

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
ООО «БЕЛМЕТАЛЛ»**

Дипломный проект студентки

очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом
4 курса группы 05001242
Лободы Валерии Евгеньевны

Научный руководитель
к.п.н., профессор
Кошарный А.В.

Рецензент
Директор ООО «БелМеталл»
Сомов Г.А.

БЕЛГОРОД 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	5
1.1. Система развития персонала.....	5
1.2. Оценка персонала и стратегии организации как основные системы развития персонала.....	16
1.3. Способы совершенствования развития персонала в современной организации	24
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «БЕЛМЕТАЛЛ»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика системы развития персонала ООО «БелМеталл».....	31
2.2 Анализ кадровых процессов ООО «БелМеталл».....	36
2.3 Анализ системы развития персонала ООО «БелМеталл».....	44
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ООО «БЕЛМЕТАЛЛ».....	49
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала ООО «БелМеталл».....	49
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена необходимостью обучения и повышения квалификации персонала в современных условиях. При повышении квалификации и приобретении новых навыков и знаний, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда, и получают больше возможностей для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее границами. За последние тридцать лет, все более важным становится развития персонала для организации. Особенно важно это стало в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Резкое расширение спроса привело к тому, что передовые предприятия взяли на себя обновление квалификации работников. Профессиональное обучение также способствует в целом интеллектуальному развитию населения, расширяет его знания и круг общения, повышает уверенность в себе. Тем не менее, возможность профессионального обучения в своей компании придает большое значение для сотрудников, и оказывают существенное влияние на решение о выборе организации в частности.

Крупные организации тратят на развитие персонала множество средств. Эти расходы являются инвестициями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачу в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение целей организации. Помимо прямого воздействия на финансовую эффективность инвестиций в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятной среды для организации, повышают мотивацию сотрудника и их приверженность организации, обеспечивают карьерный рост.

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке мероприятий в сфере развития персонала организации. Их практическое применение позволит решить одну из наиболее актуальных задач управления персоналом – рост уровня эффективности человеческого капитала организации, что применительно к современному этапу развития

производства. Целостная же картина, раскрывающая процесс развития управления персоналом организации как систему до сих пор представлена не полно.

Целью данной дипломной работы является, разработка проекта по совершенствованию системы развития персонала ООО «БелМеталл».

В ходе исследования были поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретические и методические аспекты системы развития труда персонала и путей ее совершенствования;
- провести анализ системы развития и использования трудового потенциала организации на предприятии ООО «БелМеталл»;
- создания ряда мероприятий по совершенствованию системы развития труда персонала на предприятие.

Объектом исследования выступает ООО«БелМеталл».

Предметом исследования является система развития персонала ООО «БелМеталл».

В ходе исследования нами были использованы такие научные **методы** как: сравнительный метод, аналитический метод, изучение документов по безопасности труда и здоровью персонала, наблюдение.

Теоретико-методологической базой исследования послужили работы Архипов А.А., Банников Л.Н., Доронина И.В., Еремина Е.В., Кибанов А.Я., Комиссарова Т.А., Филина Ф.Н., Хадасевич Н.Н., Цыпкин Ю.А..

Структура дипломной работы – введение, три главы, заключение, список литературы, приложение.

1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

1.1. Система развития персонала

В современных условиях функционирования предприятий значительно возросла роль человеческого фактора, которая наряду с технологиями и информацией теперь во многом обуславливает их эффективность и конкурентоспособность.

Важнейшую роль играет профессиональное обучения сотрудников организация и увеличение спроса в последние тридцать лет привели к тому, что руководитель компании взяли на себя ответственность за обновление квалификации своих работников.

Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а бюджет множества компаний стал максимальной статьёй затрат. Эти расходы являются инвестициями организации в развитие своего персонала. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих работников. Это также помогает интеллектуальному развитию населения, позволяет расширить свои знания и круг общения, чувствовать себя увереннее. Тем не менее, возможность профессионального обучения в своей компании имеет большое значение для сотрудников, и оказывает существенное влияние на решение о зачислении на работу в данную организацию.

Развитие персонала - это ключевой диапазон деятельности современного управления персоналом. В отличие от маркетинга, который часто связан с рекламой мест работы, развитие персонала всегда считается положительным.

Понятие развития персонала является относительно новым, однако уже широко используемым в практике современных предприятий. Знания сотрудников постепенно устаревают, они должны быть разработаны в

соответствии с развитием тех областей знания, которые они встречают в своей работе.

Развитие персонала - система мер, связанных между собой, в том числе содержащих разработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и карьерным ростом, организации процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование культуры организации [7, с. 145].

Развитие персонала организаций, заинтересовала в науку и бизнес с момента образования промышленного и массового производства. В прошлом веке, оно прошло путь обучение на базе основных организационных процессов, которые включают в себя массовое обучение практически всего персонала. В современных условиях развития сотрудников становится центральной точкой в кадровой политики организации, обеспечивающим ее успешное экономическое развитие. В то же время в условиях максимизации прибыли собственника интересуют возможности инвестиций в человеческий капитал, что находит отражение, в финале экономических результатов деятельности организации, насколько установившиеся принципы развития персонала способствуют достижению стратегических целей.

Цель развития персонала - совершенствования возможностей сотрудников для решения личных проблем, проблем работоспособности и стабильности компании.

Основные задачи развития персонала:

- формирование новых продуктов, надлежащее применение, настройка и обслуживание оборудования;
- обучение и переподготовка сотрудников для работы с инновационными технологиями;
- умение общаться, работать в команде;
- осознание, значения и роли трудовой, финансовой, технологической, рабочей, производственной дисциплины в плане

точности выполнения задач, для обеспечения правильной работы устройств, подразделений и предприятия [4, с.97].

Ключевые принципы развития персонала:

- целостность системы формирования, преемственность разнообразных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;
- гибкость многообразных форм развития, потенциал их использования на отдельных ступенях развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- концепция системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических соглашений его функционирования.

Факторы, воздействующие на необходимость развития персонала в нынешних условиях:

- тяжелая конкуренция на всевозможных рынках в условиях глобализации экономики;
- энергичное развитие новейших информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе целостного проекта деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в исполнении целостной кадровой политики и решения стратегических задач организации;
- наличие обширной специализированной сети консультационных организаций по всевозможным направлениям развития человеческих ресурсов.

Факторами инвестиций в развитие персонала являются:

1. Необходимость роста деловой инициативности работников с целью увеличения конкурентоспособности организации.

2. Обучение работе с новой техникой и новыми технологиями невозможно без материальных вложений в развитие персонала.

3. Мероприятия по развитию персонала обеспечивают увеличение производительности труда, следовательно, финансирование отвечает принципу экономической эффективности затрат.

Ключевые организации затрачивают на профессиональное развитие внушительное количество средств - от 2% до 10% от заработной платы.

Эти расходы являются инвестиции организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачу в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение целей организации.

Прямое воздействие оказывают на финансовую эффективность инвестиций в профессиональное развитие, что способствует созданию благоприятной среды для организации, повышает мотивацию и приверженность сотрудников к организации, в целях обеспечения непрерывности управления. Профессиональное развитие оказывает позитивное воздействие и на персонал. Повышая квалификацию и приобретая новейшие знания и навыки, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительный потенциал для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее пределами. При нынешних обстоятельствах, в связи с быстрым процессом устаревания профессиональных знаний и умений, это является немало важным фактором.

Профессиональное обучение персонала.

Эффективность организации определяется в первую очередь знаниями, навыками и соответствующим взаимоотношением персонала. Если набор ведется на высоком уровне, в соответствии с параметрами модели рабочих мест, то люди, принятые на работу, имеющие знания и навыки, необходимые

для осуществления вклада в развитие организации, становится обучение развитие.

Обучение, повышение квалификации персонала является необходимым условием для нормального функционирования любой организации. Научно-технический прогресс, мировая конкуренция, устанавливают новые требования повышения качества образования. Сегодня научное руководство организации не относится к эффективности управления. Ускорение научно-технического прогресса значительно ускорило процесс устаревания знаний и профессиональных навыков.

Возрастающее значение профессионального обучения организации и увеличение спроса в последние время привели к тому, что руководители компаний берут на себя большую ответственность в сфере обновления квалификации работников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом и бюджетирование по данной статье расходов с каждым годом увеличивается. Крупные организации ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение персонала, и даже создали свои собственные постоянные университеты и исследовательские центры.

Профессиональное обучение, так же важно для малых и средних компаний на сегодняшний момент, их успех во многом зависит от способности сотрудников к обучению и использованию в работе, своих полученных знаний и навыков [15, с.126].

В соответствии с текущими и будущими потребностями организации, развитие персонала - это сложный, многогранный процесс подготовки сотрудника к реализации новейших производственных функций, для освоения новых позиций, и решению возникающих проблем.

Создание специализированной системы управления профессиональной карьерой и профессионального обучения, подготовка резерва компании, развитие карьерного роста. В больших организациях есть специальные отделы профессионального развития, в качестве начальника выступает директор или

вице-президент, что отмечает важность и большую значимость, которую они придают организации.

Развитие персонала для каждого предприятия является одним из основных элементов производительных инвестиций. Посредством профессиональной подготовки и комплексного развития, что компания предлагает своим сотрудникам создается возможность улучшить свои профессиональные навыки, для создания ядра квалифицированных специалистов и осуществлять его подготовку на опережение. Без развития сотрудника вряд ли организация будет успешной. Следует также отметить, что объектами инвестиций в персонал, являются именно сотрудники, но не собственники компании [19, с.359].

Различают три вида обучения:

- подготовка кадров - планомерное и сформированное обучение и выпуск квалифицированных кадров, обладающих базой особых знаний, умений, навыков.
- повышение квалификации кадров - обучение кадров с целью улучшения знаний, умений, навыков и технологий общения в связи с повышением требований к специальности или подъемом в должности,
- переподготовка кадров - как правило, это курсы с трудоустройством - обучение кадров с целью изучения новых знаний, умений и навыков в связи с освоением новой специальности.

