

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Южно-Уральский государственный университет»

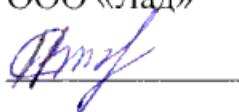
(национальный исследовательский университет)

Филиал в г. Усть-Катаве

Кафедра «Социально-экономические и естественные науки»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, генеральный директор
ООО «Лад»

 /С.А. Николаев/
_____ 2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,
к.э.н., доцент

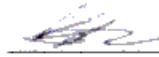
 /Т.В. Блинникова/
_____ 2016 г.

Анализ использования трудовых ресурсов (на примере ООО «ВторЭксперт»)»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ–080100.2016.00153.ВКР

Руководитель, доцент

 /Е.С. Федяй/
_____ 2016 г.

Автор

студент группы УКф-524
 /Маликова А.А./
_____ 2016 г.

Нормоконтролер, доцент

 /Т.В. Максимова/
_____ 2016 г.

Усть-Катав 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Южно-Уральский государственный университет»

(национальный исследовательский университет)

Филиал в г. Усть-Катаве

Кафедра «Социально-экономические и естественные науки»

Направление 080100 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т.В. Блинникова

2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Маликовой Азалии Аллуровны

Группа УКф-524

1 Тема работы

Анализ использования трудовых ресурсов (на примере ООО «ВторЭксперт») утверждена приказом по университету № _____ от _____ 2016 г.

2 Срок сдачи студентом законченной работы _____ 2016 г.

3 Исходные данные к работе

Структура работы, нормативные правовые акты, локальные нормативные документы, научная и учебная литература, периодические издания по экономическому анализу материальных запасов, материалы преддипломной практики.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

- теоретические основы анализа трудовых ресурсов
- анализ трудовых ресурсов ООО «ВторЭксперт»
- разработка мероприятий по совершенствованию управления трудовыми ресурсами на предприятии.

5 Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ Е.С. Федяй

Задание принял к исполнению _____  А.А. Маликова

Задолженность касается
 /Т.Б. Биннокова/
 Пылбай/Погоря
 /Е.С. Федяев/
 Григорьев
 /А.А. Манюкова/

Фамилия, имя, отчество должника	Срок взыскания задолженности	Погоря
Брежнев	26.05.2016-28.05.2016	
Теодоричкин Альберт	28.05.2016-03.06.2016	
Аханис Татьяна Павловна	03.06.2016-08.06.2016	ООО «Бриджмен»
Пашаева Екатерина Ивановна	08.06.2016-13.06.2016	Пашаева Екатерина Ивановна
Закирзянова	13.06.2016-16.06.2016	Закирзянова
Офогмурзеев Погоря	16.06.2016-18.06.2016	Офогмурзеев Погоря
Ложниковка Нижнетагильского	18.06.2016-20.06.2016	Ложниковка Нижнетагильского
Марепанова		Марепанова

КАЖЕЧУПИН УНАН

РЕФЕРАТ

Маликова А.А. Анализ использования трудовых ресурсов (на примере ООО «ВторЭксперт»). – Усть-Катав: ЮУрГУ, УКф-524, 2016. – 93 с., 3 рис., 16 табл., библиогр. список – 50 наим., 2 прил.

Объектом исследования выпускной квалифицированной работы является ООО «ВторЭксперт».

Предметом исследования является хозяйственная деятельность ООО «ВторЭксперт», связанная с использованием трудовых ресурсов предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в ООО «ВторЭксперт», на основе анализа трудовых ресурсов предприятия.

В работе приведены теоретические аспекты анализа использования трудовых ресурсов. Проведен анализ структуры кадров, анализ производительности труда, анализ использования фонда оплаты труда. Даны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом, в частности оптимизации процесса набора кадров..

Область применения результатов – предложенные рекомендации могут быть использованы на исследуемом предприятии.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Понятие трудовых ресурсов, их структура.....	6
1.2 Кадровая политика предприятия.....	11
1.3 Методические основы анализа трудовых ресурсов.....	28
2 АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ООО «ВТОРЭКСПЕРТ»	
2.1 Общая характеристика предприятия.....	33
2.2 Анализ обеспечения предприятия трудовыми ресурсами.....	39
2.3 Анализ использования фонда рабочего времени на предприятии.....	45
2.4 Анализ производительности труда на предприятии.....	48
2.5 Анализ фонда заработной платы.....	50
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
3.1 Мотивация персонала, подбор и переподготовка кадров на предприятии.....	59
3.2 Стимулирование и повышение удовлетворение кадров условиями работы.....	64
3.3 Разработка методик по поиску и подбору специалистов для предприятия.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Положение об оплате труда ООО «ВторЭксперт»....	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы заключается в том, что для того, чтобы предприятие функционировало эффективно необходимо эффективное управление персоналом этого предприятия. Экономический анализ позволяет оценить факторы, повлиявшие на выполнение (невыполнение) определенных заданий, позволяет сформировать базу для принятия рациональных управленческих решений, позволяет контролировать их выполнение, выявить резервы повышения эффективности работы отдельных подразделений и предприятия в целом, выработать оптимальную стратегию развития.

Трудовые ресурсы – важнейший элемент производительных сил как в микро, так и в макроэкономике. Эффективность производственных процессов в значительной мере зависит от того, какая квалификация у рабочего, правильно ли организован процесс работы на предприятии. В любом случае если речь идет о кадрах, то, следует вспомнить о показателе производительность труда.

Одна из важнейших сторон жизни предприятия – управление персоналом.

Предприятиям нелегко перейти от административных принципов работы к рыночным, особенно в тех случаях, когда встает вопрос о выпуске новых видов продукции, обновлении производственных фондов. Поэтому в последнее время особую значимость приобрели проблемы, связанные с формированием организационно-экономического механизма управления процессами на предприятиях.

Актуальность выбранной темы обусловлена рядом факторов:

- возрастающим значением управления для подъема и развития экономики, преодоления кризисных явлений;
- необходимостью существенных преобразований в управлении, обусловленных важностью перехода к постиндустриальной цивилизации с принципиально новым технологическим способом производства и новым типом экономического роста;

– новыми требованиями, предъявляемыми к организации и управленческих процессов на основе создания комплексной системы управления.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в ООО «ВторЭксперт», на основе анализа трудовых ресурсов предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты технологии и методики кадровой политики на торговом предприятии;
- 2) проанализировать эффективность производственного персонала;
- 3) исследовать основные направления организации труда персонала (мотивацию, подбор и переподготовку кадров);
- 4) разработать и обосновать рекомендации по совершенствованию кадровой политики ООО «ВторЭксперт».

Объектом исследования выпускной квалифицированной работы является ООО «ВторЭксперт».

Предметом исследования является хозяйственная деятельность ООО «ВторЭксперт», связанная с использованием трудовых ресурсов предприятия.

Теоретической основой исследования являются публикации отечественных и зарубежных авторов, таких как Водачек Л., Водачкова О., Друкер П., Мартино Дж., Сакто Б., Портер М., Твисс, Б. Шумпетер И., Янч Э., Анчишкина А. И., Аныина В. М, Архангельского В.Н., Бляхмана Л.С. Васильева Г.А., Волкова О.И., Глазьева С.Г., Дагаева А.А., Дуженкова В.И., Олейникова Е.А., Потехина Н.А.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие трудовых ресурсов, их структура

Из всех ресурсов производства трудовые выделяются особо, так как:

- 1) человек не является средством достижения целей предприятия, он предъявляет собственные требования к окружению и вносит социальную, а не только экономическую, компоненту в производство;
- 2) человек обладает инициативой, волей и поэтому не является пассивным элементом производства, он проводит собственную линию поведения;
- 3) человек не принадлежит предприятию, он лишь предоставляет ему за определенную плату свои способности и время;
- 4) рабочая сила – необычный товар – он создает стоимость, большую, чем стоит сам, этот товар соединяет все ресурсы производства в единое целое; от него зависит эффективность использования основных и оборотных средств предприятия [46].

Применительно к предприятию термин «трудовые ресурсы» заменяется на термины «кадры» или «персонал предприятия».

Персонал предприятия (*кадры, трудовой коллектив*) – это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

В российской практике персонал промышленных предприятий делится, прежде всего, на промышленно-производственный (ППП) и непромышленный персонал.

К промышленно-производственному персоналу относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием: рабочие производственных цехов и участков, заводских лабораторий, управленческий персонал.

К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в непроизводственной сфере: жилищно-коммунальных хозяйствах, детских садах, столовых, принадлежащих предприятию и т.д.

По характеру выполняемых функций в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) промышленно-производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории: рабочие; руководители; специалисты; технические исполнители (служащие).

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др. Рабочие, в свою очередь, подразделяются на основные и вспомогательные.

К основным относятся рабочие, которые непосредственно связаны с производством продукции, к вспомогательным – с обслуживанием производства.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений.

К специалистам относятся работники, интеллектуального труда (бухгалтеры, экономисты, инженеры).

Служащие – это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся агенты по снабжению, машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы и др [46].

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

В прежние годы ей в значительной мере была присуща политическая (идеологическая) окраска, что отражалось в самом ее содержании и

определении: «Кадровая политика – генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период» [1, с. 48]. Переход к современной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей приоритетов предприятия и его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк: увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

- а) переводить на сокращенные формы занятости;
- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направлять на длительную переподготовку и т.п.; подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку; набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия; набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования; вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но маневренных и т.п. Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей, с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудообеспечения с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как [2 с. 86]:

- требования производства, стратегия развития предприятия;

- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему [2, с. 92].

Кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е.

исходить из его реальных финансовых возможностей. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственные решений. Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплекс мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д. [1, с. 45]

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов.

Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах сдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров; отношение к внутризаводскому движению кадров и т.д.[15, с.68].

Таким образом кадровая политика в деятельности предприятия играет ключевую роль, так как количественный и качественный состав персонала оказывает непосредственное влияние на формирование финансового результата. Эффективные методы и качественные критерии набора отбора персонала способны снизить возможный производственный брак.

1.2 Кадровая политика предприятия

В недавнем прошлом считалось, что отбор кандидатов состоит в том, что организация выбирает из кандидатов тех, кто лучше всего соответствует их требованиям. Но не следует забывать, что и кандидаты делают свой выбор,

задаваясь следующими вопросами: стоит ли обращаться за бланком заявления, прийти ли на собеседование и принять ли предложенную работу.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Начиная отбор, необходимо заранее определить [16, с.29]:

- какие люди требуются, и каких нельзя брать;
- как оплачивать их труд;
- носит ли работа постоянный характер;
- можно ли обеспечить профессиональный рост;
- как избежать дискrimинации;
- каков рабочий график.

Принципами отбора кадров являются:

- выбор наиболее подходящих для организации работников (из 2-3 претендентов);
- ориентация на сильные стороны человека;
- поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности (поиск прекращается, если несколько человек так и не смогли удовлетворить предъявленные требования, ибо, скорее всего, сами требования завышены, и их нужно пересматривать);
- отказ (как правило) в приеме новых работников не зависимо от квалификации и личных качеств, если потребность в них отсутствует;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента (образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния) требованиям, должности;

- привлечение наиболее квалифицированных кадров (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем это требуется;
- превышение ожидаемого эффекта над затратами;
- обеспечение стабильности коллектива и сохранение благоприятного психологического климата; удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

Можно выделить три стадии процесса отбора персонала на предприятиях [23, с. 76]:

1) анализ содержания работы. Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Именно анализ содержания работы создает надежное основание для принятия решений о найме, отборе, назначении зарплаты [34, с.97]. Существуют несколько методов анализа содержания работы: наблюдение за работником и регистрация всех выполняемых им задач и действий; сбор информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником; работник дает описание своей работы и требований к ней, заполняет вопросник.

2) подготовить должностную инструкцию. На основе полученной информации создается должностная инструкция, которая включает перечень основных обязанностей, требующихся знаний и умений [23, с.65].

Должностная инструкция:

- регламентирует общие требования со стороны организации к конкретной должности;
- конкретизирует индивидуальный контракт работника в отношении его должностных функций, прав, ответственности.
- полученная информация о содержании работы на каждой конкретной должности и по каждой специальности используется также для разработки профессиограммы.

Информация о профессии обобщается в профессиограмме, в которой указываются особенности данной профессиональной деятельности, основные действия, операции, их последовательность, необходимая специальная подготовка, требующиеся знания и умения, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия, характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, эмоциональная напряженность), объем и характер перерабатываемой информации, физическая и интеллектуальная тяжесть труда, используемое оборудование, алгоритмы и психологическая структура выполняемых человеком действий. Затем оценивают степень значимости различных психологических свойств и качеств личности для эффективного выполнения данной деятельности [23, с.82].

Для того чтобы удовлетворять поставленным целям, процесс отбора должен осуществляться в соответствии с четкими правилами. Процесс отбора должен быть хорошо formalизован, оформлен процедурно и подкреплен соответствующими положениями, инструкциями, типовыми формами и т.д. Специалисты, проводящие отбор и принимающие решения о профессиональной пригодности или непригодности кандидатов, должны иметь достаточный для этого уровень квалификации. В зависимости от той должности, на которую отбираются кандидаты, может меняться значимость тех или иных критериев или используемых процедур.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно формулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями. Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают более высокое образование. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен

непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой работе [10, с.234].

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т. д. Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские пригодности или непригодности кандидатов, должны иметь достаточный для этого уровень квалификации. В зависимости от той должности, на которую отбираются кандидаты, может меняться значимость тех или иных критерии или используемых процедур.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более качественную работу, чем холостяк [38, с.121].

Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих

работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами. Одним из способов отбора претендентов, соответствующих всем требованиям, и выбора наиболее подходящих из кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим. При этом необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет ту или иную черту характера и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно. В схемах по отбору персонала широко используются три обязательных требования для доказательства такого соответствия [18, с.113]:

- анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те константы, которые наиболее необходимы для высокого качества выполнения данной работы;
- тест должен измерять одну из этих констант;
- необходимо показать, что данная черта характера действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Соответствие метода отбора каким-либо конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

В рамках следования соответствующим критериям и принципам отбора на предприятии стараются оценить три вида поведения кандидата [19, с.157]:

- выразительность поведения (например, мимика, жестикуляция, манера разговора);

- рабочее поведение (например, организаторские способности, умение вести переговоры, способность к руководству);
- социальное поведение (например, коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспосабливаться).

Для осуществления этой процедуры многие работодатели используют ступенчатую систему отбора, проводя один или два предварительных и затем окончательный, применяя при этом различные методы – от аналитических до медико-психологических, служащих «вспомогательным средством для выработки решения о найме» [41, с.214].

Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждое предприятие использует либо полный подбор отборочных методов, либо некоторые из них. Методы отбора.

В центре отбора персонала – стремление работодателя установить пригодность возможного будущего работника. Принципиально пригодность налицо, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом. С помощью методов отбора специалисты должны сориентироваться, действительно ли рассматриваемое соответствие можно истолковывать как необходимое [15, с. 121]. При отборе кандидатов на вакантную должность обычно используют такие методы, как предварительная отборочная беседа, анкетирование, собеседование, тестирование, проверки рекомендаций и послужного списка, испытание, оценка кандидатов.

Предварительная отборочная беседа может быть организована различными способами. В ряде случаев желательно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место будущей работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила ее ведения, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку внешнего вида и доминирующих личных качеств [17, с.78].

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего характеризующую эффективность претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле, включая любые возможные ответы и возможность отказа в ответе. Анкета может запрашивать данные о здоровье, складе ума, о ситуациях, с которыми приходилось сталкиваться в молодости [18, с.136].

Назначение метода двоякое. Наряду с решением задачи отсея мене под подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на последующих этапах, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию [18, с. 145]:

- соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь кандидату в работе в случае найма. Часто анкеты содержат данные о количестве отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности

пропусков работы (неявок) по причине болезни и т. д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие на потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнений в прошлом, устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником.

Круг вопросов, на которые организация стремится получить ответ, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан.

Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство организации полагаются на анкету, в других (чаще) – уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя сведения у прежних работодателей и знакомых претендента. Компоновка и графическое оформление анкет также варьируются.

Кадровое собеседование (интервью) является, по мнению большинства, наиболее справедливым методом знакомства с претендентами, отбора, особенно если интервьюеров несколько [16, с. 117].

Перед кадровым собеседованием стоят следующие основные задачи:

Личное знакомство с претендентами (или подчиненными), оценка их качеств, заинтересованности в работе, соответствия требованиям организации и должности, «портрету» идеального сотрудника.

Информирование их об организации, содержании и преимуществах работы в ней, адаптации и необходимых для этого, особенностях и сроках.

Выяснение интересов и ожиданий сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия.

Предоставление претенденту возможности в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу.

Корректировка результатов других форм проверки (например, путем сопоставления письменной и устной информации), уточнение неясных фактов.

Информирование лиц, работающих в организации, о том, насколько их деятельность соответствует существующим требованиям, предоставление возможности высказать свои соображения, пожелания, обсудить перспективы карьеры [20, с. 88].

Кадровое собеседование может быть предварительным и основным. Для этого такое собеседование часто состоит из нескольких этапов. Перед предварительным – ставится задача максимально- сузить круг претендентов. Перед основным (к нему относят и аттестационное) – отобрать лучших из оставшихся.

Предварительное собеседование может быть проведено и по телефону.

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тестирование [19, с.43].

Широко известны тесты на определение интеллектуального уровня и графические тесты, предназначенные для определения тех или иных характеристик человека. Однако для проведения тестирования требуются специалисты. Важно хорошо знать обо всех имеющихся средствах, обеспечивающих решение комплексной задачи отбора претендентов, и понимать, когда необходимо обращаться к специальным службам. Специалисты этих служб имеют в своем распоряжении широкий арсенал так называемых психологических тестов для оценки самых разнообразных качеств людей, которые необходимы для выполнения различных видов работ.

В пользу достоверности и надежности некоторых тестов свидетельствует тот факт что, в отличие от собеседования, результаты тестирования не зависят от способности интервьюера контролировать ход собеседования, задавать направление беседы и быстро ориентироваться во всем многообразии получаемых ответов. В тестах вопросы задания тщательно сформулированы и одинаковы для всех претендентов.

Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Существуют различные тесты для оценки таких характеристик, как [41, с.229]:

- профессиональная подготовка – знания и навыки;
- интеллектуальный уровень – общий интеллектуальный потенциал и умение решать проблемы;
- наклонности – специальные качества, такие как умение, выражать свои мысли, математические способности, пространственное воображение, сноровка, навыки канцелярской работы;
- интересы – определяется сфера интересов человека в качестве его пригодности к определенным видам работ;
- личностные качества – аспект очень спорный, но призванный определять темперамент, характер человека, а также является он интровертом или экстравертом;
- физические характеристики.

При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы.

Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем не велика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику заявителя, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какиелибо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемым пунктами являются последнее место работы и образование.

К трем широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

1) Испытания. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к детям. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошоправляющиеся с работой и испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количеством баллов.

2) Центры оценки. В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата на роль управляющего. Он должен принимать решения, обращаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнения заданной роли, психологический тест. Собеседование.

Собеседование до сих пор является широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили ряд проблем, снижающих эффективность собеседований.

Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим.

Собеседования могут происходить один на один; сразу с группой претендентов; претендента или группу могут интервьюировать сразу 5 – 7 человек (линейный руководитель, прошедший специальное обучение по отбору, и навыкам собеседований, психолог, менеджер по персоналу, представитель коллектива). Нужно иметь в виду, что интервью, как способ отбора персонала, весьма субъективно, так как решения принимаются, как правило, не теми, с кем данному лицу предстоит впоследствии работать, а поэтому в большей мере на основе симпатий или антипатий, а не объективных критериев. Еще один недостаток интервью состоит в том, что по его результатам трудно сравнивать претендентов.

В качестве примера испытания претендента можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию

Соответствие метода отбора каким-либо конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

В рамках следования соответствующим критериям и принципам отбора на предприятии стараются оценить три вида поведения кандидата [19, с. 157]: выразительность поведения (например, мимика, жестикуляция, манера разговора); рабочее поведение (например, организаторские способности, умение вести переговоры, способность к руководству); социальное поведение (например, коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспосабливаться).

Для осуществления этой процедуры многие работодатели используют ступенчатую систему отбора, проводя один или два предварительных и затем – окончательный, применяя при этом различные методы – от аналитических до медико-психологических, служащих «вспомогательным» средством для выработки решения о найме» [41, с.214].

Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждое предприятие использует либо полный подбор отборочных методов, либо некоторые из них.

Методы отбора. В центре отбора персонала - стремление работодателя установить пригодность возможного будущего работника. Принципиально пригодность налицо, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом. С помощью методов отбора специалисты должны сориентироваться, действительно ли рассматриваемое соответствие можно истолковывать как необходимое [15, с.121] речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов [31,с. 142].

После проведения компаний по привлечению работников нужно по поступившим заявлениям оценить претендентов, т.е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место [7, с. 182]. Если неправильно выбирается машина или из-за неправильного использования ломается оборудование, за нее отвечают люди, ответственные за неправильное использование оборудования.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата.

Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии.

Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен [14, с. 129]: объективно – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений; надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных); достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками - насколько успешно человек справляется со своим делом; с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально; комплексно – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом; процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности); проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Методы оценки можно объединить в три основные группы.
Прогностический метод. При таком методе широко используются:

- анкетные данные;
- письменные или устные характеристики;
- мнения и отзывы руководителя и коллег по работе;
- личные беседы, психологические тесты.

Практический метод. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений.

Имитационный метод (центр оценок персонала). Претенденту предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).

Использование возможностей центров оценки, как для отбора персонала, так и для его развития, приобретает всё большие масштабы. Они построены на моделирование производственной деятельности и вполне закономерно, что они оказались наиболее подходящими средствами прогнозирования потенциальных возможностей управленческих кадров.

Основные критерии оценки [44, с. 193]:

- количество труда – определяется объем, результативность, интенсивность труда, использование времени;
- качество труда – устанавливается доля брака в работе, качество продукции и ее соответствие лучшим мировым образцам и т.п.;
- отношение к работе – инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым, и т.п.;
- тщательность в работе – отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;
- готовность к сотрудничеству внутри предприятия – участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества. Данные критерии составляют основу оценки работника, но это не значит, что их нельзя расширить. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно (например, в баллах). Балльная система позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника.

Чтобы в полной мере учесть цели оценки, вводятся коэффициенты весомости каждого параметра. Если, к примеру, ставится задача повысить производительность труда, то этот параметр будет иметь самую высокую весомость фактора по сравнению с другими.

Оценка работника в организации служит трем основным целям [45, с.236]:

– административной – повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

– информационной – в результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает свои сильные и слабые стороны трудовой деятельности;

– мотивационной – результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно объективно вознаградить. Названные цели взаимосвязаны, в частности информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе. Процедура принятия окончательного решения может осуществляться в трех формах [19,с.131]:

– отбор будущим руководителем с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе собеседования;

– отбор специальной конкурсной комиссией, в которую помимо администрации могут входить представители трудового коллектива, общественных организаций;

– открытые выборы на общем собрании коллектива. Выбранному кандидату целесообразно сделать письменное предложение о найме (текст содержит информацию о месте и времени работы, дате ее начала, наименовании должности, подчиненности, величине и порядке выплаты заработной платы, перерывах, отпусках, льготах, испытательном сроке).

Общим недостатком используемых методик является невозможность оценки системы отбора и набора до её внедрения в деятельности организации. Даже

самая эффективная система не застрахует менеджера от ошибок, но продуманный и грамотно организованный отбор и набор существенно снизит её вероятность.

1.3 Методические основы анализа трудовых ресурсов

Большинство специалистов в области теории фирмы считают, что именно персонал, работающий на предприятии, представляет главную ценность, которой оно может обладать. Следовательно, оценка кадрового состава является необходимой и обязательной задачей системы управления персоналом. Анализ персонала предприятия проходит в общем в трех направлениях:

1. Анализ состава и структуры кадров.
2. Анализ движения кадров.
3. Анализ эффективности работы персонала.

Первое направление связано со структурными характеристиками персонала предприятия. В частности, необходимо учесть структурные характеристики промышленно-производственного персонала, исходя из следующих позиций:

- 1) по квалификационному составу;
- 2) по степени участия в различных видах трудовой деятельности (ручной труд, автоматизированный, механизированный);
- 3) по демографическим характеристикам (возраст, пол и т.д.);
- 4) по рабочему стажу и др.

Представление о движении кадров может дать баланс движения рабочей силы, который включает в себя следующую систему показателей.

Коэффициент оборота по приему (K_{np}) рассчитывается как соотношение числа принятых за период работников к среднесписочной численности персонала:

$$K_{np} = \frac{Q_{np}}{Q}, \quad (1)$$

где Q_{np} – число работников, принятых на работу за период;

Q – среднесписочная численность работников.

Коэффициент оборота по выбытию (увольнения) (K_{yb}) рассчитывается как соотношение числа уволенных за период работников к среднесписочной численности персонала:

$$K_{yb} = \frac{Q_{yb}}{Q}, \quad (2)$$

где Q_{yb} – число уволенных за период работников.

Коэффициент текучести (K_{yb}^m) рассчитывается как соотношение числа уволенных по причинам текучести работников за период к среднесписочной численности персонала:

$$K_{yb}^m = \frac{Q_{yb}^m}{Q} = \frac{Q_{yb} - Q_{yb}^n}{Q}, \quad (3)$$

где Q_{yb}^m – число уволенных по причинам текучести работников,

Q_{yb}^n – число «неизбежно» уволенных работников.

Причины увольнения делятся на две категории: причины текучести и прочие причины увольнения («неизбежные»). Принято различать следующие «неизбежные» причины увольнения:

- 1) увольнения по причинам физиологического характера (в связи со смертью, длительной болезнью и т.д.);
- 2) уход на пенсию;
- 3) увольнения коллективные и индивидуальные;

4) «необходимый» оборот рабочей силы (призыв в армию, поступление в учебные заведения с отрывом от производства, переезд, перевод на другие предприятия и т.д.);

5) перемена служебного положения;

6) истечение срока трудового контракта и др.

К причинам текучести следует отнести причины увольнения личностного характера, а именно:

1) увольнение по собственному желанию;

2) увольнение за нарушение трудовой дисциплины;

3) увольнение за несоответствие занимаемой должности и др.

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия оценивается с помощью показателя производительности труда.

Производительность труда – экономическая категория, характеризующая эффективность (результативность) живого труда.

Уровень производительности труда выражается соотношением объема произведенной продукции (работ, услуг), т.е. результатов труда и затрат живого труда.

Для оценки производительности труда используют два показателя:

– показатель выработки отражает объем произведенной продукции в среднем на одного среднесписочного работника за определенный период времени;

– показатель трудоемкости, который отражает сумму затрат рабочего времени промышленно-производственного персонала на производство единицы продукции.

Выработка на одного работника рассчитывается исходя из следующей формулы:

$$ПТ = В / Ч, \quad (4)$$

где $ПТ$ – выработка на одного работника,

$В$ – объем произведенной предприятием продукции за год;

χ – численность персонала предприятия.

Кроме этого, может быть рассчитана среднечасовая выработка, в этом случае будет иметь место следующая формула:

$$PT = B / T3, \quad (5)$$

где $T3$ – затраты трудового времени.

