



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

## ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы управления трудовыми ресурсами как фактор повышения эффективности деятельности предприятия (на примере ЗАО «Цемент Кубань»)»

Исполнитель Костенко Н.В.

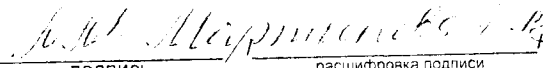
Руководитель Романец Е.Г.

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

  
доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«К» 01.06.2016 г.

Филиал Российского государственного гидрометеорологического университета в г. Туапсе	
<b>НОРМОКОНТРОЛЬ ПРОЙДЕН</b>	
«1» июня 2016 г.	
	
подпись	расшифровка подписи

Туапсе  
2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические и методические аспекты оценки эффективности использования трудовых ресурсов .....</b>	<b>5</b>
1.1 Понятие и виды трудовых ресурсов.....	5
1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов.....	11
1.3 Современный подход к кадровому менеджменту .....	17
<b>Глава 2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ЗАО «Цемент Кубани».....</b>	<b>31</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	31
2.2 Анализ показателей эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия .....	35
2.3 Основные проблемы управления трудовыми ресурсами .....	45
<b>Глава 3 Основные направления повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами на предприятии ЗАО «Цемент Кубани».....</b>	<b>49</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>55</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>58</b>

## Введение

Управление трудовыми ресурсами выражается одной из максимально значимых и проблемных сторон жизни предприятия. Современные условия хозяйствования требуют получения максимальной отдачи от вложений именно в трудовые ресурсы.

Генри Форд в свое время написал: «Мой главный капитал — люди. Они для меня значат все. И собственно они делают меня богатым» значит, что управление трудовыми ресурсами играет ключевую роль в уровне достижений действенного результата.

**Тема дипломной работы** – «Управление трудовыми ресурсами как фактор повышения экономической эффективности предприятия (на примере ЗАО «Цемент Кубани»)».

**Актуальность выбранной темы** обусловлена возникшими проблемами на предприятии: текучесть кадров и старение персонала. В условиях экономического кризиса и необходимости инновационного развития необходимо повышать результативность применения трудовой возможности организации, который будет способен решать задачи стратегического развития.

**Объект исследования** – закрытое акционерное общество «Цемент Кубани» (ЗАО «Цемент Кубани»).

**Предмет исследования** – действующая система управления трудовыми ресурсами ЗАО «Цемент Кубани».

**Цель исследования** – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ЗАО «Цемент Кубани» для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие **задачи**:

– исследовать современные подходы к организации системы управления трудовыми ресурсами на предприятиях;

– проанализировать систему управления трудовыми ресурсами ЗАО «Цемент Кубани»: оценка степени удовлетворенности работников, изучение их ценностной ориентации, анализ состава и структура заработной платы;

– разработать рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ЗАО «Цемент Кубани».

Поставленные цели и задачи обусловили **структуру** дипломной работы:

– в первой главе рассмотрены теоретические и методические основы управления трудовыми ресурсами предприятия;

– во второй главе выполнены анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ЗАО «Цемент Кубани»;

– в третьей главе предложены направления повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами объекта исследования.

**Теоретической и методической** основой написания дипломной работы составили научные труды российских ученых-экономистов, в том числе работы следующих авторов: Базаров Т.Ю., Бухалков М.И., Егоршин А.П., Кибанов А.Я. и др.

**Нормативную** базу исследования составили действующие законодательные и нормативные документы.

**Информационной** базой исследования обнаруживаются официальные статистические материалы, данные первичного учета и отчетности объекта исследования.

В процессе написания дипломной работы были использованы следующие методы научного исследования: анализ, синтез, сравнение, группировки, планирование, прогнозирование и другие.

Общий объем работы составляет 60 листов, 6 рисунков, 4 таблицы.

# **Глава 1 Теоретические и методические аспекты оценки эффективности использования трудовых ресурсов**

## **1.1 Понятие и виды трудовых ресурсов**

Экономическая теория выделяет одним из видов экономических ресурсов трудовые ресурсы.

На рынке труда, так же, как и на любом другом рынке в условиях рыночной экономики, определяющими являются законы спроса и предложения.

Можно выделить некоторые отличительные особенности рынка труда. Например, предпринимательство и труд являются не только объектами, но и субъектами хозяйственной деятельности.

Любой работник может активно и существенно влиять на рынок труда – через профсоюзное движение, через стачечную борьбу, через переговорный процесс с работодателями.

Это обуславливает серьезные особенности функционирования рынка труда по сравнению с остальными рынками, особенно в части государственного регулирования.

В экономической науке наряду с понятием «трудовые ресурсы» используется понятие «человеческий капитал». Эти две категории тесно связаны между собой.

Под человеческим потенциалом понимается накопленная стоимость всех видов расходов на образование и культуру, здоровье, подготовку и переподготовку трудовых ресурсов, т.е. на поддержание их интеллектуального и физического состояния на уровне современных требований производства.

В отличие от доминировавших ранее представлений, что такого рода расходы являются издержками, в условиях необходимости инновационного развития экономики они рассматриваются как ключевые инвестиции в экономический рост.

Инвестиции в человеческий капитал – это аналоги инвестиций в машины и оборудование [16, с.379].

Исторически сложилось так, что РФ владеет огромным человеческим капиталом, в особенности за счет значительного по мировым стандартам уровня образования.

Однако сегодня мы сталкиваемся с проблемой уменьшения отдачи от вложений в человеческий капитал как в форме влияния на производительность труда, так и в форме влияния на заработную плату.

В период становления в нашем государстве рыночных отношений (1992-2000 гг.) возникла тенденция деквалификации большинства высококвалифицированных кадров, т.е. элиты человеческого капитала, в частности в оборонном секторе и в сфере науки, спрос на которые в то время резко упал.

Результатом явился рост эмиграции квалифицированных кадров. По разным оценкам из страны на работу за рубеж уехали от 200 до 500 тысяч ученых.

К трудовым ресурсам, согласно определению статистики, причисляется часть населения, занятая в народном хозяйстве или способная работать, но не работающая по каким-то причинам (домохозяйки, учащиеся с отрывом от производства, безработные и т.п.).

В состав трудовых ресурсов подключается население в трудоспособном возрасте, фактически работающие подростки и работающие пенсионеры.

Трудовые ресурсы в организации – это объект стабильной заботы руководителей фирмы.

Роль трудовых ресурсов значительно возросла в условиях рыночных отношений.

Инвестиционный характер производства, его значительная наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции поменяли требования к сотруднику, увеличили важность творческого отношения к труду и значительного профессионализма [14, с.76-78].

Это привело к значительным изменениям в принципах, методах и социально-психических вопросах управления коллективом в организации.

Одной из главных проблем предпринимателя сегодня является создание команды единомышленников и партнеров, способных осмысливать, постигать и притворять в жизнь задумки начальства.

Сплоченный трудовой коллектив - залог успеха предпринимательской деятельности, выживания и процветания предприятия.

Создание такого коллектива – один из сложнейших аспектов организации работы предприятия.

Намного проще, как показывает практика, решать проблемы с техническими и технологическими неполадками, чем разрешать конфликты в коллективе.

Такие проблемы требуют учитывать индивидуальные склонности, личностные установки, психологические моменты.

Если рассматривать трудовые отношения с позиции экономики, то можно выделить определенный круг проблем, охватывающий их (рис.1.1).

Каждая из рассмотренных на рис. 1.1 сфер обладает своей спецификой и степенью влияния на экономику трудовых отношений.

Например, соотношение занятости населения и безработицы оказывает влияние на характер предложения рабочей силы, а уровень социального партнерства в большинстве случаев устанавливает итоги организации труда, его результативность.

Все это необходимо учитывать при разработке кадровой политики. Главными ее направлениями должны стать: установление нужных в работниках, как по количеству, так и по качеству, форм привлечения рабочей силы и ее дополнения, разработка мероприятий по совершенствованию применения трудовых ресурсов.

Особое внимание при разработке мероприятий необходимо уделять вопросам повышения квалификации и образованию условий для совершенного проявления стимулов к высокопроизводительному труду со стороны всех сотрудников [6, с.93-95].

Круг проблем, охватывающих трудовые отношения отражен на рис.1.1.



**Рис.1.1. Круг проблем, охватывающих трудовые отношения [7, с.89]**

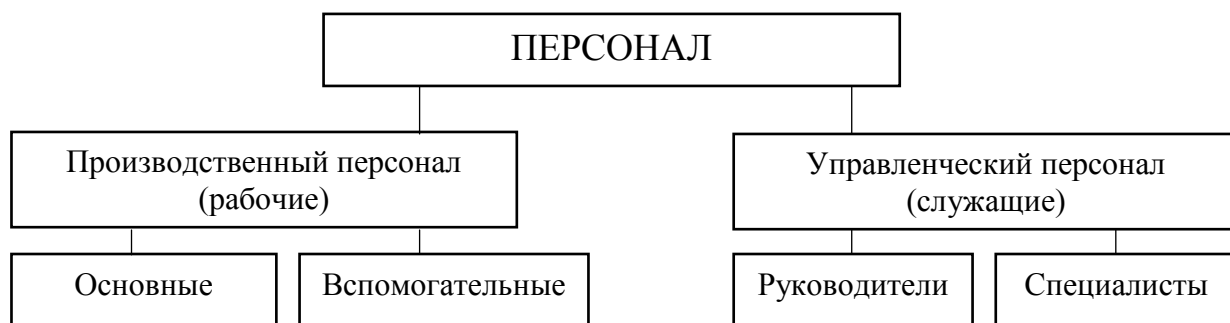
Кадровая политика должна образовываться на основе фактически сформированного рынка труда и специфики производства самого предприятия. Именно рост эффективности производства должен стать критерием ее оценки.

Проведение кадровой политики рассчитывает реализацию некоторого учета трудящихся в организации.

В кадровом менеджменте имеются разные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности сотрудника, уровня управления категории сотрудников. Для российских предприятий базовой показывается классификация работников, предложенная Госкомтрудом РФ,



согласно которой выделяют две основных категории коллектива по участию в процессе производства – рабочих и служащих.



**Рис.1.2. Классификация персонала [2, с.116]**

К категории рабочих относятся работники, исполняющие трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда.

Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание.

Применительно, например, к отрасли машиностроения, существенный персонал – это трудящиеся, занятые в сборочных цехах компании, а вспомогательный персонал – это рабочие, главным образом занятые в заготовительных и обслуживающих цехах.

Итогом труда производственного персонала обнаруживается продукция в вещественной форме (здания, сооружения, автомобили, мебель и пр.).

