

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
«Высшая школа экономики и управления»
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
к.э.н., доцент

_____ А.Б. Левина
_____ 2017 г.

Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия
ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-38.03.01.2017.191.ПЗ ВКР

Руководитель работы,
д. э. н., профессор

_____ Ю.В. Лысенко
_____ 2017 г.

Автор работы
Студент группы ЭУз-553

_____ Е.Н. Голикова
_____ 2017 г.

Нормоконтролер,
к.э.н., доцент

_____ А.Б. Васильевский
_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Голикова Е.Н. Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж»– оценка и рекомендации повышения эффективности трудовых ресурсов: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–553, 2017. – 74с., 3 ил., 19 табл., библиографический список – 50 наименований.

Данная выпускная квалификационная работа выполнена с целью изучения организации и анализа эффективности трудовых ресурсов ГБПОУ «ЮУГК».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены общие понятия, сущность и роль трудовых ресурсов; дана общая характеристика ГБПОУ «ЮУГК»; проведен анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, проведен анализ мотивационной деятельности учреждения.

Анализ обеспеченности трудовых ресурсов и мотивационной деятельности, выполнен по документам отчета финансово-хозяйственной деятельности за 2014–2016 года, по положению об оплате труда и прочим документам открытого доступа.

На основании проведенных анализов, для ГБПОУ «ЮУГК» разработан комплекс рекомендаций, с целью повышения эффективности трудовых ресурсов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ.....	9
1.1 Экономическая сущность и роль трудовых ресурсов на предприятии.....	9
1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов.....	17
1.3 Сравнительная характеристика отечественной и зарубежной практики.....	23
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ГБПОУ «ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО КОЛЛЕДЖА».....	33
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия	33
2.2 Анализ обеспечения трудовыми ресурсами предприятия	36
2.3 Анализ мотивационной деятельности ГБПОУ «ЮУГК»	42
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ГБПОУ «ЮЖНО- УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО КОЛЛЕДЖА»	51
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персонала ГБПОУ «ЮУГК».....	51
3.2 Пути повышения эффективности трудовых ресурсов в ГБПОУ «ЮУГК» .	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	69
ПРИЛОЖЕНИЕ	74
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура управления колледжа.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбора темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что в нынешних условиях эффективность работы предприятия во многом зависит не только от численности и компетенции сотрудников, но и качеством реализации основных процессов управления персоналом (трудовыми ресурсами). Технологии управления персоналом меняются в соответствии с изменениями внутреннего и внешнего рынка труда. Направление изменения управленческих технологий определяется, прежде всего, действием национальных и мировых тенденций, выявление которых и дало начало постановки проблемы исследования.

При анализе и планировании производительности труда важнейшей задачей является выявление и использование резервов ее роста, то есть конкретных возможностей повышения производительности труда. Резервы роста производительности труда – это такие возможности экономии общественного труда, которые хотя и выявлены, но по разным причинам еще не использованы.

Взаимодействие факторов и резервов состоит в том, что если факторы представляют собой движущие силы, или причины изменения ее уровня, то использование резервов – это непосредственно процесс реализации действия тех или иных факторов. Степень использования резервов определяет уровень производительности труда на данном предприятии.

В новых условиях хозяйствования особенно остро стоит проблема исследования производительности труда и выявления резервов ее роста, в связи с этим тема данной выпускной квалификационной работы в настоящее время приобретает особую актуальность.

Цель выпускной квалификационной работы является разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом на примере ГБПОУ «ЮУГК».

Объектом выпускной квалификационной работы является персонал ГБПОУ «ЮУГК».

Предметом выпускной квалификационной работы является совершенствование управления персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические и методические аспекты производительности труда;
- 2) провести анализ производительности труда ГБПОУ «ЮУГК»;
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию управления персонала ГБПОУ «ЮУГК»;
- 4) обосновать экономический эффект от предложенных мероприятий.

Методами исследования поставленных в работе задач являются: метод сравнения, сопоставления, балансовый метод, расчетно-аналитический метод, способ цепной подстановки, факторный анализ.

Основу исследования составили труды российских и зарубежных ученых по управлению персоналом, таких как А.П. Егоршин, П.В. Бирюков, Л.В. Карташов, М. Пулл, М. Уорнер, Ротуэл, Тэйлор и другие, а также издания, посвященные различным аспектам кадровой работы, экономике труда, материалы научно-практических конференций и семинаров, периодические издания. Нормативно-правовой основой проекта являются: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ и отчетность и показатели производственно-финансовой деятельности ГБПОУ «ЮУГК».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что основные положения, выводы и советы могут послужить основой реального применения предложенных рекомендаций на практике и получения видимых итогов от их введения.

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

В первом разделе рассматриваются методические и теоретические аспекты производительности труда. Даются понятие, классификация и значение производительности труда в промышленности.

Второй раздел – аналитический, в нем дается организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия ГБПОУ «ЮУГК», проведен анализ производительности труда. Кроме того, представлены результаты анализа состава персонала и движения рабочей силы, а также анализ динамики выработки и факторов на нее влияющих на примере выбранного предприятия ГБПОУ «ЮУГК».

Третий раздел посвящен разработке совершенствования управления персоналом организации на примере ГБПОУ «ЮУГК», были предложены мероприятия по совершенствованию и развитию мотивационной деятельности, подробно рассмотрено каждое мероприятие и результат от каждого предложения рассчитан и анализирован.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

1.1 Экономическая сущность и роль трудовых ресурсов на предприятии

Полная обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, является главным фактором успешной работы, которые напрямую влияют на результаты экономической деятельности предприятия.

Трудовые ресурсы предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с предприятием как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, а также собственников и совладельцев предприятия, которые участвуют в производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия и получают оплату за свой трудовой вклад [15].

Трудовые ресурсы – это производительная сила предприятия, включая населения трудоспособного возраста, которая имеет физический и интеллектуальный потенциал для производства товаров и услуг. Необходимые для реализации трудовой деятельности физических интеллектуальных качеств человека зависят от возраста, в котором подаются определенные критерии, что позволяет выделить трудовые ресурсы [12].

Объектом анализа трудовых ресурсов на предприятии является совокупность количественных и качественных показателей, измеряющих эффективность применения живого труда [15].

Экономический потенциал страны, национальное богатство и качество жизни определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, уровнем развития трудового и человеческого потенциала. В связи с этим анализ трудовых ресурсов особенно актуален в условиях рыночной экономики, так как в ходе его проведения оцениваются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства, осуществляется систематический контроль за образованием и использованием фонда заработной платы, рациональным расходованием

денежных средств, направляемых на оплату, соблюдением штатной дисциплины, соответствием размера оплаты труда работников прожиточному минимуму.

Производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности общественного производства. Применение этого показателя позволяет оценить эффективность труда, как отдельного работника, так и коллектива.

При изучении вопроса об экономическом содержании производительности труда надо исходить из того, что труд, затрачиваемый на производство продукции, состоит из живого труда, расходуемого в данный момент в процессе производства продукции, и прошлого труда, овеществленного в ранее созданной продукции, используемый для производства новой [12].

Функцией живого труда является не только создание новой стоимости, но и перенесение рабочего времени, материализованного в вещественных элементах производства, на вновь создаваемый продукт. Поэтому производительная сила живого труда характеризуется его способностью создавать новые потребительные стоимости. Общая тенденция роста производительности труда проявляется в том, что доля живого труда в продукте уменьшается, а доля овеществленного труда (сырья, материалов) возрастает, но так, что общая сумма труда, заключающаяся в единице продукции, сокращается. В этом и состоит сущность повышения производительности труда [15].

Под эффективной занятостью в условиях рыночных трудовых отношений понимают такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие или превышение результатов над затратами. Эффективность использования кадров существенно зависит от профессионально-квалификационной структуры. В этих условиях первоочередными становятся вопросы формирования кадрового потенциала, а именно, обеспечения предприятия работниками требуемых специальностей и уровня квалификации, способными эффективно решать возложенные на них производственные задачи.

