажной пены. Под торговой маркой KERRYпроизводится автохимия и автокосметика.

Проведем горизонтальный и вертикальный анализ баланса ЗАО «Эльф Филлинг» (табл.1).

Таблица 1

Горизонтальный анализ баланса ЗАО «Эльф Филлинг» за 2012-2014 годы, тыс.руб.

Показатель	2012	2013	2014	Отклонение 2013/2012	Отклонение 2014/2013	Отклонение 2014/2012
Внеоборотные активы	450357	412017	369581	-38340	-42436	-80776
Оборотные активы	349373	371225	407985	21852	36760	58612
Баланс	799730	783242	777566	-16488	-5676	-22164
Капитал и резервы	173547	179657	182905	6110	3248	9358

Долгосрочные обязательства	547786	561894	465025	14108	-96869	-82761
Краткосрочные обязательства	78397	41691	129636	-36706	87945	51239
Баланс	799730	783242	777566	-16488	-5676	-22164

Более детальную оценку имевших место качественных изменений в структуре средств ЗАО «Эльф Филлинг», а также динамику этих изменений рассмотрим с помощью вертикального анализа (табл.2).

По данным таблицы мы видим, что валюта баланса предприятия в целом за анализируемый период (2012-2014 г.г.) снизилась на 22164 тыс.руб. или на 3%. Это свидетельствует о снижении активности деятельности компании.

Представленные данные позволяют сделать следующие выводы.

1. В активах предприятия снизилась доля основных средств, в целом за период на 8,8 процентов.

2. Доля оборотных средств компании, соответственно, увеличилась и к 1.01.2014г. составила 52,5% активов компании. Таким образом, структура активов наполовину состоит из быстро и среднереализуемых активов, т.е. предприятие имеет «среднюю» структуру.

3. Доля краткосрочных задолженностей (9,8;5,3;16,7 соответственно в 2012,2013 и 2014г.г.) менее доли активов предприятия (43,7;47,4;52,5), что косвенно подтверждает платежеспособность компании.

4. Доля долгосрочных задолженностей снижается, что снижает долговую нагрузку предприятия.

5. В компании в динамике лет растет доля собственного капитала, что косвенно может свидетельствовать о стабильности финансовой устойчивости.

Таблица 2

Вертикальный анализ баланса ЗАО «Эльф Филлинг», %

Показатель	2012	2013	2014	Отклонение 2013/2012	Отклонение 2014/2013	Отклонение 2014/2012
Внеоборотные активы	56,3	52,6	47,5	-3,7	-5,1	-8,8
Оборотные активы	43,7	47,4	52,5	3,7	5,1	8,8
Баланс	100	100	100			
Капитал и резервы	21,7	22,9	23,5	1,2	0,6	1,8
Долгосрочные обязательства	68,5	71,7	59,8	3,2	-11,9	-8,7
Краткосрочные обязательства	9,8	5,3	16,7	-4,5	11,3	6,9
Баланс	100	100	100			

Таким образом, по данным вертикального анализа баланса можно сделать вывод, что в анализируемый период произошедшие изменения приводят предприятие к улучшению текущей платежной готовности и повышению финансовой устойчивости.

Проведем анализ финансового состояния с помощью финансовых коэффициентов ликвидности. Для этого используем данные уплотненного баланса-нетто (табл.3).

Таблица 3

Уплотненный баланс-нетто ЗАО «Эльф Филлинг» за 2012-2014 годы, тыс.руб.

Наименование показателя	Идентификатор	2012	2013	2014
1	2	3	4	5
АКТИВ				
1.Текущие активы				
Денежные средства (стр.250+260)	ДС	6288	17712	5361
Расчеты с дебиторами (230+240)	ДБ	5022	10692	29344
Запасы и затраты (210)	З	338063	342821	373280
Прочие активы (220+270)	ПА	0	0	0
Итого по разделу 1	ТА	349373	371225	407985
2.Основные средства и прочие внеоборотные активы				
Основные средства и капитальные вложения(120+130)	ОС	446126	411799	367645
Долгосрочные финансовые вложения (140)	ФВ	0	0	0
Прочие внеоборотные активы (150)	ПВ	4231	218	1936
Итого по разделу 2	СВ	450357	412017	369581
БАЛАНС	Бн	799730	783242	777566
ПАССИВ				
1.Привлеченный капитал				
Текущие(краткосрочные) обязательства (690)	ТО	78397	41691	129636
Долгосрочные обязательства (590)	ДО	547786	561894	465025
Итого по разделу 1	ПК	626183	603585	594661

2. Собственный капитал				
Фонды собственных средств (410)	СС	110825	110825	110825
Нераспределенная прибыль (470)	НП	62103	68213	71461
Прочие источники собственных средств	ПИ	619	619	619
Итого по разделу 2	СК	173547	179657	182905
БАЛАНС	Бн	799730	783242	777566

Основными коэффициентами ликвидности являются: коэффициент покрытия; коэффициент быстрой ликвидности; коэффициент абсолютной ликвидности.

Значения рассмотренных коэффициентов на предприятии имеют следующий вид (таблица 4).

Таблица 4

Показатели ликвидности ЗАО «Эльф Филлинг»

Показатели	Формула расчета	На 01.01.13	На 01.01.14	На 01.01.15	Среднеотраслевое значение
Коэффициент покрытия	Кп = ТА/Т	4,46	8,90	3,15	>1
Коэффициент быстрой ликвидности	Кбл = ДС+ДБ+ПА)/ТО	0,14	0,68	0,27	>0,7
Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал = ДС/ТО	0,08	0,42	0,04	>0,2

Приведенные в таблице 4 данные свидетельствуют о некотором ухудшении текущей платежной готовности предприятия, хотя

среднеотраслевые значения не выдерживаются только по двум основным показателям. Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Так, если на начало рассматриваемого периода деятельности предприятия (2012г.) на 1 рубль краткосрочной кредиторской задолженности приходилось 4,46 руб. оборотных средств, то на конец периода это значение равно 3,15 руб. Приведенные данные свидетельствуют об ухудшении текущей платежной готовности в течение анализируемого периода, но также и о том, что если предприятие направит все свои оборотные активы на погашение долгов, то оно полностью ликвидирует краткосрочную кредиторскую задолженность.

Коэффициент быстрой ликвидности отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. К концу анализируемого периода значение данного коэффициента растет с 0,14 до 0,27, а также оно намного ниже среднеотраслевого значения.

Коэффициент абсолютной ликвидности является наиболее жестким критерием платежеспособности. Его динамика отрицательна в целом, и не соответствует среднеотраслевому значению.

На основе проведенного анализа коэффициентов ликвидности можно сделать вывод о том, что, несмотря на некоторое снижение показателей, ЗАО «Эльф Филлинг»в целом платежеспособное предприятие. На данный момент оно не может покрыть краткосрочные обязательства путем привлечения в этих целях своих денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, дополнительное же взыскание всей краткосрочной дебиторской задолженности предприятия позволит полностью рассчитаться с краткосрочными обязательствами. Таким образом, можно сделать вывод о том, что текущие активы предприятия способствуют покрытию его краткосрочных обязательств.

Проведем анализ уровня финансовой устойчивости с помощью абсолютных и относительных показателей (таб.5).

Таблица 5

Источники формирования запасов ЗАО «Эльф Филлинг» за 2012-2014 годы

тыс.руб.

Наименование показателей	Формула	2012	2013	2014
Наличие собственных оборотных средств на конец отчетного периода	СОС = СК – СВ	-276810	-232360	-186676
Наличие собственных и долгосрочных источников финансирования запасов	СДИ = СОС+ДО	270976	329534	278349
Общая величина источников формирования запасов	ОИЗ=СДИ + ТО	349373	371225	407985

Далее определим показатели обеспеченности запасов источниками их формирования (табл.6).

Таблица 6

Показатели обеспеченности запасов ЗАО «Эльф Филлинг» за 2012-2014 гг.

тыс.руб.

Показатели	Формула	2012	2013	2014
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств	λСОС=СОС-З	-614873	-575181	-559956
Излишек (+), недостаток (-) собственных долгосрочных источников финансирования запасов	λСДИ = СДИ – З	-67087	-13287	-94931
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников покрытия запасов	λОИЗ = ОИЗ – З	11310	28404	34705

Тип финансовой устойчивости соответствует – неустойчивому. Такая финансовая устойчивость не гарантирует выполнение финансовых обязательств перед предприятием и государством. Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Однако, в динамике лет, недостаток собственных оборотных средств снижается, и при правильной финансовой стратегии возможно восстановление финансовой устойчивости.

Рассмотрим показатели капитализации, характеризующие структуру источников средств (табл.7).

Значение коэффициента автономии показывает долю собственных средств предприятия в общей сумме активов. Как видно из таблицы значение коэффициента в начале анализируемого периода составляло 0,22, в конце периода выросло до 0,24. Рот показателя является положительным фактом и свидетельствует о хоть и незначительном, но регулярном повышении уровня финансовой устойчивости, снижении уровня зависимости от внешних инвесторов.

Таблица 7

Динамика коэффициентов капитализации ЗАО «Эльф Филлинг» за 2012-2014 г.г.

Показатели	Формула	2012	2013	2014
Коэффициент автономии	Кавт - СК / Бн	0,22	0,23	0,24
Коэффициент концентрации привлеченных средств	ПК / Бн	0,78	0,77	0,76
Коэффициент капитализации	ПК / СК	3,61	3,36	3,25
коэффициент маневренности (мобильности) собственного капитала	ФК / СК	-1,62	-1,35	-1,18
Индекс постоянного внеоборотного актива	ВА / СК	2,60	2,29	2,02
Коэффициент финансовойиезависимости капитализированных источников	СК / (СК + ДО)	0,24	0,24	0,28

При этом нормальное минимальное значение коэффициента автономии оценивается на уровне 0,5, в зарубежных странах нормальным считается значение от 0,3, то есть значение показателей ЗАО «Эльф Филлинг» ниже нормативного уровня по российским и зарубежным нормативам.

Значение коэффициента концентрации привлеченных средств является обратным коэффициентом коэффициенту автономии, так как сумма значений показателей коэффициента автономии и коэффициента концентрации привлеченных средств равняется единице.

Значение коэффициента снижается в динамике. Этот коэффициент показывает долю привлеченных средств в общей сумме средств, авансируемых в деятельность предприятия. Снижение показателя в динамике является положительным фактом и свидетельствует о повышении уровня финансовой устойчивости.

Значение коэффициента капитализации показывает, сколько рублей привлеченного капитала приходится на 1 руб. собственного капитала. Мы видим, что в 2012 году на 1 руб. собственного капитала приходилось 3,61 руб. заемных средств, в 2013 году – 3,36 руб. и в 2014 году – 3,25 рубля. Снижение показателя в динамике также свидетельствует о повышении уровня финансовой устойчивости организации. Нормальное ограничение коэффициента капитализации должно быть меньше единицы, в нашем случае до нормы еще далеко.

Коэффициент маневренности (мобильности) собственного капитала отражает уровень финансовой активности организации. Показатель отрицательный, то есть в настоящее время предприятие не может свободно маневрировать собственным капиталом. Но рост этого показателя в динамике свидетельствует о повышении уровня финансовой устойчивости предприятия. Нормальное рекомендуемое значение коэффициента финансовой устойчивости - более 1, то есть собственный капитал компании должен быть больше привлеченного капитала, а желательное значение - более 2. Минимальное ограничение более 0,7, иными словами, на каждый

рубль заемных средств должно приходиться не менее 0,7 руб. собственных средств.