В других отраслях экономики может быть иная трактовка – например, в автотранспортных предприятиях основным производственным персоналом являются водители, а результатом их труда – оказанная транспортная услуга по перевозке грузов или пассажиров.

К служащим относятся сотрудники, исполняющие трудовую активность в процессе управления производством с преобладающей частью умственного труда.

Они заняты переработкой информации с внедрением технических средств управления.

Важнейшим итогом их трудящийся деятельности является исследование

проблем управления, образование новой информации, модифицирование её содержания либо формы, подготовка управленческих решений, а потом выбора управляющим более действенного варианта – осуществление и контроль выполнения решений.

Административный персонал (служащие) разделяется еще на две группы – руководители и специалисты.

Основное различие управляющих от профессионалов содержится в юридическом праве принятия решений и наличии в руководстве остальных сотрудников.

В зависимости от масштаба управления выделяют линейных управляющих, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и многофункциональных управляющих, реализующих отдельные функции управления.

Не считая этого, распознают управляющих верхнего уровня управления организацией (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (мастера, начальники участков).

Специалистов компании делят на 3 главные группы в зависимости от итогов их труда:

- функциональные специалисты. Это сотрудники управления, итогом деятельности которых проявляется управленческая информация (экономисты, референты, финансисты, бухгалтеры, маркетологи и т.п.);

- специалисты-инженеры. Это сотрудники, итогом деятельности которых проявляется в конструкторско-технологической либо проектной информации в области техники и технологии изготовления (инженеры, технологи, проектировщики, строители, конструкторы и др.);

- служащие – технические специалисты. Это сотрудники, исполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе (операторы, машинистки, лифтеры, курьеры, халдеи, кладовщики и др.).

Соответствие тружеников по категориям охарактеризовывает структуру трудовых ресурсов фирмы.

Не существует определенной «правильной» структуры сотрудников компании – постоянно нужно учитывать отраслевые индивидуальности, индивидуальности масштабов бизнеса и т.п.

Основным аспектом при планировании количества, как элемента кадровой политики фирмы, является классифицирование сотрудников по профессиям, квалификациям и уровню квалификации [4, с.93].

Профессия - некоторый вид деятельности (занятий) человека, определенный комплексностью знаний и трудовых навыков, обретенных в результате особого обучения.

Специальность – вид деятельности в рамках той либо иной профессии, который располагает специфическими особенностями и требует от сотрудников дополнительных особых знаний и умений.

К примеру: экономист-бухгалтер, экономист-плановик, экономист-трудоустроитель, экономист-финансист в рамках профессии экономиста. Либо: слесарь-монтажник, слесарь-наладчик, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря.

Квалификация - степень и вид профессиональной подготовки сотрудника, присутствие у него знаний, умения и навыков, нужных для выполнения работы или функций некоторой сложности, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

Итак, эффективность работы любой организации (компании), в большинстве случаев зависит от компетентности, работоспособности и надежности персонала.

Именно от того, насколько квалифицированными обнаруживаются кадры, зависит рентабельность и результативность деятельности организации.

## **1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов**

Для характеристики трудового потенциала компании применяется система количественных и качественных показателей.

К количественным характеристикам относятся показатели списочной, явочной и среднесписочной численности сотрудников, а также показатели оборота рабочей силы.

Списочная численность - это количество сотрудников списочного состава на обусловленную дату с учетом принятых и выбывших за этот день сотрудников.

Явочное количество включает только сотрудников, появившихся на работе.

Для определения количества тружеников за установленное время применяется показатель среднесписочной количества.

Среднесписочное количество сотрудников за месяц устанавливается как частное от деления суммы всех списочных данных за каждый день на календарное количество дней в месяце.

При этом в выходные и праздничные дни представляется списочное количество сотрудников за предыдущую дату [8, с.39].

Среднесписочное количество сотрудников за квартал (год) устанавливается методом суммирования среднемесячного количества сотрудников за все месяцы работы компании в квартале (году) и деления полученной суммы на 3(12).

Движение сотрудников в компании (оборот) характеризуют следующие характеристики:

- коэффициент оборота по приему - это отношение кол-ва всех принятых сотрудников за этот период к среднесписочному кол-ву сотрудников за тот же период;
- коэффициент оборота по выбытию - это отношение всех выбывших сотрудников к среднесписочному количеству сотрудников;
- коэффициент текучести сотрудников - это отношение выбывших с компании по неуважительным причинам (согласно инициативе сотрудника, в следствии прогулов и др.) к среднесписочному количеству (устанавливается за обусловленный период).

Расчет численности сотрудников - это основная задача установления аргументированной нужды в кадрах для снабжения бесперебойного производственного процесса в организации.

Плановые расчеты по всем категориям работающих ведутся с использованием разных методик установления надобной их численности.

Плановые подсчеты по всем категориям сотрудников ведутся с использованием разных способов определения нужной их количества.

Расчетное количество промышленно-производственного персонала (Чппп) на плановый период устанавливается, истекая из базисной численности (Чб), предполагаемого индекса изменения объёма производства (Iq) и относит. экономии кол-ва, полученной в итоге пофакторных расчетов роста производительности труда (Эч):

$$Ч_{ппп} = Ч_б \cdot I_q \cdot Э_ч \quad (1.1)$$

Наиболее точным является способ расчета планового количества промышленно-производственного персонала на базе полной трудоёмкости производства продукции:

$$Ч_{ппп} = \frac{\sum t}{Б \cdot K_{в.н.}} \quad (1.2)$$

где  $\sum t$  - полная плановая трудоёмкость производственной программы, чел.-ч.;

Б - баланс рабочего времени одного работника (расчетный эффективный фонд рабочего времени);

$K_{в.н.}$  - ожидаемый коэффициент выполнения норм.

Общая численность рабочих (чел.), занятых на нормируемых работах, находится по формуле:

$$q_v = \frac{\sum t \cdot m}{B \cdot K_{в.н.}} \quad (1.3)$$

где  $t$  - плановая трудоемкость единицы обусловленного вида продукции, чел.-ч.;

$m$  - количество изделий данного вида продукции, единиц.

Количество главных рабочих, занятых на ненормируемых работах, а также запасных рабочих рассчитывается согласно нормам сервиса с учетом сменности работ.

Основным шагом в планировании производственной программы является составления баланса рабочего времени.

При составлении баланса рабочего времени устанавливают количество дней либо часов, которое необходимо проработать всем рабочим в течение планового периода, количество дней неявок на работу, среднюю длительность рабочего дня одного среднесписочного рабочего.

На основе баланса рабочего времени устанавливают календарный, номинальный и эффективный фонды рабочего времени (в человеко-днях и человеко-часах).

Календарный фонд рабочего времени находится как произведение числа календарных дней планового периода на планируемую среднесписочную численность, а номинальный - при условии прерывного пр-ва за минусом выходных и праздничных дней.

Номинальный фонд за вычетом неявок вследствие заболеваний, отпусков и исполнения общественных и государственных обязанностей составляет результативный фонд рабочего времени [13, с.129-132].

Количество управляющих, специалистов и рядовых сотрудников рассчитывается согласно каждой функции способом прямого нормирования либо способом корреляционной зависимости.

Начальники компаний при установлении количества управленческого персонала имеют полное право руководствоваться типовыми штатными

расписаниями, разработанными НИИ.

Количество непромышленного персонала не зависит от количества промышленно-производственного персонала и устанавливается отдельно по всем видам деятельности с учетом особенностей (жилищно-коммунальное хозяйство, подсобное сельское хозяйство, детские учреждения, и т.п.).

Главным качественным индикатором трудового потенциала показывается производительность труда.

Производительность труда - это показатель, характеризующий меру результативности труда

Для измерения производительности труда имеются 2 показателя: прямой – выработка, обратный - трудоёмкость.

Выработка - это кол-во продукции, произведенной в единицу рабочего времени либо приходящейся на 1-го среднесрочного сотрудника в год (квартал, месяц).

Трудоёмкость охарактеризовывает издержки рабочего времени на создание единицы продукции либо работы.

Выработка - наиболее знакомый и универсальный показатель труда. Для её измерения применяют естественные, условно-натуральные и стоимостные (валютные) единицы измерения.

Единицы трудоёмкости - нормо-часы. Труд, затраченный на формирование продукции, может быть сформулирован в человеко-часах, человеко-днях либо среднесрочным количеством работающих.

В зависимости от метода выражения объёма продукции выделяют три основных способа измерения производительности труда: естественный, трудящийся и стоимостный.

При естественном способе степень производительности труда рассчитывается как отношение объёма продукции в физических единицах измерения к среднесрочной численности.

При трудовом способе объём продукции рассчитывается в нормо-часах.

Степень производительности труда стоимостным способом

устанавливается методикой деления объёма продукции в валютном выражении на среднесрочную численность. В зависимости от состава издержек, включаемых в трудоёмкость продукции, выделяют:

- технологическую трудоёмкость (издержки труда главных рабочих);
- трудоёмкость обслуживания производства (издержки труда запасных рабочих);
- производственную трудоёмкость (издержки труда главных и запасных рабочих);
- трудоёмкость управления производством (издержки труда управляющих, специалистов и служащих);
- полную трудоёмкость (издержки труда только промышленно-производственного персонала).

В качестве факторов повышения производительности труда принято выделять:

- факторы, формирующие условия для роста производительности труда: степень развития науки, повышения квалификации сотрудников, улучшение трудовой дисциплины, ограничение текучести сотрудников и др.);

- факторы, помогающие росту производительности труда: материальное и моральное стимулирование, улучшение оплаты труда, введение научно и технически обоснованных норм труда, введение прогрессивной технологии и др.

- факторы, непосредственно определяющие степень производительности труда на предприятии: механизация и автоматизация производственных процессов, улучшение качества труда, ликвидация простоев, утилизация брака, совершенствование управления и организации труда и т.п. Стабильный поиск и реализация резервов роста производительности труда на базе достижений научно-технического прогресса выражается главной задачей организации. Но высокопроизводительный труд возможен лишь при высоком уровне оплаты труда, определенном стимулировании и мотивировании [3, с.562].



### 1.3 Современный подход к кадровому менеджменту

Кадровый потенциал, как уже было отмечено выше, показывается одним из постановляющих факторов, обеспечивающих результативность и конкурентоспособность для всех организаций.

Работа с персоналом - это не только прием на работу, оформление приказов на предоставление отпуска или увольнение.

Это процесс организации работы с персоналом с целью получения положительного результата в отношении любого вопроса, и в кадровой сфере тоже.

Для этого необходим определенный свод правил и норм поведения, целей и представлений, конкретных мероприятий по результативному управлению персоналом в целом, т.е. необходима четко сформулированная кадровая политика.

Кадровая политика организации не может возникнуть ниоткуда. Ее основные положения должны отражать политику предприятия в области производства и управления.