Потребность в персонале определяется величиной спроса на продукцию, работы и услуги. Спрос на трудовые ресурсы является производным от готовых товаров и услуг, выполняемых с помощью данных человеческих ресурсов.

Персонал предприятия – совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли и удовлетворение своих материальных потребностей. В условиях рынка необходимый профессионально-квалификационный состав работников каждого предприятия формируется с учетом действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения [12].

На отечественных предприятиях различных форм собственности всех работников принято подразделять на две группы: промышленно-производственный и непромышленный персонал. В состав первой входят рабочие, инженерно-технические работники и служащие, ученики. Предусматривается также подразделение работников этой категории на административно-управленческий и производственный персонал.

Ко второй группе относят работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непромышленных подразделениях. В последние годы все больше распространяется практика подразделения персонала в зависимости от его функций на три основные категории: руководители, специалисты, исполнители [15].

Создание нормальных условий труда на всех, рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала. Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых одними из первых идут условия труда, его тяжесть и интенсивность, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда. Поэтому рациональное использование труда предусматривает создание в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы.

Таким образом, цель анализа труда – выявление резервов и неиспользованных возможностей на предприятии, разработка мероприятий по приведению их в действие. Комплексный анализ использования трудовых ресурсов (управление персоналом) предполагает рассмотрение следующих показателей[12]:

- обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами;
- движение рабочей силы;
- социальная защищенность работников;
- использование фонда рабочего времени;
- производительность труда;
- рентабельность персонала;
- трудоемкость продукции;
- динамика заработной платы;
- эффективность использования фонда заработной платы.

В условиях экономической нестабильности потребность предприятий в персонале, определенных категорий непрерывно меняется, что не всегда означает увеличение или сохранение потребности в рабочей силе. Внедрение новых технологий, освоение производства конкурентоспособной продукции, сокращение спроса на товары и услуги может привести к уменьшению численности персонала как по отдельным категориям, так и в целом. Поэтому определение реальной потребности в рабочей силе и прогноз ее изменения служат основой совершенствования управления персоналом [7, с.25].

Одной из основных проблем нынешнего кризисного состояния российской экономики является обвальное падение производительности труда. Как известно, динамика производительности труда, определяется взаимным изменением двух составляющих ее элементов – объемов производства и численности промышленно производственного персонала. В свою очередь, каждый из этих элементов определяется взаимодействием целой группы факторов, действующих, как правило, разнонаправлено.

Вопросам повышения производительности труда в условиях планово-

централизованной экономики придавалось большое значение, хотя по ряду объективных и субъективных причин эти проблемы не могли решаться достаточно эффективно. Сейчас, к большому сожалению, вопрос эффективности, и в частности эффективности труда, практически никого не интересуют, ибо ошибочно считается, что для стабилизации экономики эта проблема не очень важна. Однако без остановки падения и последующего роста производительности труда невозможно добиться стабилизации общественного производства, не говоря уже о его росте. Главной причиной сокращения производительности труда стало падение объемов производства. Важным фактором спада является кризис неплатежей. Последние возникают вследствие как низкой платежной дисциплины, так и сокращающейся платежеспособности предприятий [7, с.125].

Наиболее просто объяснить обвальное падение производительности труда можно тем, что происходящий спад производства не сопровождается соответствующим сокращением численности занятых, а точнее – численности промышленно-производственного персонала. Происходит накопление скрытой, или латентной, безработицы. В связи с этим остановимся на факторе цены труда. По большому счету, накопление скрытой безработицы было бы не возможным, если бы не уменьшалась реальная заработная плата. Поэтому содержание излишней численности возможно только за счет уменьшения реальной заработной платы всех работников [47].

В современной экономике заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя физические и духовные потребности работника.

Тенденция снижения цены труда – реальной заработной платы работников материального производства, особенно государственных предприятий, в значительной степени препятствует росту производительности труда.

В России заработная плата во много раз меньше, чем в Европе, а цены на многие товары достигли мирового уровня. Дешевый труд не может быть

высокопроизводительным, обеспечивать экономию и рациональное использование материальных и других производственных ресурсов. Все это ведет к деградации производства, дальнейшему падению его объемов и ухудшению качества выпускаемой продукции.

Таким образом, экономическая реформа не только не изменила прежние ранее негативные тенденции развития экономики, но и привела к глубокому и затяжному социально-экономическому кризису, беспрецедентному спаду производства, разрушению научно-технического и интеллектуального потенциала, массовому обнищанию населения, возникновению социальной напряженности в обществе. Это обусловило дальнейшее снижение экономической эффективности производства и, в частности, производительности труда [47].

Неоправданно игнорируется такой важнейший принцип социально-экономического развития и становления рыночной экономики, как повышение эффективности производства и рост производительности труда. А ведь именно это является основным источником развития производства, сдерживания роста цен и инфляции, критерием экономической целесообразности инновационной политики, замены живого труда овеществленным, регулятором размеров реальных доходов, условием достижения сбалансированного платежеспособного спроса и повышения уровня жизни населения.

Существует ряд принципов организации оплаты труда. К числу таких принципов следует отнести [48]:

1. Принцип оплаты труда по его количеству и качеству. Это означает. Что при оплате труда должны учитываться не только его продолжительность во времени, выработка и другие количественные характеристики, но и его сложность, тяжесть, ответственность, т.е. качественные особенности.

Соблюдение этого принципа создает материальную заинтересованность трудящихся в повышении выработки, т.е. производительности своего труда, а также в улучшении качественных показателей работы, что важно в условиях перехода на интенсивный путь развития.

2. Принцип неуклонного повышения уровня оплаты труда. Непрерывный рост и совершенствование производства, и повышение производительности труда обеспечивают устойчивый рост национального дохода.

3. Принцип опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы. Повышение уровня оплаты труда должно осуществляться на основе роста его производительности. Неуклонный рост производительности труда – это экономическая база повышения заработной платы. При этом рост производительности труда должен опережать рост уровня оплаты труда. При соблюдении этого принципа обеспечивается материальное стимулирование роста производительности труда, сокращение затрат заработной платы на производство единицы продукции и снижение ее себестоимости, а, следовательно, и повышение эффективности производства.

4. Принцип дифференциации уровня оплаты труда различных групп и категорий работающих. Он предполагает широкую дифференциацию уровня оплаты труда работающих в зависимости от его качественных особенностей и условий, в которых он протекает. Так, на тяжелых работах, на работах с вредными условиями труда и на работах в местностях с тяжелыми климатическими условиями устанавливается повышенная оплата труда [48].

В условиях рыночных отношений предприятиям предоставлены широкие права в хозяйственной деятельности. Предприятия сами устанавливают размеры средств, предназначенных на оплату труда, распределяют их, определяют формы и системы заработной платы. А также самостоятельно устанавливают разного рода доплаты, надбавки, премии с учетом деловых характеристик, условий, количества, качества и результатов труда, которые тоже не ограничены [47].

В связи с инфляцией важное значение приобретает индексация заработной платы.

Общий уровень заработной платы зависит от состояния экономики страны, от производительности труда, техники, технологии, организации производства. На реальное содержание заработной платы оказывает влияние изменение цен на

товары широкого потребления и услуги, ставки налогов. В связи с этим различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата – абсолютная сумма денежных средств, получаемая работником за определенный период или работу[34].

Реальная заработная плата – это количество материальных благ и услуг, которое может быть приобретено работником при данном уровне номинальной заработной платы.

Социальное значение заработной платы состоит в том, что она выступает основным источником повышения благосостояния работников, стимулирует творческое отношение к труду.

Экономическое значение заработной платы сводится к тому, чтобы возместить затраты живого труда, создать условия для воспроизводства рабочей силы, материальной заинтересованности в индивидуальных и коллективных результатах труда, повышении эффективности производства, улучшении качественных показателей работы.