Значение индекса внеоборотного актива показывает, какая часть собственного капитала вложена в основной капитал предприятия. По данным анализа значение индекса падает с 2,6 в 2012 г. до 2,02 – в 2014 году, то есть в основной капитал предприятия к концу анализируемого периода вложено чуть меньше собственного капитала, чем в начале.

Значение коэффициента финансовойиезависимости капитализированных источников показывает долю собственного капитала в долгосрочных источниках финансирования. Кредиторы более охотно вкладывают свои средства в предприятия с высокой долей собственного капитала. Принято считать, что значение этого показателя должно быть не менее 0,6. В связи с тем, что у предприятия снизилась доля долгосрочного заемного капитала в течение анализируемого периода, значение данного коэффициента повысилось.

Проведем анализ системы показателей рентабельности ЗАО «Эльф Филлинг» за 2012-2014 годы, для чего заполним следующие данные в таблицу 8.

Полученное нами значение Рп свидетельствует о том, что на один рубль полученной выручки от продаж в 2014г. приходится 3 коп.прибыли (против 8 коп. в 2012 году). Это может свидетельствовать о снижении спроса на услуги предприятия в анализируемый период или снижении эффективности использования его имущества. По чистой прибыли коэффициент рентабельности снизился на 0,01 пункта.

Рентабельность производственной деятельности - затрат снизилась за анализируемый период (8 коп.прибыли против 4 коп. убытка на каждый рубль, вложенный в производственную деятельность), а по чистой прибыли 1 коп. на каждый рубль, вложенный в производственную деятельность в 2014 г. вместо 2 коп. в 2012г.).

Это свидетельствует об ухудшении производственной деятельности и снижении затрат на единицу производимых услуг в анализируемый период.

Коэффициент рентабельности экономических активов в анализируемый период снизился с 0,03в 2012г. до 0,01 – в 2014г. Таким образом, в конце анализируемого периода на каждый рубль стоимости экономических активов предприятия приходилось 1 коп.прибыли от продаж и 0 коп. - по чистой прибыли. Этот показатель тоже свидетельствует об ухудшении использования активов предприятия.

Коэффициент рентабельности собственного капитала в анализируемый период снизился на 0,11 пунктов по прибыли от продаж, и на 0,02 пункта - по чистой прибыли. Этот показатель свидетельствует об ухудшении использования собственного капитала предприятия.

Таким образом, динамика основных коэффициентов рентабельности оценивается отрицательно, свидетельствует о снижении эффективности использования собственных средств предприятия и имеющемся потенциале для более эффективного вложения средств.

Таблица 8

Анализ системы показателей рентабельности ЗАО «Эльф Филлинг»за 2012-2014 гг.

%

Показатель	2012	2013	2014	2013/2012		2014/2013		2014/2012	
				Абс. откл	%	Абс. Откл	%	Абс. Откл	%
Рентабельность(убыточность) продаж, %									
Рентабельность (убыточность) продаж по прибыли от продаж	0,08	0,04	0,03	-0,03	-42	-0,02	-38	-0,05	-64
Рентабельность(убыточность) продаж по чистой прибыли	0,02	0,02	0,01	0,00	5	-0,01	-34	-0,01	-31

Рентабельность(убыточность) затрат, %									
Рентабельность (убыточность) оборотных активов по прибыли от продаж	0,08	0,05	0,03	-0,04	-43	-0,02	-40	-0,05	-66
Рентабельность (убыточность) оборотных активов по чистой прибыли	0,02	0,02	0,01	0,00	3	-0,01	-36	-0,01	-35
Рентабельность(убыточность) экономических активов, %									
Рентабельность (убыточность) экономических активов по прибыли от продаж	0,03	0,02	0,01	-0,01	-49	-0,01	-50	-0,02	-74
Рентабельность (убыточность) экономических активов по чистой прибыли	0,01	0,01	0,00	0,00	-7	0,00	-46	0,00	-50
Рентабельность(убыточность) собственного капитала, %									
Рентабельность (убыточность) собственного капитала по прибыли от продаж	0,14	0,07	0,03	-0,07	-51	-0,03	-51	-0,11	-76
Рентабельность (убыточность) собственного капитала по чистой прибыли	0,04	0,03	0,02	0,00	-12	-0,02	-48	-0,02	-54

Анализ коэффициентов капитализации подтверждает сделанный нами ранее вывод о повышении уровня финансовой устойчивости.

2.2. Система управления человеческими ресурсами предприятия

Система управления человеческими ресурсами ЗАО «Эльф Филлинг» имеет линейно-функциональную структуру.

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Руководители функциональных подразделений (по финансам, производству и коммерции, персоналу, руководители филиалов) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения, роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.

Достоинства структуры:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

- построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

- аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

Рассмотрим структуру персонала ЗАО «Эльф Филлинг» по возрасту (рисунок 2).

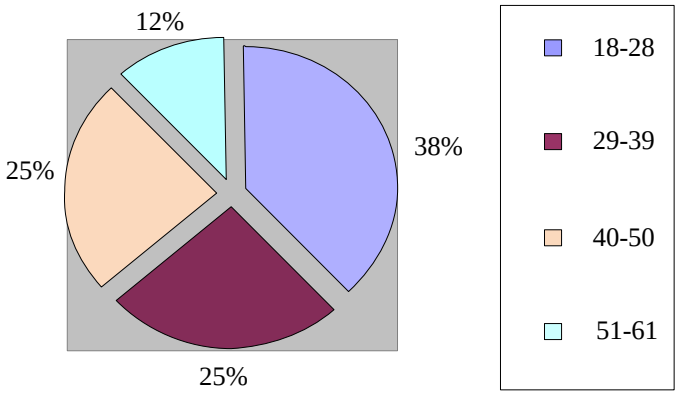

Рис. 2. Возрастная структура персонала ЗАО «Эльф Филлинг»

Исходя из рис. 2 структура персонала ЗАО «Эльф Филлинг» (по возрасту), можно выделить три основных сегмента диаграммы, это 38% персонала в возрасте от 18-28 лет, 25% персонала в возрасте от 29-39 и 25% персонала в возрасте от 40-50 лет. По проведенному анализу, можно сказать, что служащие и специалисты, все относительно молодого возраста, а возраст обслуживающего персонала варьируется в широких пределах, от 18 до 45.

Анализ структуры персонала ЗАО «Эльф Филлинг» (по стажу работы), показал, что основной стаж работы персонала от 1-2 лет (55%), от 2-3 лет (23%), от 3-5 лет (15%), и всего лишь 7% работников имеют трудовой стаж от 5-7 лет, это означает, что текучесть кадров на данном предприятии большая, это может быть связано с различными аспектами, например, маленький размер заработной платы, бесперспективность карьерного роста, и другие аспекты, тем самым отдел кадров ЗАО «Эльф Филлинг» постоянно в поисках новых сотрудников.

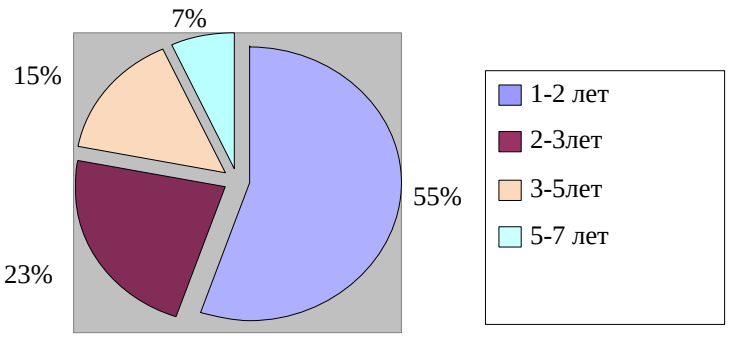

Рис.3. Структура персонала ЗАО «Эльф Филлинг» (по стажу работы)

По данным рис. 4 видно, что 57% работников имеют высшее образование, 25% работников ЗАО «Эльф Филлинг» имеют средне специальное образование, 15% персонала имеют среднетехническое образование, и всего лишь 3% имеют два и более высших образования. Это означает, что персонал на этом предприятии отбирают по определенным критериям, в том числе и по образованию.

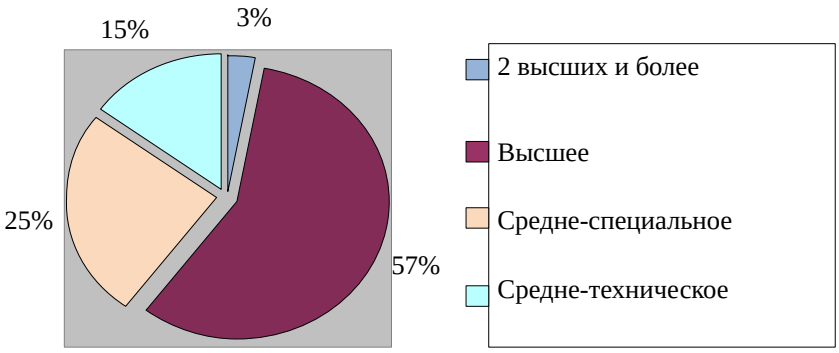

Рис.4. Структура персонала ЗАО «Эльф Филлинг»(по образованию)

Подбор персонала в ЗАО «Эльф Филлинг» сводится к созданию необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников.

Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей

потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма.

Обеспечение потребности ЗАО «Эльф Филлинг» в кадрах осуществляется следующим образом. На основании расчетов потребности в персонале в ЗАО «Эльф Филлинг» составляется штатное расписание его структурных подразделений. Штатное расписание составляется бухгалтером по зарплате, согласовывается с главным бухгалтером и утверждается генеральным директором организации. Затем штатное расписание подписывают руководители структурных подразделений организации и главный бухгалтер.

Набор кадров организация ведет как из внешних, так и внутренних источников. Однако исследуемая организация предпочитает проводить отбор в основном внутри своей организации, так как продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к организации. Если предприятие решает все же прибегнуть к набору работников извне, в этом случае публикуется объявление в газетах и профессиональных журналах. Иногда ЗАО «Эльф Филлинг» обращаются в агентства по трудоустройству.

Отбор кандидатов на вакантное место осуществляется согласно заполненным анкетам. После изучения анкет проводится собеседование, по результатам собеседования руководитель принимает решение в пользу того или иного кандидата.

Рассмотрим причины текучести кадров вЗАО «Эльф Филлинг» (рис.5).

Текучесть кадров в ЗАО «Эльф Филлинг»за 2013-2014 гг. осталась в среднем одинаковой, в основном велика в этом доля рабочих (в 2013г. выбыло – 4 человека, в 2014г. – 5 человек).

По какой причине Вы увольнялись с ЗАО «Эльф Филлинг»?	
Низкая зарплата	43%
Отсутствие перспектив роста	24%
Несложившиеся отношения с руководством	11%
Неудобный график работы	6%
Неудобное расположение работы	5%
Другое	11%

Рис. 5. Исследование мотивов выбытия работников с ЗАО «Эльф Филлинг» (результат)

В целом при данной численности фирмы это очень незначительное увеличение текучести. Такое положение можно объяснить ускоренным, вынужденным набором, без проведения должного профессионального отбора персонала, при развитии и расширении фирмы.