Трудоемкость рассчитывается, исходя из следующей формулы:

$$T_e = T3 / Q, \quad (6)$$

где T_e – трудоемкость;

Q – выпуск продукции в натуральном выражении.

Производительность труда может быть измерена различными методами, которые зависят от того, в каком виде может быть измерен выпуск продукции.

Натуральный метод предполагает измерение объема производства в натуральных единицах (тонны, м³, м², шт. и т.д.). Данный метод считается наиболее объективным, так как эффективность труда выражается прямо, непосредственно.

Однако применение данного метода связано с определенными ограничениями, которые заключаются в невозможности его применения в многопрофильных организациях с широкой номенклатурной линейкой, кроме этого, не учитывается качество продукции. Это возможно в газовой, угольной, нефтяной, лесной промышленности, электроэнергетике и др. Если предприятие выпускает несколько видов однородной продукции, то выработку можно оценить в *условно-натуральных* единицах: предприятия текстильного, цементного, металлургического производства и т.п.

Трудовой метод основан на сопоставлении объема производства продукции, оцененного в единицах рабочего времени (нормо-часах) и

фактически отработанного времени. Данный метод применим ко всем видам продукции, вне зависимости от степени готовности, однако имеет свои недостатки, к которым можно отнести необходимость исключительно точного нормирования труда, возможность применения только для оценки эффективности работы рабочих-сдельщиков.

Стоимостной метод основан на использовании стоимостных оценок выпуска готовой продукции. Стоимостные показатели являются обобщающими и характеризуют общую эффективность труда на предприятии. В многономенклатурном производстве допустима только стоимостная оценка производительности труда.

Однако следует отметить ряд недостатков стоимостного метода оценки производительности труда. Так, стоимостной показатель чувствителен к изменению цен на рынке, номенклатурно-структурным сдвигам в выпускаемой предприятием продукции, инфляции и другим факторам. Кроме этого, он не отражает затраты непосредственно живого труда, так как в себестоимость готовой продукции включены затраты прошлого труда (сырье, материалы, амортизация и др.), не учитывает динамику незавершенного производства.

Под резервами роста производительности труда подразумеваются неиспользуемые еще реальные возможности экономии трудовых ресурсов, они делятся на текущие и перспективные.

Текущие резервы могут быть реализованы в ближайшее время и не требуют значительных затрат финансовых ресурсов. К ним относятся: совершенствование организации труда на предприятии и его нормирования; ликвидация внутрисменных, междусменных и целодневных потерь рабочего времени; применение рациональных и эффективных систем оплаты труда; лучшее использование оборудования; ликвидация или сокращение брака и т.п.

2 АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ООО «ВТОРЭКСПЕРТ»

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «ВторЭксперт» – современное динамично-развивающееся предприятие, основанное в 2007 году.

Основным видами деятельности являются: гальванохимическая обработка изделий из алюминиевых сплавов, производство изделий из алюминиевых сплавов механическим способом путем химического фрезерования.

На базе завода располагается современное оборудование, позволяющее выполнять широкий спектр работ для производства высокоточных приборов.

Завод имеет значительный опыт в области механической и гальванохимической обработки изделий из алюминиевых сплавов диаметром до двух метров и высотой до полутора метров.

Миссия ООО «ВторЭксперт» – стать предприятием европейского класса по культуре производства и уровню производительности труда за счет стабильного выпуска высококачественной, конкурентоспособной продукции, отвечающей настоящим и будущим требованиям потребителей.

Система менеджмента качества сертифицирована в соответствии с требованиями ГОСТ Р В 0015-002-2012, ГОСТ ISO 9001-2011. Указанный стандарт предусматривает стандартизацию всех процессов в деятельности предприятия, как на производстве, так и во вспомогательных подразделениях. Дважды в год проводятся внутренние аудиторские проверки соблюдения процессов, ежегодно проводится внешний аудит на соответствие принятому стандарту ISO 9001:2011.

Стандарты «Управление коммерческой деятельностью», «Управление производством» содержит процессы, направленные на повышение эффективности производственной деятельности, улучшение взаимоотношений с клиентами.

Организационная структура предприятия линейно-функциональная. Систематизирующими являются вертикальные связи. Основными являются линейные связи, посредством которых происходит управление подчиненными подразделениями. Приведем структуру управления ООО «ВторЭксперт». Генеральному директору подчиняется состав топ-менеджеров в количестве 10 человек, осуществляющий руководство подразделениями. Предприятие включает в себя структурные подразделения, численность которых определяется штатным расписанием, утверждаемым генеральным директором и директором по персоналу.

К управленческому персоналу предприятия относятся руководители высшего звена, руководители среднего звена, руководители низшего звена. В таблице 1 приведем распределение базовых функций руководителей высшего звена.

Управление персоналом осуществляется службой управления персоналом, возглавляемой заместителем генерального директора по персоналу. Структура службы управления персонала представлена на рисунке 1. Базовые функции руководителей высшего звена представлены в таблице 1.



Рисунок 1 – Структура службы управления персоналом ООО «ВторЭксперт»

Таблица 1 Базовые функции руководителей высшего звена

Наименование должности	Базовые функции
Генеральный директор	- стратегическое управление; - представительская деятельность - консультационная деятельность
Директор по производству	- управление производством продукции; - планирование производства
Коммерческий директор	-управление маркетингом, продажами, рекламой, ценообразованием; - управление транспортной логистикой; - управление снабжением; - управление складским хозяйством (готовой продукцией и материальными ресурсами)
Главный инженер	- управление техническим и социальным обеспечением; - управление технической безопасностью; - управление техническим и социальным развитием; - управление технической документацией предприятия; - управление экологией и природопользованием
Заместитель генерального директора по управлению персоналом	- формирование и реализация кадровой политики предприятия. - управление персоналом; - управление профессиональной подготовкой; - управление стоимостью труда, - управление охраной труда
Заместитель генерального директора по строительству	-управление капитальным строительством, - управление состоянием зданий и сооружений предприятия
Главный бухгалтер	-управление бухгалтерским учетом; - управление материальным учетом; - управление заработной платой
Заместитель генерального директора по качеству	- управление выпуском качественной продукции; - совершенствование системы менеджмента качества
Заместитель генерального директора по общим вопросам	- управление центром управления документацией; - управление автотранспортным хозяйством; - взаимодействие с государственными структурами
Заместитель генерального директора по развитию	- управляет техническим развитием производственной деятельности; - управляет созданием новых видов продукции и введением их в производство.

Базовые функции заместителя генерального директора по персоналу: формирование и реализация кадровой политики; управление стоимостью труда.

Заместитель директора по персоналу контролирует: подбор, оценку, расстановку и использование кадров для всех служб предприятия; осуществление подбора управленческого персонала; управление процессом обучения персонала как первичного при прохождении испытательного срока,

так и повышения квалификации; организацию процесса аттестации персонала и присвоения квалификации; организацию охраны труда; учет списочного состава и использование рабочего времени в подразделениях, соблюдения производственной дисциплины; социальную защиту трудящихся; управление системой мотивации сотрудников предприятия; мониторинг состояния персонала, анализ причин увольнения; учет количества и стоимости труда; планирование затрат на труд.

Нормативной основой управления персоналом является стандарт «Управление персоналом». Он включает стандарты по управлению процессами:

- мотивация персонала;
- кадровая работа с персоналом;
- обучение и аттестация персонала;
- охрана труда работников.

Осуществление планирования и организации труда в предприятия производится отделом труда и заработной платы предприятия. Основными показателями деятельности отдела являются:

- рост производительности труда;
- соотношение уровня средней заработной платы на предприятии к уровню заработной платы по аналогичным профессиям в регионе;
- оптимальное соотношение роста средней заработной платы и роста производительности труда.

Учебный центр предприятия управляет обучением всех категорий персонала, развитием, аттестацией и оценкой на всех этапах трудовой деятельности работников, адаптацией, формированием кадрового резерва, ротацией всех категорий персонала предприятия.

Показатели эффективности работы Учебного центра – процент лиц, подтвердивших свою квалификацию.

Назначение отдела организации охраны труда - организация безопасных условий труда, соответствующих требованиям Российского законодательства

по охране труда. Основными задачами организации работы по охране труда являются:

- 1) организация работы по обеспечению выполнения работниками требований охраны труда;
- 2) контроль и организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, обусловленных производственными факторами, а также работы по улучшению условий труда;
- 3) информирование и консультации работников организации, в том числе ее руководителя, по вопросам охраны труда;

Для выполнения задач по охране труда предусматриваются следующие мероприятия:

- создание и функционирование организационной структуры в области;
- охраны труда;
- планирование мероприятий и ресурсов по обеспечению охраны труда;
- анализ результативности данного процесса по показателям.

Показатель результативности процесса отдела охраны труда: коэффициент частоты несчастных случаев на производстве за отчетный период: месяц, квартал, год.

Задачи и основные функции отдела кадров:

- 1) организация работы по обеспечению предприятия кадрами рабочих, специалистов и служащих требуемых специальностей и квалификаций в соответствии с планами по труду и заработной плате, их расстановка, изучение, подготовка и воспитание;
- 2) обеспечение необходимых трудовых отношений предприятия с сотрудниками, а также обеспечение государственных социальных гарантий и льгот сотрудников предприятия за счет предоставления своевременной и точной кадровой отчетности перед контролирующими органами.

Главная цель - разработка и реализация мероприятий кадровой стратегии, направленных на наиболее эффективное привлечение персонала и

рациональное использование его способностей.

Основные показатели работы отдела кадров:

- срок исполнения заявки на специалистов;
- успешное прохождение испытательного срока вновь принятых работников;
- текучесть кадров;
- своевременное представление сведений сотрудников предприятия в Пенсионный фонд;
- своевременная постановка вновь принятых, граждан при бывающих в запасе, на учет в военные комиссариаты г. Челябинска и Челябинской области, их движение и изменений в учетных данных;
- трудовая дисциплина сотрудников фабрики;
- своевременный и качественный контроль за ведение табелей рабочего времени по подразделениям.

Структура управления отдела кадров и функциональное распределение обязанностей представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура управления отделом кадров

Начальник отдела кадров и обучения			
Инспектор по учету кадров и по военному учету: - прием и увольнение сотрудников; - ведение кадрового учета персонала; - оформление трудовых договоров и трудовых книжек; - военный учет	Табельщик ОК: - ведение табелей по учету рабочего времени; - взаимодействие с пенсионным фондом и фондом мед страхования	Специалист по подбору Персонала: - подбор и отбор персонала; - реклама и ПР; - анализ текучести кадров	Менеджер по обучению: - организация обучения и развития персонала; - адаптация; - оценка персонала (аттестация); - работа с кадровым резервом.

На предприятии в настоящее время применяется сдельно-премиальная форма оплаты труда. Разработаны мотивационные программы для каждого подразделения предприятия, применяются материальная и нематериальная

мотивация труда работников. Сущность мотивационных программ состоит в разработке индивидуальных мотиваторов для достижения установленных показателей. В части материальной мотивации каждому подразделению выставляются плановые показатели. Для работников производственных подразделений – объем выпуска продукции, для коммерческой службы - объем продаж, для службы управления персоналом – уровень текучести кадров и так далее.

На предприятии работают аттестованные сотрудники, имеющие высокую квалификацию, большой практический опыт работы. Также развита система обучения молодых специалистов.

2.2 Анализ обеспечения предприятия трудовыми ресурсами

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами проведем на основе данных за 2013 –2014 года. Исходные данные приведены в соответствии с таблицами 3, 4, 5.

Таблица 3 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категории работающих	Численность, чел.				Фонд оплаты труда, руб. (месяц - апрель)			
	Факт 2013г.	Отчет 2014 г.			Факт 2013г.	Отчет 2014 г.		
		План	Факт	Отклонение		План	Факт	Отклонение
1.Рабочие	865	883	828	-55	35 443 920	50 676 192	46 593 108	84
2.Руководители	40	38	41	3	2 754 000	3 403 008	3 647 388	244 380
3. Специалисты	29	27	23	-4	1 745 280	2 213 568	2 059 980	-153 588
4.Служащие	23	22	25	5	1 071 492	1 132 164	1 229 832	97 668
ИТОГО	957	970	917	-55	41 014 692	57 424 932	53 530 308	-389 4624
В т.ч. принято	20	15	20	5	-	-	-	-
Уволено	14	35	35	0	-	-	-	-
В т.ч. по собственному желанию	11	-	7	7	-	-	-	-

Как видно из данной таблицы, обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами фактически имеет отклонения от плана. По сравнению с 2013 годом

численность персонала уменьшилась. Фонд заработной платы соответственно уменьшился.

Таблица 4 – Анализ выполнения плана производства продукции

Виды продукции	Производство продукции			Выполнение плана, %
	План	Факт	Отклонение	
В натуральном выражении тыс. шт	910	844	-66	92,75
В условно-натуральном выражении, тыс.шт.	1039	1022	-17	98,36
В денежном выражении, руб.	465217530,00	486141840,00	20924310	104,5

Как видно из данной таблицы, план производства продукции выполнен на 92,75% в натуральном выражении, на уменьшение повлияло уменьшение численности рабочих. В денежном выражении план производства продукции выполнен на 104,5%, за счет увеличения цены на проданную продукцию.

Для того чтобы оценить эффективность существующей кадровой политики на предприятии ООО «ВторЭксперт» необходимо произвести оценку обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям; определить и изучить показатели текучести кадров; выявить резервы трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования. Для проведения такого анализа необходимо использовать: план экономического и социального развития предприятия, статистическую отчетность по труду, данные табельного учета и отдела кадров.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Анализ структуры и численности выполнен в соответствии с таблицей 5.