Подготовка кадров - это процесс обучения, в результате которого человек получает необходимую теоретическую подготовку и практические навыки. В настоящее время в Республике Беларусь имеются централизованная система профессионального образования и система обучения непосредственно на производстве. Централизованно в специальных учебных заведениях или курсах готовят работников по массовым профессиям. К государственной системе подготовки кадров относят сеть профессионально-технических училищ, средние специальные и высшие учебные заведения.

Работу по организации профессионального обучения рабочих на предприятии осуществляют специальные подразделения - отделы (бюро) технического обучения, располагающие необходимой учебно-производственной базой.

Основными формами подготовки кадров на производстве является индивидуальная, бригадная (групповая), курсовая.

При индивидуальной форме обучения ученик прикрепляется к квалифицированному рабочему или инструктору. Наставник обучает ученика наиболее эффективным методам выполнения работ по данной профессии. Теоретические знания ученик должен получать самостоятельно, изучая специальную литературу. Могут проводиться консультации мастерами или специалистами цеха. Иногда для учеников проводятся общие теоретические занятия. Срок обучения 2 - 6 мес.

После окончания подготовки ученик сдает экзамен квалификационной комиссии. К положительным сторонам индивидуальной формы обучения относят возможность одновременно готовить большое количество учеников нужных для производства профессий, подготовка проводится непосредственно на рабочем месте. Недостатком данной формы обучения является отсутствие системы в подготовке.

При бригадной (групповой) форме обучения теоретическая подготовка проводится специалистами в оборудованном помещении для всей группы, а производственное обучение осуществляется индивидуально, на рабочих местах. Курсовая форма обучения характеризуется более глубокой теоретической подготовкой. Курсы могут быть с отрывом или без отрыва от производства. Производственное обучение производится как в учебной группе, так и на рабочих местах.

Переподготовка (переобучение) сформируется для овладения новыми профессиями высвобождаемыми сотрудниками, которые не могут быть применены по имеющимся у них специальностям, а также лицами,

изъявляющим желание поменять специальность с учетом потребности производства [11,с.295].

Переподготовка необходима при видоизменении профиля деятельности.

Переподготовка состоит из следующих стадий:

- модификация ошибочных рабочих приемов и устаревших навыков (что наиболее трудно); у рабочих оно занимает 2-3 дня;
- обучение и утверждение новейших схем выполнения операций;
- получение навыков работы, не иницирующей усталости.

Кроме того, личный опыт обучение людей прошедших переподготовку, позволяет быстро освоить необходимые навыки. У руководства переподготовка, определяются в особенности короткой продолжительностью, частотой, и большим объемом информации.

Различие в обучение новых работников, людей без профессии и квалификации - переподготовка означает постижение новой профессии. Переподготовка работников осуществляется непосредственно компанией и службой занятости.

Управление процессом переподготовки персонала предполагает:

- установление масштабов переподготовки и обстоятельств, воздействующих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения необходимого результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого персонала, подбор целесообразного совмещения прежней и новой профессий как обстоятельства формирования программы и метода обучения.

Количественный состав персонала, нуждающейся в переподготовке, зависит от:

- численности высвобождаемых сотрудников;
- контингента высвобождаемых сотрудников;

- вероятностей их трудоустройства в организации(появление новых или свободных рабочих мест на других участках производства);
- часть сотрудников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Планирование обучения сотрудников предполагает наличие сведений о том, по каким профессиям требуется обучить персонал.

Затраты на обучение могут быть отнесены на издержки производства. Кроме того, источником финансирования могут выступать специально подготовленные фонды службой занятости, часть из которых могут быть переданы компании для предоставления переподготовки сотрудников организации в рамках учебных программ занятости населения в регионе.

В расчет средств, необходимых для переподготовки кадров, должны входить не только затраты на процесс обучения(на оплату педагогов, расходы на обучение, материал и т.д.), а также материальное обеспечение сотрудников в процессе их подготовки.

Курсы повышения квалификации – это обучение после приобретения основного образования для работающих лиц, у которых в скором времени появятся новые обязанности. Их целью является углубление и совершенствование профессиональных и экономических знаний сотрудников, для удовлетворения более высокими должностными обязанностями; закрепление полученных навыков.

Необходимость дополнительного обучения связана с различными причинами, именно поэтому она может быть организована в различных формах и охватывать различное время. Таким образом, процесс обучения, акцентирует свое внимание на повышении уровня квалифицированности сотрудников. Процесс обучения может реализоваться с отрывом и без отрыва от производства и рассчитываться на долгосрочный и краткосрочный период проведения [10, с 62].

Для этого создается ряд целевых программ, курсов, школ инновационных технологий, а вне организации - специальные институты и

университеты. В то же время, повышение квалификации, может быть достигнуто и с помощью стажировок в других организациях.

Потребность организации в повышении квалификации сотрудников определена:

- постоянными трансформациями в ее внешней и внутренней среде;
- усложнением процесса производства и управления;
- овладением новых видов и сфер деятельности (для фирм, например, речь идет о продуктах, рынках сбыта).

В тот же период интерес в повышении квалификации у работника имеется тогда, когда есть уверенность не оказаться сокращенным и приобрести продвижение по карьерной лестнице.

Цели повышения квалификации работниками:

- предоставление результативного выполнения новых комплексных задач;
- рост их инновационного потенциала;
- подготовка к продвижению на другой пост или горизонтальному передвижению;
- овладение новыми профессиями, в том числе в условиях бригадной формы организации;
- приобретение более высокого разряда или адаптации к новой технике;
- исследование новых форм организации и стимулирования труда, командной работы;
- получение знаний, выходящих за рамки существующей должности;
- привитие навыков принятия решений;
- побуждение учиться дальше.

Преимущества повышения квалификации как технологии развития сотрудников заключается в его целевой ориентированности, потенциала всестороннего развития личности, гибкой обратной связи, многообразии методов обучения, персональном – коллективном подходе.

Объектом формирования плана организации является повышение квалификации, в котором:

- определяется длительная потребность в нем(в течении 5 лет) и формируются необходимые планы мероприятий и проектов, отталкиваясь от возможностей и направлений деятельности организации, а так же персональных людских потребностей;

- осуществляется в короткие сроки (до 1 года) план конкретных мероприятий.

Обучение сотрудников смежным профессиям с базовым или более высоким уровнем квалификации, следует проводить с расширенным программным обучением профессиональных навыков, готовность к работе в групповых формах организаций труда, а так же по совмещаемым профессиям.

Переподготовки кадров связанна с статьей затрат для организации (компании) и сотрудника. В данные расходы входят: аренда помещения, закупка оборудования и оплата заработной платы для преподавателя. Таким образом, обучение и проведение курсов повышения квалификации не на рабочем значительно увеличат расходы, в результате чего организация может испытывать временные кризисные моменты. При этом данные мероприятия обязаны быть организованы таким образом, что бы результаты от них были намного продуктивнее, чем предыдущие. Увеличилась производительность труда, качества продукции, формирования новейших технологий в организации – перекрывали все статьи затрат на подготовку и повышения квалификации.

Оценка потребности в обучении персонала, планирование графиков и программ обучения являются частью процесса обучения персонала. Для того, чтобы обусловить потребности в обучении и планировании образования рационально:

- использовать результаты оценки рабочих мест и сотрудников, для того что бы выявить ряд проблем, с последующим устранением;

- провести тендер рассмотрения проектов технических новинок производства;
- дать оценку общим программам подготовки студентов университетов и колледжей, приходящих на рабочие места в организации;
- диагностировать степень подготовленности новичков, для выявления нормы.

В практике существует две ключевые формы организации обучения: на рабочем месте, и вне рабочего места.

Обучение в процессе работы - это и дешевле, и операции, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает процесс обучения сотрудников, не привыкших к аудиторному обучению. Эта конфигурация является лучшей, и используется в большинстве компаний для повышения уровня и качества работы персонала[5,стр. 248].

Обучение вне рабочего места значительно эффективнее, но гарантирует дополнительные финансовые затраты и отвлечения сотрудника от его повседневных обязанностей. В то же время, сознательно изменяется окружающая среда, и сотрудники отдыхают от рутинной работы. Обучение вне рабочего места, чаще всего предназначено для руководителей или высококвалифицированных специалистов.

1.2. Оценка персонала и стратегии организации как основное системы развития персонала

Оценка персонала - это процесс установки связи качественных характеристик персонала соответствующих заявленной должности и требованиям работодателя.

Цели оценки персонала:

Административная. Достигается путем принятия разумных управленческих решений (на продвижение или понижение в должности, перевод, обучение, увольнение) на основе результатов оценки эффективности.

Информационная. Сотрудники и руководители имеют доступ к достоверной информации о деятельности компании. Эта информация имеет решающее значение для сотрудников, дает возможность улучшить их деятельность и принять правильное решение.

Мотивационная. Сама по себе является важным средством мотивации поведения людей, имеет центральное значение в оценке стоимости работы сотрудников, способствует дальнейшему увеличению производительности труда, но только тогда, когда люди работают качественно и оправдывают все ожидания [9,стр. 241].

Задачи оценки персонала:

- оценить возможность для продвижения и уменьшения риска выдвигания безграмотных сотрудников;
- установить расхода на обучение;
- поддерживать у работников чувство справедливости и увеличивать трудовую мотивацию;
- сформировать обратную связь с работниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Объектом оценки является тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо некоторые сотрудники, либо рабочая группа, выделенная по обусловленному признаку (к примеру, в зависимости от ранга в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Следует отметить четыре группы критериев, которые применяются в любой организации с отдельными поправками:

1. профессиональные меры оценки персонала включают характеристики профессиональных знаний, умений, навыков,

профессионального опыта человека, его квалификации, результатов трудовой деятельности;

2. деловые критерии оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, собранность, энергичность, деловитость;

3. морально-психологические критерии оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, правдивость, справедливость, психологическая стабильность;

4. характерные критерии оценки персонала, которые формируются на базе свойственных человеку особенностей и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, свойства личности.