Планирование заработной платы включает определение фонда и средней заработной платы по категориям персонала.

Фонд заработной платы – это сумма денежных средств, предусмотренных в плановом периоде для выплаты работникам по тарифным ставкам, окладам и сдельным расценкам, а также премий из фонда заработной платы и всех видов доплат к основной заработной плате[35].

Планирование фонда заработной платы должно обеспечить повышение заинтересованности персонала в улучшении индивидуальных результатов труда и конечных результатов деятельности предприятия.

Повышение производительности труда связано с изменением всех затрат производства, поэтому необходимы управление этими процессами, их планирование и координирование (включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта). В системе управления производительностью должны сочетаться также два направления: мотивационное

и техническое, т.е. усиление заинтересованности в повышении производительности труда и обеспечение условий ее роста.

1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

В новых условиях хозяйствования особенно остро стоит проблема значительного улучшения качества и совершенствования разработки плана по росту производительности труда. Это является важнейшим условием обеспечения экономически правильного соотношения между темпами прироста производительности труда и заработной платы.

В планах по росту производительности труда рассчитываются, как правило, два показателя: выработка - количество продукции, выработанной в единицу рабочего времени, и трудоемкость - количество рабочего времени, затраченного на изготовление единицы продукции. Уровень производительности труда характеризуется двумя показателями [9, с.111]:

Эти показатели могут быть представлены следующими формулами:

$$V = \frac{Q}{T}; \quad T_p = \frac{T}{Q}(1; 2)$$

где V – выработка продукции в единицу времени;

T_p – трудоемкость;

Q – объем произведенной продукции;

T - затраты рабочего времени на производство продукции

Выработка является наиболее распространенным показателем учета уровня производительности труда. В зависимости от того, в каких единицах измеряется объем выполненных работ и отработанное время, различают несколько методов расчета уровня выработки – натуральный, условно-натуральный, трудовой, стоимостной [47].

Изменение производительности труда оценивается путем сопоставления выработки последующего и предшествующего периодов. Превышение выработки последующего периода над выработкой предыдущего свидетельствует о росте производительности труда.

Конечный результат трудовой деятельности коллектива и каждого работника нельзя оценить только выработкой продукции в единицу рабочего времени. При оценке производительности труда важно учитывать экономию труда, овеществленного в сырье, материалах, иначе значение показателя производительности труда резко упадет. С этих позиций рассматривают методы измерения производительности труда – натуральный, стоимостной и трудовой.

Натуральный метод измерения производительности труда в большей мере отвечает сущности этого показателя, так как он характеризует эффективность конкретного труда, т.е. труда, создающего определенную потребительскую стоимость. Уровень производительности труда при этом измеряется количеством продукции в соответствующих физических измерениях (тоннах, метрах, литрах и т.д.), в расчете на единицу затраченного рабочего времени – человеко-час, человеко-день или среднее списочное число работников [47].

Стоимостной метод измерения производительности труда. Потребность измерения производительности труда во всех звеньях производства вызывает необходимость нахождения общего соизмерителя для разнообразных потребительских стоимостей. Основой соизмерения различных потребительских стоимостей является затраченный на их производство абстрактный труд, который образует стоимость продукции. При использовании этого метода выработка определяется в денежном выражении.

Второй показатель производительности труда – это трудоёмкость продукции (Тр). Трудоёмкость продукции выражает затраты рабочего времени (затраты живого труда) на производство единицы продукции. Определяется на единицу продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре изделий и услуг; при большом ассортименте продукции на предприятии определяется по типичным изделиям, к которым приводятся все остальные [12, с.586].

Таким образом, понятие «трудоёмкость продукции» тесным образом связано с нормой труда, нормированием, что является одним из направлений роста производительности труда.

Анализ состоятельности предприятия трудящийся ресурсами проводится направленностям[12, с.587]:

1) исследование динамики состава и структуры персонала в соответствии с категориями;

2) исследование изучения динамики состава и тектуры персонала в соответствии с высококачественными свойствами (формирование, возраст, вид мотивации);

3) исследование передвижения и текучести персонала предприятия. В основе данных информации допускается продумать:

Показатель выражения согласно зачислению персонала допускается продумать согласно данной формуле:

$$K_{\text{пр}} = \frac{K_{\text{Пп}}}{\text{ЧП}_{\text{ср}}} \times 100\%,(3)$$

Где $K_{\text{Пп}}$ – количество принятого сотрудника на работу персонала, чел;

$\text{ЧП}_{\text{ср}}$ – среднесписочное количество персонала, чел.

Коэффициент оборота по выбытию персонала ($K_{\text{в}}$) можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{ЧП}_{\text{ув}}}{\text{ЧП}_{\text{ср}}} \times 100\%,(4)$$

где $\text{ЧП}_{\text{ув}}$ – количество уволившихся сотрудников, чел.

Коэффициент текучести кадров. Таким образом, под текучестью кадров подразумевается неплановое, неорганизованное передвижение сотрудников с одного предприятия на другое. К текучести кадров принадлежат все увольнения сотрудников, а именно по собственному желанию и увольнения работников за нарушения, а также и несоблюдение трудовой дисциплины [12, с.587].

Показатель текучести можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}},(5)$$

где $\text{Ч}_{\text{ув}}$ – количество уволившихся сотрудников предприятия, а именно по собственному желанию и по инициативе администрации за нарушение и несоблюдение трудовой дисциплины;

Ч_{ср} – среднесписочная численность.

Показатель постоянства состава персонала предприятия (К_{пс}) рассчитывается путем следующей формуле:

$$K_{пс} = \frac{ЧП_{г}}{ЧП_{ср}} \times 100\%, (6)$$

где ЧП_г – количество сотрудников, проработавших весь год, чел.

Исследование экстенсивного применения персонала предприятия предполагает анализ применения фонда трудового времени и условий, действующих на его перемены.

Календарный фонд рабочего времени характеризует число календарных дней в отчетном периоде, приходящихся на всех работников предприятия и рассчитывается по формуле[12, с.588]:

$$ФРВ_{к} = \bar{T} \times 365, (7)$$

где ФРВ_к – календарный фонд рабочего времени, чел.дн.;

T_{сп} – среднесписочная численность работников, чел.

365 – количество дней в году, дней.

Календарный фонд рабочего времени определяет то время, в течение которого работник считается занятым в данной организации, т. е. числится в ее списках.

Максимально возможный фонд рабочего времени представляет собой предельное время, которое может быть отработано работниками организации в отчетном периоде и определяется следующим образом:

$$ФРВ_{мв} = \bar{T}_{сп} \times (365 - 111 - 24), (8)$$

где ФРВ_{мв} – максимально возможный фонд рабочего времени, чел.дн.;

111 – количество выходных и праздничных дней в году, дн.;

24 – продолжительность очередного отпуска, дн.

Фактический фонд рабочего времени определяется как

$$ФРВ_{ф} = ФРВ_{мв} - П_{р}, (9)$$

где ФРВ_ф – фактический фонд рабочего времени, чел. дн.;

П_р – потери максимально возможного фонда рабочего времени, чел.дн.

Отношение фактически отработанного рабочего времени к максимально

возможному, календарному, табельному фондам рабочего времени показывает уровень использования соответствующих фондов рабочего времени [12, с.588].