Таблица 5 - Анализ структуры и численности работающих

Категории работающих	Плановая численность 2014г.		Фактическая численность 2014 г.		Отклонение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1. Рабочие	883	91,03	828	90,29	-55	-6,23
2. Руководители	38	3,92	41	4,47	8	7,89
3. Специалисты	27	2,78	23	2,51	-4	-14,81
4. Служащие	22	2,27	25	2,73	8	13,64
Итого	970	100	917	100	-53	-5,46
В т.ч принято	15	1,55	20	2,18	5	33,33
уволено	35	3,61	35	3,82	0	0
В т.ч по собственному желанию и за нарушение дисциплины	-	-	7	0,76	7	-

В анализируемом периоде фактическая численность работающих снизилась на 53 человека. Незначительно изменилась структура работающих уменьшилась доля рабочих и специалистов на 0,74% и 0,27% соответственно, в то же время увеличилась численность руководителей (0,55%) и служащих (0,46%).

Относительное отклонение численности работающих рассчитывается по формуле:

$$\Delta \Psi_{\text{раб}} = \Psi_{\text{раб ф}} - \Psi_{\text{раб б}} \times K_b, \quad (7)$$

где $\Psi_{\text{раб б}}$, $\Psi_{\text{раб ф}}$ – соответственно численность работающих по плану и фактически;

K_b – коэффициент выполнения плана производства:

$$K_b = B_f / B_b = 844 / 910 = 0,927$$

где B_f – производство продукции по факту в соответствии с таблицей 4;

B_b – производство продукции по плану (согласно исходным данным таблицы 4);

Тогда $\Delta \Psi_{\text{раб}} = 917 - 970 * 0,927 = 17$ чел.

Аналогично можно рассчитать относительное отклонение численности рабочих:

$$\Delta \Psi_p = 828 - 883 * 0,927 = 10 \text{ чел.}$$

Таким образом, полученное относительное отклонение свидетельствует о фактическом относительном увеличении численности работающих за счет снижения производительности труда.

Наблюдалось сокращение численности рабочих и специалистов при незначительном изменении количества руководителей и служащих.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом кадровой политики предприятия, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

- 1) коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников;
- 2) коэффициент оборота рабочей силы по приему - отношение числа принятых к среднесписочной численности работников ;
- 3) коэффициент оборота рабочей силы по увольнению - отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников;
- 4) коэффициент необходимого оборота, равный отношению числа уволенных по неизбежным и независящим от предприятия причинам к среднесписочной численности работников;
- 5) коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

Данный анализ выполним в соответствии с таблицей 6.

Таблица 6 – Анализ движения рабочей силы

Показатели	Факт. 2013 г.	Значения			Отчет 2014 г. отклонение
		план	факт		
Среднесписочная численность, чел.	957	970	917	-53	
Принято, чел.	20	15	20	5	
Уволено, чел.	14	35	35	0	
в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	11	-	7	7	
Коэффициенты:					
-общего оборота, %	3,55	5,15	6,00	0,85	
-оборота рабочей силы по приему, %	2,09	1,55	2,18	0,63	
-оборота рабочей силы по увольнению, %	1,46	3,61	3,82	0,21	
-необходимого оборота, %	0,31	3,61	3,05	-0,56	
-текучести, %	1,15	-	0,76	0,76	

Коэффициент общего оборота рабочей силы увеличился на 0,85% по сравнению с плановым и на 2,45% по сравнению с предыдущим годом, на что следует обратить внимание, так как увеличение коэффициента общего оборота рабочей силы может быть следствием ухудшения условий труда.

В отчетном году наблюдалось увеличение коэффициента необходимого оборота по сравнению с предыдущим годом. Наряду с этим положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести на 0,39% по сравнению с предыдущим годом, это могло произойти за счет улучшения трудовой дисциплины и уменьшения количества увольнений по собственному желанию.

В целях снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению необходимо обратить внимание на организацию труда, на условия труда и оплаты работников.

На предприятии создана система по подготовке кадров, изменены принципы системы мотивации для их рационального использования.

Осуществляются переводы и перемещения работников фирмы внутри предприятия на открывающиеся вакансии управленческого уровня, что побуждает повышать квалификацию с последующим повышением в должности на открывающиеся вакантные места. Проводится отбор на конкурсной основе с использованием экспертных оценок. Организована система в работе по подготовке кадров, резерва на должности руководителей из числа специалистов фирмы. В 2014 году повысили квалификацию 20 человек, из них на курсах целевого назначения 19 человек, освоили вторую профессию 4 человека.

Разработана и выполняется программа по повышению квалификации руководителей и специалистов.

Все вновь принятые работники оформляются учениками. Сроки обучения зависят от профессии, по которой он будет обучаться от 1 до 6 месяцев.

Как только работник осваивает данную профессию, ему присваивается разряд согласно единому тарифному справочнику.

Переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям – это обучение рабочих уже имеющих профессию, с целью получения новой. Переподготовка организуется для обучения рабочих, высвобождаемых на предприятиях в результате технического прогресса, роста производительности труда и других изменений, а также изъявивших желание сменить профессию с учетом потребности производства.

Обучение рабочих вторым профессиям организуется для расширения их профессионального профиля, подготовки и работе в условиях бригадной или другой коллективной формы организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

Формы переподготовки и обучения рабочих вторым профессиям аналогичны, применяемым при подготовке новых рабочих.

Обучение осуществляется в предусмотренных законодательством случаях без отрыва от производства. Подготовка, переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям заканчиваются сдачей квалификационных экзаменов.

Повышение квалификации рабочих – это профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных навыков, знаний и умений по имеющейся профессии.

Организуются следующие формы повышения квалификации рабочих на производстве: производственно-технические курсы создаются для повышения квалификации, углубления и расширения знаний навыков и умений по имеющейся у них профессии до уровня, соответствующего требованиям производства.

2.3 Анализ использования фонда рабочего времени на предприятии

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 (таблица 7).

Таблица 7 – Баланс времени работы одного рабочего, в днях

Показатели	План 2014 г.	Факт 2014 г.	Отклонение
1. Календарное время	365	365	0
2. Выходные и праздничные дни	92	92	0
3. Невыходы:			
основные и дополнительные отпуска	37	38	-1
Болезни	14	16	2
Прогулы	-	2	2
Прочие	9	2	-7
4. Эффективный фонд рабочего времени	220	215	-5
5. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,1	7,6	0,5

Эффективный фонд рабочего времени ($\Phi_{\text{раб}}$) (таблица 7) определяется путем вычитания из календарного времени выходных и праздничных дней и невыходов по причинам:

$$\Phi_{\text{раб}} = T_k - T_{\text{вых.}} - T_{\text{невых.}} \quad (8)$$

где T_k – календарное время;

$T_{\text{вых.}}$ – выходные и праздничные дни;

$T_{\text{невых.}}$ – невыходы по причинам..

$$\Phi_{\text{раб}} = 365 - 92 - (37+ 14+2) = 220 \text{ дней}$$

$$\Phi_{\text{раб}} = 365 - 92 - (38+16+2+2) = 215 \text{ дней}$$

Важной составной частью анализа производительности труда является анализ использования рабочего времени, приведенный в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ использования фонда рабочего времени

Показатели	План 2014 г.	Факт 2014 г.	Отклонение
1. Календарное время	365	365	0
2. Выходные и праздничные дни	92	92	0
3. Невыходы:			
- основные и дополнительные отпуска	37	38	1
- болезни	14	16	2
- прогулы	-		2
- прочие	2	2	0
4. Эффективный фонд рабочего времени	220	215	-5
5. Средняя продолжительность смены, ч.	7,1	7,6	0,5

В анализируемом периоде среднее число дней, отработанных одним рабочим, было меньше планового на 5 дней. Основной причиной чего явилось увеличение продолжительности основных и дополнительных отпусков, также увеличилось количество невыходов по причине болезни, на что необходимо обратить внимание, не связано ли это с ухудшением условий труда.

Анализ влияния использования рабочего времени (В) на объем производства продукции осуществляется по следующей формуле:

$$B = \Psi_p \times D_p \times t_{\text{см}} \times \Pi_{\text{час р}}, \quad (9)$$

где Ψ_p – численность рабочих, чел.;

D_p – число рабочих дней, отработанных одним рабочим за период;

$t_{\text{см}}$ – средняя продолжительность смены, час;

$\Pi_{час\ р}$ – часовая выработка одного рабочего, шт/час.

Анализ влияния использования рабочего времени на объем производства продукции приведен в соответствии с таблицей 9.

Таблица 9 – Анализ влияния использования рабочего времени

Показатели	План	Факт	Отклонение
1. Выпуск продукции, тыс. шт.(В)	910	844	-66
2. Численность рабочих, чел. (Чр)	883	828	-55
3. Количество рабочих дней, отработанных одним рабочим (Др)	220	215	-5
4. Средняя продолжительность смены, час. (tсм)	7,1	7,6	0,5
5. Часовая выработка одного рабочего, шт/час. ($\Pi_{час\ р}$)	0,66	0,63	-0,03

Влияние факторов на изменение объема производства определяется по следующим формулам:

$$\Delta B \cdot \Psi_p = \Delta \Psi_p \times \Delta D_p \times \Delta t_{см} \times \Pi_{час\ р}, \quad (10)$$

$$\Delta B = \Psi_p \times \Delta D_p \times \Delta t_{см} \times \Pi_{час\ р}, \quad (11)$$

$$\Delta B = \Psi_p \times \Delta D_p \times t_{см} \times \Pi_{час\ р}, \quad (12)$$

$$\Delta B = \Psi_p \times \Delta D_p \times t_{см} \times \Pi_{час\ р}, \quad (13)$$

Балансовая проверка:

$$\Delta B = \sum \Delta B_i$$

где i – факторы, влияющие изменение объема производства.

Из таблицы 9 видно, что на изменение объема производства отрицательное влияние оказали как экстенсивные факторы:

- численность рабочих – -60 693,6;
- количество рабочих дней, отработанных одним рабочим - -20766,24 шт.;
- средняя продолжительность смены - +58746,6шт.;

Итого за счет экстенсивных факторов – -25 303,24 шт.

Так и интенсивный фактор – часовая выработка одного рабочего (-40588,56 шт.), из-за чего в целом по всем факторам выпуск продукции уменьшился на 66 000 шт.

Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу.

2.4 Анализ производительности труда на предприятии

При анализе производительности труда сопоставляются темпы роста производительности труда одного рабочего и работающего. При этом первые должны опережать вторые, так как должна иметь место положительная тенденция увеличения удельного веса рабочих.

Производительность труда одного работающего рассчитывается в соответствии по формуле:

$$\Pi_{\text{рщ}} = B / \Psi_{\text{рщ}} = Y_p \times D_p \times t_{\text{см}} \times \Pi_{\text{час р}}, \quad (14)$$

где B – выпуск продукции в физических единицах;

$\Psi_{\text{рщ}}$ – численность работающих, чел;

Y_p - удельный вес рабочих в общей численности работающих;

D_p - количество рабочих дней, отработанных одним рабочим за анализируемый период;

t_{cm} - средняя продолжительность смены, ч;

Π_{chp} - часовая выработка одного рабочего.

Анализ влияния факторов на выполнение плана по производительности труда выполнен в соответствии с таблицей 10.

Таблица 10 – Анализ влияния факторов на выполнение плана по производительности труда

Показатели	План 2014 г.	Факт 2014 г.	Отклонение
Среднегодовая выработка на одного работающего, шт/чел.	938,1	920,4	-17,7
– на одного рабочего, шт/чел.	1 030,6	1 091,3	-60,7
Удельный вес рабочих в общей численности работающих, доли единицы	0,91	0,9	-0,01
Средняя продолжительность рабочей смены, ч.	7,1	7,6	0,5
Среднечасовая выработка одного рабочего, шт/чел. (*)	0,66	0,63	-0,03

(*) – среднечасовая выработка одного рабочего определяется из формулы:

$$\Pi_{chp} = n_{pk}/Y_p \times T_p \times t \quad (15)$$

Влияние факторов на выполнение плана по производительности определяется по следующим формулам:

$$\Delta \Pi_{psh} = \Delta Y_p \times D_p \times t_{cm} \times \Pi_{chp}, \quad (16)$$

$$\Delta \Pi_{pri} = Y_{pf} \times \Delta D_p \times t_{cm} \times \Pi_{chp}, \quad (17)$$

$$\Delta \Pi_{psh} = Y_{pf} \times D_{pf} \times \Delta t_{cm} \times \Pi_{chp}, \quad (18)$$

$$\Delta \Pi_{psh} = Y_{pf} \times D_{pf} \times t_{cm} \times \Delta \Pi_{chp}, \quad (19)$$

Балансовая проверка:

$$\Delta \Pi_{\text{пл}} = \sum \Delta \Pi_{\text{пч}}$$

где i – факторы, влияющие на производительность труда.

Уменьшение доли фактической доли рабочих в составе работающих против плана сопровождается снижением среднегодовой выработки на одного работающего, в результате влияния этого фактора среднегодовая выработка снизилась на 11,3 т/чел.

2.5 Анализ фонда оплаты труда и эффективность ее использования в ООО «ВторЭксперт»

В данном разделе рассчитываются абсолютное и относительное (с учетом изменения объема производства) отклонения фонда оплаты труда отчетного периода от плана.

Анализ выполнения плана по фонду заработной платы выполнен в соответствии с таблицей 11.