Комплексная и целенаправленная работа ЗАО «Эльф Филлинг» по эффективному управлению своим персоналом создает репутацию благонадежности, а бренд компании на рынке труда России вызывает только положительные ассоциации. Задачи компании, его ценности и приоритеты, а также возможности, предоставляемые персоналу, полностью соответствуют

представлениям о компании, стратегические цели которой потенциальные кадры готовы преданно реализовывать и развиваться вместе с ней долгие годы.

Социальная защита сотрудников для ЗАО «Эльф Филлинг» - это инвестиции в человеческие возможности, которые всегда являются оправданными и выгодными. Потому кадры – главные «активы» компании.

Социальная политика ЗАО «Эльф Филлинг» формируется и реализуется на системной основе в соответствии с утвержденными нормативными документами, такими, как Положение о социальной ответственности ЗАО «Эльф Филлинг», в котором прописаны обязательства по социально ответственному регулированию вопросов труда и занятости, улучшению качества условий труда и жизни работников и их семей, а также развитию образования и науки.

Принятая в 2007г. система мотивации персонала на основе KPI в рамках проекта «Система управления эффективностью» подтвердила свою высокую результативность. Система развивается в соответствии с новыми стратегическими целями бизнеса.

Кадровая политика в ЗАО «Эльф Филлинг» предполагает совершенствование профессиональных навыков работников. В ЗАО «Эльф Филлинг» 65% работающих имеют высшее образование, еще 25% обучаются заочно в высших учебных заведениях, из них 5% получают второе высшее образование.

В 2014 году повышению квалификации рабочих кадров было уделено значительное внимание по сравнению с 2013 годом. Так, удельный вес работников к общему числу в 2013 году составил 11,5 %, а в 2014 году – 32,8 %. Это окажет в свою очередь результат на деятельность предприятия, так как существует взаимосвязь роста производительности труда работников за счёт повышения квалификации. А если возрастёт производительность труда, то увеличиться и объём выпускаемой продукции. С повышением квалификации рабочих кадров улучшается качество выпускаемой продукции.

В ЗАО «Эльф Филлинг» предпочтение отдаётся индивидуальной подготовке новых рабочих, так как данный метод требует меньшего количества материальных затрат.

Одним из важнейших факторов нематериальной мотивации в компании является поощрение и признание заслуг работников. С целью популяризации достижений самых лучших и эффективных сотрудников, в 2014 году работники были номинированы на внутренние и внешние награды. В 2014 году к награждению были представлены 17 работников.

Специально для своих сотрудников ЗАО «Эльф Филлинг» открыл программу «Кадровый резерв», которая позволяет любому работнику территориальной сети занять ещё более интересную в профессиональном плане должность и получить широкий деловой опыт.

2.3. Оценка эффективности существующей системы управления человеческими ресурсами предприятия

В современных социально-экономических условиях, характеризующихся динамичными изменениями внешней среды, персонал является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. В этом контексте понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей работников является залогом долгосрочного успеха и процветания. Персонал рассматривается как одна из сторон, заинтересованных в деятельности организации наряду с такими, как потребители и пользователи продукции (услуг), собственники/инвесторы, поставщики и партнеры, социальные группы и отдельные граждане, зависимые от организации или оказывающие на нее влияние. В этой связи в практической деятельности организаций возрастает роль оценки эффективности системы управления персоналом.

Исследование проводилось с использованием классических методик,

используемых в менеджменте, адаптированных в соответствии с отраслевой спецификой. Для исследования некоторых основных проявлений психологического климата коллектива авторами использована карта-схема Л.Н. Лутошкина.

Согласно экспресс-методике, психологический климат организации трактуется как весьма благоприятный. Подобный результат сложился из нижеследующих показателей: приятный коллектив, наличие атмосферы взаимного уважения, а также вопросов, касающихся желания посещать данную организацию после ухода на пенсию (рисунок 6).

Коллектив компании ЗАО«Эльф Филлинг» имеет практически равные показатели по компонентам социально–психологического климата, что является положительным результатом, требующим усовершенствования.

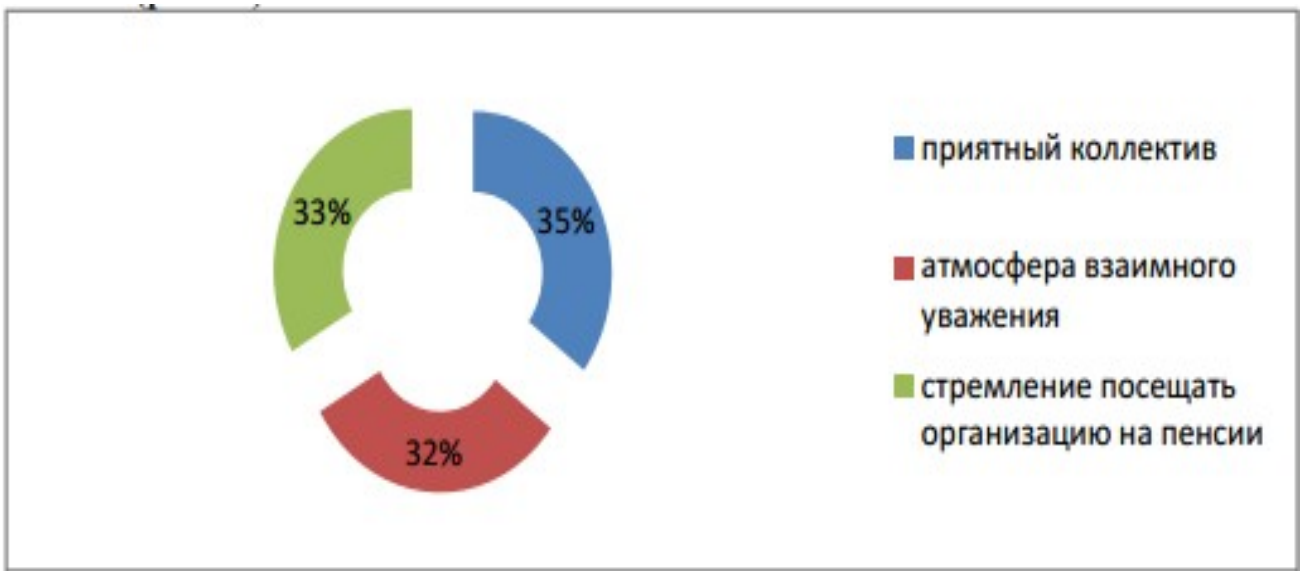

Рис.6. Показатели психологического климата организации (%)

На рис.7 можно рассмотреть степень развития коллектива по различным характеристикам.

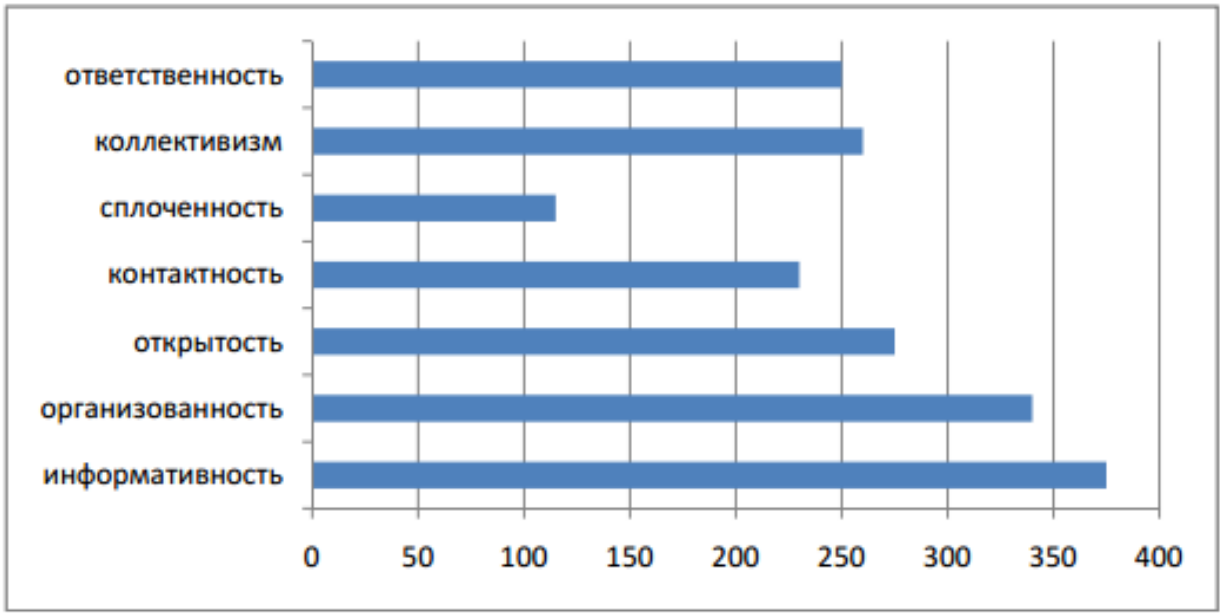

Рис.7. Затрачиваемые силы на развитие основных компонентов существования коллектива компании ЗАО «Эльф Филлинг» (баллы)

Наиболее развит коллектив компании ЗАО «Эльф Филлинг» в информативной характеристике.

Показатели организованности, открытости и коллективизма говорят о положительном климате в организации. Целесообразно обратить внимание на сплоченность коллектива, как наименьший показатель в исследуемой группе, что особенно касается взаимодействия между подразделения организации.

Непосредственно исследование удовлетворенности персонала проводилось с помощью специально разработанного опросника, включающего такие параметры, как удовлетворенность заработной платой, содержанием, организацией и условиями работы, стилем руководства, политикой организации и руководства, климатом в коллективе, возможностью профессионального и карьерного роста и др. (приложение 3)

Согласно опросу было выявлено, что 32% работников скорее не удовлетворены своей заработной платой и 22% точно указали на свою неудовлетворенность. Всего 6% опрошенных полностью удовлетворяет оплата их труда. 22% персонала скорее удовлетворены заработной платой,

чем нет.

Следует отметить, что средний уровень оплаты труда сотрудников компании ЗАО «Эльф Филлинг» значительно выше, чем в других аналогичных компаниях.

Изучение удовлетворенности уровнем оплаты труда, по мнению многих исследователей этого вопроса, представляется делом сложным и противоречивым. Многие авторы считают, что индивидуальная удовлетворенность обусловлена индивидуальными потребностями, которые по мере их удовлетворения имеют свойства возрастать. Подтверждением это является и всем известная теория Авраама Маслоу. Важно отметить, что 18% отпрошенных затруднились с ответом. Такой процент неопределенности мог возникнуть из-за отсутствия возможности самореализации на рабочем месте, и поэтому людям, вероятно, хотелось бы компенсировать это за счет оплаты своего труда. Что касается удовлетворенности режимом работы в компании ЗАО «Эльф Филлинг», то показатели выглядят следующим образом: 44% анкетируемых указали на то, что они полностью удовлетворены режимом своей работы, 28% - скорее удовлетворены, 14% опрошенных затруднились с ответом, вероятно, есть такая категория людей, которая не задумывается о возможности изменений режима работы, а принимает стандарт за правило. 12% опрошенных скорее не удовлетворены режимом труда и всего 2% указали на то, что они абсолютно не удовлетворены режимом своей работы. Можно сделать вывод, что в организации достаточно хорошо продуман режим работы, который в целом является удобным для работников.