Коэффициент использования календарного фонда рабочего времени:

$$K_{\text{исп}_{\text{кфзрв}}} = \frac{\text{ФРВ}_{\text{мв}}}{\text{ФРВ}_{\text{к}}} \times 100, \quad (10)$$

Коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени:

$$K_{\text{исп}_{\text{мвфрв}}} = \frac{\text{ФРВ}_{\text{ф}}}{\text{ФРВ}_{\text{мв}}} \times 100, \quad (11)$$

Среднее количество дней, отработанных одним работником, определяется по формуле:

$$\bar{t} = \frac{\text{ФРВ}_{\text{ф}}}{T_{\text{сп}}}, \quad (12)$$

Использование рабочего времени – один из важнейших факторов, определяющих уровень производительности труда и качество услуг связи, и его необходимо всесторонне исследовать для выявления явных и скрытых потерь. К явным потерям относятся те, которые связаны с перерывами в работе по независящим от работника причинам (например, отсутствие нагрузки и невозможность занять работника другой работой) или с нарушениями трудовой дисциплины (опоздание на работу). К скрытым относятся потери, связанные с непроизводительной работой (отвлечение от работы на короткое время, замедленный ритм и т.д.).

Таким образом, для выявления факторов целодневных и внутрисменных издержек рабочего времени сравнивают сведения баланса планового и фактического трудового времени.

Анализ фонда заработной платы ведется согласно последующим направлениям [12, с.589]:

1) установление абсолютного и относительного фонда отклонения заработной платы предприятия. В соответствии данным признакам определяют об экономии (перерасходе) фонда заработной платы;

2) исследование динамики состава и текст фонда заработной платы

предприятия;

3) утверждение индексов перемены работы производительности и заработной платы. Коэффициент изменения производительности работы:

$$I_{ГВ} = \frac{ГВ_1}{ГВ_0}, \quad (13)$$

где ГВ – годовая выработка.

Индекс заработной платы рассчитывается по следующей формуле:

$$I_{з/п} = \frac{ГЗП_1}{ГЗП_0}, \quad (14)$$

где ГЗП – годовая заработная плата.

4) использование факторных модификаций разбора фонда заработной платы.

Первая модель представляется двухфакторной и демонстрирует воздействие перемены количества персонала предприятия, а также годовой заработной платы одного сотрудника в фонд заработной платы:

$$ФЗП = ЧР \times ГДЗ, (15)$$

где ФЗП – фонд заработной платы;

ЧР – численность работников;

ГДЗ – годовая заработная плата одного сотрудника.

Вторая модель является трехфакторной и показывает влияние перемены численности персонала, числа суток, проработанных и заработной платы одного работника на годовой фонд заработной платы [17, с.302]:

$$ФЗП = ЧР \times Д \times ДЗП, (16)$$

где ФЗП – фонд заработной платы;

ЧР – численность работников;

Д – число отработанных суток;

ДЗП – дневная заработная плата одного сотрудника.

Третья модель является четырехфакторной и показывает влияние перемены численности персонала, количества суток проработанных, длительности трудового дня и часовой заработной платы одного работника на предприятии на ежегодный фонд заработной платы:

$$\PhiЗП = ЧР \times Д \times П \times ЧЗП, (17)$$

Где $\PhiЗП$ – фонд заработной платы;

$ЧР$ – численность работников;

$Д$ – число отработанных суток;

$П$ – продолжительность трудового дня;

$ЧЗП$ – часовая заработная оплата одного работника.

Анализ производительности применения трудящийся ресурсов осуществляется с помощью расчета признака «рентабельность персонала» согласно формуле [17, с.302]:

$$РП = \frac{П_{\text{прод}}}{ССЧР}, (18)$$

где $П_{\text{прод}}$ – прибыль от продаж (чистая прибыль предприятия);

$ССЧР$ – среднесписочная часть работников.

Этот коэффициент показывает, какое количество прибыли от продаж (чистой прибыли предприятия) требуется в среднем на одного сотрудника предприятия.

Для установления условий воздействия на рентабельность персонала применяют последующую факторную модель и не менее маловажный показатель [17, с.302]:

$$Р_{\text{п}} = Р_{\text{пр}} \times Д_{\text{рп}} \times Ч \times ГВ, (19)$$

где $Р_{\text{пр}}$ – рентабельность от продаж;

$Д_{\text{рп}}$ – доля от реализованной продукции в совокупном размере выпуска;

$ГВ$ – годовая выработка.

1.3 Сравнительная характеристика отечественной и зарубежной практики

Эффективное планирование управления персоналом должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом цели: правильно выбранные долгосрочные цели управления персоналом, глубокое понимание влияния факторов среды управления персоналом, реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия в области управления персоналом.

При анализе данной проблемы многие исследователи считают необходимым различать уровни формулирования управления персоналом. Например, Ю.Г. Одегов и Л.В. Карташова выделяют национальный уровень разработки и реализации целей, уровень организации, уровень подразделения предприятия и уровень отдельного работника; М. Пул и М. Уорнер описывают также международный уровень. Управление персоналом (трудовыми ресурсами) может и должна разрабатываться только на уровне организации в целом; для подразделений организации на основе сформулированного плана управления персоналом определяются планы, которые детализируются в задания для конкретных подразделений и работников [3, с. 187].

Совершенствование, как официально утвержденный и оформленный план достижения целей объективно востребуется жизнью на этапе достижения системой управления персоналом определенного уровня развития, когда начинают формально описываться бизнес-процессы, внедряются регламенты и процедуры. Разделы управления персоналом как документа могут быть различными в зависимости от особенностей организации, квалификации составителей. Для конкретных кадровых мероприятий план управления персоналом определяет такие основные параметры, как приоритетность (на основе критерия соответствия целям), временной интервал и поэтапность реализации, соотношение собственной деятельности и внешних привлекаемых ресурсов, ресурсное обеспечение [2, с. 29].

По мнению А. П. Егоршина совершенствование управления персоналом – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общего плана организации [13].

По мнению П. В. Бизюкова [6, с.34] совершенствование управления персоналом – это система методов и средств управления персоналом,

применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.

Совершенствование управление персоналом – это такое управление, которое, опираясь на человеческий потенциал, ориентирует организацию (предприятие) на гибкое регулирование своего поведения для достижения конкурентных преимуществ на рынке и целей в долгосрочном периоде [25, с. 68].

В настоящее время роль персонала в устойчивом функционировании и развитии предприятий трудно переоценить. Именно от сотрудников предприятия зависят выполнение поставленных задач, разработка новых технологий, активность в решении возникающих проблем, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Управления персоналом тесно связана с общей организацией. Их неразрывную связь подчеркивают многие ученые: Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, С.В. Шекшня, Е.В. Маслов, В.И. Маслов, А.П. Егоршин, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Э.А. Уткин, И. Прокопенко, Д.А. Аширов. Как правило, выделяют два возможных варианта взаимосвязи организации и управления персоналом.

При первом, широко распространенном варианте совершенствование управления персоналом понимается как зависимая производная от совершенствования предприятия в целом. Менеджеры по управлению персоналом должны приспосабливаться к действиям руководства организации, продиктованным интересами организационной цели [48].

Второй вариант подразумевает, что цели предприятия и управления персоналом развиваются параллельно и закрепляются как единое целое.

Это предусматривает вовлечение менеджеров по управлению персоналом в решение общих задач, а также наличие у них высокой степени компетентности, благодаря которой они могут рассматривать сферу персонала с точки зрения перспективы развития всей организации и вносить собственный вклад в разработку общего плана.

Около 30 лет назад в зарубежной литературе появилось предложение осуществлять управление персоналом как важнейшим ресурсом предприятия. Однако до настоящего времени этот вопрос остается спорным, так как не все теоретики и практики разделяют необходимость именно управления персоналом. При этом лидеры предприятий промышленности, строительства и электроники развивают данный аспект управления достаточно активно. Поддерживая позицию таких предприятий, осуществим анализ процесса разработки совершенствования управления персоналом, выделив в нем ключевые этапы [48].

Для определения этапов совершенствования управления персоналом можно воспользоваться методом сравнения корпоративным и непосредственно управленческим процессом. Данный метод позволит определить отличия между ними, выработать индивидуальный план для разработки и внедрения совершенствования управления персоналом, а также найти точки соприкосновения объединения этих двух сторон.

Таким образом, управление предприятием, можно представить в виде трех укрупненных этапов [48]:

- 1) анализ;
- 2) разработка;
- 3) реализация.