Таблица 11 -- Анализ выполнения плана по фонду заработной платы

Категории работающих	ФОТ, тыс. руб.		Отклонение за счет перевыполнения плана по фондообразующему показателю руб.	Факт. фонд оплаты труда. 2013 г.,руб.	Абсолютное отклонение	Отклонение от плана относительное
	План 2014г. руб.	Плановый пересчитан в фактические значения фондообразующего показателя руб.				
1. Рабочие	50 676 192	1 807 856	-8 868 336	46 593 108	-4083 084	4 785 252
2. Руководители	3 403 008	510 484	-892 524	3 647 388	244 380	1 136 904
3. Специалисты	2 213 568	826 196	-387 372	2 059 980	-153 588	233 784
4. Служащие	1 132 164	934 032	-198 132	1 229 832	97 668	295 800
ИТОГО	57 424 932	47 078 568	-10 346 364	53 530 308	-3 897 624	6 451 740

Абсолютное отклонение ($\Delta\Phi3П$) определяется сравнением фактически использованных средств на оплаты труда ($\Phi3П$) с плановым фондом заработной платы ($\Phi3П$) в целом по предприятию, производственным подразделениям и категориям работников:

$$\Delta\Phi3П_{абс} = \Phi3П_{ф} - \Phi3П = 46593108 - 50676192 = -4083084 \text{ - рабочие}$$

$$\Delta\Phi3П_{абс} = 3647388 - 3403008 = 244380 \text{ - руководители}$$

$$\Delta\Phi3П_{абс} = 2059980 - 2213568 = 153588 \text{ - специалисты}$$

$$\Delta\Phi3П_{абс} = 1229832 - 1132164 = 97668 \text{ - служащие}$$

Относительное отклонение определяется как разность между фактически начисленной суммой зарплаты и плановым фондом, скорректированным на коэффициент выполнения плана по производству продукции. Корректировка планового фонда заработной платы производится по установленным отраслевым коэффициентам, в данном случае взят коэффициент 0,7.

$$\Delta\Phi3П_{отн} = \Phi3П_{ф} - \Phi3П_{ск} = \Phi3П_{ф} - (\Phi3П_{пл.пер} \times K_{вп} + \Phi3П_{пл.пост}) \quad (20)$$

где $\Delta\Phi3П_{отн}$ – относительное отклонение по фонду зарплаты;

$\Phi3П_{ф}$ - фонд зарплаты фактический;

$\Phi3П_{ск}$ - зарплаты плановый, скорректированный на выполнения плана по выпуску продукции;

$\Phi3П_{пл.пер}$ и $+ \Phi3П_{пл.пост}$ – соответственно переменная и постоянная сумма планового фонда заработной платы

$K_{вп}$ – коэффициент выполнения плана по выпуску продукции.

Соответственно переменная и постоянная сумма планового фонда зарплаты; коэффициент выполнения плана по выпуску продукции. В отчетном году план по объему реализации выполнен на 92,75%, следовательно, для пересчета планового фонда заработной платы промышленно-производственного персонала используется коэффициент, равный

$$1 - 0,25 \times 0,7 = 0,8250$$

Из таблицы видно, что имела место абсолютная экономия фонда заработной платы по всему персоналу на 7,28%. В связи с невыполнением плана по реализации продукции имел место относительный перерасход фонда заработной платы (18,77%).

Абсолютное отклонение обусловлено совместным влиянием изменения численности отдельных категорий персонала и средней заработной платы одного работника, которое можно определить по формулам:

$$\Delta \text{ФОТ} = \Delta \text{ФОТ}_{\text{ч рщ}} + \Delta \text{ФОТ}_z, \quad (21)$$

$$\text{ФОТ}_i = \text{Ч}_{\text{рщ } i} \times Z_i. \quad (22)$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{Рщ } i} = \Sigma \Delta \text{ФОТ}_i = \Delta \text{Ч}_{\text{ho}} \times Z_{i6}, \quad (23)$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{ч рщ}} = \Sigma \Delta \text{ФОТ}_i = \Delta \text{Ч}_{\text{рщ ф}} \times \Delta Z_i, \quad (24)$$

где ФОТ_i – оплаты i -ой категории работающих, руб.;

$\text{Ч}_{\text{рщ } i}$ – численность работающих i -ой категории, чел.;

Z_i – средняя заработная плата по i -ой категории, руб.

Анализ влияния перечисленных факторов на абсолютное отклонение фонда заработной платы от плана выполнен в таблице 10.

Рассчитаем изменение фонда оплаты труда за счет собственно изменения численности работающих по формуле:

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{ч рщ}} = \Delta \text{ФОТ}_{\text{ч рщ}} - \Delta \text{ФОТ}_{\text{ч с рщ}}, \quad (21)$$

где $\Delta \text{ФОТ}_{\text{ч с рщ}}$ – изменение ФОТ за счет изменения структуры работающих, тыс.руб.;

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{ч с рщ}} = (Z_{\text{ф.6}} - Z_6) \times \text{Ч}_{\text{рщ ф}}, \quad (22)$$

где Z_6 – средняя заработная плата одного работающего по плану, тыс.руб.;

$Z_{\phi, 6}$ – средняя заработная плата одного работающего по плану в пересчете на фактическую структуру работающих, тыс. руб.;

$Ч_{рш\phi}$ – фактическая численность работающих, чел.

$$Z_{\phi, 6} = \sum Z_{i, 6} \times Ч_{рш\phi} / \sum Ч_{рш\phi} \quad (23)$$

$$Z_{\phi, 6} = (57390,93 \times 828 + 89552,84 \times 41 + 81984 \times 23 + 51462 \times 25) / 917 = 59284,12 \text{ т.р.}$$

Тогда изменение фонда оплаты труда за счет изменения структуры работающих составит:

$$\Delta FOT_{ч рш} = (59284,12 - 59200,96) \times 917 = 76258 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta FOT_{Ч рш} = -3061298 - 76258 = -3137556 \text{ тыс.руб.}$$

Результаты анализа влияния факторов на изменение фонда оплаты труда сведены в соответствии с таблицей 12.

Таблица 12 – Сводная таблица влияния факторов на изменение ФОТ

Факторы	Изменение ФОТ, тыс. руб.
1. Изменение численности	-3 061 298
в т. ч. собственно изменение численности	-3 137 556
Изменение структуры работающих	76258
2. Изменение средней заработной платы работающих	-833 326
ИТОГО	-3 894 624

Несмотря на то, что план по производству и реализации продукции не был выполнен, по фонду оплаты труда в отчетном году получена экономия на 7,27%. Причиной этого является незначительное снижение (на 1,39%) средней заработной платы одного работающего, а также снижение численности по сравнению с плановой на 5,46%. Средняя заработная плата по категории «Рабочие» снизилась на 1,95%.

Экономии фонда оплаты труда в отчетном году способствовали снижение заработной платы по категориям «Руководители» (на 0,66%) и «Служащие» (на 4,41%).

Анализ средней заработной платы выполнен в соответствии с таблицей 13.

Таблица 13 – Анализ средней заработной платы

Категории работающих	Средняя з/плата тыс.руб.			Выполнение плана по з/плате, %	ФОТ отчетного года в % к предыдущему году
	Факт предыдущего года 2013г.	Отчетный год 2014			
	План	Факт	Отклонение		
1.Рабочие	40 975,20	57390,93	56217,87	-93,30	98,05
2.Руководители	68 850,00	89552,84	88960,68	-49,30	99,34
3.Специалисты	60 182,40	81984,00	89564,35	631,70	109,25
4.Служащие	46 586,64	51462,00	49193,28	-189,10	95,59
ИТОГО	42 858,00	59200,96	58375,47	-68,80	98,61
					130,51

В целом план по заработной плате не выполнен, несмотря на рост заработной платы специалистов на 9,25%. По остальным категориям работающих произошло снижение заработной платы:

- на 4,41% рабочие;
- на 1,95% руководители;
- на 0,66% служащие.

По отношению к предыдущему году замечено значительное повышение средней заработной платы по всем категориям работающих. Причиной этого может быть инфляция.

Рассчитаем влияние изменения численности работающих (ΔZ) и изменения фонда оплаты труда (ΔFOT) на изменение средней заработной платы работающего (ΔZ) по формулам:

$$\Delta Z_{\text{раб}} = \text{ФОТ}_0 / Ч_{\text{раб ф}} - Z_0, \quad (24)$$

$$\Delta Z_{\text{ФОТ}} = Z_0 - \text{ФОТ}_0 / Ч_{\text{раб ф}} = \Delta \text{ФОТ} / Ч_{\text{раб ф}} \quad (25)$$

$$\Delta Z = \Delta Z_{\text{план}} + \Delta Z_{\text{факт.}} \quad (26)$$

$$\Delta Z_{\text{план}} = 57424932 / 917 - 89200,96 + 3421,65 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta Z_{\text{факт.}} = -3894624 / 917 = -4247,14 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta Z = 3424,62 - 4247,14 + -825,52 \text{ тыс. руб.}$$

На изменение заработной платы влияние оказalo уменьшение фонда оплаты труда. Увеличение численности против плановой по некоторым категориям работающих (руководители и служащие) и снижение по другим (рабочие и специалисты) привело к снижению средней заработной платы. Из таблицы 12 видно, что основными причинами уменьшения фонда оплаты труда явились собственно изменение численности (78,60%) и снижение средней заработной платы (21,40%) против плановых показателей.

Между ростом производительности труда и средней заработной платы существует тесная связь, поэтому важное значение в процессе анализа имеет оценка соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Проведем данный анализ в соответствии с таблицей 14.

Таблица 14 – Анализ динамики и соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы

Показатели	План анализируемого периода к отчету предшествующего периода	Отчет анализируемого периода к отчету предшествующего периода	Отчет анализируемого периода к плану анализируемого периода
1.Индекс производительности труда одного рабочего	0,82	0,8	0,98
2.Индекс производительности труда одного рабочего	0,81	0,86	1,06
3.Индекс средней заработной платы одного работающего	1,38	1,36	0,99
4.Индекс средней заработной платы одного рабочего	1,4	1,37	0,98
5. Коэффициент опережения	0,59	0,59	0,99

Запланированный коэффициент опережения роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы составил 0,59, фактический-

0,59, т. е. план по этому показателю выполнен. Но необходимо отметить, что опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы говорит о положительной тенденции и в дальнейшем может привести к увеличению рентабельности продукции, чего в отчетном и предшествующем году не произошло.

Коэффициент соотношения фактических темпов изменения производительности труда и средней заработной платы по сравнению с планом равен 0,99, его значение является основой для расчета изменения товарооборота проданных товаров продукции за счет относительного увеличения затрат на заработную плату против планового уровня. Это изменение рассчитывается по формуле:

$$\Delta C = K_{оп} - 1 \times У_з, \quad (27)$$

где ΔC – изменение товарооборота проданных товаров 1тыс.шт продукции, %;

$K_{оп}$ – коэффициент соотношения фактических темпов изменения производительности труда и средней заработной платы по сравнению с планом.

$У_з$ – удельный вес заработной платы с начислениями в товарообороте проданных товаров продукции, %.

Из проведенного анализа трудовых показателей можно сделать вывод о том, что план по производительности труда не выполнен. Причинами этого явились снижение среднегодовой выработка на одного рабочего на 17,7 т/чел.. уменьшение удельного веса рабочих в общей численности работающих на 0,01%.Увеличение количества отработанного времени (на 4,61%) оказалось положительное влияние на изменение годовой выработки одного рабочего, привело к увеличению ее на:

$$58746,6 - 20766,24 = 37980,36 \text{ т/чел.}$$

Невыполнение плана по производительности труда повлекло за собой снижение объема производства с 910 тыс. шт. по плану до 844 тыс. шт. по отчету. Но наряду с невыполнением плана по производству, а также снижением

численности работающих в отчетном периоде по фонду оплаты труда получена экономия (на 7,28%). Снизилась заработка плата рабочих (на 1,95%), руководителей (на 0,66%) и служащих (на 4,41%), что явилось следствием невыполнения плана.

Кроме того, необходимо создать условия для повышения производительности труда, т.е. в первую очередь улучшить организацию труда и создать благоприятные условия в целях сокращения количества дней невыходов в связи с болезнью работников, а также принять меры по улучшению трудовой дисциплины и санкций за ее нарушение, например, лишение премий, выговора, денежные штрафы и т.д.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Пути совершенствования системы управления трудовыми ресурсами

Действующая система оплаты по труду обладает рядом недостатков. Главный недостаток состоит в том, что заработка плата плохо, а зачастую вообще не связана с конечными результатами труда. Результаты труда коллективно, а оплата - индивидуальна. Чтобы преодолеть его, надо сделать одно из двух: либо индивидуализировать результаты, либо коллективизировать систему оплаты. Первый путь исключен, так как в принципе невозможно отделить результаты от их коллективной природы. Как, например, предприятия, которые старались раздробить коллективный интерес на множество частных, потеряли устойчивость и сейчас налаживают те или иные формы объединения. Среди хозяйственников укрепляется понимание, что перспектива связана с коллективными системами поощрения труда. Применительно к системе оплаты труда можно выделить такие недостатки:

- рост оплаты труда не связан с ростом эффективности;
- действующая система не ориентирована на сотрудничество;
- система оплаты не является достаточно гибкой.

Говоря о том, что действующие системы не ориентируют на коллективное сотрудничество, подразумевается известная разобщенность работников и прежде всего - управляемых и управленцев. Каким же образом организовать процесс стимулирования роста производительности труда и качества? Какую методику использовать? Для современной экономики в большей степени подходят системы оплаты труда, базирующиеся на участии в прибылях и распределении доходов.

Сущность гибкой системы оплаты труда «Участие в прибылях» в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируются премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат зависит от

уровня прибыли, общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий. Во многих случаях система предусматривает выплату всей или части в виде акций. В системе «Участие в прибылях» премии выплачиваются за достижение конкретных результатов производственной деятельности предприятия. Начисляются премии пропорционально заработной плате каждого с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и проголов, рационализаторская деятельность, верность фирме и т.п. Но эта система обладает рядом недостатков:

- размер получаемой компанией прибыли, следовательно, величина премий зависит от множества внешних факторов, которые, часто не зависят напрямую от работников компании;
- для работников крупных компаний часто трудно оценить, какое влияние они оказали своей работой на величину прибыли.