Основная цель службы персонала, участвующего в оценке кандидатов при приеме на работу - это отобрать таких сотрудников, которые в состоянии достичь ожидаемого результата работы организации. Фактическая оценка является одной из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Стратегии в области человеческих ресурсов является приоритетным направлением развития конкурентоспособности высококвалифицированного, ответственного и сплоченного трудового коллектива, содействующего в достижении долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации.

Это средство, путь достижения целей организации и системы управления персоналом за счет формирования и развития конкурентных преимуществ в области персонала.

Стратегия управления персоналом прямо объединена с такими кадровыми решениями, которые устанавливают значительный и долговременный эффект сравнительно занятости и развития персонала для достижения стратегических целей предприятия [2, с.35].

Наличие в организации стратегии управления персоналом означает, что:

- привлечение персонала, их использование и развитие реализовываются не стихийно, а целеустремленно и продуманно, в соответствии с миссией, долгосрочными целями развития предприятия;

- ответственность за разработку, исполнение и оценку долгосрочных целей в области управления человеческими ресурсами принимают на себя руководители высшего звена системы;

- имеется взаимосвязь между долгосрочными целями управления человеческими ресурсами и стратегией формирования и развития организации в целом и ее отдельными элементами.

Главные свойства стратегии управления персоналом:

- ее долговременный характер, что объясняется направленностью на разработку и модификацию психологических аппаратов, мотивации, структуры персонала, всей организации управления персоналом или ее отдельных компонентов, причем такие видоизменения, как правило, требуют продолжительного периода;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их трансформация ведет за собой перемену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и количества сотрудников, его навыков и квалификации, манеры и технологий управления.

Можно выделить следующие вариации взаимодействия стратегии управления персоналом и стратегии организации:

Одним из наиболее общераспространенных вариантов является суждение стратегического управления персоналом, как производной от стратегии организации в целом. В данном случае, сотрудники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, чтобы извлекать пользу из стратегии.

Второй вариант представляет собой общую стратегию организации и стратегию в области управления человеческими ресурсами, разработанной и спроектированной, как единое целое, что обозначает, вовлечение специалистов, участвующих в управлении персоналом, в стратегические цели на уровне компании. Это дает возможность, таким образом решить проблемы, связанные с персоналом, с точки зрения перспективы развития всей компании.

Субъектом стратегического управления персоналом выступают служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду занятия высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления человеческими ресурсами выступает коллективный потенциал сотрудников организации, динамика их развития, структура и доверительных отношений, кадровая политики, а также способы и методики управления, сформированные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Стратегия управления обязана укреплять потенциал организации, в целях удовлетворения конкуренции на соответствующих рынках, чтобы в дальнейшем воспользоваться их устойчивостью во внешней среде. Развитие организации конкурентных преимуществ и создание условий для развития и эффективного использования потенциала рабочей силы, формирования квалифицированного, компетентного персонала. Соответствующего раскрытия потенциала сотрудников к творчеству и инновациям для достижения целей организации и личных целей сотрудников.

В любом случае, человеческие ресурсы и стратегия может охватывают не все, а только некоторые из его компонентов, и все эти компоненты будут различными в зависимости от целей и стратегии организации, стратегических целей и управления персоналом.

Ключевые элементы стратегии управления персоналом:

1. Привлечение персонала
2. Отбор и расстановка персонала
3. Оценка персонала
4. Развитие персонала
5. Вознаграждение
6. Организационная структура и проектирование работ
7. Служебно-профессиональное продвижение

Рассмотрим более подробно взаимосвязь и взаимозависимость стратегий развития фирмы и управления персоналом. При описании вариантов стратегического развития организации достаточно часто использовался термин компетенция, который является центральным понятием всей концепции управления персоналом и персонал-стратегии.

В 1982 г. в США вышло теоретическое исследование В. Макелвила, в котором было показано, что сутью организации, ее сердцевиной является располагаемый набор компетенций всех работников. Понятие компетенция было использовано и в работах Г. Каннака (Франция), который доказывал необходимость развивать компетенцию каждого работника для успеха всей деятельности и определил компетенцию фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации. В этой связи управление персоналом может быть представлено как управление компетенцией предприятия с реализацией практики ее приобретения, стимулирования и развития. Именно эти три основные задачи социального управления необходимо реализовать для внедрения стратегии организации [12, с.291].

Формирование компетенций сотрудника. Основная задача социального контроля и управления, снабдить компанию компетенциями для организации в зависимости от потребностей реализации ее стратегии. Определить потребности организации в техническом оснащении, внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, цель которых - определить, с точки зрения качества и количества, необходимости возможностей компании на предстоящий период (обычно 5 лет) найма сотрудников. Однако, для прогнозирования своих потребностей организация обязана:

- располагать отчетливым описанием всех должностей и всех функций, осуществляемых для исполнения поставленных задач;
- назначить необходимый состав компетенций под каждую из должностей;

- провести анализ взаимосвязи между должностями по компонентам компетенции (особенно данное положение актуально для таких стратегий развития фирмы, как стратегии «прибыли», «ликвидации»).

Только после внедрения необходимых методов и процедур предприятие сможет начать процедуру приобретения компетенции либо за счет передвижения специалистов («внутреннего приема»), либо за счет их приема со стороны.

Стимулирование компетенции. Приобретенные компетенции не принесут никакой пользы, если специалисты, которые ими обладают, не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей (эффективностью). Задачи управления персоналом состоят в оптимизации результативности его действий, зависящей от мотивации и компетенции. Американский психолог Врум предложил интересную формулу:

$$\text{Результативность} = f(\text{компетенция} * \text{мотивация})$$

На практике решение этой задачи предполагает:

- формирование в организации гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей;
- введение организации оценки результатов деятельности сотрудников;
- формирование партисипативного управления, т.е. вовлечение персонала в управленческий процесс;
- совершенствование условий труда.

Важно, чтобы действующая система управления персоналом обеспечила соответствие между требуемыми для реализации основной Задачи фирмы компетенциями и сотрудниками, носителями этих компетенций.

Развитие потенциала. Ключевой задачей управления персоналом является реализацией выбранной стратегии. Это о создании условий для развития компетенций и определение основной реализации стратегии. Часто, право на развитие является синонимом организации корпоративного профессионального образования. Однако практика внутреннего движения

кадров в организации и управление карьерой позволяет контролировать структуру развития профессиональных знаний персонала.

Потенциал управления представляет собой процесс сравнения потребностей с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие. В данном случае, по просьбе компании, определяющий количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией развития предприятия. Говоря о ресурсах компании, подразумевается сам персонал, уровень его способностей, стремления, мотивов, ожидания. Сравнение результатов потребностей и ресурсов организации могут оказаться набор, обучение, ротация и т.д.

Возможность прогнозирования процесса приобретения компетенций является определение текущего времени, необходимого количества персонала и уровня способностей, требуемых компании в соответствии с целями деятельности. Прогнозирование управления персоналом может проходить как на уровне компании, так и на индивидуальном уровне. На корпоративном уровне управления включает в себя следующие этапы:

- оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также потенциала, знаний, навыков сотрудника, который работает в организации;
- оценка потребностей компании в работниках в соответствии с целями, задачами компании, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;
- соизмерение ресурсов - потребностей.

На основе приобретения подобающих данных назначается:

- какая доля сотрудников отвечает избранной стратегии и его не надо переучивать;
- какую долю сотрудников надо переучивать (доучивать) в связи с модификацией стратегии компании;
- какую долю сотрудников доведется взять на работу (уволить) для благополучного исполнения установленных задач.

1.3. Способы совершенствования развития персонала в современной организации

В настоящее время интерес к кадровому резерву возобновился в связи с ожесточившейся конкурентной борьбой за квалифицированный персонал. Компании знают о дефиците опытных руководителей и специалистов не понаслышке, а если верить прогнозам, то ситуация на рынке труда со временем будет только ухудшаться.

Кадровый резерв - это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку [3, с.59].

Создание группы резерва обеспечит преемственность в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также немаловажно.

Имеется ряд моделей создания кадрового резерва:

- обобщение прогноза планируемых трансформаций в организационно-штатной структуре. Формирование резерва совершается в соответствии с потребностью в замещении свободных должностей на назначенный период времени. Чаще период планирования составляет 1-3 года.
- установление центральных должностей в организации и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их работников.

Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации, второй вариант - более надежным и целостным. При этом выбор второго варианта не исключает

составления прогноза возможных изменений - эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва.

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой. Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации.

Управление карьерой персонала - это комплекс мероприятий, осуществляемых кадровой службой предприятия, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста персонала, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способных ценностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических соглашений организаций.

Управление карьерой - это вид управленческой деятельности, направленный на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника.

Для некоторых людей карьера становится результатом реализации детального долгосрочного плана, для других (исследования показывают, большинство) - это совпадение. Очевидно, что для успешного развития карьеры, не хватает одних пожеланий работника, даже если они приобретают форму хорошо обдуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы, знания, опыт, настойчивость и незначительный элемент удачи. Для объединения этих элементов, сотрудники часто нуждаются во внешней помощи. В современном мире основным из значительных источников поддержки работника в развитии карьеры становится организация, в которой он развивается. Это объясняется очень просто - современная организация, видит в развитие своих сотрудников

ключевой фактор успеха самой организации и поэтому искренне заинтересована в развитии их карьеры [21, с.305].

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития, способов и средств их достижения. Реализация планов развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т. е., чтобы получить желаемый уровень знаний для участия в требуемой должностной квалификации, а с другой, опыт, который необходим для достижения успеха в целевой должности. Во многих больших организациях, не существует стандарта карьерной лестнице, ведущей к должности генерального директора, его заместителей и других высших руководителей и ключевых функций экспертов.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения. Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает [2, с.75].

Управление развитием карьеры проходит в несколько периодов.