Анализ представляет собой анализ внешней и внутренней среды, на основании которых составляется видение, ставятся цели и формулируется миссия. Непосредственно этап разработки включает в себя: формирование концепции корпоративной среды, основанной на стратегическом анализе, оценку и выбора цели, программу действий. Важно учесть тот факт, что при реализации плана должен постоянно проводиться контроллинг, он позволяет отслеживать все происходящие изменения, создавать информативную базу для последующей корректировки генерального результата.

Вопросу классификации совершенствования управления персоналом посвящали свои работы В.И. Маслов, В.С. Половинко, А.Т. Зуб, В.Р. Веснин, Н.А.

Хорошильцева, М. Армстонг, Р. Марр, Г. Шмидт и другие российские и зарубежные ученые. Каждый из них разрабатывал классификацию кадровой политики в рамках интересующей его предметной области исследования.

Сам процесс формулирования и реализации как единство взаимосвязанных решений хорошо обоснован и представлен Ф. Аналоуи и А. Карами [1, с. 76].

Планирования осуществляется через три основных субэлемента: организационная структура и взаимоотношения, организационные процессы и организационное поведение, а также стиль высшего руководства.

В таком случае управления персоналом является функционалом корпоративной идеи. Необходимо отметить пользу управления персоналом на втором - определение ресурсной базы предприятия - этапе, так как человеческие ресурсы (как уже отмечалось выше) являются одним из основных ресурсов предприятия и без их наличия реализация корпоративной стратегии невозможна. Четко формулирует эту идею М. Армстронг. Он так же говорит о системном методе формулирования управления человеческими ресурсами [2, с. 104].

М. Армстронг убедительно доказывает, что управление человеческими ресурсами полностью основывается на корпоративной культуре. При этом он предлагает результаты анализа учитывать, как в корпоративной культуре, так и в управлении человеческими ресурсами. Необходимо отметить, что М. Амстронг управление персоналом и есть управление человеческими ресурсами. Эту точку зрения поддерживают многие ученые.

К предложенной модели, следует добавить этап –контроллинг. Для человеческих ресурсов он понимается как кадровый контроллинг. Его функциями будут: контроль реализации планов, обеспечение информацией, корректировка при необходимости управления человеческими ресурсами.

Процесс формирования управления персоналом можно представить в виде нескольких этапов:

- 1) анализ;
- 2) диагностика;

- 3) выводы и рекомендации;
- 4) планирование действий;
- 5) планирование ресурсов и выгоды.

В процессе совершенствования системы управления организацией важным этапом является диагностика текущего состояния. Одной же из ключевых составляющих системы управления является подсистема управления персоналом (УП).

Эффективность УП, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы, познания механизма ее функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Эффективность системы УП – это способность получения управленческого эффекта, способствующего росту конкурентоспособности организации. Примерами такого эффекта являются: увеличение производительности труда, повышение квалификации и мотивации работников, снижение уровня затрат на персонал. А эти результаты в конечном итоге приводят к улучшению качества продукции, росту прибыли [48].

Среди отечественных ученых, предложивших свою позицию по разработке совершенствования управления персоналом, можно отметить С.В. Шекшню. Согласно его позиции, большое значение при управлении персоналом имеют компетенции и их развитие: «Если организация собирается максимизировать доход на капитал посредством производства и реализации кваса, ей необходимо приобрести соответствующее технологическое оборудование, сырье в виде дрожжей, ржи, сахара, организовать сбыт. Если организация намерена оказывать консультационные услуги с целью получения прибыли, ей необходимо сформировать штат квалифицированных консультантов, приобрести или арендовать помещение для приема клиентов, закупить вспомогательное оборудование»[5, с. 65].

Недостатком данной мысли, в отличие от системной, представленной М. Армстронгом, является то, что в ней не делается акцент на внешние и внутренние факторы. То есть подразумевается, что изменение управления персоналом происходит только при изменении генерального результата. Такой подход лишает плана гибкости. А ведь управление персоналом должно иметь возможность и способность изменяться отдельно от целей предприятия, ведь не смотря на интеграцию с корпоративной культурой, на нее могут влиять факторы. Ниже представлена таблица 1.1 с этими факторами [21, с.96].

Таблица 1.1 - Факторы, влияющие на эффективность реализации управления персоналом

Фактор	Описание
Необходимость соответствия – интегрирования кадровой и организационной стратегии	Стратегическая интеграция необходима для придания целостности сочетанию организационной стратегии со стратегией УЧР, при этом последняя должна способствовать не только реализации первой, но и ее начальной разработке
Потребность в сильной корпоративной культуре	Рассматривается как фактор, который используется для максимизации эффективности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда
Наличие адаптивной организационной структуры, способной управлять инновациями	Способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям; ориентация на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем; создание временных органов управления.
Основывается на концепции обучающейся организации	Гибкость в выработке целей; сотрудники активно участвуют в разработке планов и тактик организации; открытость информации; контроль и учет способствуют развитию организации; гибкая система поощрений; структура организации открывает возможности; сбор и анализ информации о том, что происходит вне и вокруг организации, входит в обязанности каждого сотрудника; присутствует

Окончание таблицы 1.1

Фактор	Описание
	постоянный обмен опытом с клиентами и партнерами; атмосфера способствует обучению; возможности для саморазвития сотрудников.
Отношение к персоналу как к «программному ресурсу» для достижения «конкурентного преимущества»	Персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие организации
Кадровый контроллинг как обязательная составляющая управления персоналом	Система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» цели в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками

При сравнении плана управления предприятия и плана управления персоналом можно выявить точки их соприкосновения [48]:

1) управление персоналом является функциональным планом управления предприятия;

2) управления персоналом должна быть интегрирована в управления предприятия;

3) управления персоналом должна способствовать реализации управления предприятия, а не противоречить ей;

4) управления персоналом должна обладать определенной гибкостью и способностью меняться под воздействием внешних и внутренних факторов вне зависимости от предприятия.

Совершенствование управления персонала обладает некоторыми особенностями реализации на предприятии. На это, в частности оказывают влияние ряд факторов, что подробно рассматривается многими учеными (М. Армстронг, И.Г. Владимирова, Ю.В. Вылгина, М. Магура, Д.В. Маслов, С.В. Щербина). Анализ работ указанных авторов позволили нам систематизировать

факторы, которые необходимо учитывать при построении управления персоналом. Таким образом, развитие предприятия и управления персоналом взаимно дополняют и взаимно обогащают друг друга. Их разработка и реализация должна происходить в тесной взаимосвязи, что обусловит успешность предприятия в достижении поставленных целей. Среди отечественных ученых, предложивших свою позицию по разработке совершенствования управления персоналом, можно отметить С.В. Шекшню. Согласно его позиции, большое значение при управлении персоналом имеют компетенции и их развитие: «Если организация собирается максимизировать доход на капитал посредством производства и реализации кваса, ей необходимо приобрести соответствующее технологическое оборудование, сырье в виде дрожжей, ржи, сахара, организовать сбыт. Если организация намерена оказывать консультационные услуги с целью получения прибыли, ей необходимо сформировать штат квалифицированных консультантов, приобрести или арендовать помещение для приема клиентов, закупить вспомогательное оборудование» [48].

Еще одна классификация совершенствование управления персоналом, разделяет кадровую политику на тейлоровскую (при которой отдается предпочтение менее квалифицированным, но более работоспособным работникам, происходит приспособление численности персонала к объему сбыта, дробление работ до простейших, отсутствуют вложения в обучение, а основной инструмент стимулирования - денежное вознаграждение). Так же, интегрированную (стратегия управления персоналом по типу «У» в теории Мак-Грегора). И японскую, предполагающую пожизненный найм, активное вовлечение в процесс планирования и принятия решений, повышение квалификации на рабочем месте и систематическая ротация персонала. Высокая степень самоуправления и личной ответственности при различных формах групповой работы, большое внимание уделяется фактору старшинства при продвижении по службе и увеличении заработной платы [47].