Сегодня принято говорить о том, что кадровая политика реализуется с помощью системы работы с персоналом.

Система работы с персоналом должна включать определенные меры по управлению сотрудниками.

К ним относятся кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка сотрудников, основание кадрового резерва, создание повседневной работы, оценка работы каждого работника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование коллектива, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) работников.

Объектами кадровой политики обнаруживаются планирование сотрудников, поддержание занятости, организация обучения, стиль и методы руководства, стимулирование, решение социальных проблем, обмен информацией и т.п.

В соответствии со статьей 196 Трудового кодекса РФ, работодатель самостоятельно устанавливает нужду профессиональной подготовки и переподготовки кадров.

При этом профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации сотрудников и их обучение могут проводиться как на самом предприятии, так и в учебных заведениях.

Все зависит от требований, предъявляемых законодательством к той или иной профессии или должности [5, с.641].

Единственное требование в соответствии с указанной выше статьей - работодатель должен организовывать сотрудникам нужные обстановку для совмещения труда с обучением.

Концепция кадровой политики может быть разработана собственниками предприятия, его высшим руководством или кадровыми департаментами на базе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда. Такая ситуация обычно складывается в крупнейших компаниях.

Компании меньших размеров чаще прибегают к помощи специальных консалтинговых фирм.

Оплата таких услуг далеко немаленькая, но отдача, как представляют изучения, примечательно превосходит расходы.

Элементами концепции кадровой политики обнаруживаются:

- цели и главные направления работы с кадрами;
- функции кадровых служб;
- принципы оплаты труда и стимулирования;
- система социальных гарантий;
- механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров;
- формулирование кадровой политики фирмы реализуется под влиянием ряда факторов, которые подразделяются на внутренние и внешние.

Внешними факторами, определяющими концепцию, являются: национальное трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми

профсоюзами, экономическая конъюнктура, перспективы развития рынка труда.

Внутренние факторы - это структура и цели компании, применяемые технологии, территориальное размещение предприятия, отношения и морально-психологический климат между персоналом, господствующая организационная структура.

Существуют следующие подходы к образованию кадровой политики:

- с позиции инструкций, технических регламентаций и т.д. (в крупных компаниях);
- с позиции трудового коллектива;
- с позиции компромисса между всеми участниками.

В крупных организациях (особенно на Западе) кадровая политика и ее основные течения, как правило, официально провозглашаются и акцентируются в общекорпоративных документах - меморандумах, инструкциях и т.п.

На небольших предприятиях она, обычно, намеренно не разрабатывается, а бытует как система неофициальных установок владельцев.

Важнейшими функциями кадровой политики обнаруживаются:

- обоснованность методологических принципов работы с коллективом;
- определение общественных требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по некоторым направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т.п.);
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- контроль работников.

При этом разрешаются следующие определенные проблемы:

- установление коллективной стратегии, целей управления

сотрудниками, организация идеологии и принципов кадровой работы. Образование системы мотивации на предприятии;

- планирование нужды предприятия в сотрудниках, учитывая имеющийся кадровый состав;
- привлечение, отбор и руководство персоналом;
- подъем квалификации персонала и его переподготовка;
- образование и организация рабочего процесса, в том числе установление рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и др.

На разных предприятиях имеются различные типы кадровой политики, но их можно сгруппировать по двум принципам. Классификация типов кадровой политики схематично отражена на рис. 1.3. Рассмотрим кратко выделенные на рис. 1.3 типы кадровой политики.

Инициативная кадровая политика руководства организации заключается в прогнозировании развития кризисных ситуаций.

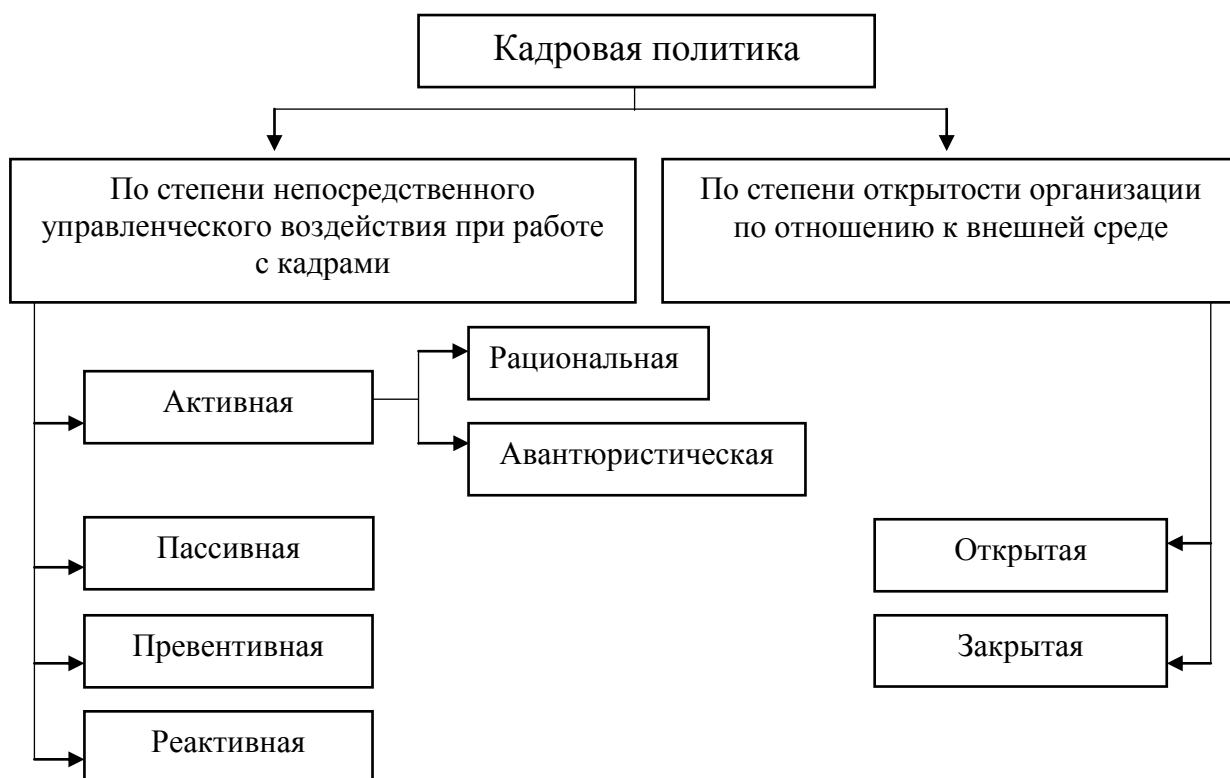
При этом у предприятия есть средства для воздействия на кризисные ситуации, а служба управления сотрудниками может разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить изменения в соответствии с корректировкой параметров внешней и внутренней среды.

Активная политика может быть при этом рациональной или авантюристической.

Рациональная политика базируется, как правило, на качественной системе диагностики.

Результатом является аргументированный прогноз развития обстоятельств на среднесрочную, так и долгосрочную перспективу.

В программах развития предприятия хранятся прогнозы потребности в персонале на любой срок, располагается долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации.



**Рис. 1.3. Типы кадровой политики [15, с.53]**

При проведении авантюристической политики у администрации отсутствуют средства прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики сотрудников.

Программы целевого развития при этом включают планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед предприятием, но анализ возможного изменения ситуации отсутствует.

План работы с коллективом основывается на базе интуиции руководства.

Проблемы при реализации политики данного типа появляются из-за воздействия макроэкономических факторов, на которые руководство данного предприятия воздействовать не может, например, при масштабном изменении конъюнктуры рынка или глобальном экономическом кризисе.

Пассивная кадровая политика приводит к ситуации, когда организация не имеет разработанной и утвержденной программы работы с сотрудниками. Кадровая работа в этом случае сводится к ликвидации негативных последствий воздействия на организацию.

Для такой политики характерно отсутствие анализа и прогноза кадровых

потребностей, средств деловой оценки персонала, системы диагностики мотивации работников.

Руководство функционирует в режиме экстренного реагирования на появляющиеся конфликтные ситуации.

Конфликты разрешаются не всегда успешно, т.к. их причины не изучаются.

Превентивная кадровая политика реализуется при наличии обоснованных прогнозы появления кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Кадровая служба предприятия при этом не обладает средствами для влияния на негативную ситуацию.

Существенная проблема предприятий, реализовывающих превентивную кадровую содержится в разработке целевых кадровых программ по развитию сотрудников.

Реактивный тип политики предполагает, что руководство компании, стремится контролировать возникающие негативные ситуации в трудовых отношениях.

Службы кадров на данных предприятиях, обычно, располагают средствами для выявления схожих ситуаций и принятия экстренных мер. Минусом данной политики показывается малая прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности фирмы.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что компания при наборе кадров обращается к внешним источникам, бытующим на рынке труда.

Любой работник может прийти работать на предприятие на любом уровне, как на низшем, так и на высшем, если он имеет соответствующую квалификацию, даже без учета работы на предприятиях данной отрасли.

Такую политику проводят обычно консалтинговые фирмы. Часто на работу принимаются студенты, обучающиеся в различных вузах, которые таким образом приобретают не только теоретические знания, но и

практический опыт работы [9, с.173].

Открытая кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на стремительное завоевание рынка и быстрый рост.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Кадровая политика такого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также возможно работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, то есть удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности.

К таким организациям относятся крупные государственные предприятия, например, Московский метрополитен, ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Газпром» и предприятия негосударственного сектора экономики, унаследовавшие госсобственность и традиции управления персоналом, свойственные плановой экономике СССР.

В современных российских условиях при выборе типа кадровой политики в каждой организации должны учитываться факторы внешней и внутренней среды предприятия.

К ним относятся: стратегия организационного развития, финансовые возможности организации, определяющие допустимый уровень затрат на персонал, количественные и качественные характеристики занятого на предприятии персонала, соотношение спроса и предложения на рынке труда на рабочую силу интересующей квалификации, средний уровень заработной платы в отрасли, требования трудового законодательства.

Кадровая политика должна быть:

- во-первых, гибкой, то есть такой, чтобы ее можно было

приспосабливать к меняющейся экономической ситуации, а также к тактике развития организации. Однако в то же время важным качеством кадровой политики является стабильность. Стабильными должны быть те моменты, которые направлены на удовлетворение ожиданий и интересов работников, например, выбранная политика заработной платы;

- во-вторых, эффективной с экономической точки зрения, так как формирование квалифицированного трудового потенциала организации связано с существенными финансовыми издержками;

- в-третьих, обеспечивать индивидуальный подход к различным социальным группам, работающим на предприятии, что особенно важно при осуществлении политики мотивации и стимулирования персонала.