Относительно возможности продвижения выявлены положительные результаты, так как 36% точно знают о возможности своего продвижения, 26% скорее удовлетворенны этой возможностью, 24% затруднились с ответом, 12% скорее не удовлетворены данной возможностью и всего 2 % указали на свое полное недовольство. Половина опрошенных сотрудников указали на полную удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями работы. 36% скорее удовлетворены условиями. Важно отметить, что для

врачей данный показатель является одним из основных условий качественного выполнения работы.

Половина сотрудников (50%) указали на то, что их полностью устраивает уровень организации труда и 34% заявили, что их почти устраивает уровень организация труда. Большинство опрошенных отметили, что они полностью довольны своими отношениями с коллегами, 34% скорее удовлетворены ими.

Полностью удовлетворены уровнем технической оснащенности 38% опрощенных, 36% считают его почти удовлетворительным, 10% отпрошенных не задумывались по этому поводу и 10% скорее не удовлетворены данным показателем. Всего 6% опрошенных абсолютно не удовлетворены технической оснащенностью.

Таким образом, рассматривая важные аспекты удовлетворенности персонала, влияющие на работу в компании ЗАО «Эльф Филлинг», можно отметить, что в целом почти по всем пунктам результаты положительные. Следовательно, персонал устраивает его работа и основные условия, обеспечивающие эту работу.

Негативные результаты были выявлены только в части оплаты труда, что закономерно и связано с невысоким уровнем заработной платы в целом по отрасли. Также руководству необходимо учитывать мнение меньшинства по всем аспектам, поскольку среди этого меньшинства может быть мнение, выраженное формальными и неформальными лидерами команды.

Рассматривая удовлетворенность сотрудников основными аспектами работы в организации (рис.8) , можно увидеть довольно ровную картину.

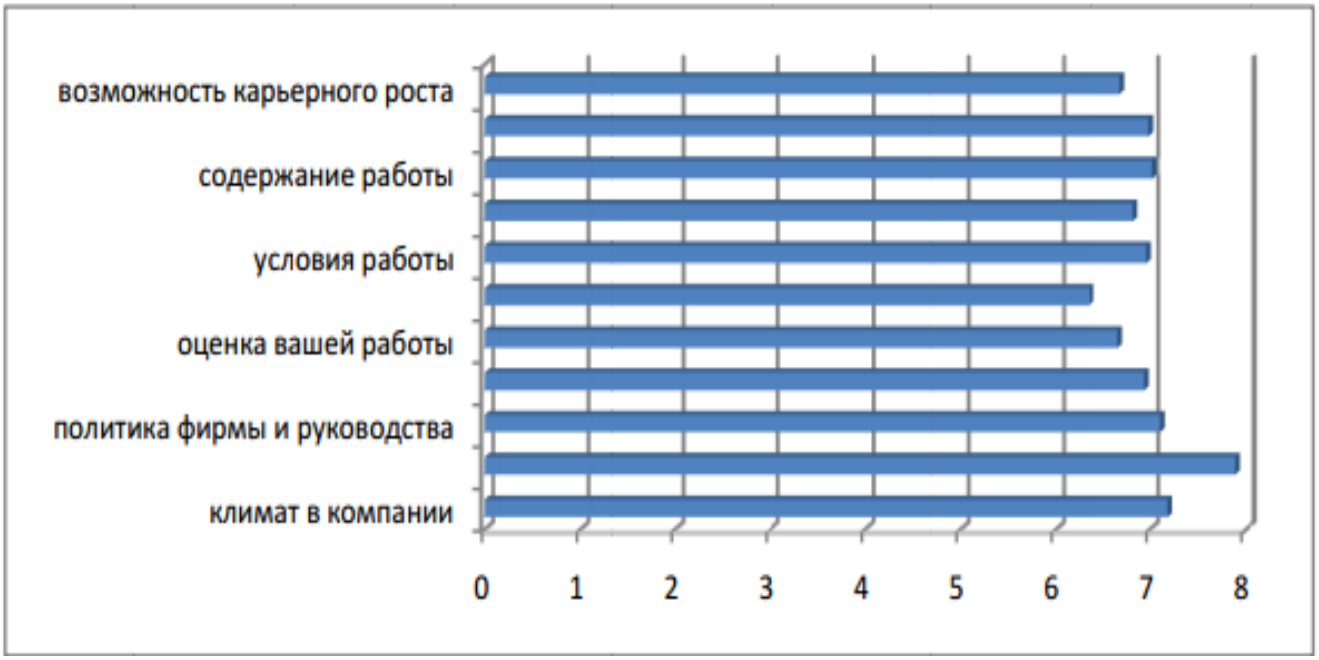

Рис.8. Удовлетворенность основными показателями по 10-балльной шкале

Большинство оценило все показатели на 7 баллов, что является достаточно высоким уровнем средней удовлетворенности по критерию. Меньше всего коллектив удовлетворен системой оплаты труда, но более удовлетворен моральным климатом на работе.

Следует отметить, что при этом 80% сотрудников намерены продолжать работать на той же должности. 8% намерены получить повышение, еще 8% хотели бы перейти в другую организацию и сменить специальность (рис.9).

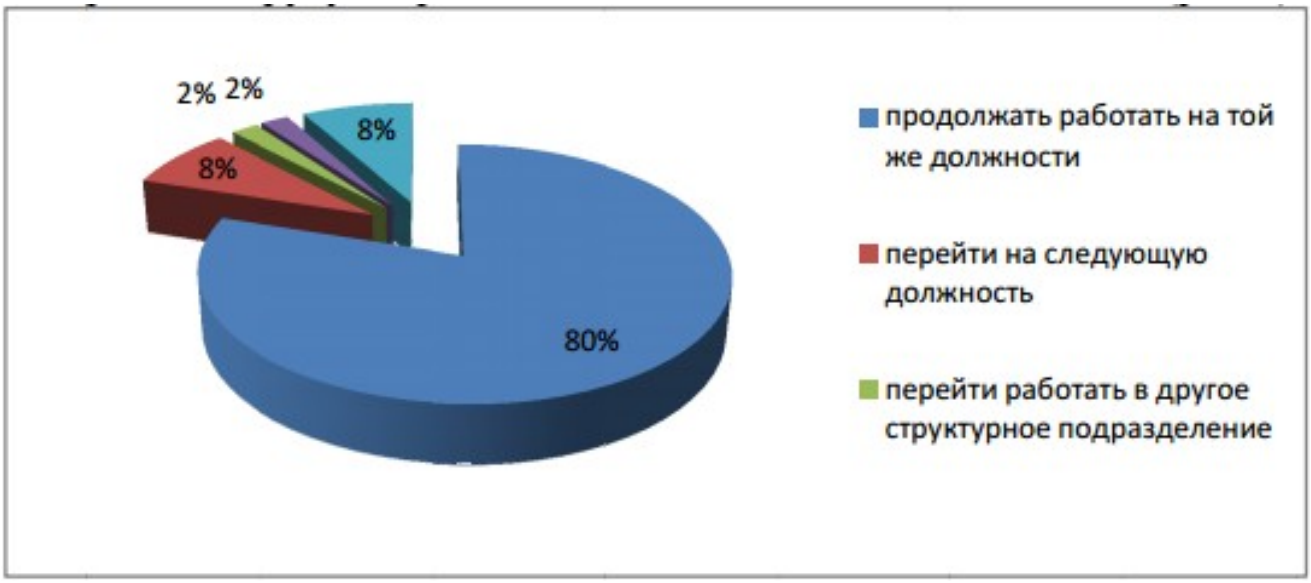

Рис.9. Структура ответов респондентов об уровне лояльности персонала

Подводя итоги, отметим, что для повышения эффективности системы управления персоналом (и, тем самым, достижения значительных преимуществ магазина перед конкурентами) через внедрение системы оценки удовлетворенности организации необходимо предпринять следующие основные шаги.

Шаг 1. Оценить текущий уровень удовлетворенности персонала (в целом, по ключевым сотрудникам и т. п.).

Обследование персонала позволит определить уровень его текущей удовлетворенности трудом и выделить наиболее проблемные зоны, а также разрывы (расхождения) между текущим и желаемым состоянием Необходимыми составляющими для организации обследования являются разработка анкеты, выбор способа обработки и анализа полученной информации и т. д.

Шаг 2. Организация системы регулярного мониторинга удовлетворенности персонала трудом и использование информации для принятия обоснованных управленческих решений в области управления персоналом.

На этом этапе основной акцент в работе целесообразно перенести на

службу персонала самой организации, отдавая на аутсорсинг лишь некоторые функции или бизнес-процессы (например, помощь в организации системы, проектирование распределения функций между структурными подразделениями, подготовки проектов необходимых нормативных актов, методического и информационного обеспечения).

Шаг 3. Совершенствование системы регулярного мониторинга (использование возможностей для улучшения деятельности по управлению персоналом)

Принимая во внимание изменения, происходящие во внешней среде и в самой организации, необходимо совершенствовать методологию оценки (например, изменять анкету опроса, выборку и т. д.), методы анализа информации и др. Это позволит привести используемый инструментарий оценки удовлетворенности в соответствие актуальным требованиям организации для принятий управленческих решений.

Делая выводы, отметим, что вЗАО «Эльф Филлинг» создана гибкая система управления человеческими ресурсами, ориентированная на работу в рыночных условиях. Функционирование этой системы, включающей в себя решение комплексных управленческих, трудовых, финансово-хозяйственных, социально-экономических, образовательных и многих других проблем, в современных условиях невозможно без концепции, определяющей основные положения кадровой политики:

1. Создание единых принципов стратегического управления и развития человеческих ресурсов.

2. Интеграция кадровой политики при стратегическом планировании в компании с учетом кадровой работы на всех уровнях управления.

3. Внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки человеческих ресурсов.

4. Разработка экономических стимулов и социальных гарантий.

5. Исследование проблем в области развития человеческих ресурсов.

Стратегия управления персоналом в ЗАО «Эльф Филлинг» отражает разумное сочетание экономических целей компании, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

Кадры являются самой большой ценностью ЗАО «Эльф Филлинг». Компания стремится создать все условия, а кадры стремятся работать, наиболее эффективно. Численность работников продолжает расти, что в первую очередь объясняется постоянным развитием филиальной сети и увеличением объемов реализации товаров и услуг.

Таким образом, в ходе исследования основных процессов в системе управления человеческими ресурсами на анализируемом предприятии были выявлены такие проблемы, как: неэффективный процесс адаптации работников; формальный процесс аттестации, слабая мотивация сотрудников на достижение целей организации, необъективность результатов процесса мотивации и стимулирования труда; неэффективный процесс отбора персонала (использование в процессе отбора персонала ограниченного числа методов, формализм процедуры); отсутствие нормативного регулирования отношений в системе управления персоналом; отсутствие выделенных и описанных подпроцессов общего процесса «Управление персоналом».