Вывод по разделу 1. Подводя итоги, можно сказать, что управление персоналом как объектом совершенствования управления организацией является емкой и многоплановой категорией, которая имеет свои характеристики, особенности и может быть классифицирована по различным основаниям. Управление персоналом – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал – как основу организации, ориентирует производственную деятельность на нужды потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации для достижения конкурентных преимуществ, чтобы выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ГБПОУ «ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО КОЛЛЕДЖА»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение "Южно–Уральский государственный колледж"

Учредителем колледжа является Министерство образования и науки Челябинской области (454113, Челябинск, пл. Революции, 4)

ГБОУ СПО (ССУЗ) "Челябинский колледж информатики, информационных технологий и экономики" (создан в 1967 г.), ГБОУ СПО (ССУЗ) "Челябинский колледж промышленной автоматики" (создан в 1953 г.), ГБОУ СПО (ССУЗ) "Челябинский техникум торговли и художественных промыслов" (создан в 1968 г.) реорганизованы путём их слияния в ГБОУ СПО (ССУЗ) "Челябинский колледж информационно-промышленных технологий и художественных промыслов" на основании распоряжения Правительства Челябинской области от 10.10.2012 № 250-рп. (переименован в соответствии с Приказом Министерства образования и науки Челябинской области от 28.09.2015 № 01/2744 в ГБПОУ "Южно-Уральский государственный колледж") [46].

В августе 2016 года ГБПОУ «ЮУГК» на основании Приказа Министерства образования и науки Челябинской области №03/879 от 30.03.2016 реорганизован в форме присоединения к нему ГБПОУ «Кыштымский радиомеханический техникум» (создан в 1956 г.) [46].

Управление Колледжем осуществляется в соответствие с законодательством Российской Федерации и Уставом учебного заведения. Организационная структура рассмотрена на Рисунке 2.1.Общее руководство Колледжа осуществляет выборный представительный орган – Совет колледжа, в состав которого входят представители всех категорий работников, студенты.

Председателем Совета по должности является директор колледжа. Решение Совета колледжа проводится в жизнь приказом директора. Срок полномочия Совета колледжа составляет 5 лет[Приложение А].



Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

Управление Колледжем осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом учебного заведения. Общее руководство Колледжа осуществляет выборный представительный орган – Совет колледжа, в состав которого входят представители всех категорий работников, студенты. Председателем Совета по должности является директор колледжа. Решение Совета колледжа проводится в жизнь приказом директора. Срок полномочия Совета колледжа составляет 5 лет[46].

В целях совершенствования качества обучения и воспитания студентов, повышения педагогического мастерства преподавателей в Колледже создан и действует учебно-методический Совет, объединяющий педагогических работников. Председателем Совета является заместитель директора по учебной работе. Совет организует работу по методическому обеспечению учебного процесса, планирует и направляет разработку и издание учебно-методических пособий в бумажном и электронном вариантах, занимается внедрением новейших информационных образовательных технологий.

Воспитательная работа с участием молодежи осуществляется педагогическим коллективом в ходе всего образовательного процесса, а также через студенческое самоуправление, организованное в колледже и в общежитии. Высшим органом студенческого самоуправления является Совет самоуправления колледжа, который координирует работу Советов учебных групп и общежития.

Непосредственное управление деятельностью колледжа осуществляет директор. Директор назначается Учредителем [46].

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ГБПОУ «ЮУГК», которые приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ГБПОУ «ЮУГК» за 2014-2016 гг., руб.

Наименование Показателя	2014 г.	2015 г.	2016г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2014-2015	2015-2016	2014-2015	2015-2016
1) Доходы от собственности, млн. руб. (тыс. руб.)	721650	1 558451	1 280120	836801	-278331	215,9	82,1
2) Доходы от оказания платных услуг, млн. руб.	13 740899	12 395067	20 001226	-1 345832	7606159	90,2	161,3
3) Прочие доходы, тыс. руб.	220860	345609	206800	124749	-138809	156,4	59,8
4) Расходы на выплату персоналу, млн. руб.	3827778	5197225	13095148	1369447	7897923	135,7	251,9
5) Фонд оплаты труда, млн. руб.	8394500	10567963	10237143	2173463	-330820	125,8	96,8
6) Прочие расходы, тыс. руб.	284841	410867	337909	126026	-72958	144,2	82,2
7) Среднегодовая выработка на 1 рабочего	100,4	53,3	87,4	-47,1	34,1	53,1	164
8) Среднемесячная з.п. на 1 работника	22	19	25	-3	6	86,4	131,6

По таблице о финансовых результатах видно, что за 2015-2016 гг. доходы от собственности уменьшился на 21,74%, составив 1 280120млн. руб.

Доходы от оказания платных услуг увеличивается, в частности с 2015 года намного больше, в связи с выростом ценна оказания услуг, чем с 2014. Прибыль от прочих услуг с 2015 по 2016 уменьшилась. Что касается расходов по оплате фонда труда, то к 2015 году она поднялась до 20,6%, а к 2016 году уменьшился на 3,23%.

Исходя из данных таблицы 2.1, так же наблюдается увеличение заработной платы на 12%, и составляет 25 000 рублей.

2.2 Анализ обеспечения трудовыми ресурсами предприятия

Многие руководители считают, что главным источником дохода является высококвалифицированный персонал, так же персонал является главным ресурсом организации. Зачастую понимание этого приходит к руководителям тогда, когда проблемы, связанные с управлением персоналом, нарастают как снежный ком. Людей без труда набирают, еще легче с ними расстаются. Управление персоналом сведено к формализованным процедурам набора и увольнения. Однако истинное понимание процессов управления персоналом открывает для предприятия возможности создания и сохранения конкурентных преимуществ.

Для всех организаций–больших и малых, коммерческих и некоммерческих, для любых предприятий управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей, без специалистов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление людьми, т.е. трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления [16].

В списочный состав работников предприятия включаются работники, принятые на постоянную (штатную), временную (почасовую) работу на срок один день или более со дня зачисления их на работу. При проведении анализа

используют данные о среднесписочной численности следующих категорий работников: заведующие отделением (председатели ПЦК), рабочие, руководители, специалисты.

Рассмотрим численность персонала ГБПОУ «ЮУГК» за 2014–2016 гг.

Таблица 2.2 – Численность персонала ГБПОУ «ЮУГК» за 2014–2016 гг.

Показатели	2014 г., чел.	2015 г., чел.	2016 г., чел.	Отклонение, чел.	
				2015-2014гг	2016-2015гг
Заведующие отделениями	43	43	44	0	1
Вспомогательные рабочие	12	11	12	-1	1
Итого рабочих	55	54	56	-1	2
Руководителей	7	6	8	-1	2
Специалистов	6	5	6	-1	1
Итого работающих	68	65	70	-3	5

Как видим из таблицы 2.2, в целом в организации ГБПОУ «ЮУГК» в 2014 году численность персонала составляла 68 чел., в 2015 г. – 65 чел., в 2016 г. – 70 чел. В целом за год произошло снижение численности персонала: в 2015 г. по сравнению с 2014 годом на 3 человек или 4,6 %, в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло увеличение на 5 человек.

Большой удельный вес составляют заведующие отделениями: в 2014 г. – 43 чел., 2015 году – 43 чел., в 2016 году – 44 чел. Кроме того, в колледже есть вспомогательные рабочие, руководители и специалисты.

Показатели, характеризующие производительность труда, являются интегральными и отражают деятельность предприятия в целом.

В конечном итоге от уровня производительности труда зависят практически все показатели, характеризующие эффективность работы организации, а именно: фондоотдача, численность персонала, уровень оплаты труда и, безусловно, прибыль.