Следовательно, выбранная кадровая политика должна быть направлена на получение в работе с персоналом социально-экономического эффекта, способствующего высокопроизводительной деятельности всей организации. Она осуществляется через методы кадровой работы, что и отражает взаимосвязь между стратегией и тактикой организационного развития, т.к. кадровая политика рассчитана на долгосрочную перспективу, а кадровая работа - на оперативное решение текущих кадровых задач,

Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях [10, с.265].

Служба управления персоналом организации должна разработать и реализовать следующие мероприятия:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план реформирования кадровой службы;

- обновить положения о подразделениях кадровой службы;

- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные очередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных



подразделений, бригадиров);

- перейти на контрактную систему найма;
- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- разработать программы профориентации и адаптации персонала;
- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;
- компьютеризировать работу службы управления персоналом;
- создать службу безопасности организации, если ее нет;
- разработать систему разрешения конфликтов в коллективе и другие.

Деятельность по реализации кадровой политики называется кадровой работой.

Это единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий действия по достижению соответствия персонала стратегии и текущим задачам, решаемым компанией.

Система и методы кадровой работы должны периодически обновляться в связи с изменением внутренней и внешней среды организации, с тем, чтобы обеспечить в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива.

В рамках кадровой работы осуществляется управление движением персонала, в рамках которого решаются следующие практические задачи:

- ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиями и специальностями, к которым они наиболее пригодны;
- укомплектование вакансий (с учетом их специфики) кадрами требуемой квалификации;
- создание системы профессионального продвижения, учитывающей

возраст, состояние здоровья, физические и интеллектуальные возможности личности.

С появлением нового подхода к понятию управление человеческими ресурсами, наиболее важным направлением в организации работы с персоналом предприятия, становится постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений.

Суть работы состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал подразделения постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что в частности, позволит создать резерв для замещения вакантных должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями производства [11, с.321].

Основой современного кадрового менеджмента на предприятии должен быть системный подход.

Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее элементов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих элементов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

Социально-экономические системы это открытые системы, которые характеризуются взаимодействием с внешней средой. Такой системой является управление персоналом (рис.1.4).

Система управления персоналом включает следующие подсистемы: концепция управления персоналом; кадровая политика; подбор кадров; оценка персонала; расстановка персонала; адаптация персонала; обучение персонала.

Исходными данными для разработки системы управления персоналом являются: Всеобщая декларация прав человека, Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, система управления организацией,

стратегический план организации, внутренние нормативные документы организации.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством, и в значительной степени определяется типом власти в обществе.

Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу.

Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе.

На предприятия кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров за замещение вакантных рабочих мест.

Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных и моральных стимулов.

Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

При замещении вакантной должности важно установить потенциал

работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик.

Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности.

Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия.

Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категорий работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу.

Адаптация работников включает такие ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Различают четыре вида обучения:

1. Первый вид - подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности;

2. Второй вид - повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника;

3. Третий вид - переподготовка персонала для приобретения новой специальности;

4. Четвертый вид - послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом должна найти отражение в таких важнейших документах как: устав организации, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание организации, положение об оплате труда, положение о подразделениях, трудовой договор с сотрудником, должностные инструкции, модели рабочих мест, регламенты управления и т.п.

Таким образом, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая концепции персонала, кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах предприятия.

Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость выходов, таких как прибыль, увеличение

доли на рынке, увеличение объема продаж, рост и развитие организации.

Различают две группы принципов последовательного построения системы управления персоналом:

– принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;

– принципы, определяющие направления использования системы управления персоналом.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации системы.

В составе инструментария могут быть использованы такие методы как:

1. методы исследования персонала: интервьюирование; анкетирование; тестирование; беседы; тренинги и др.;

2. методы анализа полученной информации: системный; сравнительный; динамический; нормативный; моделирования; функционально-стоимостной;

3. методы формирования системы управления персоналом:

– экспертно-аналитический; аналогий; параметрический (по заданным параметрам); опытный; метод Дельфи (анонимный опрос группы экспертов); морфологический (по составным частям);

– методы внедрения новой системы.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом предприятия достигаются в том случае, когда перечисленные методы применяются в комплексе.

В следующей главе дипломной работы проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов нашего объекта исследования и выделим основные проблемы в управлении ими [12, с.139].

## **Глава 2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ЗАО «Цемент Кубани»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ЗАО «Цемент Кубани» было создано в 2006 г. как предприятие смешанной формы собственности (75% - иностранное предприятие) на территории Туапсинского района. Основной вид деятельности – производство цемента.

Из-за разногласия с арендодателем предприятие вынуждено было свернуть свою деятельность на территории Туапсинского района и изменить юридический адрес.

Сегодня основным видом деятельности ЗАО «Цемент Кубани» является производство щебня, песка и гравийной смеси.

Кроме того, предприятие оказывает услуги по предоставлению специальной строительной техники и грузовых автомобилей в аренду организациям, индивидуальным предпринимателям и физическим лицам.

Предприятие арендует производственную базу на территории Тахтамукайского района республики Адыгея (договор аренды – долгосрочный с возможностью выкупа).

По сути, пока это место складирования и оптовой торговли строительных материалов.

Материалы доставляются на базу из различных карьеров, в т.ч. и из Туапсинского района собственным транспортом.

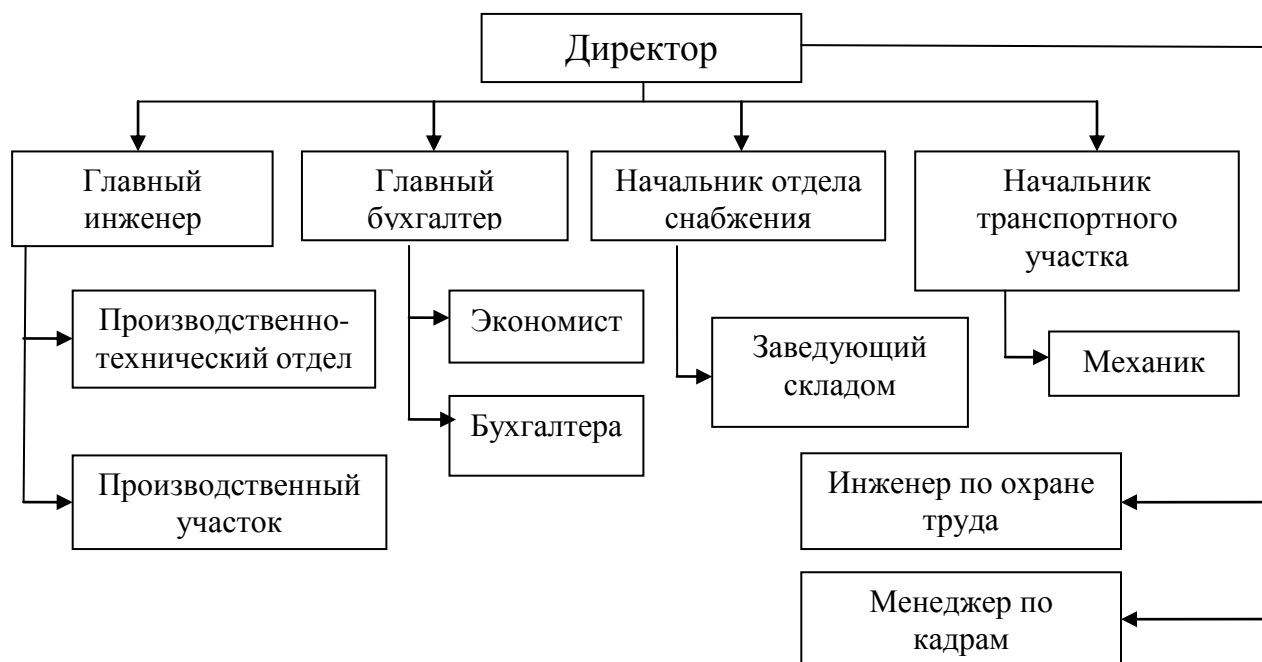
Склады оборудованы механизмами для выгрузки прибывающих грузов и их перегрузки.

В дальнейших планах руководства предприятия – организация производства цемента по мокрому способу.

С этой целью сейчас идет реконструкция зданий и сооружений, находящихся на территории производственной базы.

Управление предприятием осуществляет директор, назначаемый по

решению общего собрания учредителей. Организационная структура предприятия приведена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Организационная структура ЗАО «Цемент Кубани»<sup>1</sup>**

В связи с проведением реконструкции производственной базы и дальнейшим развитием предприятия акционеры в 2015 г. приняли решение об изменении структуры управления с момента начала строительства цеха по производству цемента.

В это же время будет произведена и перерегистрация ЗАО «Цемент Кубани» - предприятие будет переименовано в АО «Цемент Кубани», т.е. учредительные документы будут приведены в соответствие с гражданским законодательством (табл.2.1).

**Таблица 2.1**

**Технико-экономические показатели ЗАО «Цемент Кубани»<sup>2</sup>**

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста к предыдущему году, %	
				2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6

<sup>1</sup> Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

<sup>2</sup> Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

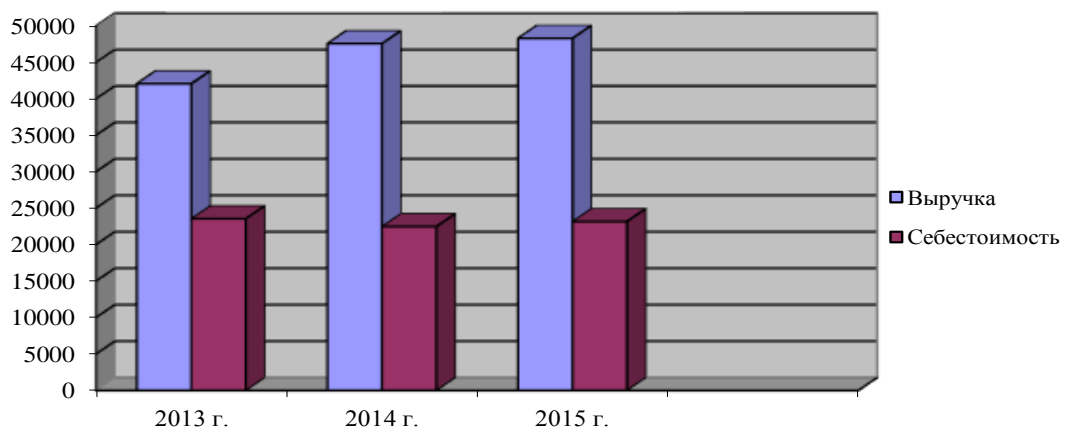


**Продолжение таблицы 2.1**

1	2	3	4	5	6
Объём реализации товаров и услуг, тыс. руб.	42052	47561	48292	113,1	114,8
Себестоимость, тыс. руб.	23533	22453	23152	95,4	103,1
Прибыль от реализации, тыс. руб.	18519	25108	25140	135,6	100,1
Фонд заработной платы, тыс.руб.	7345	10550	12702	143,6	120,4
Среднемесячная зарплата, руб.	9417	12211	14500	129,7	118,7
Среднесписочная численность работников, чел.	65	72	73	110,8	101,4
Производительность труда, тыс.руб./чел.	647	661	662	102,1	100,2
Число грузовых автомобилей, ед.	30	32	33	106,67	110,0

Согласно данным годовых отчетов, на основе которых сформирована табл. 2.1, деятельность предприятия в анализируемом периоде была эффективной.