Глава III. Направления совершенствования формирования эффективной системы управления человеческими ресурсамиЗАО «Эльф Филлинг»

3.1. Модернизация системы управления человеческими ресурсами

В условиях развития технологичного производства возрастает роль человека, соответственно предъявляются высокие требования к уровню его знаний, способностям, квалификации. В стратегии современной организации одним из важнейших направлений является управление персоналом.

В условиях действующих экономических связей, рыночных отношений, научного прогресса наблюдается четкая слаженность структуры органов управления, изменение методов труда, которые направлены на результативное использование кадрового потенциала.

В последние десятилетия в странах Запада отмечается рост науки, в основе которой лежит управление персоналом, возрастает значимость функций этого управления для эффективности организационной деятельности[40].

В практике стран Евросоюза (Франция, Германия, Италия и др.) по управлению трудовыми ресурсами растет значение, придаваемое групповым формам труда. Групповые формы труда во все большей мере рассматриваются как основа организационного успеха. Формированию и сплочению малых коллективов уделяется все больше времени, усилий и ресурсов. Это дает многие преимущества, важнейшими из которых являются рост продуктивности и эффективности работы, проявление творческих способностей и энергии, решение междисциплинарных и многофункциональных задач, развитие коммуникации, атмосферы благоприятной для новых идей и изменений, коллективизма, взаимопомощи, согласованности действий и т.д. Среди недостатков - снижение персональной ответственности, сопротивление изменениям в случаях, когда возникает

[40] Кондратенко О.Н. Подготовка менеджеров к работе в зарубежных подразделениях международных компаний // Гуманитарные науки в XXI веке. - 2014. - № 18. - С. 182-185.

угроза занятости, оплате труда, положению работников, недостаточно продуманны структура и состав группы, вопросы вознаграждения и продвижения персонала.

Большое внимание уделяется стратегии развития карьеры работников. В Германии и Франции существуют различные модели управления, связанные с развитием карьеры работников и соотносимые с общей хозяйственной стратегией предприятий, со своими особенностями с точки зрения набора, продвижения, подготовки, вознаграждения, статуса работников, текучести кадров и т.д. Расстановка и профессиональная адаптация работника в трудовом коллективе предполагает организацию для новых работников специального курса обучения и воспитания, призванного наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы на предприятии. Кроме усиления связи оплаты с результатами, все большее число компаний применяют системы оплаты, существенно отличающиеся от традиционных должностных систем и основанные на квалификации работника, оплачивая тем самым способность решать определенные задачи, а не работу, выполняемую в данный момент. В большинстве западноевропейских стран такие системы получили распространение в страховом и банковском деле, отраслях телекоммуникации и транспорта. Потенциальное преимущество такого подхода состоит в том, что он стимулирует не движение по должностной иерархии, а развитие квалификации. Однако такой подход предполагает возможность создания соответствующей системы оценки поведенческих аспектов деятельности работника, которые он должен проявить в процессе эффективной трудовой деятельности и которые могут составить базу для расчета пакетов оплаты, стимулирующих развитие и применение требуемых навыков и компетенций.

Зарубежный опыт управления персоналом накапливался годами. За историю существования менеджмента большинство стран достигли высот в области управления в различных сферах деятельности. Организация собственной модели управления требует детального изучения зарубежной

теории и практики и использования их наилучших достижений.

Зарубежный опыт управления персоналом рассматривается в виде системы взглядов, основанных на узловых идеях и научных результатах крупных ученых, экономистов и управленцев. Суть новой системы взглядов на управление персоналом заключается в том, что основные положения внедряются, не приводя к разрушению уже сложившихся структур и методов, а как бы дополняют их[41].

В последние годы наблюдается переплетение разных моделей управления персоналом: американской, японской и западноевропейской. Важным здесь является системный подход, разработка различных моделей организации, в основе которой лежит управление персоналом. В современном мире в индустриально развитых странах преобладают два противоположных подхода – американский и японский[42].

В голландской модели управления («poldermodel» — плоская модель управления) не существует иерархии, и занимаемое положение не дает никаких преимуществ перед другими. Однако отсутствие иерархии в структуре управления не означает отсутствие контроля. Голландцы привыкли работать самостоятельно и нести личную ответственность за свои действия. Сотрудники обладают высокой степенью самосознания и сами понимают свою значимость для компании, а руководство, в свою очередь, избавлено от необходимости оказывать давление на персонал.

В голландских компаниях принято работать в командах, где каждому сотруднику отведена своя роль, которая соответствует его профессиональным и личностным качествам. Результат работы достигается за счет совместной работы и усилий всех членов команды. В Голландии существует два вида собеседования: открытое собеседование и собеседование на определенную вакансию.

1. Открытое собеседование (opensollicitatie) заключается в том, что

[41] Редько А.М. Зарубежный опыт организации управления персоналом на предприятиях // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - № 18. - С. 83-92.
[42] Горбачев И.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала на основе участия в управлении // Челябинский гуманитарий. - 2013. - № 1 (22). - С. 18-22.

инициатива исходит от самого соискателя, выбирающего самостоятельно компанию, не зная конкретно, есть ли там в данный момент интересующая его позиция. Выделяют три способа открытого собеседования: а) собеседование по телефону (telefonischgespreek); б) написание письма (sollicitatiebrief); в) личное посещение компании (bezoekvandeinstelling). Наиболее эффективным из всех трех способов является личное посещение компании.

2. Собеседование на определенную позицию — это событие, полное напряжения, но, несмотря на это имеет свои плюсы: компания получает впечатление о кандидате, а кандидат в свою очередь знакомится с потенциальным работодателем.

Выделяют три уровня собеседования:

1. Предварительная беседа (hetvoorselectiegesorek). Это первая встреча работодателя с кандидатами, претендующими на определенную вакансию. Интервьюер пытается «отфильтровать» потенциального кандидата согласно предъявляемым требованиям.

2. Заключительная беседа (heteindselectiegesprek) состоит в проверке: подходит ли кандидат на данную позицию. Акцент делается на особые качества, опыт и стиль работы кандидата.

3. Подтверждающая беседа (hetbevestigingsgesprek) проводится после того, как выбран определенный кандидат на вакансию. Суть беседы заключается в подтверждении решения о принятии кандидата на работу.

В Голландии большое внимание уделяется следующим качествам кандидата:

1) готовность учиться (bereidheidtotleren);

2) мотивации (motivatie). Каждый работодатель ищет кандидата, кто готов вложить свое время и энергию в выполнение своей работы;

3) интеграция (intergriteit) кандидата заключается в доверии, честности и лояльности;

4) коммуникационные способности (communicatiewaardigheden). Очень

важно, чтобы кандидат умел не только хорошо читать и писать, но и четко и кратко передавать важную информацию другим;

5) умение ладить с другими (goedoverwegkunnenmetanderen), успешно работать в команде, высказывать свое мнение и при этом прислушивается к мнению других;

6) позитивный настрой (positievehouding);

7) личные взаимоотношения (persoonlijkeverstandhouding). Работодатель нанимает тех кандидатов, с кем он сможет хорошо работать и кто сможет быть продуктивной частью команды;

8) самоуверенность (zelfvertrouwen). Работодатель ищет кандидата с сильной, но реалистичной самоуверенностью. Чрезмерная самоуверенность приводит к поражению, а пониженная — к низкой продуктивности. Роль современного руководителя в голландской компании рассматривается как «coach», то есть человека, занимающегося развитием и поддержкой своего персонала. Свое влияние и авторитет он осуществляет не за счет своего статуса, а за счет своих личностных и профессиональных качеств. Внимание современного руководителя направлено на команду в целом, а не на каждого работника в отдельности[43].

Американская модель работает по системе «должность — работник». Особенность её в том, что:

1. персонал рассматривается как источник повышения результативности производства;
2. в его подборе учитываются образование и практический опыт, умение работать в коллективе;
3. ориентация направлена на узкую специализацию менеджеров и ученых.

Управленческая деятельность здесь ориентирована на механизм индивидуальной ответственности, оценку индивидуальных результатов. Поэтому решения по управлению принимают конкретные лица и,

[43] Резник Г.А., Маскаев М.И. Модель и механизмы управления трудовым потенциалом современной организации // Образование. Наука. Научные кадры. - 2014. - № 1. - С. 143-146.

следовательно, отвечают за их реализацию[44].

Японская модель работает по системе «работник — должность». В данной системе сначала происходит первичное изучение сильных и слабых сторон личности работника, а затем осуществляется подбор соответствующего для него рабочего места. Здесь все работники в момент принятия их на работу являются неквалифицированными, но обязательно должны повышать свою квалификацию.

Необходимо понимать, что Япония в отличие от Америки тесно связывает управление с многовековыми традициями и это обуславливает особенности японского управления:

- Управление основывается на предоставлении качественного образования для рабочего.

- Учитывается потенциал и способности каждого из персонала и предоставление ему подходящего рабочего места;

- Труд оплачивается комплексно, то есть учитывается возраст рабочего, его стаж, образование и его способность выполнить поставленное задание.

- Рабочие участвуют в профсоюзах организации, а не отдельной отрасли.

В Японии очень низкая текучка кадров.

Учитывая менталитет японцев, в организациях, как правило, очень низкий уровень текучки кадров, так как организация обязана предоставлять перспективу работы на длительный период.

Западноевропейская модель несколько похожа на американскую модель управления, поэтому каждая из трех моделей управления имеет свои плюсы и минусы, и поэтому сейчас намечается тенденция к смешению данных моделей, что еще в большей степени усовершенствует управление персоналом.

Для процветания компании необходимо быть отличным менеджером и учитывать особенности и инновации западного управления.

---

[44]Рахманкулов И.Ш. Управление «человеческими ресурсами» в XXI веке: характерные черты практики корпораций // Путеводитель предпринимателя. - 2013. - № 19. - С. 198-207.

Управляющие американских компаний первыми пришли к выводам, что инвестиции в оборудование, ни как не обуславливают повышение производительности труда, если не учитывать так называемый «человеческий фактор». «Человеческий фактор» в менеджменте представляет собой организацию труда, где кадры (персонал) представляют собой наибольшую ценность.

Нужно всегда учитывать человеческий фактор.

Соответственно американцы разработали такую модель работы с персоналом, где должно учитываться:

А) создание такой производственной культуры, чтобы включала в себя отлаженные механизмы групповой работы;

Б) Обеспечение переподготовки и переквалификации кадров;

В) Организация резерва кадров;

Г) Стимулирование инициативы и вовлечение персонала в процесс принятия решений[45].

Таким образом понятие «человеческого фактора» в американской компании это прежде всего – люди, причем не зависимо от того какую ступеньку иерархии в данной организации они занимают.

Главный принцип любой компании в Америке – «хорошая компания только та, где каждый реализует свои способности и достигает поставленных целей».

В Европе и США обязанности специалистов четко определены. Как в американской, так и в японской модели есть свои «плюсы» и «минусы». Поэтому в мировой практике обозначилась тенденция применения смешанной системы управления персоналом[46].

Как показывает мировой опыт, развитие управления персоналом как науки оказывает положительное влияние на деятельность предприятий и

---

[45] Огнева В.В. Интегративные возможности международного сотрудничества стран СНГ в сфере подготовки кадров государственной службы // Управленческое консультирование. - 2014. - № 2 (62). - С. 7-14.