При использовании этой системы необходимо помнить, что увеличение прибыли может зависеть от рыночных факторов и иметь краткосрочный характер. Поэтому показатель прибыльности не всегда является наилучшей основой для увеличения зарплаты.

Система подразумевает также участие в риске потерпеть убытки, так как на фирму действует множество внешних, не поддающихся контролю, факторов.

Система распределения доходов предусматривает, что премиальные выплаты зависят от таких показателей, как производительность, качество, экономия материалов, надежность работы. В результате работник может чувствовать тесную взаимосвязь между результатами своей работы и величиной прибыли.

Первая система оказывает позитивное влияние на привлечение работников и сокращение текучести кадров, а вторая в большей степени воздействует на стимулирование повышения производительности, качества, сокращение издержек. Налицо преимущество системы участия в доходах.

Итак, можно заключить: недостатки действующей системы оплаты обусловлены индивидуальными ее характеристиками. Их преодоление означает не что иное, как коренное изменение самой системы.

Учитывая все недостатки организации оплаты труда необходимо определить пути выхода из кризиса заработной платы. Необходимо восстановление заработной платы как реальной эффективно действующей экономической категории рыночной экономики, восстановление ее основных функций: воспроизводственной, стимулирующей и регулирующей.

Первая задача состоит в повышении реальной зарплаты в зависимости от роста прибыли, а не от простого повышения тарифов.

С точки зрения защиты интересов наемных работников заслуживает внимания переход на гарантированный часовой размер минимума оплаты труда. Даже если в основу его установления будет положен значительно более высокий, чем сегодня действующий, месячный размер государственного тарифа, это отнюдь не будет означать аналогичного увеличения заработной платы работника. Когда занятость в течении полного рабочего дня и рабочего месяца не гарантированна, работники труда могут оказаться менее защищенными перед произволом работодателей. Гарантированным будет лишь заработка в соответствии с балансом часов, фактически отработанных за оплачиваемый период времени.

Чтобы рабочая сила как товар оплачивалась по своей реальной стоимости, необходимо приблизить минимальную зарплату с прожиточным минимумом, а затем с потребительским бюджетом. Это должно быть зафиксировано в коллективно-договорных решениях и неукоснительно выполняться всеми сторонами, подписавшими соглашение. Решать такую задачу можно только на основе выхода и социально-экономического кризиса и повышения эффективности производства.

Что касается непосредственно действующих систем оплаты труда, то они должны создаваться таким образом, чтобы обеспечить объединение, а не

разобщение работников в рамках фирмы, стимулировать сотрудничество, а не конфликты между работниками.

Необходимо сосредоточить внимание всей компании на производительности и качестве. Для этого нужно определить требования к организации производства: все программы должны выполняться в срок или досрочно; все работы необходимо выполнить с наименьшими затратами; все услуги и работы сдаются заказчикам с первого предъявления: качество должно находиться на первом листе; нужно использовать самые совершенные технологии, инструменты и методы.

Кадровая политика должна поддерживать благоприятный климат, стабильность кадров, возможность для их роста. Необходимо выделить три важнейшие проблемы качества. Качество труда: управление производительностью и качеством. Качество трудовой жизни: управленческая культура, производительный вклад со стороны работников. Качество управления: передовая роль управления организаций, степень, в какой руководство добивается повышения результативности через качество трудовой жизни. Как отмечалось ранее, недостатки действующей системы оплаты обусловлены индивидуальным ее характером, и ее нужно превратить в коллективно-долевую. В мировой экономике такой переход уже происходит. У нас предпосылок и возможностей для формирования коллективно-долевой системы поощрения качества и производительности не меньше.

Второй момент: необходим продуктовый учет результатов и затрат, чтобы по каждому виду конечной работы можно было знать, каковы нормативные и фактические затраты сырья, материалов, комплектующих, труда и т.д.

Объективный учет и контроль необходим, поскольку в противном случае предприятие обречено на неконкурентоспособность со всеми вытекающими из нее последствиями.

Третий момент, как выяснилось выше наиболее адекватно требованиям конкурентоспособных предприятий производства системы долевого участия работников в конечных доходах.

В четвертых, система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система инвестирования работников, настроенная на высокую эффективность объективно критерием оценки и сопоставления результатов и затрат труда.

Требуется подход, в соответствии с которым оплата по труду приобретает функцию инвестиций в качестве рабочей силы, то есть инвестиций, которые можно назвать квалитрудовыми. Такие инвестиции гораздо шире чем традиционная заработка плата, они не сводятся к ней и не ограничиваются ею. Основной их источник - это конечный доход. Система материального стимулирования нужно ориентировать не на квалификацию, полученную по диплому, а на уровень квалификации выполняемой работы или используемой при принятии решения. Так можно отказаться от повременной оплаты труда и платить работникам жалование за квалификацию, а не за число человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Выплачивать поощрения за общие результаты предприятия в целом. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои обязанности, но и способность участвовать в решении производственных проблем, знать их и разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

Оценка заслуг или личного вклада устанавливается при помощи критериев, определенных самим предприятием. Например, для оценки работы каменщика можно использовать следующие критерии: точность, скорость, экономия средств, безопасность для окружающих, совершенствование рабочих приемов.

Пятый момент заключается в оценке безработицы как антистимула, а не стимула. Если люди будут знать, что увеличение ими производительности труда выразится в увольнении их самих или их товарищей, то антистимул перевесит.

Срок жизни каждого предприятия определяется исключительно лишь сроками потребности в нем, так что каждая существует до тех пор, пока оно необходимо конечному потребителю. Как только потребность в нем исчезнет, наступает его упадок. Потребности же находятся в постоянном движении.

3.2 Стимулирование и повышение удовлетворение кадров условиями работы

Можно определить следующие возможности совершенствования кадровой политики в ООО «ВторЭксперт».

Во-первых, необходимо обеспечить условия для обучения сотрудников (это могут быть платные курсы и т.д.) для повышения квалификации.

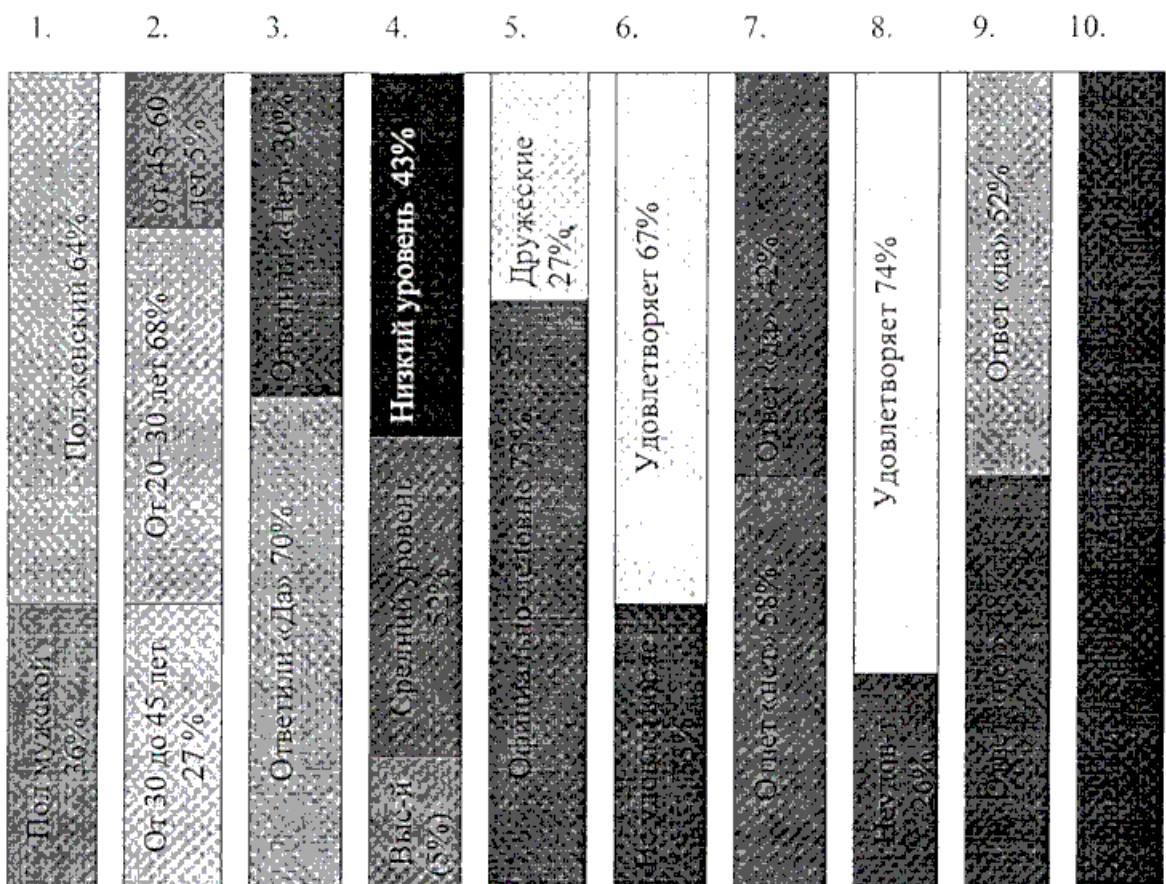
Во-вторых, важно разработать методики по поиску и подбору специалистов требуемого уровня и необходимой квалификации. Это позволит предприятию повысить производительность и обеспечить организацию более профессиональным персоналом на будущие периоды.

В-третьих, необходимо разработать методики по проведению аттестаций на предприятии, а, следовательно, определить требования, которым должен удовлетворять тот или иной работник. Эти мероприятия дают возможность осуществления контроля качества выполняемых функций каждым работником предприятия, определять и планировать карьеру работников, осуществлять более рационально кадровые перестановки.

В-четвертых, некоторое количество сотрудников предприятия находится на этапе продвижения. Это говорит о том, что для повышения мотивации этих работников было бы целесообразно увеличить размер заработной платы и рассмотреть вопрос о продвижении их по служебной лестнице. Эти мероприятия можно будет провести после создания нового цеха планируемых цехов, когда прибыль предприятия значительно увеличится.

Для определения приоритетных направлений стимулирования и повышения удовлетворительности кадров условиями было проведено анонимное сплошное тестирование. Для чего была разработана анкета с тестами, состоящая из 10-ти вопросов (ПРИЛОЖЕНИЕ А).

В прохождении теста были задействованы сотрудники отдела продаж ООО «ВторЭксперт» в количестве 20-ти человек. Ответы на проведенное тестирование в процентном соотношении представлено на рисунке 2.



В результате исследования выяснилось, что:

- что в отделе продаж предприятия ООО «ВторЭксперт», преобладающее число занимают женщины (64%) в возрасте от 20-ти до 30-ти лет;
- опрос показал, что 70% работающих чувствуют себя достаточно комфортно на своих рабочих местах;
- однако, 52% опрошенных считают свой уровень заработной платы средний, 43% – считают, что низкий и только 5%, считают уровень заработной платы – высокий;

- преобладающие отношения в коллективе – официально-деловые 73%, 27% – дружеские;
- 27% сотрудников не устраивает стиль управления руководства, это в первую очередь связывают с авторитарность управляющего;
- сменить место своей работы, хотели бы 42% опрошенных, причина этого низкий уровень заработной платы – 43%;
- 74% ощутили на себе карьерный рост, за период своей трудовой деятельности;
- 52% сотрудников желают обучаться на предприятии чтобы повысить свой профессиональный уровень;
- опрос показал, что коллектив отдела продаж ООО «ВторЭксперт» хотел бы получать заработную плату в размере от 25 – 50 тыс. руб.

В качестве основных принципов стимулирования и методов удовлетворения различных потребностей работников и руководителей различных уровней управления на предприятии ООО «ВторЭксперт», целесообразнее использовать следующие принципы и методы:

1) материальное стимулирование:

- установление премий за перевыполнение плана;
- использование премий за повышение качества продукции;
- надбавка к заработной плате за сверхурочную работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания.

2) социальные потребности:

- сохранение неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба;
- поощрение поддержки одним сотрудником другого;
- создание в каждом магазине духа единой команды за счет проведения конкурсов между магазинами по объемам сбыта и качеству обслуживания клиентов.

3) потребности в уважении:

- обеспечения подчиненным возможности обучения и повышения квалификации, что дает возможность занятия более высокой управленческой должности;
- привлечение подчиненных к формулировке целей;
- обеспечение обратной положительной связи с достигнутыми результатами путем подготовки полугодовых листовок о работе организации, результатах работы каждого из сотрудников и о сотрудниках, внесших наиболее существенный вклад в достигнутые результаты;
- вынесение благодарностей сотрудникам, добившимся наилучших результатов работы.

4) потребность в самовыражении:

- предоставление возможностей для обучения, которое позволит полностью использовать потенциал работников;
- возможность продвижения подчиненных по служебной лестнице путем назначения на более высокие должности за счет успешного, аккуратного, обдуманного выполнения порученных работ;
- предоставление подчиненным сложных работ, требующих от них полной отдачи.

Применение рациональной системы мотивации персонала может обеспечить предприятию более высокую степень удовлетворенности его сотрудников своим рабочим местом, своим руководством, своим компенсаторным пакетом. Это, в свою очередь, сможет создать условия для возникновения и укрепления чувства гордости за свое предприятие и, что немаловажно, заставит гораздо внимательнее относиться к результатам своего труда.

Следствием этого станет повышение общей производительности труда и, соответственно, рост доходов предприятия.