1. Этап. Обучение новоиспеченного сотрудника базам планирования и развития карьеры, истолкование принципов партнерства, ответственности и потенциалов участвующих в нем сторон. Этот этап обозначен двумя ключевыми целями:

- сформировать заинтересованность персонала в создании и развитии карьеры;
- предоставить работникам инструменты для начала управления личной карьерой.

2. Этап. Разработка программы развития карьеры. Сотрудник должен определить личные профессиональные горизонты и методы их осуществления, т.е. должности, которые он хочет занять в будущем.

3. Этап. Соотнесение собственных возможностей с запросами к интересующим его должностям и определение реалистичности программы развития карьеры, а также необходимых навыков для реализации этой программы.

На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны руководства для обобщения служебных требований, определения личного потенциала и недостатков, а также методов персонального развития. Внимательность руководителя в ходе планирования карьеры позволяет не только провести ревизию на соответствие действительности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного работника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.

4. Этап. Исполнение программы развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. При этом нужно иметь в виду весь набор условий, делающих возможным осуществление этого плана:

- результаты работы в занимаемой должности. Благополучное выполнение служебных обязательств является основной предпосылкой продвижения. Случаи повышения в должности работников, не справляющихся со своими обязанностями (даже обладающих большим потенциалом), весьма исключительны;
- профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник обязан не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания, опыт в работе;
- эффективное партнерство с руководителем. Осуществление программы развития карьеры в значительной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает труд работника в занимаемой должности, и его возможности. Руководитель является центральным связующим компонентом между работником и высшим руководством организации, принимающим решение о продвижении, а также располагает ресурсами, необходимыми для развития сотрудника;

- видимое положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы организация знала о наличии сотрудника, его достижениях и потенциале. Заявить работник о себе может с помощью профессиональных заслуг, успешных выступлений, отчетов, докладов и т.д. [16, с.159].

На сегодняшний день руководство использует различные методы и подходы. И одним из новейших сочетавшей различные методы и приемы, обеспечивающие новые возможности, признан коучинг - это отличный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом. Инновационный стиль управления коучинг- это взгляд на работника как на значительный дополнительный ресурс организации. Где любой сотрудник представляется самобытной творческой личности, способной решать многие проблемы, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения.

Коучинг - инструмент личностного и профессионального развития, формирование которого началось в 70-х годах XX века. Истоки коучинга лежат в спортивном коучинга, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в суждениях о сознательной жизни, и возможности непрерывного и целенаправленного развития. Существует множество определений коучинга. Один из основоположников коучинга Тим Галли, дает следующее определение: «коучинг - это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, чтобы приносить удовлетворение».

Ключевой целью коучинга как технологии развития работников является поддерживать, чтобы он самостоятельно нашел решение актуальной проблемы или задачи. Основной отличительной особенностью коучинга является то, что коуч-консультант помогает человеку найти решение, но не решает проблему за него. Поэтому тренер абсолютно не специалист в любой предметной области. Но он должен быть экспертом в том, как помогать другим в раскрытии их собственных возможностей. Для тренера успеха

необходимо владеть информацией и понимать как процесс коучинга, так и все разнообразие стилей, навыков и техник, используемых в коучинге.

Виды коучинга для организации:

- индивидуальный коучинг, проводимый сторонним консультантом, обычно, для менеджеров и руководящих лиц;
- управленческий коучинг как управление работниками, ориентированное на развитие организации, поднятие результативности исполнителей;
- коллективный коучинг, сориентированный на группу лиц без строгих функциональных взаимосвязей;
- коучинг для отдельно взятой программы, например организация группы исполнителей;
- системный коучинг аналогичен групповому, но проводится с лицами, между которыми существуют прочные системные связи с целью упорядочить взаимодействие, вовремя прояснить напряженные моменты, учесть интересы предприятия в целом и иметь свою специфику на каждой иерархической ступеньке.

Для развития управленческого кадрового резерва планируется использовать как индивидуальной, так и коллективной (групповой) коучинг.

Индивидуальный коучинг будет представлен в виде развивающих коуч-сессиях по отдельности с каждым из руководителей, что позволит обнаружить мотивы каждого из них, и умело сориентировать их на достижение стратегических целей организации. Во время коллективного коучинга будут проходить сознательно предназначенные тренинги с компонентами групповых коуч-сессий, которые позволят развить командный дух среди управленцев, а также вместе придти к результату и поиску ответов на насущные вопросы.

Подводя итоги, следует сделать ключевые выводы: эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала сотрудников зависит от готовности их к развитию; управление развитием и карьерой персонала предприятия представляет разработку и осуществление социальной

технологии, которая в итоге обязана привести к увеличению эффективности производственной деятельности.

Развитие персонала должно быть сориентировано на оптимизацию эффективности его деятельности, для чего должны быть основаны необходимые условия. Развитие персонала понимается нами как программа деятельности, включающей в систему управленческих технологий, методов и мероприятий, сосредоточенных на совершенствовании профессионального потенциала персонала с целью роста результативности работы персонала.

2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «БЕЛМЕТАЛЛ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика системы развития персонала ООО «БелМеталл»

Общество с ограниченной ответственностью «БелМеталл» зарегистрировано приказом от 28 июня 2010г. Организация находится по адресу г. Белгород, ул. Рабочая 14. Директором, а так же главным акционером организации является - Сомов Геннадий Михайлович.

Целью Общества является получение прибыли от осуществления хозяйственной и финансовой деятельности.

Форма собственности – частная. Уставной капитал Общества определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов. На момент регистрации Общества его уставной капитал оплачен на 100% и составляет 10 000 рублей.

ООО «БелМеталл» занимает 28 место из 109 в региональном рейтинге по Белгородской области среди компаний, занимающихся оптовой торговлей металлами и металлическими рудами.

Основным типом деятельности является «Оптовая торговля металлами и металлическими рудами». Так же осуществляется деятельность по следующим дополнительным направленностям:

- оптовая торговля металлами и металлическими рудами, лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;
- производство строительных металлических конструкций и изделий;
- внешнеэкономическая и внешнеторговая деятельность, экспортно-импортные операции;
- проектирование, строительство, реконструкция, ремонт и эксплуатация объектов общественного питания, жилищного, производственного назначения;

- организация посреднических услуг;
- организация грузовых перевозок и автотранспортных услуг.

Что бы дать более полную информацию об организации мы предоставили Устав ООО «БелМеталл» в приложении 1.

В компании ведется налоговая, статистическая и бухгалтерская отчетность в соответствии с функционирующим законодательством РФ и несет ответственность за её достоверность и своевременность предоставление в надлежащие аппараты государственного управления. По окончании каждого года составляются: «Бухгалтерский баланс»; «Отчет о прибыли и убытках».

Проведем анализ финансового состояния в ООО «БелМеталл». Отчетный период берется за основу и сравнивается с предыдущим (Таблица 2.1) приложение 2.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние.

Из данной таблицы видно, что:

В 2014 г. по сравнению с 2013 г. рентабельность продаж организации увеличилась на 6%, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. резко снизилась на 8%.

Чистая прибыль организации увеличилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 684 тыс. руб., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 945 тыс. руб., т.е. превратилась в прибыль.

Прибыль от продаж увеличилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 615 тыс. руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 964 тыс. руб.

Валовая прибыль в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 1573 тыс. руб. .; в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшилась на 3898 тыс. руб.

Основной объёмный показатель деятельности ООО «БелМеталл» - выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 36564 тыс. руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшилась на 27706 тыс. руб.

Исходя из полученных расчетов, можно сказать, что нестабильность работы организации связано с низким объемом продаж в 2015г.

Себестоимость реализованной продукции в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 26889 тыс. руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 17617 тыс. руб. Следовательно, себестоимость реализованной продукции в 2014 г. по сравнению с 2013 г. росла чуть менее быстрыми темпами, чем выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг организации, а в 2015 г. резко упала.

Производительность труда в 2014 г. по сравнению с 2013 г. выросла на 33 тыс. руб., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 46 тыс. руб.

Среднесписочная численность работников в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 2 человека, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшилась на 1 человека.

Фонд оплаты труда в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличился на 2722тыс. руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшился на 1188 тыс. руб.

Среднемесячная зарплата в 2014 г. по сравнению с 2013 г. выросла на 3290 руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 1460 руб.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов резко увеличилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 15756 тыс. руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 1549 тыс. руб.

Фондоотдача в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 1,1 руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась 3,0 руб.

Рассмотрим основные показатели размера производства организации (Таблица 2.2):

Таблица 2.2

Показатели размера производства в ООО «БелМеталл» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2014 г в % к 2013 г.	2015 г в % к 2014 г.
1	2	3	4	5	6
Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	32495	59384	41767	183	70
Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	14700	30456	28907	207	95
Среднегодовая численность работников	17	21	19	124	91
Машинно-технологический парк, всего	4	9	9	225	100
в том числе:					
- грузовые автомобили	1	2	2	200	100
- легковые автомобили	1	2	2	200	100
- специализированная техника	3	5	5	167	100

По данным этой таблицы мы можем сделать вывод о том, что:

Стоимость валовой продукции в текущих ценах резко увеличилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 183% и составила 59384 тыс. руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. также резко снизилась на 70% и составила 41767 тыс. руб.

Стоимость основных производственных фондов резко увеличилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 207% и составила 30456 тыс. руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 95% и составила 28907 тыс. руб.

Среднегодовая численность работников в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 4 человека, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась до 2 человек.

Машинно-технологический парк, за последние три года обновился и в нем появились: в 2014г. по сравнению с 2013г. прибавилось - 1 грузовой автомобиль, 1 легковой автомобиль и специализированная техника в кол-ве 2; с 2015 по 2014гг. машинно-технологический парк не обновлялся.

Рассмотрим подробнее состав и структуру основных производственных фондов организации (Таблица 2.3):

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов

ООО «БелМеталл» за 2013-2015 гг.