[46] Таланова А.В., Лымарева О.А. Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2013. - № 12 (27). - С. 23.

организаций, а также содействует самореализации и развитию личности.

В результате проведенного анализа, можно с уверенностью сказать, что в ЗАО «Эльф Филлинг» хорошо налажено коллегиальное, линейное управление, грамотно ведется кадровая политика, руководитель старается сформировать корпоративную культуру организации, развивает самоуправление коллектива. Такое управление хорошо тем, что работники несут личную ответственность за итоги своей производственной деятельности непосредственно перед собранием отдела. В свою очередь начальник отдела отчитывается перед руководителем ЗАО «Эльф Филлинг». Этим выдерживается важный принцип линейного управления – подчинение и отчетность исполнителя только одному лицу вышестоящего уровня. То есть демократизм в управлении сочетается с единоначалием. Этот принцип требует дальнейшего развития, так как работа в ЗАО «Эльф Филлинг» тесно взаимосвязана между каждым отделом.

Методом опроса были получены данные об эффективности использования системы мотивации персонала в целом и отдельных элементов в частности. Всего в анкетировании приняли участие 36 человек.

В результате опроса было установлено, что70 % респондентов (25 человек) отдали предпочтение способам нематериальной мотивации, а остальные 30 % (11 человек) выбрали материальное стимулирование. При этом сотрудники оценили важность нематериальной мотивации следующим образом: очень высокая — 40 % (10 человек); средний уровень важности выбрали 32 % (8 человек) респондентов; четыре человека признали нематериальную мотивацию важной, но в небольшой степени, а три человека вообще отрицают значимость нематериальной мотивации.

Итоги изучения факторов (стимулов), влияющих на трудовую мотивацию сотрудников, следующие: на 1-м месте оказались достижение высоких результатов и признание этого успеха другими сотрудниками (данный фактор отметили 94,4 % респондентов); на 2-м месте — ответственность (83,3 %); на 3-м — возможность профессионального роста

(69,4 %); на 4-м — надбавка за стаж (50 %); на 5-м — продвижение по службе (41,6 %); на 6-м — бонусы по результатам работы (33,3 %); на 7-м — добровольное медицинское страхование (22,2 %); на 8-м — дополнительная выплата за перевыполнение плана (13,8 %) (рис. 10).

В ходе анализа анкет была отмечена особая зависимость выбора стимулов, укрепляющих трудовую мотивацию, от возрастной категории.

Для молодых людей основными стимулами являются возможность продвижения по службе и высокая базовая заработная плата, для людей среднего возраста — публичная похвала и ответственность, для сотрудников преклонного возраста — благоприятный психологический климат и удовлетворение от занятия любимым делом. Стимулирование материального плана, как показывает данное исследование, малоэффективно.

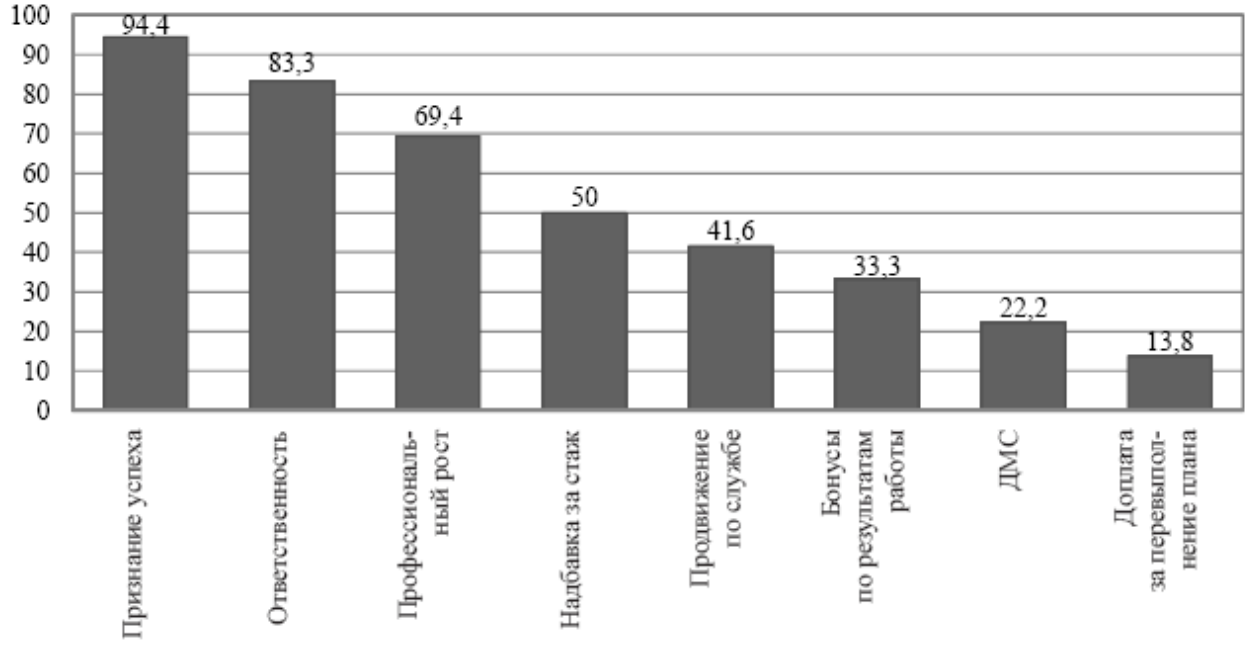

Рис.10. Факторы, влияющие на мотивацию персонала

Следует уделить особое внимание определению наиболее значимых факторов мотивирования труда. С этой целью в ходе исследования была разработана методика, позволяющая руководству организации правильно выбрать механизмы мотивации персонала к трудовой деятельности.

Сделаем выводы по методам стимулирования в ЗАО «Эльф Филлинг»:

- работники не удовлетворены размером заработной платы, нематериальными выгодами и решением социальных проблем;

- слабо развита система участия; рабочих не устраивают перспективы карьерного роста;

- недостаточно развито управление по целям. Так, например, установление цепи целей используется в вопросах повышения качества продукции, при составлении ежегодных бизнес-планов, но достижение сотрудниками каждой цели не означает автоматического повышения их уровня зарплаты;

- персоналу работа представляется интересной, перспективной, высоки показатели самостоятельности, ответственности, уважения и отношений в коллективе. Но рост социального статуса невозможен без роста оплаты труда, уровнем которого большинство работников компании не довольны.

По моему мнению, следует предложить принять за основу систему ежегодных бонусов и установить следующие критерии начисления долей или бонусов:

1. рационализаторское предложение, повлиявшее на сокращение издержек или увеличение прибыли;
2. нормальный психологический климат в коллективе;
3. отсутствие «текучки» кадров в подразделении[47].

Считаю эти критерии очень важными, так как их осуществление вызывает рост производительности труда, что является прямым фактором повышения заработной платы работников, в частности её постоянной части. Это прописная экономическая истина, отраженная, кстати, и в коллективном договоре ЗАО «Эльф Филлинг».

В ЗАО «Эльф Филлинг» нужно расширять систему компенсаций, льгот. Существующая система в компании весьма узкая и закостенелая. Можно установить такие новые виды компенсаций, как: доплата за

[47]Когдин А.А. Теоретические аспекты коммуникационных процессов в управлении персоналом // В сборнике: Социально-трудовые отношения Анпилов С.М. - Самара, 2015. - С. 49-71.

многолетний труд, за составление отчетности, премии за сверхурочную работу, надбавка за опыт, умения и т. д.

Также надо повсеместно развивать организационное стимулирование персонала ЗАО «Эльф Филлинг». Важным аспектом данного метода мотивирования является сбалансированность личных и корпоративных целей, чего на данном предприятии явно недостаточно. Справиться с такой ситуацией поможет использование двух управленческих концепций Х. Рамперсада: универсальной системы показателей (TPS) и личной системы сбалансированных показателей (PBSC).

При применении методов организационной и морально-психологической мотивации руководителям ЗАО «Эльф Филлинг»желательно учесть потребности сотрудников и определить те ее виды, которые больше всего подходят каждому из них: продвижение, возможность профессионального роста, признание, разнообразие трудовой деятельности. Периодически необходимо включать в работу подчиненных новые задания, бросающие вызов их навыкам и способностям.

Также можно использовать и оригинальные методы мотивации, например, систему жетонной мотивации, разработанную американским психологом В. Скиннером. Жетон играет роль позитивной оценки работника, свидетельствует о значимости его владельца для организации. Им награждают за активное участие в важной для компании деятельности, выполнение конкретных заданий, проявление инициативы, т. е. жетон выступает в качестве универсального эквивалента благ, так называемых «корпоративных денег». В случае наложения взыскания сотрудник лишается жетонов. Здесь нужно учесть, что изъятие жетонов не всегда этично, а их невыдача не срабатывает в отношении людей с умеренными амбициями. Таким образом, жетонный метод является преимущественно поощрительным.

Для определения выбора методов мотивации персонала к трудовой деятельности необходимо проводить социологический опрос сотрудников организации (подразделения), позволяющий выявить ценностную ориентацию сотрудников и определить силу факторов мотивации. Это рекомендуется делать в три этапа.

Первый этап — определение отношения к труду.

В ходе изучения отношения (интереса) к труду каждому сотруднику следует ответить на вопросы, приведенные в табл. 9 и 10.

Таблица 9

Характеристика отношения к выполняемой работе

Довольны ли Вы своей работой?	Ранжирование сотрудников по возрасту							
	21–30		31–45		46–55		старше 55	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Работой доволен								
Скорее доволен, чем не доволен								
Скорее не доволен, чем доволен								
Совершенно не доволен								
ИТОГО								

Таблица 10

Характеристика отношения к выполняемой работе

Довольны ли Вы своей работой?	Ранжирование сотрудников по стажу							
	до 10 лет		10–15 лет		15–20 лет		свыше 20 лет	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Работой доволен								
Скорее доволен, чем не доволен								
Скорее не доволен, чем доволен								
Совершенно не доволен								
ИТОГО								

На основе анализа полученных результатов делается вывод о наибольшем влиянии на удовлетворенность работой социально-демографических факторов.

Второй этап — определение эффективного метода мотивирования (стимула) и силы факторов мотивации персонала.

Таблица 11

Вариант анкеты для исследования стимулов мотивации персонала к трудовой деятельности

№ п/ п	Наименование фактора производственной ситуации	Совершенно удовлетворен	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен	Совершенно не удовлетворен
1	Содержание труда				x	
2	Занимаемая должность		x			
3	Заработная плата				x	
4	Премия за год		x			
5	Премия к отпуску				x	
6	Премия в течение года		x			
7	Условия труда	x				
8	Организация труда					x
9	Оплата проездных билетов	x				
10	Оплата детских путевок			x		
11	Содержание информации на доске объявлений	x				
12	Подарки ко Дню рождения	x				
13	Подарки к Новому году	x				
14	Организация и содержание корпоративного праздника "Открытие сезона"	x				
15	Организация и содержание корпоративного праздника "Новый год"		x			
16	Программа "Здоровье"	x				
17	Отношения с непосредственным руководителем					x
18	Отношения с коллегами		x			

Используя вопросы анкеты, представленные в табл. 11, можно определить метод и силу мотивации сотрудников. По данным анкеты рассчитываются средние баллы по каждому методу и по разделам материальной и нематериальной мотивации. Сила мотивации определяется путем расчета среднего числа баллов для каждого сотрудника.