Для характеристики структуры и интенсивности использования рабочего

времени применяются понятия календарного, табельного и максимально возможного фондов рабочего времени (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ использования рабочего времени ГПБОУ «ЮУГК» за 2014–2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг		2016-2015гг	
				Абс.	В %	Абс.	В %
Среднесписочная численность работников, чел.	34	32	35	-2	94,1	3	109,4
Календарный фонд рабочего времени, чел.- дн.	18615	17885	18980	-730	96,1	1095	106,1
Потери календарного фонда рабочего времени за счет выходных и праздничных дней, чел.- дн.	5661	5439	5772	-222	96,1	333	106,1
Потери календарного фонда рабочего времени за счет очередных отпусков, чел.- дн.	1224	1176	1248	-48	96,1	72	106,1
Максимально возможный фонд рабочего времени, чел.- дн.	11730	11270	11960	-460	96,1	690	106,1
Потери максимально возможного фонда рабочего времени, чел.- дн.	122	112	123	-10	91,8	11	109,8
Фактический фонд рабочего времени, чел.- дн.	11608	11158	11837	-450	96,1	679	106,1
Коэффициент использования календарного фонда рабочего времени, %	63	63	63	–	–	–	–
Коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени, %	99	99	99	–	–	–	–
Среднее количество дней, отработанных одним работником в год, дней	228	228	228	–	–	–	–

Из таблицы 2.3 видно, что организация эффективно использует календарный фонд рабочего времени. Об этом свидетельствует коэффициент использования календарного фонда, который составляет 63% и в динамике не изменяется. Данное значение попадает в отрезок оптимального значения коэффициента (55–65%). Коэффициент использования максимально возможного времени находится в допустимых пределах ($\geq 90\%$), и динамика данного коэффициента говорит об

улучшении положения.

Далее произведен анализ причин использования максимально возможного фонда рабочего времени, которые связаны с целодневными потерями рабочего времени.

Таблица 2.4– Потери рабочего времени ГБПОУ «ЮУГК»

Причины потерь рабочего времени	Потери дн.,			Структура, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Болезни	42	38	43	34,4	33,9	34,9
Невыходы по разрешению администрации	31	32	34	25,4	28,6	27,6
Итого	73	70	77	100	100	100

Из таблицы 2.4 видно, что за 2014–2016 гг. основной причиной отсутствия работников на рабочих местах являются болезни и невыход по разрешению администрации. Данные причины являются субъективными. Необходимо отметить, что удельные веса субъективных причин, такие как, невыходы по разрешению администрации и декретные отпуска уменьшаются. Это свидетельствует о проделываемой предприятием работе по улучшению использования рабочего времени.

Потери рабочего времени уменьшаются, что говорит меры по снижению потерь и улучшению использования максимально возможного фонда рабочего времени принимаются своевременно и эффективно. Для оценки уровня интенсивности использования персонала применяется система обобщающих показателей. Обобщающие показатели – это среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка одним рабочим, а также среднегодовая выработка на одного работника в стоимостном выражении.

Структура кадров также может определяться по таким Признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация, степень выполнения норм.

Состав персонала ГБПОУ «ЮУГК» по возрасту за 2014–2016 гг. представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Состав персонала ГБПОУ «ЮУГК» по возрасту за 2014–2016 гг.

Критерий	2014	2015	2016	Отклонения		Темп роста %	
				2015-2014	2016-2015	2015-2014	2016-2015
От 22 до 30 лет, чел.	8	14	17	6	3	175	121,4
От 31 до 40 лет, чел.	20	22	25	2	3	110	113,6
Старше 40 лет, чел.	40	29	28	-11	-1	72,5	96,5

Анализ возрастной структуры персонала ГБПОУ «ЮУГК» показал увеличение в течение последних двух лет доли возрастной группы до 30 лет, что связано с проводимой предприятием политикой привлечения, удержания и закрепления молодых специалистов в сфере образования. Учитывая динамику возрастного состава работников последних лет, стабильность старших и средних возрастных групп, отсутствие перспектив по расширению производства и потребности в дополнительных трудовых ресурсах, а также учитывая состояние внешнего рынка труда, можно сделать прогноз по изменению возрастного состава работников на ближайшие пять лет.

В таблице 2.6 представлен состав персонала ГБПОУ «ЮУГК» по уровню образованию за 2014–2016 гг.

Таблица 2.6 – Состав персонала ГБПОУ «ЮУГК» по уровню образованию за 2014-2016 гг.

Критерий	2014	2015	2016	Отклонения		Темп роста %	
				2015-2014	2016-2015	2015-2014	2016-2015
Среднее специальное, чел.	10	10	5	0	-5	100	50
Незаконченное Высшее, чел.	8	3	5	-5	2	37,5	166,6
Высшее, чел.	50	52	60	2	8	104	115,3

При рассмотрении кандидатов на имеющиеся вакансии предпочтение отдается специалистам, имеющим высшее и незаконченное высшее образование. На

протяжении последних двух лет наблюдается увеличение доли специалистов с законченным высшим образованием. Структура и состав персонала предприятия (организации) может быть статистической и аналитической. Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Поэтому выделяется персонал основных видов деятельности (например, основные и вспомогательные рабочие) и неосновных видов деятельности (например, работники хозяйственной сферы).

Состав персонала ГБПОУ «ЮУГК» по стажу за 2014–2016 гг. представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Трудовой стаж персонала ГБПОУ «ЮУГК» по стажу за 2014 – 2016 гг.

Критерий	2014	2015	2016	Отклонения		Темп роста %	
				2015-2014	2016-2015	2015-2014	2016-2015
до 1 года, чел.	8	8	10	0	2	100	125
1-5 лет, чел.	15	12	10	-3	-2	80	83,3
6-10 лет, чел.	45	45	50	0	5	100	111,1

Анализ трудового стажа ГБПОУ «ЮУГК» показал, что численность сотрудников, работающих в ГБПОУ «ЮУГК» от 1 года до 5 лет уменьшился, зачастую это из состава вспомогательных рабочих, а от 6 лет до 10 лет увеличилась, в основном это руководящий состав, стоящий у истоков предприятия. Состав и численность персонала определяются перечнем должностей, устанавливаемых администрацией для обеспечения потребностей производства в зависимости от его функциональной, технологической и организационной структуры. Его качественные параметры обусловлены требованиями к уровню квалификации работников, а количественные - объемом выпуска, трудоемкостью, сложностью продукции, степенью автоматизации и компьютеризации технологических процессов.

2.3 Анализ мотивационной деятельности ГБПОУ «ЮУГК»

В управлении персоналом ГБПОУ «ЮУГК» применяется несколько групп методов мотивации, перечисленные в таблицы 2.8.

Таблица 2.8 – Методы мотивации персонала ГБПОУ «ЮУГК»

Методы	Понятие
Административно – организационные методы	1. Регулирование взаимоотношений сотрудников. 2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний)
Экономические методы	1. Премияльное вознаграждение по результатам труда. 2. Использование для отдельных категорий сотрудников сдельной формы оплаты труда
Экономические методы	1. Материальная помощь в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях

Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате работников ГБПОУ «ЮУГК» утверждаемым приказом директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением.

Система оплаты труда работников ГБПОУ «ЮУГК» (далее именуются - работники), устанавливается с учетом 1) единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих; 2) тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым профессиям рабочих; 3) единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или профессиональных стандартов; 4) государственных гарантий по оплате труда; 5) перечня видов выплат компенсационного характера, установленного Положением об установлении систем оплаты труда работников областных бюджетных, автономных и казенных учреждений, утвержденным постановлением Правительства Челябинской области от 11.09.2008 г. N 275-П "О введении новых систем оплаты труда работников областных бюджетных,

автономных и казенных учреждений и органов государственной власти Челябинской области, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников областных государственных учреждений"; 6) перечня видов выплат стимулирующего характера, установленного Положением об установлении систем оплаты труда работников областных бюджетных, автономных и казенных учреждений, утвержденным постановлением Правительства Челябинской области от 11.09.2008 г. N 275-П "О введении новых систем оплаты труда работников областных бюджетных, автономных и казенных учреждений и органов государственной власти Челябинской области, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников областных государственных учреждений"; 7) рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально- трудовых отношений; 8) мнения представительного органа работников. Для того, чтобы персонал лучше выполнял свою работу многие предприятия, предусматривают мотивационные схемы для своих сотрудников.