3.3 Организация работы по поиску и подбору специалистов для предприятия

Очевидно, что при разработке методик по поиску и подбору специалистов существует необходимость планирования потребности в персонале. Успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный персонал и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер. Количественная оценка потребности в персонале призвана ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры, требований технологии производства, маркетингового плана, а также прогнозе использования количественных характеристик персонала. При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале стремление ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программ мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития предприятия;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Прежде чем работать с соискателем в части его подбора, необходимо сначала найти этого соискателя. Автор данного проекта предлагает выделить на рынке труда три целевых сегмента:

- изначально высококвалифицированный персонал, уже работающий в других организациях;
- молодые специалисты в лице выпускников профильных высших и среднеспециальных учебных заведений;
- безработные специалисты. Работа с каждым сегментом рынка труда обладает своей спецификой.

Ориентируясь на высококвалифицированный персонал, уже занятый в других организациях (так называемый head hunting) организация может столкнуться с рядом проблем: чтобы переманить сотрудника другой организации, ему нужно предложить более высокую заработную плату, социальные гарантии. Минусом также является невысокая степень доверия к работнику, с легкостью меняющему место работы в погоне за деньгами. Другая проблема – возможное ухудшение отношение с «пострадавшими» организациями. Таким образом, этот вариант можно применять лишь при решении кадровых проблем в авральном порядке, причем для замещения ограниченного перечня (в основном руководящих) должностей.

Ориентируясь на молодых специалистов, организация сталкивается с единственным недостатком – с отсутствием у молодых сотрудников необходимого практического опыта. Это вызывает дополнительные затраты,

несравнимые, однако по первому и третьему вариантам. Кроме того, ускоренному решению этой проблемы может способствовать сотрудничество между организацией и образовательными учреждениями, связанное с размещением заказов на соответствующих выпускников и подбор их среди студентов старших курсов. В этом случае завершающая стадия их образования может носить продвинутый характер. Реализация этого варианта сокращает период профессиональной и психологической адаптации специалиста и создает оптимальные условия для перспективного планирования персонала.

Третий из рассматриваемых сегментов рынка труда имеет следующее большое преимущество – его высокая доступность в большинстве регионов, что дает возможность конкурсного подбора кандидатов. Однако отсутствие не только профессионального опыта, но и необходимых общетеоретических знаний делают необходимым дорогостоящий процесс их подготовки и переподготовки. С другой же стороны, этот вариант позволяет более крепко «привязать» к себе подготовленных сотрудников, большинство из которых не имеют возможности самостоятельно оплатить профессиональную подготовку.

Выбор сегмента и метода поиска персонала должен зависеть от стратегии организации, от текущего положения дел в кадровой политике, от ситуации на рынке труда и, наконец, от текущих финансовых возможностей организации.

При подборе персонала следует учитывать, что любой претендент заинтересован в передаче лишь позитивной информации о своей квалификации и личностных качествах, следовательно, необходимо использовать методы, позволяющие получать более объективные данные, порой неизвестные и самому кандидату (так называемый «нереализованный потенциал»). В отечественных условиях недопустимо абсолютно доверять и представленным документам не только по подозрению в фальсификации, но и в силу появления значительного числа образовательных структур с низким качеством обучения.

Оптимизация области отбора персонала позволяет существенно сократить затраты на работу, сделать отбор эффективным, результативным, надежным, экономичным, простым и удобным.

Система отбора новых сотрудников призвана с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников и способствовать своевременному заполнению вакансий в организации.

Для ООО «ВторЭксперт» предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию системы отбора персонала:

- 1) обучение специалиста отдела персонала в тренинговой предприятии (30 дней);
- 2) разработка требований к должности (5 дней);
- 3) разработка условий отбора (10 дней);
- 4) разработка должностных инструкций (5 дней);
- 5) кадровое планирование потребности в персонале (17 дней);
- 6) поиск персонала, размещение вакансии в источниках СМИ (5 дней);
- 7) отбор персонала на этапе первичного собеседования (5 дней);
- 8) проведение конкурсного отбора, вторичное собеседование (10 дней);
- 9) принятие решения (2 дня);
- 10) прием кандидатов (2 дня);
- 11) знакомство сотрудника с организацией, прикрепление к наставнику(5 дней).

Схема отбора персонала в ООО «ВторЭксперт» представлена на рисунке 3.

Данная система выстроена на принципах взаимосвязанности отбора с другими функциями работы с персоналом и всех его этапов между собой, подчиненности процесса отбора персонала достижению общей цели организации, соблюдении взаимовлияния и взаимодействия.

При подборе кандидатов на вакантную должность менеджера целесообразно использовать методы оценки и отбора, так как к кандидатам на должность менеджера предъявляется широкий спектр требований и необходимо комплексное изучение личностных, профессиональных и других качеств.

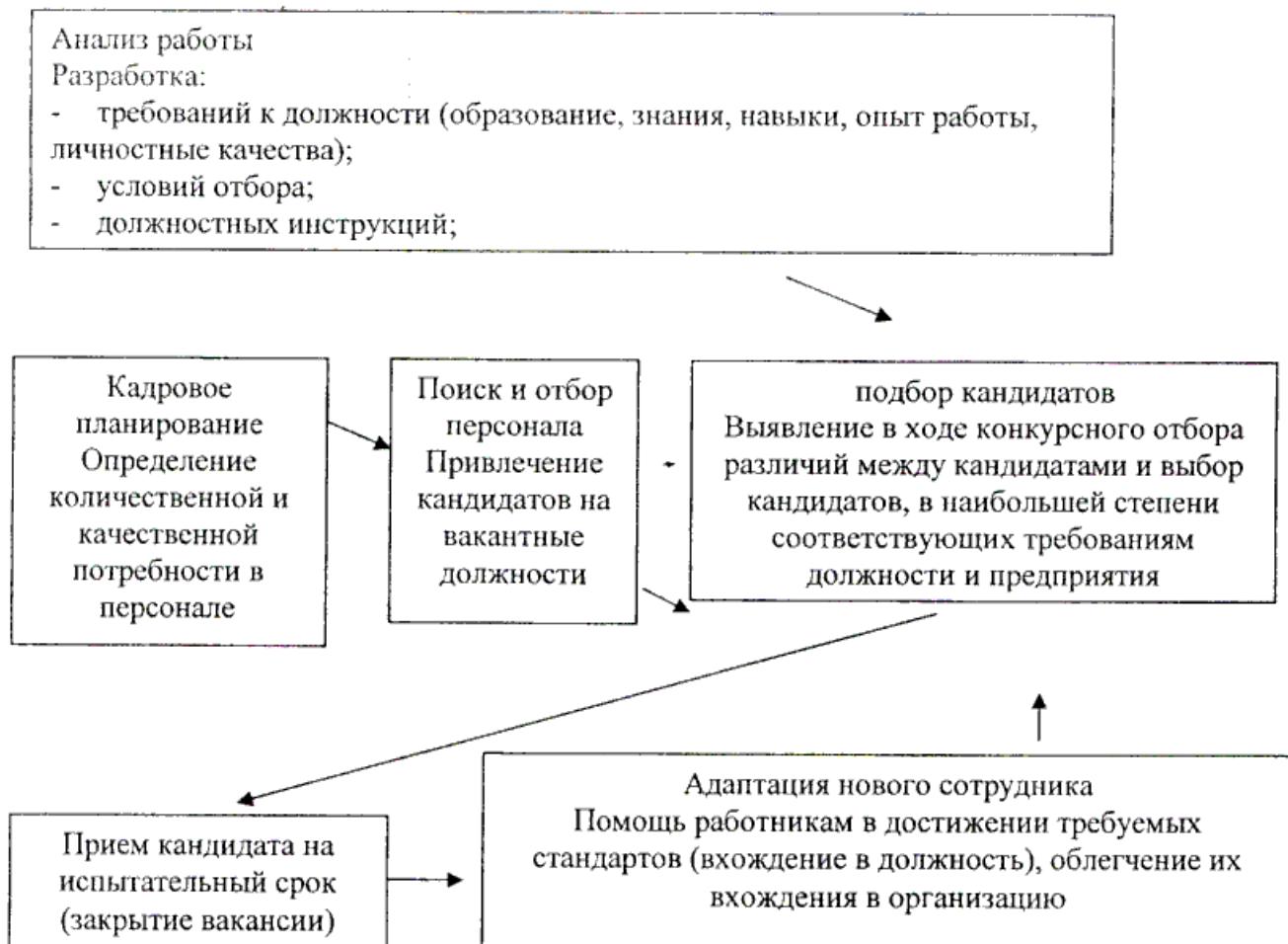


Рисунок 3 – Система отбора персонала в ООО «ВторЭксперт»

В таблице 15 представлены методы отбора персонала.

Таблица 15- Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Методы оценки и отбора					
	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование оценочные	деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая)	+			++		+
3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
4. Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
6. Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
7: Здоровье и работоспособность	+		+		+	++
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)		+	++			++

Условные обозначения:

++ (наиболее эффективный метод);

+ (часто применяемый метод).

1) Формулирование требований необходимо осуществлять совместно специалистом по рекрутингу отдела кадров и линейным руководителем, которому необходим новый работник.

Оформляются эти требования в виде заявки на подбор персонала. Как правило, руководитель высказывает свои пожелания к образованию, опыту работы и квалификации нового работника, полновозрастным характеристикам, указывает какие-то специфические требования. Специалист же по рекрутингу помогает заполнить разделы заявки или корректирует выдвигаемые требования, опираясь на уже действующие требования к работникам.

В систему таких требований, например, для специалистов и руководителей должны входить профили должностей, соответствие или несоответствие, которое определяется при помощи балльной оценки.

Для рабочих это квалификационная карта. В основе профиля должностей лежит модель компетенций. Помимо корпоративных компетенций, таких как «клиенториентированность», «взаимодействие в многофункциональной команде», «лояльность», «инициативность» и др., для различных категорий персонала необходимо задать специфические компетенции.

Для руководителей это «планирование и организация», «лидерство», «бизнес-видение», «оптимизация ресурсов».

Для специалистов – «качество работы», «стремление к развитию», «результативность», «исполнительность», а также другие.

В систему требований должны входить, так называемые, общие корпоративные требования, увязанные с кадровой политикой в целом, включая требования по кадровой безопасности. К общим корпоративным требованиям можно отнести, например, предпочтение кандидатам с профильным образованием, состоящим в браке и т.п. Дополнительно на первых этапах отбора необходимо отклонить судимых, имевших проблемы по линии ОБЭП, явных представителей неформальных движений, иные небезопасные категории. Все описываемые требования должны быть отражены в корпоративном стандарте по найму.

2) Кандидат на вакантное место после предварительной беседы с сотрудником отдела кадров заполняет анкету претендента.

Необходимо разработать 3 разных анкеты: для рабочих специальностей (она естественно упрощенная, учитывает уровень грамотности, образования и опыт работы с документами), для специалистов и для руководителей.

Анкета должна состоять она состоит из двух разделов: первый – общий, второй – только для руководителей и специалистов.

Первый раздел стандартный. В нем указывается планируемая должность

или профессия, национальность, состав семьи, паспортные данные (для службы безопасности), вероисповедание и т.д. Также указывается семейное положение, количество детей, потребность в дошкольных учреждениях, адрес прописки и проживания, образование и средний балл диплома. Необходимо принимать на работу сотрудников, имеющих диплом об окончании именно государственного ВУЗа, то есть если человек закончил государственное высшее учебное заведение, у него будут определенные преимущества. Еще один вопрос посвящен достижениям претендента – ведь организацию интересуют успешные сотрудники.

Второй раздел функциональный (составляется внутренними экспертами). Он содержит вопросы, связанные с профессионально-предметной сферой деятельности кандидата и диагностирует именно те знания, которые необходимы для должности, на которую он претендует. На этом этапе отклоняются претенденты явно несоответствующие необходимой квалификации. Например, если кандидат на должность инженера по нормированию не может перечислить минимальное количество методов нормирования и дать им определение, он отклоняется.

В анкете специалистов, необходимо указать знание иностранных языков, включая языки народов СНГ, компьютера, наличие водительских прав, категорию, отношение к военной службе. Опыт работы на последнем месте расписывается более подробно, остальной опыт расписывается в стандартной табличке.

В анкете должны быть вопросы о наличии/отсутствии судимости, ограничениях по здоровью, наличии родственников на предприятии и т.д., так как 81 статья ТК РФ позволяет расторгнуть трудовые отношения с кандидатом, если он указал недостоверную информацию.

Баланс ожиданий – непременное условие успешного найма. В анкете для этих целей сформулирован вопрос на предпочтения, то есть что ждет кандидат от новой работы. В этом аспекте найма действуют четкие принципы.

Однозначно, что лучше работающий кандидат, чем безработный, особенно если человек находится без работы больше 2-3 месяцев.

В анкете необходимо указать 5 рекомендателей, а также источник, из которого претендент узнал про вакансию. Эта информация важна для анализа эффективности и направленности канала поиска.

В анкете также указываются пожелания относительно служебного роста, типа карьеры, а также информация о количестве подчиненных.

В конце анкеты, обязательно есть пункт, предупреждающий, что недостоверная информация может повлечь увольнение или отказ в приеме на работу. Кандидат ставит дату, расписывается и этим подтверждает свое согласие с данным пунктом.

3) Анализ анкет, который проводят специалисты отдела кадров. Но еще до анализа анкет отделом кадров, проверку анкетных данных необходимо осуществить службе безопасности – если она дает определенные результаты, кандидат может быть отклонен еще до анализа анкеты.

Если претендент соответствует ключевым критериям, его приглашают в отдел кадров на собеседование или, так называемое, стандартизированное интервью, для которого должен быть разработан определенный набор вопросов, а также прописана их интерпретация.

В основном на этапе стандартизированного интервью используются проективные методики, а также контактные, провоцирующие, информационные вопросы, вопросы-тесты, например, на определение локус-контроля. Дополнительно работники отдела кадров должны работать с претендентом на уровне невербальных коммуникаций, использовать элементы психологических техник, которые можно использовать при собеседовании.