Об этом свидетельствуют рост доходов и снижение себестоимости (рис.2.2).

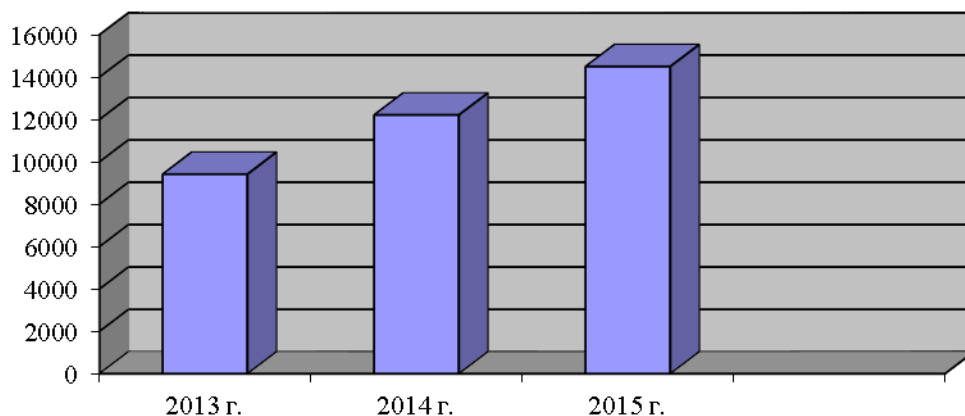


**Рис. 2.2. Выручка и себестоимость, тыс.руб.<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

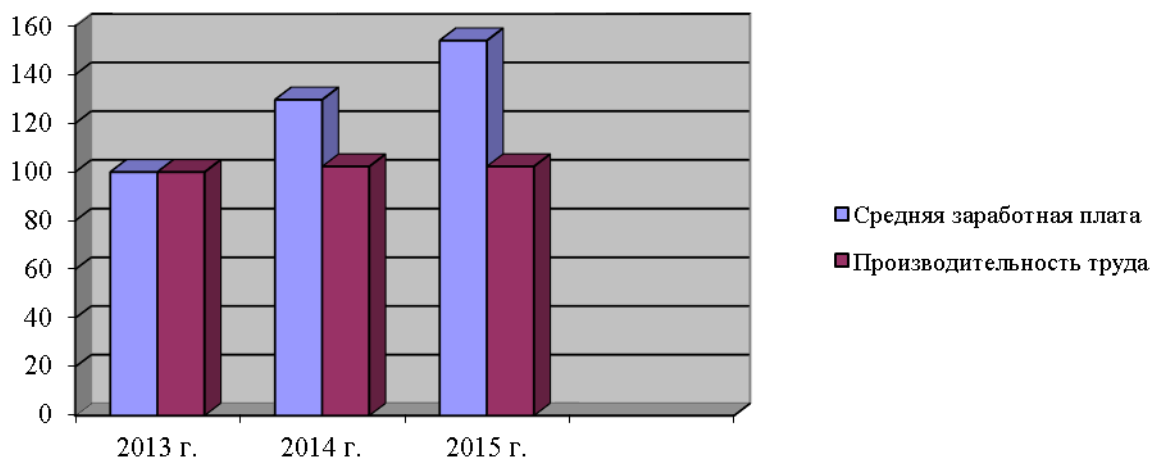
Положительными факторами являются также рост численности, заработной платы и производительности труда.

В-первых, уровень заработной платы не очень высокий по сравнению, например, с заработной платой предприятий в г. Краснодаре (рис.2.3).



**Рис. 2.3. Средняя заработная плата одного работника, руб.<sup>4</sup>**

Во-вторых, заработная плата растет более высокими темпами, чем производительность труда (рис.2.4).



**Рис. 2.4. Темпы роста заработной платы и производительности труда, проценты<sup>5</sup>**

Сохранение подобной тенденции может привести в дальнейшем к

<sup>4</sup> Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

<sup>5</sup> То же

негативным последствиям, а именно к убыточности всей производственно-хозяйственной деятельности.

Проанализируем далее насколько эффективная проводимая руководством предприятия кадровая политика, т.к. эффективность деятельности предприятия во многом зависит от правильного подбора и расстановки кадрового потенциала, заинтересованности работников в конечном результате работы.

## **2.2 Анализ показателей эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия**

Достаточная обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми ресурсами, а также их рациональное использование имеют большое значение для повышения эффективности его деятельности.

Рассмотрим контингент ЗАО «Цемент Кубани» за три года (табл.2.2).

**Таблица 2.2**

### **Численность и состав работников предприятия<sup>6</sup>**

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста к предыдущему году, %	
				2014 г.	2015 г.
Контингент, всего чел.	65	72	73	110,8	101,4
В том числе:					
- руководители	10	8	8	80,0	100,0
- специалисты	16	12	12	75,0	100,0
- рабочие	39	52	53	133,3	101,9

Как видно из табл. 2.2, контингент работников предприятия за три года увеличился, но в 2015 г. по сравнению с 2014 г. общее увеличение численности

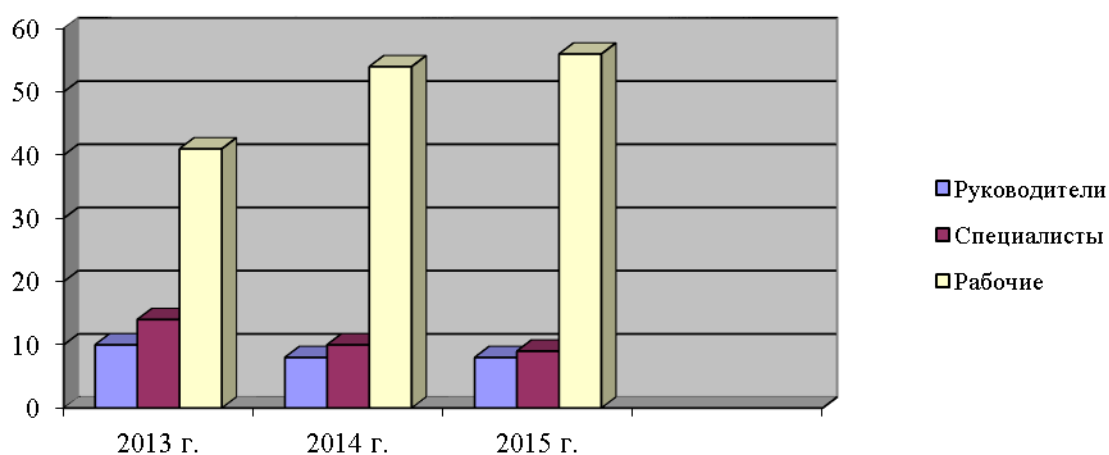
---

<sup>6</sup> Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

было незначительным – 1 человек.

При этом структура кадров оставалась практически постоянной – наибольший удельный вес в общей численности работников занимают рабочие, на втором месте – специалисты и служащие, на третьем – руководители.

Из данных видно, что фактическое увеличение удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия свидетельствует о росте производственного потенциала анализируемого предприятия, и, хотя рост управленческого персонала невелик, это говорит об их компетентности в управлении (рис.2.5).



**Рис. 2.5. Динамика численности работников<sup>7</sup>**

Сложившаяся структура контингента работников ЗАО «Цемент Кубани» в принципе соответствует производственной функции предприятия.

Анализ показателей эффективности управления трудовыми ресурсами начнем с оценки использования рабочего времени в двух направлениях: выявление потерь рабочего времени и непроизводительного его использования.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени (табл. 2.3).

---

<sup>7</sup> Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Для этого используем данные кадрового учета ЗАО «Цемент Кубани» за 2013-2015 гг.

**Таблица 2.3**

**Использование трудовых ресурсов предприятия<sup>8</sup>**

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год
Общий фонд рабочего времени, чел.-час	105505,4	117741,6	120371,2
Отработано дней 1 работником за год	210,8	207,0	211,4
Отработано часов 1 работником за год, час.	1623,2	1635,3	1648,9
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,7	7,9	7,8

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

В ЗАО «Цемент Кубани» фактический фонд рабочего времени в 2015 году увеличился по отношению к 2013 году на 14865,8 чел.-ч, а по отношению к 2014 году фонд рабочего времени увеличился на 2629,6 чел.-ч.

Выполним факторный анализ изменения фонда рабочего времени в 2015 году. Результаты анализа отразим в табл. 2.4.

**Таблица 2.4**

**Факторный анализ изменения фонда рабочего времени в 2015 году, человеко-часы<sup>9</sup>**

Наименование фактора	к 2013 году	к 2014 году
Всего изменения, в т.ч. от:	14865,8	2629,6
- численности работников	12985,3	1635,3
- количества отработанных дней одним работником	337,3	2537,5
- продолжительности рабочего дня	1543,2	-1543,2

<sup>8</sup> Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

<sup>9</sup> То же

Как видно из табл. 2.4 на предприятии имеются резервы по улучшению использования рабочего времени.

Количество отработанных дней одним работником за три года увеличилось на 4,34 дня или на 0,2%.

Так же на протяжении трех лет продолжает расти число отработанных человеко-часов.

Приведенные данные указывают на то, что имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно.

Причинами неявок, помимо праздничных и выходных дней, а также очередных отпусков в 2015 году по данным кадрового учета были:

- учебные отпуска;
- отпуска с разрешения администрации без сохранения заработной платы;
- больничные листы;
- прогулы.

По прогулам были единичные случаи, наибольший удельный вес в перечисленных причинах неявок занимают отпуска без сохранения заработной платы.

Несмотря на то, что в 2015 г. средняя заработная плата повысилась на 18,7% по сравнению с уровнем 2014 г., ее размер остается невысоким по сравнению с другими предприятиями Краснодарского края и республики Адыгея.

Негативным фактором, влияющим на мотивацию персонала предприятия является рост простоев и сверхурочные работы (рост в 2,5 раза).

Данное увеличение отрицательно сказывается не только на мотивации персонала, но и на финансовом состоянии предприятия.