Виды основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение (+,-), тыс. руб.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2013/2012	2014/2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Здания	6780	46	21483	70	19881	69	14703	-1602
Сооружения	924	6	779	3	832	3	-145	53
Передаточные устройства	56	1	56	1	56	1	0	0
Машины и оборудование	1855	13	2508	8	2508	8	653	0
Транспортные средства	4635	31	4873	16	5200	17	238	327
Инвентарь	450	3	430	2	430	2	-20	0
Итого	14700	100	30456	100	28907	100	15756	-1549

Стоимость зданий в 2014 г. по сравнению с 2013 г. резко возросла на 14703 тыс. руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 1602 тыс. руб.

Стоимость сооружений в 2013г. по сравнению с 2014г. снизилась на 145 тыс. руб., а в 2015 г. выросла на 53 тыс. руб.

Стоимость передаточных устройств на протяжении 2013-2015 гг. осталась неизменной.

Стоимость машин и оборудования увеличилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. составила 653 тыс. руб., в 2015 г. осталось неизменной.

Стоимость транспортных средств увеличилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. составила 238 тыс. руб., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась и составила 327 тыс. руб.

Стоимость инвентаря в 2013г. по сравнению с 2014 г. снизилась и составила 20 тыс. руб., а в 2015 г. осталась неизменной.

Составив организационно-экономическая характеристику ООО «БелМеталл», следует провести анализ кадровых процессов на предприятии представленный в пункте 2.2.

Основная цель анализа финансового состояния заключается в том, чтобы на основе объективной оценки использования финансовых ресурсов выявить внутрихозяйственные резервы укрепления финансового положения и повышения платежеспособности.

Взаимоотношения ООО «БелМеталл» с другими организациями: ООО «ФермаСтройКомплект», ООО «Мостстройинвест», ООО «КурскМостострой», ОАО «Белэнергомашсервис», ООО «КАМАЗцентр», ООО «Трансюжстрой ПГС» и др.

Таким образом, мы рассмотрели общую характеристику организации, её цели и место в региональной структуре, а также выделили партнерские отношения с другими организациями.

2.2 Анализ кадровых процессов ООО «БелМеталл»

Важнейшим фактором, определяющим конечные результаты деятельности предприятия и его эффективность, будет его структура. Структура предприятия - это состав и соотношение его внутренних звеньев (цехов, участков, отделов, служб) и формы их взаимосвязи в процессе деятельности предприятия. Различают общую, производственную и организационную структуру управления предприятием.

Составим схему организационной структуры ООО «БелМеталл»(Рис2.1):

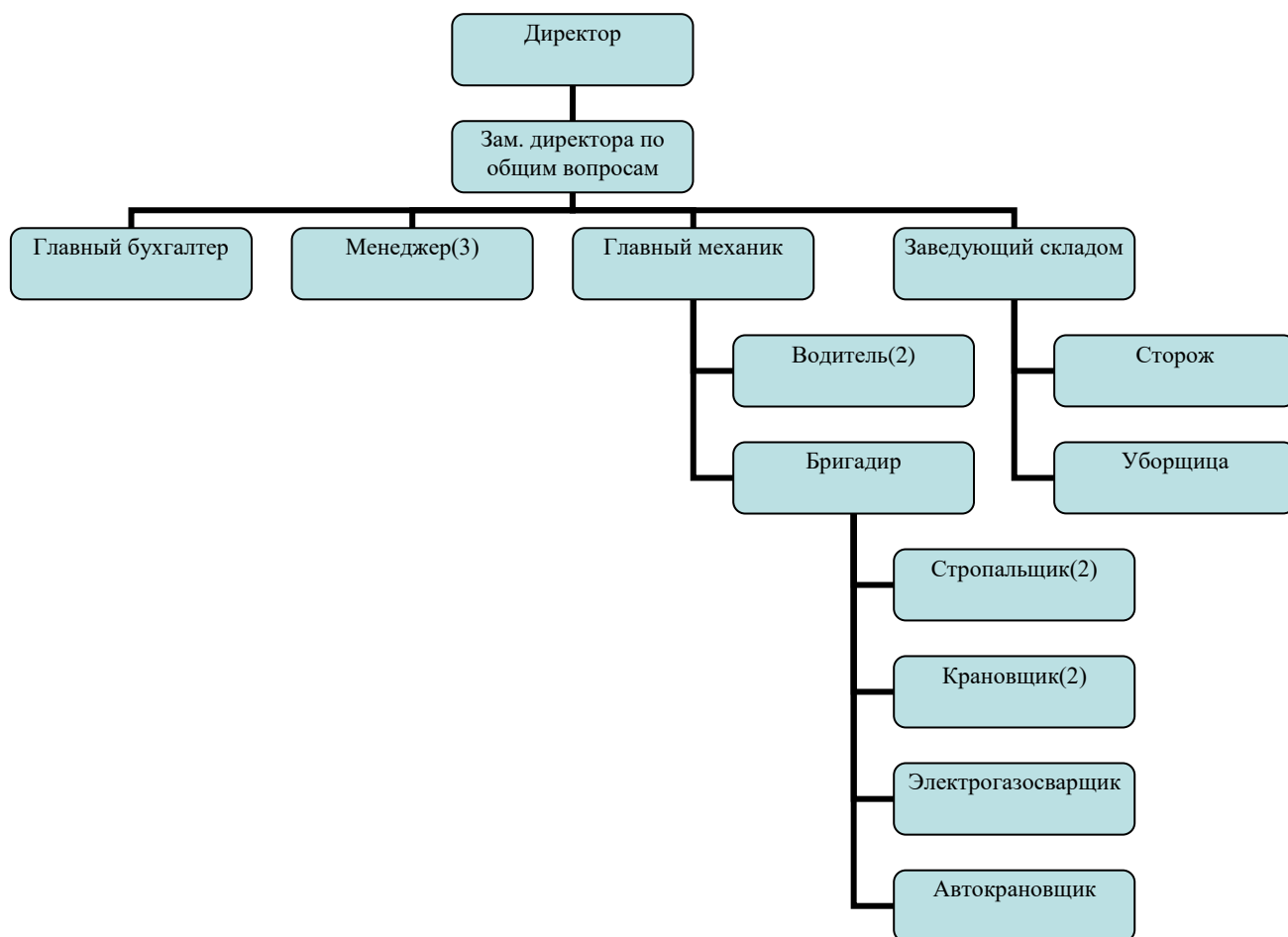


Рис 2.1 Организационная структура предприятия ООО «БелМеталл»

Организационная структура ООО «БелМеталл» - линейно-функциональная, оптимальная для предприятий данного типа.

Достоинства такого рода структуры:

- 1) сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций, чем повышает компетентность управления в целом;
- 2) стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- 3) уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- 4) улучшает координацию деятельности.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- 1) не подходит для предприятий с широкой или с часто меняющейся номенклатурой продукции;

- 2) отсутствуют близких взаимосвязи и взаимодействия на горизонтальном уровне между индустриальными ветвями;
- 3) недостаточно точная ответственность как подготовка решения, как правило, в его реализации не участвует;
- 4) чрезмерно развитая система коммуникаций на вертикальном уровне, которое является тенденцией к чрезмерной централизации.

Высший уровень управления организации ООО «БелМеталл» представлен генеральным директором и заместителем директора по общим вопросам.

Руководство среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики работоспособности компании, разработанной высшим руководством, и отвечают за выполнение подробных задач до подразделений и отделов, а также за их выполнение. По обязанностям отдела управления ответственным является главный бухгалтер. Руководители, входящие в эту группу, имеют широкий круг обязанностей и обладают большей свободой выбора. К ним относятся менеджеры и начальники структурных подразделений.

Низший уровень управления представляют младшие начальники, находящиеся над рабочими и другими работниками, не являющимися руководителями. Это мастера, бригадиры и т.п.

Что касается внутренней среды предприятия, то руководство старается предоставлять все, что является важным при выборе работы: конкурентоспособную зарплату, комфортные условия работы, возможности профессионального развития и успешного карьерного роста.

Персонал организации - это ключевой штатный состав сотрудников организации (за исключением руководства), выполняющих всевозможные производственно-хозяйственные функции. Он является продуктом культуры, традиций, образования, опыта и характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Численность персонала устраивается характером, охватами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, уровнем их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее нормативную (плановую) величину, которую на практике почти никогда не получается обеспечить. Поэтому персонал более беспристрастно характеризуется списочной (фактической) численностью, то есть количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. В ее составе выделяют три категории работников: руководители, специалисты и рабочие (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Структура персонала в ООО «БелМеталл»

Категории персонала	численность	%
Персонал, всего в том числе:	19	100
1.Руководители	7	36,8
2. Специалисты	2	10,4
3. Рабочие	10	52,8

Рабочие занимают 52,8 % в организации, это наиболее многочисленная группа, которая подразделяется на рабочих основных работ и вспомогательных работ. Рабочие основных работ заняты в основном производстве предприятий. Рабочие вспомогательных работ помогают основным работникам выполнять работу по основному виду деятельности предприятия.

Остальная часть - это руководители и специалисты. Руководители и специалисты осуществляют функции общего управления и технического руководства.

Рассмотрим состав и структуру трудовых ресурсов (табл. 2.5):

Состав и структура трудовых ресурсов ООО «БелМеталл»
за 2013-2015гг.

Персонал	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Откл. (+, -) 2014/2013		Откл. (+,-) 2015/2014	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего на предприятии	17	100	21	100	19	100	4	124	2	90
из них:										
- постоянные	17	100	21	100	19	100	4	124	-2	90
- временные	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Проанализировав данные таблицы 2.5 можно сделать вывод, что в 2014г. численность персонала увеличилась на 4, а в 2015 г. численность сотрудников в организации сократилась на 2 человека.