Третий этап — определение ведущего метода стимулирования.

Для выбора ведущего метода стимулирования анализируются те факторы, баллы по которым показывают максимальное числовое значение (из оценок факторов, представленных в анкете).

В результате анализа каждого фактора из двух блоков делается вывод

об уровне предпочтения сотрудником стимулов трудовой деятельности на данный момент времени. На основе результатов, полученных с помощью предлагаемой методики, выбираются эффективные методы мотивирования каждого отдельно взятого сотрудника.

С учетом того обстоятельства, что условия трудовой деятельности в организации меняются и, следовательно, меняются и личностные интересы и приоритеты работников, их опросы по предлагаемой методике нужно проводить периодически, желательно один раз в год.

3.2. Расчёт эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности совершенствования мотивации труда - это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Рассмотрим эффективность нематериальных методов мотивации труда.

- публичное поздравление с днем рождения.

- обсуждение (беседа) планов карьерного роста сотрудников.

- связь личных планов сотрудника с целями организации. К примеру, сотрудник планирует поехать в отпуск – согласовать с ним время отпуска, возможность увеличения доходов путем повышения должности, зарплаты, сверхурочной работы. Обговорить действия, которые нужно осуществить на работе для осуществления личной цели – поездки в отпуск.

- публичное признание заслуг.

Конечными результатами перечисленных мероприятий будут являться две составляющие: материальная и нематериальная.

Материальной составляющей результата являются экономические показатели: увеличение производительности труда, снижение издержек

производства и т.п., в конечном итоге, увеличение прибыли и рентабельности предприятия.

Экономический эффект от внедрения рекомендованных нами мероприятий может также найти свое выражение и в следующем виде:

- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;

- относительной экономии средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Под нематериальной составляющей понимаются новые возможности руководящего и специализированного персонала компании – навыки и умения, приобретенные в ходе совместной работы[48].

Главным результатом совершенствования мотивации труда будет являться повышение эффективности управления компаниейЗАО «Эльф Филлинг», формирование общей корпоративной культуры. Конечным же результатом является увеличение объема продаж и, соответственно, повышение инвестиционной привлекательности компании.

В своей работе я рассматриваю экономический эффект мероприятий как результат хозяйственной деятельности предприятия. Экономическим эффектом будет являться объем реализованной продукции и прибыль.

Расходы на мероприятия, направленные на совершенствование технологии кадровой работы, приведены в таблице 12.

[48] Панина Е.С. Технология определения основных параметров компенсационной политики на основе анализа организационных факторов предприятия // В сборнике: Социально-трудовые отношения Анпилов С.М. - Самара, 2015. - С. 72-89.

Таблица 12

Расходы на мероприятия по совершенствованию методов подготовки персонала ЗАО «Эльф Филлинг»

Наименование мероприятий	Затраты, руб.	Примечание
Изучение личных дел, анализ текущей работы сотрудников	180 000	2 менеджера по работе с персоналом с окладом 20 000 руб.на 2 месяца (80 000руб.)+ привлечение сторонних организаций (100 000 руб.)
Разработка и проведение анкетирования сотрудников с целью определения зон развития трудовых компетенций		
Составление индивидуальных графиков обучения сотрудников		

Рассмотрим соотношение расходов на мероприятия, направленные на совершенствование технологии кадровой работы в сравнении с финансовыми показателями. При этом будем учитывать, что прогнозный рост объема продаж от проведения предложенной группы мероприятий составит 3%. Данный процент является минимальным, на который рассчитывает компания от внедрения данных мероприятий.

Таблица 13

Расчет рентабельности мероприятий по совершенствованию технологии управления персоналом в ЗАО «Эльф Филлинг»

Показатель	2014	Прогноз
Выручка от продаж товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	260 254	229 637
Прибыль от продаж, тыс.руб.	6 052	12 740
Процент затрат от внедрения рекомендованных мероприятий, %	180 000/229 637 x100=78	
Доходность на каждый вложенный рубль затрат, руб.	229 637/180 000=1,28	

Таким образом, проведение подобных мероприятий необходимо в целях максимизации объема продаж и прибыли предприятия.

Как видим из приведенных данных, затраты на рекомендованные мероприятия увеличат расходы предприятия на 78%, при этом принося прибыль на каждый рубль вложенных затрат в размере 1,28 руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проведение мероприятий по совершенствованию методов подготовки персонала экономически эффективны.

Расходы на разработку программ мотивации сотрудников приведены в таблице 14.

Рассмотрим соотношение расходов на мероприятия, направленные на совершенствование технологии кадровой работы в сравнении с финансовыми показателями. При этом будем учитывать, что прогнозный рост объема продаж от проведения предложенной группы мероприятий составит 10%.

Таблица 14

Расходы на разработку программ мотивации сотрудников

Показатель	Затраты, руб.	Примечание
Премирование в номинации «лучший сотрудник месяца», «лучший отдел» - по личным заслугам, проектам и т.п.	100 000	Ежемесячная премия сотрудникам, показывающим лучшие личные результаты, премия по проекту делится между участниками
Премирование в номинации «лучший наставник»	100 000	Ежеквартальная премия в размере 25000 руб.
Итого	200 000	

Таким образом, проведение подобных мероприятий необходимо в целях максимизации объема продаж и прибыли предприятия.

Как видим из приведенных данных, затраты на рекомендованные

мероприятия увеличат расходы предприятия на 81,6%, при этом принося прибыль на каждый рубль вложенных затрат в размере 1,23 руб.

Таблица 15

Расчет рентабельности программ мотивации

Показатель	2014	Прогноз
Выручка от продаж товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	260 254	245 244
Прибыль от продаж, тыс.руб.	6 052	28 347
Процент затрат от внедрения рекомендованных мероприятий, %	200 000/245 244 х100=81,6	
Доходность на каждый вложенный рубль затрат, руб.	245 244/200 000=1,23	

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проведение мероприятий по разработке программ мотивации экономически эффективны.

Расходы на разработку и проведение командообразующих мероприятий приведены в таблице 16.

Таблица 16

Расходы на разработку и проведение командообразующих мероприятий ЗАО «Эльф Филлинг»

Наименование	Затраты, руб.	Примечание
Совместное проведение праздников, выездных выходных (день рождения компании, организация праздников для сотрудников и их детей (Новый год).и т.п.)	100 000	Оплата услуг бизнес-агентств
Командообразующие тренинги	130 000	Оплата услуг бизнес-агентств
Итого	230 000	

Рассмотрим соотношение расходов на мероприятия, направленные на совершенствование технологии кадровой работы в сравнении с финансовыми показателями. При этом будем учитывать, что прогнозный рост объема продаж от проведения предложенной группы мероприятий составит 10%. Таким образом, проведение подобных мероприятий необходимо в целях максимизации объема продаж и прибыли предприятия.

Таблица 17

Расчет рентабельности мероприятий по совершенствованию технологии управления персоналом в ЗАО «Эльф Филлинг»

Показатель	2014	Прогноз
Выручка от продаж товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	260 254	245 244
Прибыль от продаж, тыс.руб.	6 052	28 347
Процент затрат от внедрения рекомендованных мероприятий, %	230 000/245 244 х100=93,7	
Доходность на каждый вложенный рубль затрат, руб.	245 244/230 000=1,07	

Как видим из приведенных данных, затраты на рекомендованные мероприятия увеличат расходы предприятия на 93,7%, при этом принося прибыль на каждый рубль вложенных затрат в размере 1,07 руб.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проведение мероприятий по разработке командообразующих программ экономически эффективны.

В целом, предложенные нами мероприятия по совершенствованию мотивации труда обеспечат результативность как самого процесса управления, так и достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств, и, в конечном итоге, достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия.

Заключение

Управление человеческими ресурсами - это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы. Ежедневными задачами сотрудника менеджера по персоналу оценивающего, консультанта, наставника и обучающего объединяются с активным вовлечением в развитие, поддержку и контроль процесс развития человеческих ресурсов. Понимание процесса развития человеческих ресурсов поможет объединить все этапы процесса адаптации персонала в организации.

Главная цель управления человеческими ресурсами - эффективное формирование, использование и развитие имеющихся кадров предприятия и привлечённых впервые.

Система управления человеческими ресурсами организации представляет собой упорядоченную совокупность элементов, определяющих, регулирующих и направляющих трудовую жизнь персонала. Ее элементы взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, образуя единое целое. Отдельные элементы системы объединены между собой причинно-следственной связью, а все они объединены единой целевой направленностью.

Одно из наиболее распространённых определений системы управления человеческими ресурсами звучит следующим образом: система управления человеческими ресурсами — это совокупность функциональных подсистем общего управления и управления персоналом, объединённых едиными целями и задачами и действующих на основе единых принципов и методов управления персоналом.

Практика и результаты данного исследования показывают, что в управлении компанией у руководства проблемы управления возникают именно на начальном организационном этапе развития торгового предприятия. Мне удалось выявить наиболее общие тенденции в

возникновении спорных вопросов в управлении персоналом: организация методов и процедуры отбора персонала, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в персонале, формы и методы стимулирования и продвижения молодых талантливых и перспективных работников.

К основным условиям эффективности функционирования системы управления человеческими ресурсами мы относим: обеспечение организации квалифицированными кадрами, максимальную реализацию профессиональной компетентности и опыта работников; совершенствование системы оплаты труда и мотивации; разумное управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников; предоставление работникам возможностей для повышения профессиональной квалификации.

Эффективная система управления человеческими ресурсами – залог успешного существования и финансовой стабильности любой торговой сети, фирмы, предприятия.

Главная составляющая ЗАО «Эльф Филлинг» это коллектив - сотрудники, готовые обслужить каждого покупателя на высоком уровне. Это и молодежь только что закончившая учебные заведения, и опытные работники со стажем работы, которые с удовольствием передают свой опыт молодому поколению.

По результатам анализа, необходимо отметить, что система мотивации, действующая в ЗАО «Эльф Филлинг», малоэффективна. Необходима разработка новых стимулирующих методов. Например, увеличение нематериальных стимулов, таких как повышение квалификации, карьерный рост и тому подобное.

Всякое изменение встречает сопротивление. Поэтому, прежде чем вносить коррективы в систему мотивации организации, необходимо: проанализировать и предсказать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение; по возможности минимизировать сопротивление (потенциальное и реальное); установить статус-кво нового состояния.

При внедрении изменений в системе оплаты труда возникает сопротивление персонала (иногда саботаж), которое может привести к их провалу. Поэтому руководителям ЗАО «Эльф Филлинг» необходимо усвоить следующие выводы, способствующие успеху проведения изменений:

1. для того чтобы система вознаграждения была эффективной, нужно учесть мотивационные факторы сотрудников и предпочтения работников в определении составных частей их компенсационного пакета с учетом трудовых затрат;
2. для того чтобы изменения получили поддержку всех сотрудников ЗАО «Эльф Филлинг», объяснить руководителям и сотрудникам необходимость их проведения и невозможность сохранять прежнее положение вещей, а также блокировать движение в неверных направлениях;
3. для того чтобы внедрение прошло успешно, вовлекать руководителей и сотрудников в процесс проведения изменений;
4. чтобы измерить эффективность новой системы оплаты труда, сопоставить отношение и динамику показателей, характеризующих результаты предприятия и фонд премирования: просчитать, какой эффект приносит каждый рубль, выплаченный в виде премии работникам ЗАО «Эльф Филлинг».