Так увеличение сверхурочно отработанного времени ведет к двойной оплате труда.

Но поскольку тема дипломной работы связана с изучением управления трудовыми ресурсами, проведем оценку действующей организационной

структуры управления ЗАО «Цемент Кубани» (табл.2.5).

По данным таблицы 2.5 за последние три года можно отметить следующие изменения:

- общая численность работников увеличилась на 12,3%;
- число управленцев увеличилось на 5,3%;
- доля управленцев уменьшилась на 6,2%.

**Таблица 2.5**

**Оценка действующей организационной структуры управления ЗАО  
«Цемент Кубани»<sup>10</sup>**

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста к предыдущему году, %	
				2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6
1. Общая численность работников, чел.	65	72	73	110,8	101,4
2. Число управленцев	19	20	20	105,3	100,0
3. Доля управленцев в общей численности работников, %	29,2	27,8	27,4	95,2	98,6
4. Число не управленческих кадров, чел.	46	52	53	113,0	101,9
5. Количество уровней управления	3	3	3	100,0	100,0
6. Количество подразделений	4	4	4	100,0	100,0
7. Выручка от реализации, тыс.руб.	42052	47561	48292	113,1	114,8
8. Число уволившихся работников, чел.	9	8	18	88,9	225,0
9. Коэффициент подчиненности (стр.4/стр.2)	2,4	2,6	2,6	108,3	100,0

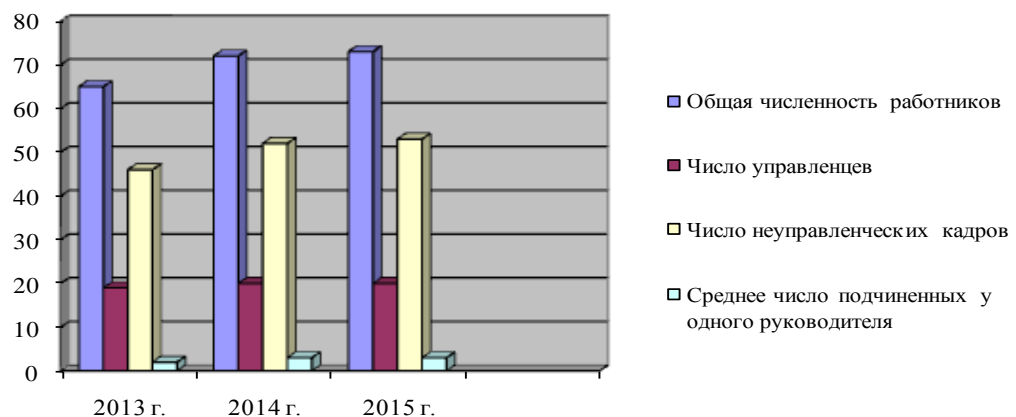
<sup>10</sup> Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

**Продолжение таблицы 2.5**

1	2	3	4	5	6
10. Коэффициент структурной напряженности (стр.2/стр.3)	0,65	0,72	0,73	110,8	101,4
11. Коэффициент текучести кадров, %	13,8	11,1	24,6	80,4	221,6
12. Эффективность труда аппарата управления (стр.7/стр.2), тыс.руб./чел.	2213,3	2378,1	2414,6	107,4	101,5

Кроме того, можно отметить определенное постоянство структуры в целом – количество уровней управления не изменилось и количество подразделений также осталось неизменным.

Динамика организационной структуры нашего предприятия отражена на рис. 2.6.



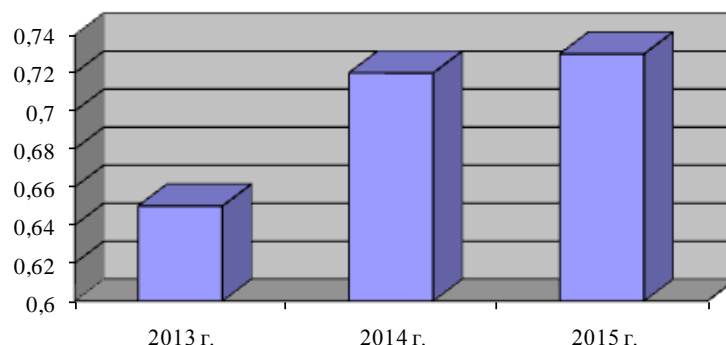
**Рис. 2.6. Динамика организационной структуры управления<sup>11</sup>**

По мнению специалистов кадрового менеджмента, для коэффициента подчиненности (среднее число подчиненных на одного руководителя) нормой являются значения от 7 до 10. В нашем случае этот показатель занижен – 3 подчиненных на одного руководителя.

<sup>11</sup> Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования



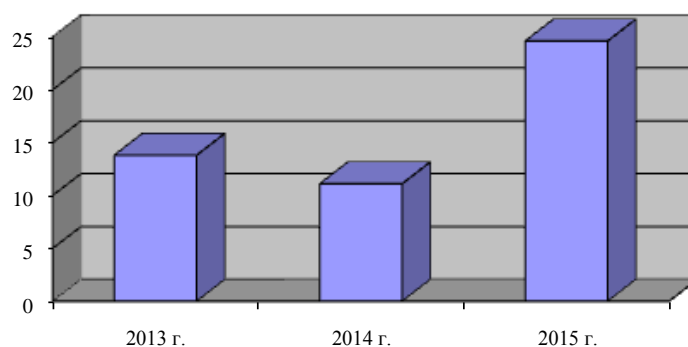
Для коэффициента структурной напряженности нормой считается значение от 0 до 1. У нашего предприятия коэффициент структурной напряженности не превышает норму, но имеет тенденцию роста, что является отрицательным фактором (рис.2.7).



**Рис. 2.7. Динамика коэффициента структурной напряженности<sup>12</sup>**

Обращает на себя внимание и тот факт, что в 2015 г. резко вырос коэффициент текучести кадров.

Более того, его размер превышает определенную норму – нормальным считается ситуация, когда этот показатель не превышает 8-10% (рис.2.8).



**Рис. 2.8. Динамика коэффициента текучести кадров, процент<sup>13</sup>**

По данным кадрового учета текучесть кадров на предприятии в 2015 г.

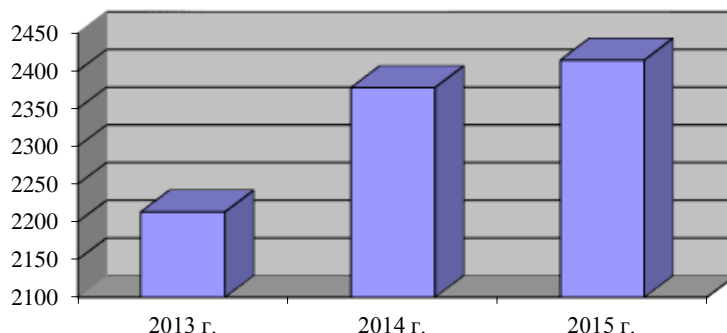
---

<sup>12</sup> Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

<sup>13</sup> То же

обусловлена движением по неуправленческому персоналу, т.е. по рабочим.

Показатель эффективности труда аппарата управления в динамике растет, следовательно, аппарат управления достаточно эффективен (рис.2.9).



**Рис. 2.9. Динамика показателя эффективности труда аппарата управления<sup>14</sup>**

Для нормального функционирования ЗАО «Цемент Кубани» необходимо, чтобы все его подразделения работали в нужном графике и в соответствии с потребностями рынка, т.е. должны быть гибкими, а также вовремя и в полном объеме выполнили свои функции.

Источниками повышенной сложности управления являются высокая степень неопределенности рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на автотранспортные услуги, ужесточение конкуренции в отрасли, нехватка финансовых ресурсов, а также квалификация управляющего состава.

Проведём оценку руководителей и специалистов по уровню образования, в табл. 2.6.

Из оценки аппарата управления можно сделать вывод, что самый высокий процент высшего образования:

- за 2013 г. у руководителей – 100%, у специалистов 75%;
- за 2014 г. у руководителей – 100%, у специалистов 80,0%;
- за 2015 г. у руководителей – 100%, у специалистов 80%.

<sup>14</sup> Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Таблица 2.6

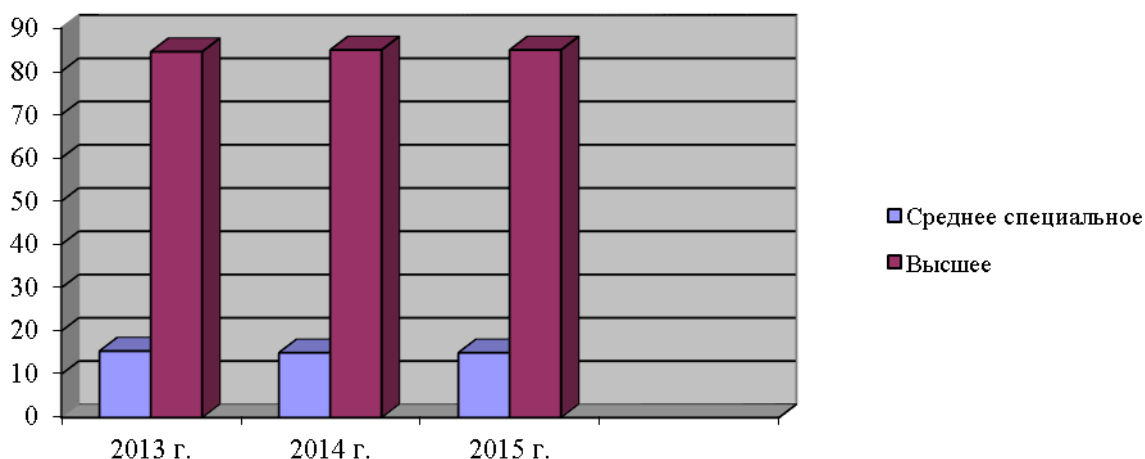
Оценка аппарата управления по уровню образования<sup>15</sup>

Год	Категории работников	По уровню образования				
		среднее	среднее-специальное		высшее	
			чел.	уд.вес,%	чел.	уд.вес,%
2013 г.	Руководители	-	-	-	10	100,0
	Специалисты	-	4	25,0	12	75,0
	Итого	-	4	15,4	22	84,6
2014 г.	Руководители	-	-	-	8	100,0
	Специалисты	-	3	20,0	9	80,0
	Итого	-	3	15,0	17	85,0
2015 г.	Руководители	-	-	-	8	100,0
	Специалисты	-	3	20,0	9	80,0
	Итого	-	3	15,0	17	85,0

Рассмотрим динамику уровня образования аппарата управления (рис. 2.10).

По уровню образования работников управления, можно сказать, что предприятие обеспечено высококвалифицированными кадрами, что положительно сказывается на работе ЗАО «Цемент Кубани».