Далее рассмотрим распределение персонала по возрасту (табл. 2.6)

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту в ООО «БелМеталл»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	1	14,2	-	-	-	-
30 – 40	1	14,2	-	-	2	20
40 – 50	2	28,4	1	50	5	50
50 – 60	3	43,2	1	50	2	20
Свыше 60	-	-	-	-	1	10
Итого	7	100	2	100	10	100

Из анализа таблицы 2.6 видно, что на предприятии работают в основном работники в возрасте 40-50 лет. Наименьшее количество работающих - в возрастной группе до 30 лет. В организации нет сотрудников входящих в период до 20 лет, судя по всему, привлечение молодых кадров на предприятии

не является значимым направлением кадровой работы. Также минимальное количество персонала (1 человек) наблюдается в возрастной группе - свыше 60 лет. Группа определяет пенсионный возраст, поэтому данное положение является объективным.

Разберем гендерный признак в организации (табл. 2.7):

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу в ООО «БелМеталл»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	7	41,1	-	-
Специалисты	1	5,9	1	50
Рабочие	9	53	1	50
Итого	17	100	2	100

Из табличных данных следует, что большинство персонала организации – мужчины, так как организации в основном требуется тяжелый физический труд. Женщины составляют всего 10 % от всех сотрудников. Так же следует отметить, что все руководители мужского пола.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу (табл. 2.8):

Таблица 2.8

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «БелМеталл»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	1	14,3	-	-	3	30
От 5 до 10	2	28,55	1	50	1	10
От 10 до 15	1	14,3	1	50	2	20
От 15 до 20	2	28,55	-	-	3	30
Свыше 20	1	14,3	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	1	10

По таблице 2.8 можно сказать, что в среднем трудовой стаж работников в ООО «БелМеталл» занимает период от 5 до 15 лет, тем самым показывает, что основной состав организации достаточно опытен и квалифицирован.

Рассмотрим распределение персонала по образованию(табл. 2.9):

Таблица 2.9

Распределение персонала по образованию в ООО «БелМеталл»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	2	20
среднее специальное	-	-	1	50	7	70
незаконченное высшее	-	-	-	-	1	10
высшее	7	100	1	50	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

В организации ООО «БелМеталл» 7 сотрудников, являющихся руководителями, имеют высшее образование, что повышает перспективу развития организации за счет их знаний. Специалисты имеют высшее и специальное среднее образование. Также большинство рабочих 70% имеют среднее специальное образование.

Таким образом, мы провели анализ численности по категориям (рабочие, руководители и специалисты), а так же рассмотрели данные работников по образованию, полу, возрасту, стажу работы.

Рассмотрим показатели динамики кадровых процессов.

Коэффициент принятия рассчитывается по формуле:

$$K_{пр} = Ч_{п} / ОЧ * 100\% \quad (1)$$

где:

Кпр – коэффициент принятых работников за определенный период времени;

Чп – численность принятых работников за определенный период времени;

ОЧ – общая численность работающих за определенный период времени.

Коэффициент выбытия рассчитывается по формуле:

$$Кв = Чв / ОЧ * 100\% \quad (2)$$

где:

Кв – коэффициент выбытия работников за определенный период времени;

Чв - численность выбытых работников за определенный период времени;

ОЧ – общая численность работающих за определенный период времени.

Коэффициент текучести кадров определяется по формуле:

$$Кт = Ч ув-ся + Ч ув-ых / ОЧ * 100\% \quad (3)$$

где:

Кт – коэффициент текучести за определенный период времени;

Ч ув-ся – численность уволившихся по собственному желанию за определенный период времени;

Ч ув-ых - численность уволивших по какой либо другой причине за определенный период времени;

ОЧ – общая численность работающих за определенный период времени.

$$Кпос = Чр / Чср, \quad (4)$$

где Кпос – коэффициент постоянства кадров;

Чр – численность работников, проработавших в организации в течение всего года;

Чср – среднесписочная численность работников за этот период.

Теперь по данным формулам рассмотрим анализ основных кадровых процессов ООО «БелМеталл» за последние 3 года (табл. 2.10):

Таблица 2.10

Анализ основных кадровых процессов ООО «БелМеталл» за 2012 – 2014гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год
Численность персонала на начало года, чел.	17	21	19
Среднесписочное число работников, чел.	18	20	19
Принято всего, чел.	6	1	2
Выбыло всего, чел.	2	3	1
В т.ч.:	-	-	-
-по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	2	3	1
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Численность на конец года, чел.	21	19	20
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,33	0,05	0,1
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,1	0,15	0,05
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,94	1,05	1
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,1	0,15	0,05

Данные таблицы показывают, что численность персонала в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 4 человека, это связано с ростом производства. Движение рабочей силы по приему больше, чем по увольнению. Текучести на предприятии нет. Кадровый состав изменился незначительно.

Далее проведем анализ системы развития персонала и представим в пункте 2.3.

2.3 Анализ системы развития персонала ООО «БелМеталл»

Многие современные руководители уже не задаются вопросом, зачем обучать персонал, - они понимают, что это повышает конкурентоспособность компании.

Развитие персонала в организации позволяет трудящимся находить и развивать собственные способности и навыки, применять свои сильные стороны, углублять и расширять познания.

С точки зрения исполнительной структуры развитие персонала реализовывает функции: информации, стимулирования, активизации и управления. Следовательно, оно направляется на приведение требований и нужд исполнительной структуры в соответствии с персональными ожиданиями, потребностями, способностями и интересами занятых. Вследствие этого развитие сотрудников вместе с тем улучшает эффективность и целесообразность работы самой структуры.

Таким образом, в системе развития персонала выделяются три генеральных элемента: профессиональное обучение, формирование кадрового резерва и управление карьерой.

Проведем анализ системы обучения и развития персонала ООО «БелМеталл» по определенным показателям:

1. Обучение и развитие на рабочем месте.
2. Обучение и развитие с отрывом от работы.
3. Обучение и развитие вне рабочего места.

Таблица 2.11

Анализ инвентаризации форм развития персонала ООО «БелМеталл»

№	Методы обучения и развития	2015г.
1.	Учебное руководство	Нет
2.	Метод близнецов	Да
3.	Наставничество	Нет
4.	Делегирование полномочий	Нет
5.	Ротация	Да
6.	Проведение производственного инструктажа	Да
7.	Метод моделирования	Нет
9.	Лекции	Нет
10.	Учебные ситуации	Да
11.	Деловые игры	Нет

12.	Просмотр фильмов по теме	Да
13.	Программное обучение	Нет
14.	Брифинг	Нет
15.	Семинары и рабочие встречи	Да
16.	Тренинги	Нет
17.	Дистанционное обучение	Нет
18.	Формирование групп по обмену опытом	Да
19.	Обучение в специализированных учебных заведениях и центрах подготовки кадров	Нет

Исходя из анализа табличных данных, можно отметить, что в организации не сформирована система развития персонала. Для дальнейшей эффективной работы данной организации следует разработать положение о развитии персонала приложение 3, а так же применить определенные тренинги для поддержания стабильности и прибыльности.

Проведем опрос среди персонала ООО «БелМеталл» на тему « Влияет профессиональное обучение на развитие персонала Вашей организации?».

Численность респондентов составила 19 человек, из них 7 руководителей, 2 специалиста, 10 служащих (100% сотрудников) приложение 4.

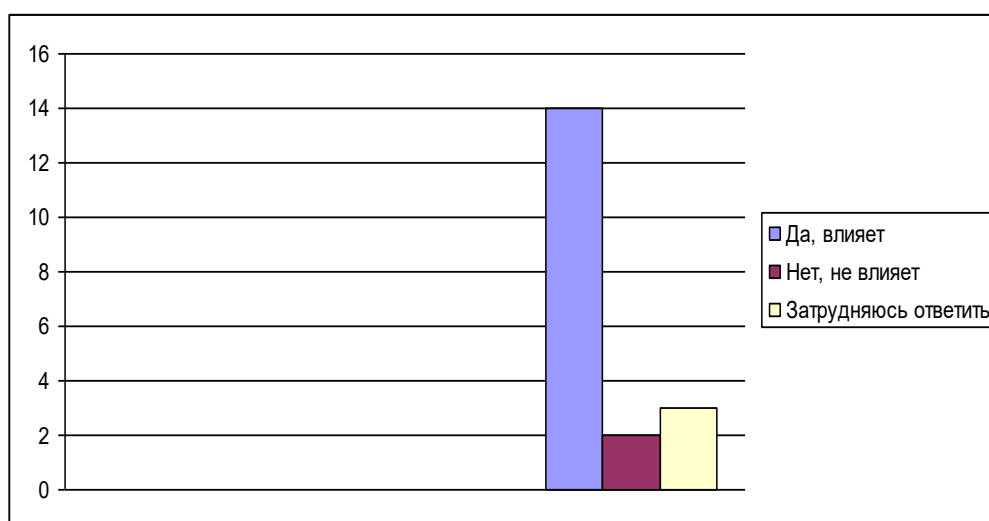


Рисунок 2.2 - Влияние профессионального обучения на развитие персонала

Исходя из данных рисунка, следует отметить, что 14 (73%) человек из всего состава считают, что профессиональное обучение значительно влияет на развитие персонала в ООО «БелМеталл», именно поэтому следует уделить внимание данному вопросу.

Далее рассмотрим вопросы формирования кадрового резерва.

Формирование фактического кадрового резерва в компании ООО «БелМеталл» практически не предусмотрено. Резерв персонала формируется из стажеров на предназначенную должность, в случае, если руководителя не устраивает по какой-либо причине работник, и он планирует его уволить. В силу того, что трудно бывает найти равноценную замену увольняющемуся работнику, стажер может определенное время оставаться заменой на вакантной должности.

В рамках данного исследования нами проводилось анкетирование сотрудников ООО «БелМеталл», цель которого было выяснить о самостоятельном развитии персонала приложение 5.