Именно на этом этапе происходит общая оценка претендента, а также проверка и уточнение всего, что было не ясно из анкеты, обязательно проверяются особые списки, наличие родственников на предприятии.

Прежде чем претендент пойдет на собеседование к руководителю, что является одним из следующих этапов, руководитель изучает анкету (без анкеты

ни одно собеседование с руководителем не состоится) и получает, еще не видя самого человека, достаточно объективные данные о нем в виде резюме с обратной стороны анкеты (кто и когда провел собеседование и с какими результатами).

Ожидается, что совершенствование принципов отбора приведет к следующим положительным изменениям в работе предприятия, представленным на рисунке 4.

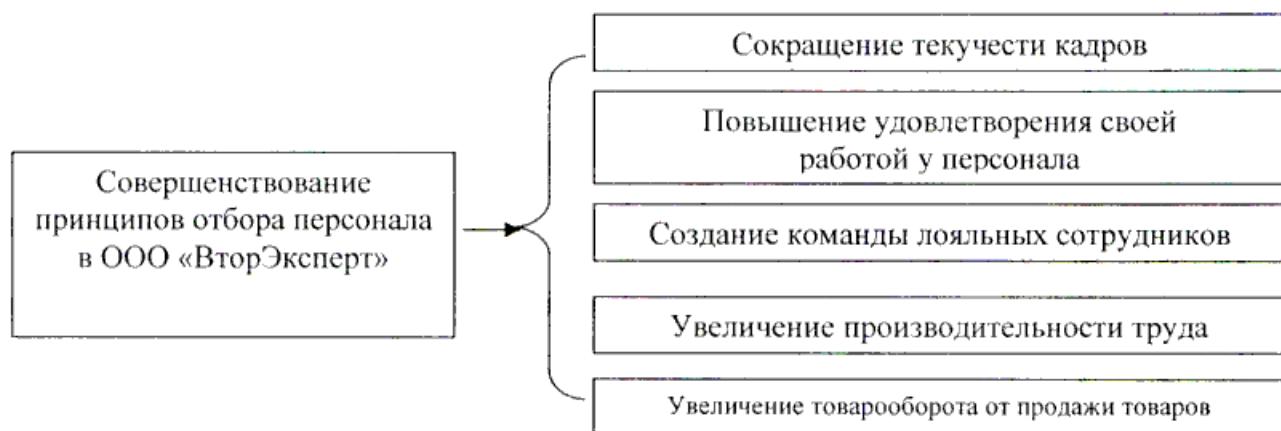


Рисунок 4 – Ожидаемые изменения в работе предприятия, в результате совершенствования принципов отбора

Для организации работы системы отбора персонала предлагается расширить функции одного из работников кадровой службы, назначив ему доплату в размере 10 000 рублей в месяц, соответственно годовые дополнительные затраты составят 120000 рублей.

На подготовку и разработку необходимой документации заложена сумма в размере 50000 рублей, а именно

- положения о приеме на работу
- алгоритма проведения процедуры отбора кандидатов;
- анкеты, опросника и тд.

На проведение учебы специалиста по оценке запланированы единовременные затраты в размере 50000 руб. в год. В целом смета расходов на

внедрение и удельный вес каждой из статей расходов представлены, в таблице 16.

Таблица 16 - Трудозатраты по проекту

Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
Доплаты специалисту отдела кадров- специалисту по оценке	120 000	54,5
Формирование методов и принципов оценки - разработка необходимой документации	50000	22,7
Проведение учебы специалиста	50000	22,7
Всего:	220000	100

Вся сумма затрат (за год) 220000-руб. (это составляет 0,05% от выпуска продукции).

Совокупность всех положительных эффектов должна дать в целом прирост производительности труда.

Рассчитаем дополнительный выпуск продукции при увеличении производительности труда на 5%

1) Рентабельность работающих увеличится на 5%, то составит

$$920,4 * 1,05 = 966,42 \text{ шт/чел.}$$

2) Выпуск продукции, соответственно, составит

$$966,42 * 917 = 886207,14 \text{ шт.}$$

3) В стоимостном выражении это составит

$$50956910,5 \text{ руб., (+4,85%)}$$

Что превышает фактически полученный выпуск продукции на 23427265 руб.

Таким образом, внедрив рациональную систему отбора и приема персонала, можно достичь высокого уровня производительности труда и рентабельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление трудовыми ресурсами предприятия на сегодняшний день является одной из первоочередных и актуальных задач для решения которой требуется не только применение адекватной методики анализа, но и достоверный и информативный учет, контроль, планирование, подбор и адаптирование кадров.

Анализ структуры и динамики трудовых ресурсов ООО «ВторЭксперт» показал, что в структуре промышленно-производственного персонала преобладают рабочие, их доля колеблется в пределах 90%, что можно отметить как положительный факт, однако фактическая численность персонала в целом и в частности рабочих снижается (- 55 чел, -53 чел) как по сравнению с планом, так и по сравнению с прошлым годом.

Анализ показателей движения рабочей силы позволил выявить негативный момент – наличие текучести кадров, это говорит о недовольстве условиями работы на предприятии.

Факторный анализ влияния трудовых показателей на выпуск продукции показал, что выпуск продукции снизился как за счет совокупного влияния экстенсивных факторов, так и за счет снижения выработки одного работника.

Анализ фонда оплаты труда показал, что предприятие имеет экономию фонда оплаты труда, которая связана с сокращением численности персонала, с сокращением средней заработной платы.

Анализ динамики и соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы показал, что темп роста ПТ отстает от темпа роста заработной платы. Однако в отчетном периоде намечается положительная тенденция выравнивания динамических показателей.

В результате исследования трудовых ресурсов даны рекомендации.

Рекомендуется регулярно проводить мониторинг персонала на предмет удовлетворенности условиями. Для определения приоритетных направлений стимулирования и повышения удовлетворенности кадров условиями было

проведено анонимное сплошное тестирование, которое показало, что 70% работающих чувствуют себя достаточно комфортно на своих рабочих местах; однако, 52% опрошенных считают свой уровень заработной платы средний, 43% – считают что низкий и только 5%, считают уровень заработной платы – высокий;. сменить место своей работы, хотели бы 42% опрошенных, причина этого низкий уровень заработной платы – 43%.

Предлагается также сформировать систему оценки персонала, для этого должна быть разработана необходимая документация. Для усиления эффективности работы отдела кадров и внедрения предлагаемой системы предлагается ввести должность специалиста по оценке персонала. Но так как введение нового сотрудника предполагает значительные затраты предложено данную задачу возложить на менеджера по обучению. Менеджер по обучению должен пройти соответствующую переподготовку за счет средств предприятия.

Прогнозные оценки показали эффективность данных рекомендаций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Часть I. [Текст]. – СПС «Гарант»
2. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации. – СПС «Гарант».
3. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая. – СПС Гарант.
4. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (с посл. изм и доп..) – СПС «Гарант»
5. Федеральный закон РФ «О минимальном размере оплаты труда» от 19 июня 2000 года, № 82-ФЗ (с изменениями). – СПС «Гарант»
6. Абрютина, М.С. Экономический анализ торговой деятельности [Текст]: учебное пособие / М.С. Абрютина.– М.: Издательство «Дело и Сервис» 2011. – 515 с.
7. Александров, Ю.Л. Экономика предприятия торговли [Текст]: учебное пособие / Ю.Л Александров, Э А. Батраева, И.В. Петрученя, Н.Н. Терещенко.- Краснояр. гос. ун-т, 2011. – 257 с.
8. Балашов, Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст]/ «Кадры предприятия» №7, 201.- 7-8.1
9. Булатов, А.С. Экономика [Текст]: учебник / А.С.Булатова. - М.: БЕК, 2014. – 897 с.
10. Бычин, В.Б., Малинин СВ., Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда [Текст]: учебник для вузов/ В.Б. Бычин, С.В. Малинин Е.В. Шубенкова.; под ред. Ю.Г. Одегова. - М., 2010.
11. Верховцев, А.В. Заработка плата [Текст]: учебник/ А.В. Верховцев. – 4-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 152 с.
12. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2013. - 528 с.

13. Владимира, Л.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (торговля) [Текст]: учебник / Л.П. Владимира. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2009. - 347 с.
14. Волгин, Н.А. Экономика труда (социально-трудовые отношения) [Текст]: учебник / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова.- М.: Экзамен, 2011.- 736 с.
15. Грязнова, А.Г. Микроэкономика. Теория и российская практика [Текст]: учебник / под редакцией А.Г. Грязновой и А.Ю. Юданова. – М.: ИТД «КноРус», 2011. – 544 с.
16. Зайцев, Н.Л. Экономика организации [Текст]: учебник / Н.Л. Зайцев. – М.: Экзамен, 2008. – 768с.
17. Заработка плата как метод мотивации персонала [Текст]: / К.А. Либерман // Российский бухгалтер. - 2011. - №15. - С.5.
18. Заработка плата: пути реформирования и резервы повышения [Текст] / А.Л. Жуков // Проблемы теории и практики управления.- 2011.- №5.- С. 58-63.
19. Калина, А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) [Текст]: учеб. пособие / А.В. Калина. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2009. – 312с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум [Текст]: учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. 2012. – 296 с.
21. Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия [Текст]: учебник / А.И. Ковалев, В.П. Привалов - М.: Центр экономики и маркетинга, 2014 г. – 486с.
22. Костенко, Т.Д. Экономико-финансовый анализ деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / Т.Д. Костенко, В.А. Панков, В.С. Рыжиков. – Краматорск: ДГМА, 2011. – 126с.
23. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле [Текст]: учебник / Л.И.Кравченко.- М.: Новое знание, 2009 г. – 512 с.

24. Любушин, Н.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Н.Н. Любушин.– М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 445 с.
25. Любушин, Н.П. Теория экономического анализа [Текст]: учеб. пособие / Н.П.Любушина.- М.: Юристъ, 2013. – 480 с.
26. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда [Текст]: учебное пособие / Б.Г. Мазманов. – М. Финансы и статистика, 2008. – 368с.
27. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / Е.В. Маслов.; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 312 с.
28. Матусевич, В.И. Формы и системы оплаты труда в условиях перехода к рыночным отношениям [Текст]: учебник / В.И. Матусевич.– Минск: НИИ труда, 2011.
29. Минин, Э. В., Щербаков В. И.. Заработка плата: вопросы и ответы [Текст]: справочно-методическое пособие / Э.В. Минин, В.И. Щербаков. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2011.- 160 с.
30. Оплата труда работников предприятия [Текст]: / А.С. Оганесян, И.А. Оганесян // Менеджмент в России и за рубежом.- 2011,-№1.- С. 78-88.
31. Осмоловский, В.В. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / под общей редакцией Осмоловского В.В. – Мн.: ООО «Новое знание» - 2010.- 320 с.
- 32.Пашуто, В.П. Организация и нормирование труда на предприятии [Текст]: учебное пособие / В.П. Пашуто. – 2-е изд., испр. и доп. – Мн.: Новое знание, 2009. – 319с.
33. Пошерстник, Н.В. Заработка плата в современных условиях [Текст]: учебник/ Н.В. Пошерстник, М.С. Мейксин.- СПб.: Герда, 2009.-527 с.

34. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия [Текст]: учебник для вузов / Л.В. Прыкина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 360с.
35. Раицкий, К.А. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник / К.А. Раицкий.- 4-е изд., перераб. и доп.- М.: Дашков и К°, 2008.- 1012 с.
36. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда [Текст]: учебник для вузов (2-е изд., доп. и перераб.).-М.: МИК, 2012.- 408 с.
37. Рофе, А.И. Труд: теория. Экономика. Организация [Текст]: учебник для вузов. – М.: МиК / Труд и социальные отношения. - 2011. – 600 с.
38. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 425 с.
39. Смирнова, А.М. Организация оплаты труда в торговле [Текст]: учеб. пособие / А.М. Смирнова; Краснояр. гос. торг.- экон. ин-т.- Красноярск, 2010.- 132 с.
40. Стимулирующие системы: опыт и современная практика [Текст]: / Е. Посадсков // Человек и труд.- 2011.- №4.- С. 76-80.
41. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст] / И. Гущина // Общество и экономика. - 2011. - №1. - С.169-175.
42. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова.- М.: КНОРУС, 2012.- 416 с.
43. Федяй Е.С. Экономика организаций (предприятия): учебное пособие / Е.С. Федяй; под ред. Л.С. Сосненко. – Челябинск: Издательство «ЮУрГУ», 2011. – 165 с.
44. Формирование рыночной системы мотивации и оплаты труда на предприятиях [Текст]: / Н.Д. Прокопенко / Экономика промышленности – 2011 - №1 – С.157-163
45. Хрипач, В.Я. Заработная плата и ее включение в себестоимость [Текст]: учебник / В.Я Хрипач. – Мн.: Амалфея – 2010. - 287 с.
46. Чаплин, А.Н. Механизм управления эффективностью деятельности предприятий торгового бизнеса [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, Н.Н.

Терещенко, Ю.Ю. Суслова и др. - Красноярск: Краснояр. гос. ун-т., 2008. - 439 с.

47. Шабанова, Г.П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии [Текст]: учебник / Г.П. Шабанов.- СПб.: ДНК, 2010. - 192 с.

48. Шепеленко, С.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебник / С.Г. Шепеленко.- М: ИКЦ «МарТ», 2010. - 160с.

49. Яковлев, Р.А. Оплата труда на предприятиях (изд. 2-е, перераб. и дополн.) [Текст]: учебник / Т.Г. Яковлева.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 248 с.

50. Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда [Текст]: учебник / Т.Г. Яковлева.- М.: Питер. – 2011. – 240 с.