<sup>15</sup> Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования



**Рис. 2.10. Динамика уровня образования аппарата управления, проценты<sup>16</sup>**

Рассмотрим возрастной уровень управленческого состава предприятия (табл.2.7).

**Таблица 2.7**

**Возрастной уровень управленческого состава предприятия<sup>17</sup>**

Год	Категории работников	По возрасту					
		35-45 лет	уд. вес, %	45-55 лет	уд. вес, %	55-65, лет	Уд. вес, %
2010 год	Руководители	-	-	5	50,0	5	50,0
	Специалисты	4	25,0	7	43,7	5	31,3
	Итого	4	15,3	12	46,2	10	38,5
2011 год	Руководители	-	-	8	100,0	-	-
	Специалисты	3	25,0	7	58,3	2	16,7
	Итого	3	15,0	15	75,0	2	10,0
2012 год	Руководители	-	-	7	87,5	1	12,5
	Специалисты	3	25,0	7	58,3	2	16,7
	Итого	3	15,0	14	70,0	3	15,0

Из табл. 2.7 видно, что, основную часть управленческого коллектива ЗАО «Цемент Кубани» составляет персонал в возрасте 45-55 лет, что

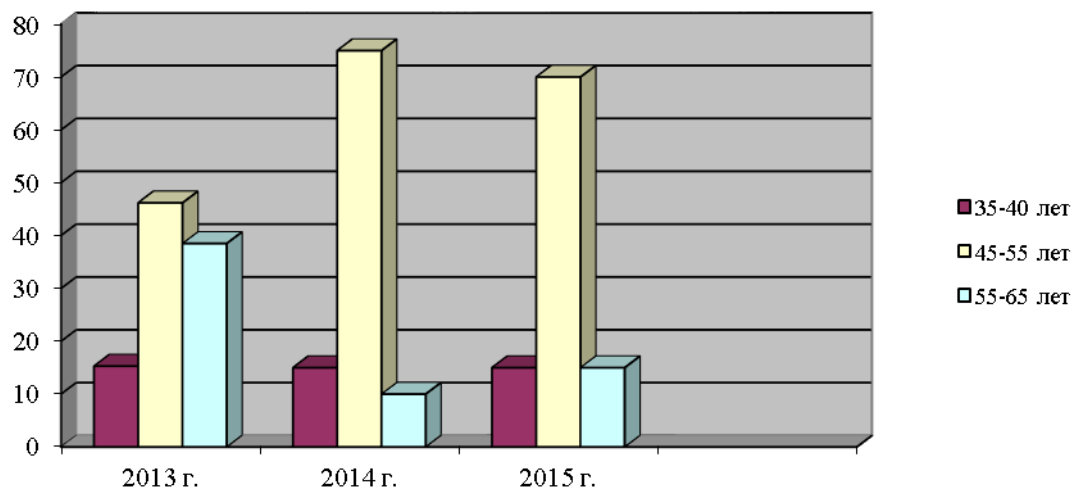
<sup>16</sup> Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

<sup>17</sup> Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

свидетельствует об обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т.е., уже имеются навыки, опыт, квалификация и т.д.).

Это способствует динамичному росту предприятия, нахождению новых оригинальных путей развития и продвижения на рынке.

Рассмотрим динамику возрастного уровня управленческого состава (рис.2.11).



**Рис. 2.11. Динамика возрастного уровня управленческого персонала, проценты<sup>18</sup>**

Анализ работников по возрасту показал, что большинство сотрудников управления - люди в возрасте от 45 до 55 лет (70%), другие две группы имеют одинаковый удельный вес – 15%.

### **2.3 Основные проблемы управления трудовыми ресурсами**

Эффективность деятельности любой организации во многом определяется насколько грамотно используются ее трудовые ресурсы.

Кадровый потенциал, наряду с техническим, следует рассматривать в качестве важнейшего производственного ресурса работы предприятия.

---

<sup>18</sup> Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Нанимаясь на работу, и в процессе трудовой деятельности, работники первую очередь преследуют свои личные цели.

Следовательно, эффективное управление персоналом заключается в такой организации труда, при которой работник сможет лучшим образом реализовать собственные интересы (карьера, заработная плата и социальное обеспечение) и внести наибольший вклад в конечный результат деятельности предприятия.

Работа персонала определяющим образом влияет на эффективность исполнения всех остальных ресурсов.

Исходным моментом процесса управления персоналом является планирование его содержания.

На крупных предприятиях оно начинается, как правило, с определения общих целей отрасли на плановый период и соответствует плановым объемам работ.

На этой основе определяется потребная численность работников предприятия по профессиям и уровням квалификации.

При планировании потребной численности обязательно необходимо учитывать мероприятия по экономии трудовых затрат, связанные с внедрением новой техники и технологии, оптимизации трудовых норм, совмещением профессий и так далее.

На нашем предприятии функции кадровой службы возложены на менеджера по кадрам, который непосредственно подчиняется директору. Менеджер по кадрам осуществляет только непосредственный учет работников, т.е., по сути, является техническим исполнителем.

Вопросы приема на работу или увольнения решаются директором по согласованию с главным бухгалтером и главным инженером.

Особого документа, определяющего кадровую политику у организации нет. Все работники без исключения находятся на повременно-премиальной системе оплаты труда, что зафиксировано в коллективном договоре.

Но по сути все имеют только оклады в рамках штатного расписания, так как в разделе коллективного договора «Оплата труда работников» записано, что

работники могут получать премию по результатам работы за год, но конкретный размер премии и показатели премирования в нем не указаны.

Премии выплачиваются единоличным решением собственников предприятия по представлению директора.

Выводы. На основе проведенного анализа эффективности использования трудовых ресурсов и системы управления кадрами ЗАО «Цемент Кубани» за 2013-2015 гг. отмечаем следующее:

- деятельность предприятия является прибыльной. Темпы роста доходов за анализируемый период превысили темпы роста расходов (положительный фактор);

- численность работников увеличилась на 12,3%, а производительность труда – на 2,3%. Рост численности, безусловно, фактор положительный, но сопоставление темпов роста численности работников и производительности труда указывает на неэффективное использование рабочей силы – фактор отрицательный;

- заработная плата в среднем увеличилась на 54%. Рост заработной платы является положительным фактором, сопоставление темпов роста заработной платы и производительности труда указывает на неэффективное управление трудовыми ресурсами – фактор отрицательный;

- доля управленческого персонала в общей численности работников уменьшилась на 6,2% - положительный фактор;

- размер коэффициента подчиненности ниже общепринятого значения в 2,5 раза – фактор отрицательный (положительной характеристикой является соответствие или превышение нормы), свидетельствующий о неэффективности управленческого труда;

- коэффициент напряженности соответствует общепринятым ограничениям (т.е. не превышает единицы), но его положительная динамика характеризует снижение эффективности управленческого труда, что также является отрицательным фактором;

- резкий рост коэффициента текучести кадров в 2015 г. свидетельствует

о неудовлетворенности работников условиями труда. Кроме того, его размер превышает общепринятые нормальные ограничения в 2,5 раза – фактор отрицательный;

- показатель эффективности управленческого труда имеет положительную динамику, что является положительным фактором;

- отсутствует действенная система премирования работников по результатам деятельности;

- отсутствует общий регламент, определяющий кадровую политику предприятия.

Таким образом, приходим к общему выводу о том, что в управлении кадрами ЗАО «Цемент Кубани» есть и положительные, и отрицательные стороны.

Поэтому в целях повышения эффективности деятельности предприятия в целом необходимо разработать мероприятия по совершенствованию системы управления кадрами.



### Глава 3 Основные направления повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами на предприятии ЗАО «Цемент Кубани»

По результатам оценки эффективности использования трудовых ресурсов, выполненной в предыдущей главе дипломной работы был сделан вывод о необходимости совершенствования кадрового менеджмента ЗАО «Цемент Кубани».

В качестве основных направлений повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами нашего объекта исследования предлагается оптимизация:

- организационной структуры управления;
- организации условий труда работников;
- организации материального и морального стимулирования труда

(рис.3.1).



**Рис. 3.1. Предложения по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ЗАО «Цемент Кубани»<sup>19</sup>**

<sup>19</sup> Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Рассмотрим предлагаемые направления более подробно. В целях оптимизации организационной структуры управления предлагается внести в штатное расписание предприятия следующие изменения.

- сократить одну ставку инженера-сметчика в производственно-техническом отделе, т.к. дальнейшая реконструкция производственной базы цементного завода проводится не собственными силами, а подрядной организацией. Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20%;

- сократить ставку инженера в отделе снабжения с распределением его функций между начальником отдела и заведующим складом также с повышением окладов на 20%;

- пересмотреть функции менеджера по кадрам.

Согласно штатного расписания на 2015 год, оклад инженера-сметчика составлял 18000 руб., оклад начальника производственно-технического отдела – 20000 руб., оклад экономиста – 15000 руб., оклад начальника отдела снабжения – 18000 руб., оклад инженера отдела снабжения – 15 000 руб., заведующего складом – 16000 руб. Работникам аппарата управления, попадающим под сокращение штатов, может быть предложена работа по специальности на вакантные должности в производственном подразделении предприятия. В результате оптимизации организационной структуры управления будет получена экономия в размере 299,52 тыс.руб.:

- по фонду заработной платы в размере 230,4 тыс.руб. за год:  
 $18000 \cdot 12 - 20000 \cdot 0,2 \cdot 12 - 15000 \cdot 0,2 \cdot 12 + 15000 \cdot 12 - 18000 \cdot 0,2 \cdot 12 - 16000 \cdot 0,2 \cdot 12 = 230400;$

- по страховым взносам в размере 69,12 тыс.руб. за год:  
 $230,4 \cdot 0,3 = 69,12.$

Кроме того, при предлагаемом изменении структуры аппарата управления изменятся и показатели эффективности управленческого труда (табл. 3.1).

Таблица 3.1

**Прогнозная оценка организационной структуры управления ЗАО «Цемент Кубани»<sup>20</sup>**

Показатели	2015 г.	2016 г. (прогноз)	Изменение к 2015 г.
1. Общая численность работников, чел.	73	71	-2
2. Число управленцев	20	18	-2
3. Доля управленцев в общей численности работников, %	27,4	25,3	-2,1
4. Число не управленческих кадров, чел.	53	53	0,0
5. Количество уровней управления	3	3	0,0
6. Количество подразделений	4	4	0,0
7. Выручка от реализации, тыс.руб.	48292	48292	0,0
9. Коэффициент подчиненности	2,6	3,1	0,5
10. Коэффициент структурной напряженности (стр.2/стр.3)	0,73	0,71	-0,02
12. Эффективность труда аппарата управления (стр.7/стр.2), тыс.руб./чел.	2414,6	2682,9	268,3

Таким образом, как показывают результаты расчетов табл. 3.1 управленческий труд станет более эффективным:

- доля управленческого персонала уменьшится на 2,1 пункта или на 7,7%;
- коэффициент структурной напряженности уменьшится на 0,02 пункта или на 2,7%;
- коэффициент подчиненности увеличится на 0,5 пункта или на 19,2%;
- показатель эффективности управленческого труда увеличится на 268,3 тыс.руб./чел. или на 11,1%.