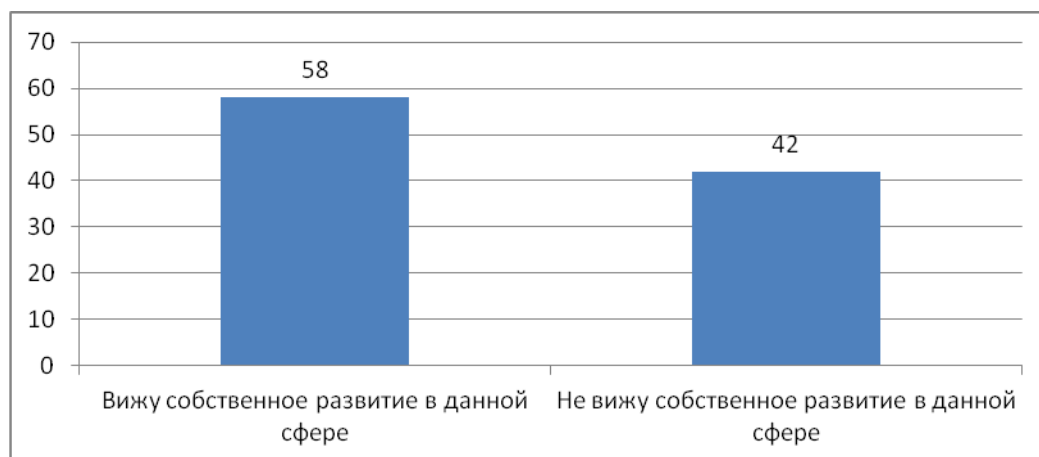


Рисунок 2.3 - Собственное развитие в данной сфере деятельности

Следующее противоречие, которое было выявлено в результате обработки результатов: несмотря на то, что 42% респондентов не видят собственного развития в той сфере деятельности, где они работают сейчас, не удовлетворены своей карьерой только 25% от всех опрошенных сотрудников.

На рисунке 2.4 показано, что стимулирует к самостоятельному развитию - стремление к профессиональной самореализации (48%). На втором месте по популярности ответов - возможность повышения материального дохода и изменения статуса (25%). Достаточно часто (22%) ощутимым стимулом к рывку в самостоятельном развитии становятся карьерные успехи кого-либо из окружающих. 5% опрошенных отметили отсутствие стимула.

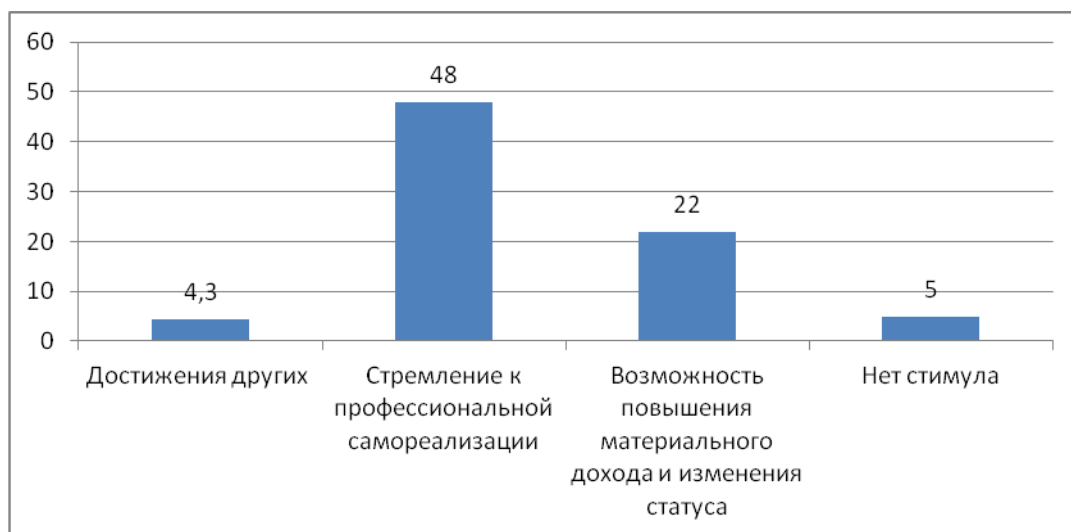


Рисунок 2.4 Стимул к самостоятельному развитию

Определим недостатки, выявленные в результате исследования:

1. Невозможность самореализации персонала;
2. Не предусмотрено формирование резерва персонала организации;
3. Малое стимулирование к самостоятельному развитию.

Необходимость развития персонала в ООО «БелМеталл» связана с ускорением процесса устаревания ранее полученных знаний и накопленных умений и навыков. Для непрерывного развития человеческого потенциала работникам необходимо поддерживать, совершенствовать свои знания и навыки в течение всей трудовой жизни, а также формировать кадровый резерв компании умело руководить своим карьерным ростом.

Для более подробного исследования организации ООО «БелМеталл», надлежит ввести ряд мероприятий по совершенствованию системы развития персонала, последующие данные разместить в главе три.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ООО «БЕЛМЕТАЛЛ»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала ООО «БелМеталл»

Обучение и развитие персонала - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Цель обучения и развития с точки зрения работодателя в ООО «БелМеталл»:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Исходя из данных по нашему исследованию, мы выявили ряд недостатков в системе развития персонала ООО «БелМеталл».

В ходе исследования был выявлен ряд актуальных проблем:

1. Невозможность самореализации персонала;
2. Не предусмотрено формирование резерва персонала организации;
3. Малое стимулирование к самостоятельному развитию.

Итак, для решения данных проблем можно предложить следующие мероприятия:

1. Развитие персонала через проведение тренингов семинаров, деловых игр.

Система профессиональных тренингов, призванная для формирования профессиональных навыков, необходима для той или иной профессии. Лекции, которые проводят руководители подразделений по основным направлениям деятельности, и семинары, с привлечением специалистов из сторонних организаций, создадут условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника, а также самореализации персонала.

Тренинг общения – посредством данной программы работники быстрее привыкают к условиям новой работы, налаживая хорошие взаимоотношения с коллективом. Устроение профессиональных игр, которые стимулируют развитие личных и деловых качеств сотрудников.

Развитие персонала по карьерной лестнице положительно влияет на мотивацию сотрудников, оказывает непосредственное влияние на финансовые показатели организации, а также обеспечивает более благоприятный климат в коллективе и преемственность в управлении.

2. Формирование резерва персонала организации.

Следует реализовать действия сориентированные на формирование кадрового резерва в ООО «БелМеталл».

Последовательность операций:

1) Выдвижение кандидатов на базе критериев и принципов формирования. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их прямые руководители, сотрудники службы персонала также могут участвовать в этом процессе. Наилучший вариант - когда за выдвижение сотрудников в кадровый резерв несет ответственность линейный менеджер, т. к. именно он может наиболее адекватно оценить возможности работника.

2) Создание совместных списков кандидатов для кадрового резерва. Списки создаются сотрудниками службы персонала на базе взглядов линейных менеджеров.

3) Психодиагностические мероприятия с целью установления вероятных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, персональных свойств, степени мотивации и лояльности, а также реального отношения к поступлению в кадровый резерв. Для данной цели возможно использовать многообразные методы. Самыми эффективными являются интервью и оценочные деловые игры, а самым экономичным по времени и сомнительным по результатам - психологическое тестирование. По результатам представленных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, рекомендации и прогнозы. Данный этап предполагает искусственный (по результатам психодиагностических мероприятий и испытаний) и естественный отбор, когда кандидат по каким-либо обстоятельствам сам отказывается от приема в кадровый резерв.

4) Создание итоговых (или уточненных) списков работников, принятых в кадровый резерв, с конкретным указанием резервируемой должности.

5) Официальное одобрение списков приказом генерального директора организации. Конечно, процесс создания кадрового резерва может трансформироваться. Численность стадий может меняться в зависимости от выбранной модели формирования резерва конкретной организации.

Формирование кадрового резерва на предприятии станет новой ступенью в его работе и развитии.

3. Разработка эффективной системы стимулирования к самостоятельному развитию с помощью наставничества, а так же разработки и принятия положения о развитии персонала.

Данные мероприятия представим на рисунке 3.1:



Рисунок 3.1 – Мероприятия направленные на улучшения системы развития персонала в ООО «БелМеталл»

Данные мероприятия позволят организации, и ее персоналу значительно повысить уровень системы развития, а так стабильно развиваться в дальнейшем.

План мероприятий по развитию персонала ООО «БелМеталл»

№	Мероприятия	Сроки проведения	Ответственный
1.	Проведение тренингов: 1. Тренинг «Продаж» 2. Тренинг «Управления коммуникациями»	Каждые 6 месяцев	Менеджер по персоналу
2.	Создание кадрового резерва	От 1 года до 5 лет	Менеджер по персоналу
3.	1. Введение наставничества в организации 2. Разработка положения о развитии персонала и его утверждение	1 год	Менеджер по персоналу

В таблице 3.1 мы обозначили мероприятия проекта, так же указали условные сроки проведения и определили ответственного.

Далее рассмотрим возможные риски предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.2

Возможные риски предлагаемых мероприятий ООО «БелМеталл»

№	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска

1.	Возникновение проблем при переходе от обучения к непосредственному выполнению реальной работы	Непредусмотренные затраты	Контроль со стороны руководства	Предотвращение проблем с помощью ведущих специалистов, направление на повторные тренинги
2.	Ненадобность кадрового резерва	Потеря времени персонала на подбор кандидатов	Расчет текучести кадров, а так же учет должностей требующих резерва	Расформировать резерв
3.	Долговременная адаптация персонала к формам развития указанным в положении	Не достаточное понимание персоналом проблем в системе развития организации	Подготовка персонала к данным нововведениям	Корректировка положения о развитии персонала

Рассмотрев все моменты, связанные с рисками по введению данных мероприятий, следует отметить, что риски минимальны и эффективность данных мероприятий ожидается положительная.

Осуществление предлагаемых мероприятий целесообразно начинать с нового отчетного периода. Для этого следует составить план график мероприятий по их внедрению таблица 3.3:

Маршрутный график внедрения проекта

№	Название задачи	Длительность	Дата начала	Дата окончания
1.	Проведение тренингов	2 месяца	01.03.16г.	30.04.16г.
2.	Создание кадрового резерва	1год	01.01.16г.	31.12.16г.
3.	Стимулирование системы развития персонала	4 месяца	01.08.16г.	30.11.16г.