Проведениемероприятий по разработке командообразующих программ экономически эффективны.

В целом, предложенные мной мероприятия по совершенствованию мотивации труда обеспечат результативность как самого процесса управления, так и достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств, и, в конечном итоге, достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации предложенных мероприятий и программ.

Список использованной литературы

1. Астахова В.И. Исследование методов управления персоналом // Вопросы региональной экономики. - 2010. Т. 4. - № 4. - С. 31-39.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Академия, 2014. – С.108.
3. Бакай О.Н. Управление человеческими ресурсами в концепции всеобщего управления качеством // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2013. - № 13. - С. 198-201.
4. Барбарская М.Н., Муратова Д.А. Реализация механизма управления человеческими ресурсами организации // В сборнике: Управление реформированием социально-экономического развития предприятий, отраслей, регионов сборник научных статей V Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей.под редакцией В. В. Бондаренко, О. В. Лосевой, В. А. Дресвянникова, С. В. Самуйлова, Е. В. Воейкова, Л. М. Хурновой, Н. Г. Смолич. - Пенза, 2014. - С. 32-37.
5. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы экономики, управления и права. - 2014. - № 4 (16). - С. 118-122.
6. Бобова О.В. Современные методы и функции управления персоналом // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2012. - № 28. - С. 98-103.
7. Болдырева Г.Е., Волохова М.Е. Анализ факторов, влияющих на управление человеческими ресурсами предприятия // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2014. - № 17. - С. 172-175.
8. Ванг К., Александрова О.А. Управление человеческими ресурсами: теоретический аспект // Стратегия устойчивого развития

регионов России. - 2013. - № 18. - С. 116-119.

9. Ващенко Н.В. Адаптация принципов и методов управления персоналом в процессе управления предприятием // Економічнийчасопис-XXI. - 2014. Т. 1. - № 1-2. - С. 98-101.
10. Веснин В. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2015. – С.42.
11. Гамбарова Э.А., Вейс Ю.В. Качественное управление человеческими ресурсами - основной элемент к эффективному управлению компанией // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2012. - № 2. - С. 127-129.
12. Глухенькая Н.М., Дубровская Е.А. Подходы и методы для исследования систем управления персоналом // Научное мнение. - 2013. - № 2. - С. 104-108.
13. Горбачев И.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала на основе участия в управлении // Челябинский гуманитарий. - 2013. - № 1 (22). - С. 18-22.
14. Димитрова С.И., Терзиев В.К. Новые тенденции в управлении человеческих ресурсов в организации // В сборнике: Теория и практика науки третьего тысячелетия сборник статей Международной научно-практической конференции.отв. редактор А.А. Сукиасян. - Уфа, 2014. - С. 78-82.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: НИМБ, 2012. – С.90.
16. Зуб А.Т. Психология управления. – М.: Юрайт, 2015. – С.195.
17. Каменев И.Г. Социальные инновации в управлении человеческими ресурсами организации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2014. - № 5-1. - С. 95-99.
18. Караваев В.А. Пути совершенствования системы управления персоналом компании // Сибирская финансовая школа. -

2012. - № 2. - С. 105-107.

19. Катков В.А. Об оценке эффективности при взаимодействии фирм //Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. -2011. -№4. -С. 86-89.
20. Кибанов А. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2015. – С.34.
21. Когдин А.А. Теоретические аспекты коммуникационных процессов в управлении персоналом // В сборнике: Социально-трудовые отношения Анпилов С.М. - Самара, 2015. - С. 49-71.
22. Кондратенко О.Н. Подготовка менеджеров к работе в зарубежных подразделениях международных компаний // Гуманитарные науки в XXI веке. - 2014. - № 18. - С. 182-185.
23. Кочурина Р.А., Магомедкеримова Д.М. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами // Научно-методический электронный журнал "Концепт". - 2014. - № 55. - С. 36-40.
24. Кузнецова И.Д. Активизация инновационной деятельности предприятий на основе механизма управления интеллектуальным капиталом // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. -2011. -№3. -С. 45-50.
25. Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами. - М.: КноРус, 2014. – С.99.
26. Мелихов Ю., Малуев П. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие. – М.: Дашков и К, 2015. – С.99.
27. Никитина И.А. Управление трудовыми ресурсами как один из важнейших аспектов управления организацией // Научный вестник Южного института менеджмента. - 2014. - № 1. - С. 92-94.
28. Огнева В.В. Интегративные возможности международного сотрудничества стран СНГ в сфере подготовки кадров государственной

службы // Управленческое консультирование. - 2014. - № 2 (62). - С. 7-14.

29. Ожегов С. Толковый словарь русского языка. – М.: Оникс, 2014. – С.328.

30. Островская Т.Г. Системы управления, вознаграждения, мотивация труда работников // Сахар. - 2014. - № 1. - С. 22-27.

31. Панина Е.С. Технология определения основных параметров компенсационной политики на основе анализа организационных факторов предприятия // В сборнике: Социально-трудовые отношения Анпилов С.М. - Самара, 2015. - С. 72-89.

32. Пилипчук Н.В., Тебекин А.В. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами организации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. - 2013. - № 4. - С. 44-46.

33. Поцыпунова В.Н., Муравьева М.Н. К вопросу об эффективном управлении человеческими ресурсами // Вестник магистратуры. - 2013. - № 4 (19). - С. 120-121.

34. Путин В.В. О наших экономических задачах // Ведомости. -2012. - 30 января. - С.15-16.

35. Ранова Л.Н. Управление человеческими ресурсами: особенности людей, мотивация, приверженность, организационная культура // Вестник магистратуры. - 2014. - № 3-2 (30). - С. 18-20.

36. Рахманкулов И.Ш. Управление «человеческими ресурсами» в XXI веке: характерные черты практики корпораций // Путеводитель предпринимателя. - 2013. - № 19. - С. 198-207.

37. Редько А.М. Зарубежный опыт организации управления персоналом на предприятиях // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - № 18. - С. 83-92.

38. Резник Г.А., Маскаев М.И. Модель и механизмы управления трудовым потенциалом современной организации // Образование. Наука. Научные кадры. - 2014. - № 1. - С. 143-146.

39. Садковская Н.Е. Экономия ресурсов организации в

процессе развития управленческих решений. Наукоемкие технологии в приборо- и машиностроении и развитие инновационной деятельности в вузе. Мат. Всерос. науч.-техн. конф. – М., 2010. – С.72-74.

40. Сакеян А.Г., Даниловских Т.Е. Определение сущности человеческого капитала в целях его оценки // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2015. - № 1-1. - С. 113-116.
41. Саксина Н.Н. Механизм ценностного управления персоналом на основе организационной культуры // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. -2012. -№1. -С. 76-81.
42. Сапукова Г.Р. Теоретические основы технологий управления развитием персонала // В сборнике: Социально-трудовые отношения Анпилов С.М. - Самара, 2015. - С. 115-126.
43. Сафонов К.Б. Управление человеческими ресурсами как процесс социального взаимодействия // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2014. - № 2-1. - С. 22-27.
44. Степанова С.М. Управление человеческими ресурсами: потоковый подход // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. - 2012. - №2. -С. 102-207.
45. Суханов Е.В. Формирование и развитие инновационного подхода по управлению человеческими ресурсами // В сборнике: Стратегическое планирование развития территорий. Опыт. Современные тенденции. Перспективы материалы международного научно-практического форума. - 2014. - С. 402-405.
46. Таланова А.В., Лымарева О.А. Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2013. - № 12 (27). - С. 23.

47. Фетисова М.М., Корешкова А.Б., Горшкова Е.С., Алябьева Т.А. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования // Успехи современного естествознания. - 2013. - № 11. - С. 195-196.
48. Фомина М.С., Садковская Н.Е. Современные аспекты методов управления человеческими ресурсами в организации // Инженерный журнал: наука и инновации. - 2014. - № 11 (35). - С. 13.
49. Фомина М.С., Садковская Н.Е. Оценка работы персонала с помощью KPI. Наука и образование XXI века: Мат. Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2013. – С.225-230.
50. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2014. – С.132.

Приложения

Приложение 1

Данные баланса ЗАО «Эльф Филлинг»за 2012-2014 гг.

Ед. измерения тыс.руб.			
АКТИВ	2012	2013	2014
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы			
Основные средства	446126	411799	367645
Незавершенное строительство			
Долгосрочные финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы	4231	218	1936
ИТОГО по разделу 1	450357	412017	369581
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			

Запасы	338063	342821	373280
в том числе			
сырье, материалы и др.аналогичные ценности			
затраты в незавершенном производстве			
готовая продукция для перепродажи			
товары отгруженные			
расходы будущих периодов			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
Дебиторская задолженность	5022	10692	29344
в том числе покупатели и заказчики			
Краткосрочные финансовые вложения	4270	4421	5310
Денежные средства	2018	13291	51
Прочие оборотные средства	0	0	0
ИТОГО по разделу II	349373	371225	407985
БАЛАНС	799730	783242	777566
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	110825	110825	110825
Добавочный капитал	619	619	619
Продолжение приложения 1			
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль	62103	68213	71461
ИТОГО по разделу III	173547	179657	182905
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	546672	561746	465025

Отложенные налог.обязат.			
Прочие долгосрочные обязательства	1114	148	
ИТОГО по разделу IV	547786	561894	465025
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Займы и кредиты	40668	16150	54400
Кредиторская задолженность	37729	25541	75236
в т.ч поставщики и подрядчики			
задолженность перед персоналом			
задолженность перед государственными внебюджетными фондами			
задолженность по налогам и сборам			
Прочие краткосрочные обязательства			
ИТОГО по разделу V	78397	41691	129636
БАЛАНС	799730	783242	777566

Приложение 2

Данные отчета о прибылях и убытках ЗАО «Эльф Филлинг»за 2012-2014 гг.

Наименование показателя	2012 тыс.руб.	2013 тыс.руб.	2014 тыс.руб.
Выручка	316227	275140	222949
Себестоимость	292231	259509	216897
Валовая прибыль	23996	15631	6052
Управленческие расходы	0	3533	0
Прибыль(убыток) от продаж	23996	12098	6052
Прочие доходы и расходы			
Проценты к уплате	0	0	9833
Прочие доходы	27362	55654	50859
Прочие операционные расходы	44233	61252	43830
Прибыль(убыток) до налогообложения	7125	6500	3248
Текущий налог на прибыль	427	390	0
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	6698	6110	3248

Приложение 3

Анкета

1. Удовлетворены ли Вы уровнем заработной платы?

да

нет

2. Удовлетворены ли Вы содержанием работы?

да

нет

3. Оцените условия Вашего труда:

отличные

не хорошие

4. Существует ли в организации возможность карьерного роста?

да

нет

5. Оцените климат в коллективе:

доброжелательный

не комфортный

6. Оцените политику фирмы и руководства:

-положительная в целом

-не удовлетворительная

7. Оцените Вашу работу в целом:

отличная

не удовлетворительная