Рассматривая проблему оптимизации организационной структуры

<sup>20</sup> Таблица составлена автором на основе данных, полученных в ходе исследования

управления нельзя обойти вниманием такую важную, на наш взгляд должность как менеджер по кадрам.

Необходимо превратить его из технического исполнителя в действительно эффективное управленческое звено.

Для этого можно добавить в его обязанности:

- мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности;
- осуществление оценки удовлетворенности сотрудников от работы на предприятии;
- разработку программ нематериального стимулирования;
- работу с сотрудниками в процессе адаптации при возможном увольнении.

Для того чтобы решить проблему повышения эффективности организации условий труда, на наш взгляд необходимо, прежде всего, организовать горячее питание на территории предприятия.

Идеальный вариант – строительство столовой, но его может заменить и более бюджетный вариант – заключение договора с ближайшим пунктом питания на доставку горячих обедов.

Для предприятия это будет незатратный вариант. Обязанности по ежедневному сбору заказов работников предприятия могут быть поручены любому сотруднику аппарата управления.

Кроме того, немаловажным фактором, на наш взгляд при рассмотрении условий организации труда на предприятии должно быть наличие корпоративной культуры.

Поскольку понятие «корпоративный дух», а также обстановка внутри предприятия напрямую связаны с разработкой особых мер, направленных на повышение заинтересованности персонала, руководству предприятия следует постоянно применять эффективные меры. Примером могут быть:

- организация корпоративных, пенсионных и сберегательных фондов;
- организация совместных туристических поездок.

В целях оптимизации материального и морального стимулирования предлагается:

- систему оплаты труда превратить в систему поощрения качества и производительности. Использовать принцип долевого участия работников в доходах предприятия или бонусную программу по конкретным показателям для каждого структурного подразделения. Разработку бонусной программы можно поручить экономисту и менеджеру по кадрам;

- проведение повышения квалификации и обучение работников за счет предприятия дистанционным способом.

Дистанционное обучение является в настоящее время самым доступным в материальном плане способом получения знаний.

Тем более, что рабочие места всех сотрудников аппарата управления оснащены современным компьютерным оборудованием. Для предприятия затраты на обучение составят от 5 до 45 тыс.руб. (в зависимости от программы и уровня образования) в год на человека. В комплексе мероприятия по оптимизации организации условий труда и организации материального и морального стимулирования будут способствовать не только росту производительности труда, что, безусловно, скажется на доходах предприятия и, соответственно, доходах работников, но и снизят текучесть кадров, т.е. будут способствовать стабильности производственного процесса, повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности ЗАО «Цемент Кубани».

Итак, в дипломной работе предложены рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ЗАО «Цемент Кубани» по трем направлениям оптимизации: организационной структуры управления, организации условий труда и материального и морального стимулирования труда работников. В соответствии с выбранными направлениями повышения эффективности системы управления трудовыми ресурсами предприятия рекомендуется:

- сократить одну ставку инженера-сметчика в производственно-техническом отделе, т.к. дальнейшая реконструкция производственной базы

цементного завода проводится не собственными силами, а подрядной организацией. Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20%;

- сократить ставку инженера в отделе снабжения с распределением его функций между начальником отдела и заведующим складом также с повышением окладов на 20%;

- добавить в функции менеджера по кадрам следующие обязанности: мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности, осуществление оценки удовлетворенности сотрудников от работы на предприятии, разработку программ нематериального стимулирования, работу с сотрудниками в процессе адаптации при возможном увольнении.

- организовать горячее питание на территории предприятия;

- систему оплаты труда превратить в систему поощрения качества и производительности. Использовать принцип долевого участия работников в доходах предприятия или бонусную программу по конкретным показателям для каждого структурного подразделения. Разработку бонусной программы поручить экономисту и менеджеру по кадрам;

- проводить повышение квалификации и обучение работников за счет предприятия дистанционным способом.

Экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий будет заключаться в следующем:

- доля управленческого персонала уменьшится на 7,7%;

- коэффициент структурной напряженности уменьшится на 2,7%;

- коэффициент подчиненности увеличится на 19,2%;

- показатель эффективности управленческого труда увеличится на 11,1%;

- будет получена экономия затрат в размере 299,52 тыс.руб.

## Заключение

Изучение современных концепций управления персоналом показало, что они базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Не смотря на некоторые различия подходов к управлению персоналом, практически все существующие концепции подводят нас к пониманию того, что управление персоналом конкретной организации должно представлять собой определенную систему, совокупность принципов и методов управления кадрами.

По результатам анализа эффективности деятельности и использования трудовых ресурсов, а также изучения системы управления персоналом ЗАО «Цемент Кубани» были сделаны следующие **выводы**:

- деятельность предприятия является прибыльной. Темпы роста доходов за анализируемый период превысили темпы роста расходов (положительный фактор);

- численность работников увеличилась на 12,3%, а производительность труда – на 2,3%. Рост численности, безусловно, фактор положительный, но сопоставление темпов роста численности работников и производительности труда указывает на неэффективное использование рабочей силы – фактор отрицательный;

- заработная плата в среднем увеличилась на 54%. Рост заработной платы является положительным фактором, сопоставление темпов роста заработной платы и производительности труда указывает на неэффективное управление трудовыми ресурсами – фактор отрицательный;

- доля управленческого персонала в общей численности работников уменьшилась на 6,2% - положительный фактор;

- размер коэффициента подчиненности ниже общепринятого значения в 2,5 раза – фактор отрицательный (положительной характеристикой является соответствие или превышение нормы), свидетельствующий о неэффективности

управленческого труда;

- коэффициент напряженности соответствует общепринятым ограничениям (т.е. не превышает единицы), но его положительная динамика характеризует снижение эффективности управленческого труда, что также является отрицательным фактором;

- резкий рост коэффициента текучести кадров в 2015 г. свидетельствует о неудовлетворенности работников условиями труда. Кроме того, его размер превышает общепринятые нормальные ограничения в 2,5 раза – фактор отрицательный;

- показатель эффективности управленческого труда имеет положительную динамику, что является положительным фактором;

- отсутствует действенная система премирования работников по результатам деятельности;

- отсутствует общий регламент, определяющий кадровую политику предприятия.

Для снижения негативного влияния выявленных проблем и усиления стимулирующих факторов в целях повышения эффективности деятельности ЗАО «Цемент Кубани» в дипломном проекте **рекомендуется:**

- сократить одну ставку инженера-сметчика в производственно-техническом отделе, т.к. дальнейшая реконструкция производственной базы цементного завода проводится не собственными силами, а подрядной организацией. Часть функций, касающихся непосредственно сметного дела передать начальнику отдела, а часть функций по формированию договоров передать экономисту с повышением окладов на 20%;

- сократить ставку инженера в отделе снабжения с распределением его функций между начальником отдела и заведующим складом также с повышением окладов на 20%;

- добавить в функции менеджера по кадрам следующие обязанности: мониторинг рынка труда с целью установления среднего уровня заработной платы по каждой специальности, осуществление оценки удовлетворенности



сотрудников от работы на предприятии, разработку программ нематериального стимулирования, работу с сотрудниками в процессе адаптации при возможном увольнении.

- организовать горячее питание на территории предприятия;
- систему оплаты труда превратить в систему поощрения качества и производительности. Использовать принцип долевого участия работников в доходах предприятия или бонусную программу по конкретным показателям для каждого структурного подразделения. Разработку бонусной программы поручить экономисту и менеджеру по кадрам;
- проводить повышение квалификации и обучение работников за счет предприятия дистанционным способом.

В результате реализации предлагаемых мероприятий будет получен экономический эффект в виде экономии затрат на сумму 299,52 тыс.руб., а также уменьшится доля управленческого персонала на 7,7%, коэффициент структурной напряженности уменьшится на 2,7%, коэффициент подчиненности увеличится на 19,2%, показатель эффективности управленческого труда увеличится на 11,1%.

В комплексе эти мероприятия будут способствовать не только росту производительности труда, что, безусловно, скажется на доходах предприятия и, соответственно, доходах работников, но и снизят текучесть кадров, т.е. будут способствовать стабильности производственного процесса, повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности ЗАО «Цемент Кубани».

## Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс РФ. [Электронный ресурс] URL:<http://www.normativ.ru> (дата обращения: 28.01.2016).
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
3. Амосова В.В., Гукасян Г.М. Экономическая теория. – М.: Эксмо, 2014. – 736 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
5. Булатов А.С. Экономика. 3-е изд., перераб., доп. – М.: Юристъ. – 2012. – 896 с.
6. Булкина Н. Диагностика системы стимулирования трудовой деятельности персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – № 6. – С. 93-100.
7. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
9. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
10. Грязнова А.Г., Соколинский В.М. Экономическая теория. – М.: Кнорус, 2014. – 464 с.
11. Егоршин А.П. Организация труда персонала. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 412 с.
12. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала. – М.: Проспект, 2013. – 264 с.
13. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения //

Кадровик. – 2012. – № 3. – С.129-135.

14. Казанцева Н., Батарейный В. Развитие трудового потенциала организации на основе управления интеллектуальным капиталом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – № 2. – С. 76-81.

15. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.

16. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 592 с.

17. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.

18. Косорукова Е.А. Реализация стратегии развития персонала методом аудирования // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. – 2014. – № 12. – С. 119-124.

19. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 12. – С. 44-50.

20. Кошелева Ю. Мотивация персонала. Управление персоналом. – 2012. – № 16. – С.12-34.

21. Кучеров Д., Завьялова Е. Бренд работодателя в системе управления персоналом компании // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 9. – С. 106-112.

22. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.

23. Мансуров Р. Концепция логистического управления персоналом // Кадровик.ру. – 2013. – № 10. – С. 64-67.

24. Маслова В.М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.

25. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к

идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2012. – №1. – С.86-98.

26. Паламарчук А.С. Экономика предприятия. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 456 с.

27. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2012. – № 3. – С.76-85.

28. Райзберг Б.А. Курс экономики. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. 2014. – 790 с.

29. Синявец Т. Система управления персоналом как объект контроля // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 5. – С. 96-104.

30. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. – 2012. – № 9. – С.34-39.