Видя материальную и психологическую поддержку со стороны руководства, сотрудники организации почувствуют себя намного увереннее в себе и выборе своей профессии, а так же будут выполнять поставленные перед ними организацией цели и задачи, и стремиться к собственному развитию, для достижения лучших результатов.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

При правильном подходе система развития позволяет устранить слабые стороны во всей деятельности организации. В связи с этим предлагаются следующие мероприятия: 1. Развитие персонала через проведение семинаров, тренингов, деловых игр. 2. Формирование резерва персонала организации. 3. Разработка эффективной системы стимулирования самостоятельного развития персонала.

Система развития персонала, очень важная составляющая в работе всей организации, те организации, которые уделяют должное внимание данному вопросу, могут значительно повысить свой экономический уровень.

Для того чтобы рассчитать социально-экономическую эффективность, следует вывести данные в таблицу 3.4:

Таблица 3.4

Бюджет проекта по внедрению мероприятий ООО «БелМеталл»

№	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Источник финансирования		Итого:
			Заемные средства	Собственные средства	
1.	Проведение тренингов	60	-	+	60
2.	Создание кадрового резерва	0	-	-	0
3.	Наставничество	48	-	+	48
4.	Разработка положения о развитии (Приложение 5)	7	-	+	7
Итого:					115

Общая сумма предлагаемых мероприятий составляет 115000 руб.

Затраты на персонал в ООО «БелМеталл» за год составят:

Зобщ= 115000 руб.

Далее рассчитаем экономическую эффективность предложенных нами мероприятий путём расчёта срока окупаемости затрат:

Для этого в первую очередь вычислим показатель общей экономической эффективности проектных решений, путем определения абсолютного размера прибыли, получаемой при внедрении проекта и нормы прибыли.

$$П=Ц-C \quad (5)$$

где П - абсолютная величина прибыли, руб.;

Ц - стоимость произведенной продукции (работ, услуг) в ценах реализации, руб.;

С - себестоимость произведенной продукции (работ, услуг), отражающая совокупные затраты в основные фонды, оборотные средства и трудовые ресурсы для внедрения новых технологий и техники, руб.

$$П = 990000 \text{ руб.} - 685000 \text{ руб.} = 305000 \text{ тыс.руб.}$$

Срок окупаемости общих капитальных вложений определяется по формуле:

$$T_o = K_o / \text{Э} \quad (6)$$

где T_o - срок окупаемости общих капитальных вложений, лет;

K_o - сумма капитальных вложений, тыс. руб.;

Э - экономическая эффективность капитальных вложений в процесс производства, тыс. руб.

$$T_o = 115000 / 305000 = 0,38$$

Таким образом, как показали расчеты, все предлагаемые мероприятия эффективны и затраты на их проведение окупятся. На сегодняшний день с той прибылью, которая отражена в балансовых показателях, предприятие может себе позволить такие расходы в рамках полу года.

Рассмотрев предложенные нами мероприятия в организацию ООО «БелМеталл» по совершенствованию системы развития персонала, следует отметить, что социальная эффективность от данных мероприятий будет состоять в следующем:

- реализация и развития индивидуальных способностей сотрудников;
- формирование кадрового резерва позволит функционировать организации без торможения производственного процесса;
- улучшится качественный состав организации.

Расчет эффективности от мероприятий по развитию персонала позволяет руководству организации принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении системы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном обществе обучения, развития и повышения квалификации персонала является неотъемлемой частью. При повышении квалификации и приобретении новых навыков и знаний, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда, и получают больше возможностей для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее границами. За последние тридцать лет, все более важным становится развития персонала для организации. Особенно важно это стало в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Резкое расширение спроса привело к тому, что передовые предприятия взяли на себя обновление квалификации работников. Профессиональное обучение также способствует в целом интеллектуальному развитию населения, расширяет его знания и круг общения, повышает уверенность в себе. Тем не менее, возможность профессионального обучения в своей компании придает большое значение для сотрудников, и оказывают существенное влияние на решение о выборе организации в частности.

Рассматривая развитие персонала в целом, можно сделать некоторые выводы: эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала персонала зависит от готовности персонала к развитию; управление развитием персонала предприятия предполагает разработку и реализацию социальной технологии, которая в итоге должна привести к повышению эффективности производственной деятельности.

Совершенствование системы развития персонала всегда регулируется потребностью предприятия, на котором он работает, и стремление к этому самого работника. Профессиональное развитие выполняет важные функции в трудовой деятельности работника, при этом стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом.

Исходя из проведенного нами анализа результатов опроса и анкетирования в ООО «БелМеталл» в системе развития персонала были выявлены следующие слабые стороны:

1. Невозможность самореализации персонала;
2. Не предусмотрено формирование резерва персонала организации;
3. Малое стимулирование к самостоятельному развитию.

Необходимость развития и обучения персонала в ООО «БелМеталл» связана с ускорением процесса устаревания ранее полученных знаний и накопленных умений и навыков. Для непрерывного развития человеческого потенциала работникам необходимо поддерживать, совершенствовать свои знания и навыки в течение всей трудовой жизни посредством переподготовки и повышения квалификации, а так же самостоятельного развития.

Разработанные нами мероприятия по совершенствованию системы развития персонала ООО «БелМеталл» будут актуальны на протяжении всего роста и развития организации.

Затраты на персонал в ООО «БелМеталл» за год составят:

Зобщ = 115000руб.

Таким образом, как показали расчеты, все предлагаемые мероприятия эффективны и затраты на их проведение окупятся. На сегодняшний день с той прибылью, которая отражена в балансовых показателях, предприятие может себе позволить такие расходы в рамках полу года.

Развитие персонала в организации зависит не только от желания сотрудников и их готовности к изменениям в системе развития, а так же от руководства и ведущих специалистов, координирующих персонал по данному направлению.

Расчет эффективности от мероприятий по развитию персонала позволяет руководству организации принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении системы. Разработанные рекомендации по совершенствованию системы развития персонала ООО «БелМеталл» позволит изменить качественный состав персонала, повысить уровень подготовки

персонала организации, а так же сформировать систему развития на должном уровне.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 287 с.
2. Архипов, А.А. Как достигнуть профессиональных высот и построить успешную карьеру // Управление развитием персонала. - 2009. - №4.
3. Бадаева С. //Формирование кадрового резерва. 2010. -№7
4. Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие - Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. - 151 с.
5. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2009. - 440 с.
6. Башмаков, В.И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2012. - 240 с.
7. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебник - Минск: Современная школа, 2008. - 448 с.
8. Берщakov, П.В., Трененков Е М. Управление потенциалом персонала. Предпринимательский подход: уч. Пос. - М: Т.К. Велби, 2004. - 144 с.
9. Борисова Е.Б. Критерии оценки системы управления персоналом.//М.: Персонал-Микс, 2010
10. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
11. Веснина, В. Р. Управление персоналом теория и практика: Элек. учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 520 с.
12. Воротынцева, Т., Неделин, Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2008. - 128 с.
13. Вудраф, Ч. Центры развития и оценки / Чарльз Вудраф. Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.
14. Гордиенко, Ю.Ф., Обухов Д.Б., Самыгин С.И. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов.- Ростов- на -Дону 2004. - 238с.

15. Доронина, И.В., Развитие Персонала: учеб. пособ. для дистанц. обучения и самот. Работы студентов/ И.В. Доронина; СибАГС. - Новосибирск: Издательство СибАГС, 2007. - 208 с.
16. Друкер, П. Эффективное управление. – М.: Экономика, 2007
17. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
18. Еремина, Е.В., Ретинская В. Н. Управление персоналом: Учебно-метод. пособие. – Пенза: Изд-во Пензенского университета, 2007. – 286 С.
19. Жданкин, Н.А. Как построить успешную карьеру? // Управление развитием персонала. - 2009. - №4. – 341с.
20. Журавлев, П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учебное пособие для студентов, обучающихся по спец. «Экономика труда». - М.: Экзамен, 2002 - 448 с
21. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. Пособие. – 2е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 445 с.
22. Захарова, Л.Н. Психология управления учебное пособие. – М.: Логос, 2011.
23. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
24. Мелихов, Ю.Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие. – М.: Дашков и К, 2008. – 344 с.
25. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие. – М. : Новое знание, 2005. - 203 с.
26. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

27. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.:ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
28. Красноженова, Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.
29. Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002.
30. Кошарная, Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания – Изд.: ПГУ Пенза, 2009. – 364с.
31. Кязимов, К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК - Москва, 2013. - 240 с.
32. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
33. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Издательство «Финпресс», 2004. – 288 с.
34. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
35. Мелихов, Ю.Е., Малуев П. А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий; Дашков и Ко - Москва, 2010. - 344 с.
36. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.
37. Раицкий, К. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – 2-е изд. – М.: Информационно – внедренческий центр «Маркетинг», 2001. – 350 с.
38. Рощин, С. Ю. Экономика труда: экономическая теория труда: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 160 с.
39. Саакян, А.К., Зайцев, Г.Г., Лашманова Н.В. Управление персоналом организации: учебн.-метод. – Спб.: ПИТЕР, 2002. - 175 с.

40. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: учебн.-метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.
41. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров; Эксмо - Москва, 2007. - 624 с.
42. Стаут, Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. – 536 с.
43. Сыткин, Н. Мотивационный подход к оценке карьеры // Управление персоналом. – 2008. - № 6.
44. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
45. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия М.: Дело, 2008. - 284 с.
46. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
47. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие - М.: Экзамен, 2004- 368 с.
48. Филина, Ф.Н. // Наиболее эффективные методы мотивации персонала, 2007.
49. Хадасевич, Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2010. - №1.
50. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Уч.пос. -М.:Юнити-Д.,2001.-446с.
51. Шакин, Е. // Управление карьерой - новая культура труда, 2009. - №4
52. Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации. – М.: Дело и Сервис, 2010. - 448 с.