Чаще всего предприятиями применяются мотивации на длительный срок. Из себя они представляют благоприятные условия труда, страхование жизни и здоровья, дополнительная социальная поддержка персонала. Так же существуют мотивации на маленький срок. Это мотивация за достижение установленных показателей в кратчайший срок.

Оплата труда работников включает в себя оклад (должностной оклад) или ставку заработной платы, выплаты компенсационного и стимулирующего характера и устанавливается в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных в установленном порядке на обеспечение выполнения функций областных казенных учреждений, а также на предоставление областным государственным бюджетным и автономным учреждениям субсидий на финансовое обеспечение выполнения ими государственного задания, предусмотренных в областном бюджете на соответствующий финансовый год.

Для того, чтобы в дальнейшем разработать программы управления персоналом рассмотрим способы мотивации, которые существуют в ГБПОУ «ЮУГК» и ее недостатки.

1. Должностной оклад:

Основной вид денежного вознаграждения сотрудников предприятия – оклад. Должностной оклад (ставка заработной платы) педагогическим работникам устанавливается за продолжительность рабочего времени (норму часов преподавательской и (или) педагогической работы за ставку заработной платы),

2. Компенсационные и стимулирующие выплаты:

Выплаты компенсационного характера устанавливаются к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников по соответствующим профессиональным квалификационным группам в процентах к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы или в абсолютных размерах, если иное не установлено трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации или Челябинской области.

Размеры выплат компенсационного характера, установленные работникам, не могут быть ниже размеров компенсационных выплат, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Выплаты стимулирующего характера работнику производятся по решению директором учреждения с учетом мнения комиссии по рассмотрению установления стимулирующих выплат или представительного органа работников либо в пределах утвержденного фонда оплаты труда.

Ниже представлена таблица 2.9, в которой более наглядно отражена характеристика системы мотивации.

Таблица 2.9 – Характеристика системы мотивации

Элементы мотивации	ГБПОУ «ЮУГК»
Денежная компенсация	Должностной оклад

Компенсирование и стимулирование	Устанавливается к окладу, по решению директора
Оплачиваемый отпуск	56 календарных дней в год

Таким образом, сложившаяся в организации система мотивации приводит к тому, что объективно администрация заинтересованы в увеличении собственной результативности, у них имеются поощрения за результаты собственного труда, но в организации нет обратной связи об успешности или не успешности собственной деятельности и деятельности коллег и, как результат, не подключены мотивы достижения успеха, соревнования с другими, мотива оценки труда, успеха, профессионализма.

Исходя из проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Мотивационная система, хотя и представлена широким спектром мероприятий, тем не менее, недостаточно эффективно стимулирует сотрудников к выполнению своей работы на максимально высоком и качественном уровне, что требует усилий и ресурсов для ее разработки и внедрения. В результате возникает некоторое противоречие – при отличном уровне организации производства мотивирование персонала недостаточно развито.

Действующая система оплаты труда в ГБПОУ «ЮУГК» не в полной мере отвечает требованиям производства и довольно консервативна. Компенсационные и стимулирующие выплаты за выполнение основных производственных показателей превратилась в постоянную доплату к заработной плате. Премия не должна начисляться за результаты и деятельность работников, являющихся обязательными и оплачиваемые в рамках постоянной части заработка. Также необходимо давать понять работнику, что премия – это не привычная форма доплат, которая не может стимулировать работника, а доплата за эффективный труд, инициативу. На основании рассмотрения различных систем оплаты труда в различных предприятиях и организациях России и зарубежных предприятий сложилась следующая закономерность:

доля тарифной ставки (оклада) в заработной плате должна быть больше у рабочих;

у руководителей, специалистов и служащих должна возрастать роль премии, которая выплачивается в зависимости от результатов работы учреждения в целом.

При ответе на вопрос, «Как необходимо организовать процесс труда, чтобы люди радовались приходу на работу» были получены следующие результаты и приведены на рисунке 2.1:

теплая атмосфера – 25%;

доверие и уважение внутри организации ко всем – 87,5%;

увеличение времени перерывов – 12,5%;

командные задания – 37,5%;

совместный отдых и времяпрепровождение – 50%.

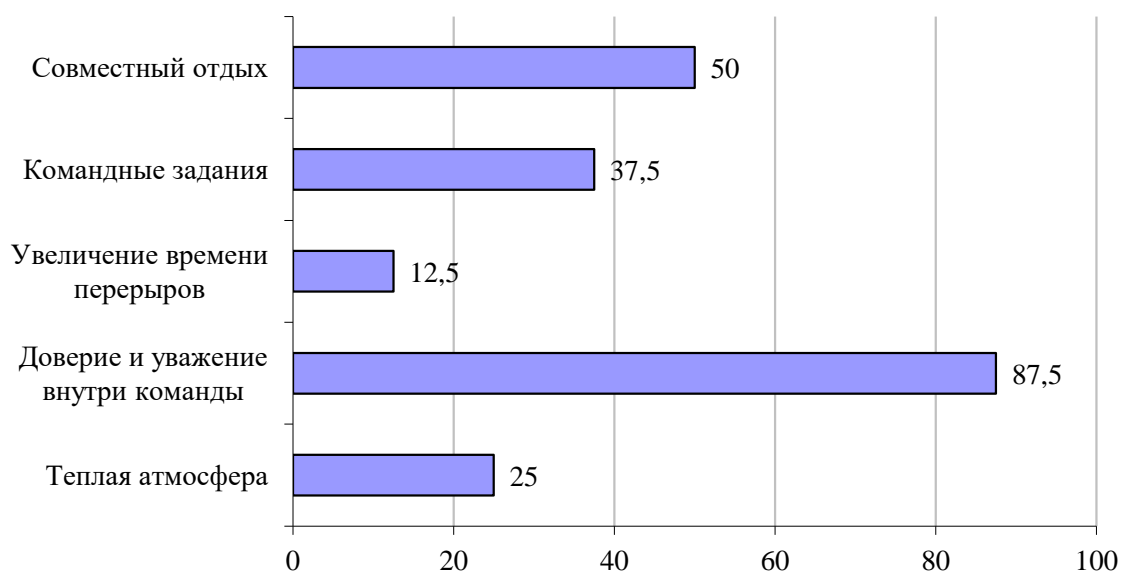


Рисунок 2.1 – Ответы на вопрос «Как необходимо организовать процесс труда, чтобы люди радовались приходу на работу»

По полученным данным можно сделать вывод, что необходимо создавать атмосферу доверия и уважения внутри учреждения ко всем, чему способствует корпоративная культура в ГБПОУ «ЮУГК». Сотрудники, в процентном соотношении 50% отметили, что необходима организация совместного отдыха и времяпрепровождения.

На вопрос можно ли организовать труд, чтобы на рабочем месте работать с большей производительностью, ответили:

можно –25%;

можно, но нужна лучшая техника, оборудование– 25%;

улучшить организацию труда–62,5%;

дополнительное обучение –62,5%;

зарплатная плата все равно не возрастет –12,5%.



Рисунок 2.2– Ответы на вопрос «Можно ли организовать труд, чтобы на рабочем месте работать с большей производительностью»

Представленные данные опроса указывают, что необходимо заинтересовывать людей в более производительном труде дополнительным обучением за счет средств организации улучшать организацию труда и распределение обязанностей работников.

На вопрос, являются ли деньги вечным стопроцентным гарантом повышения производительности труда, распределение произошло следующим образом:

да –25%;

ситуационно –62,5%;

не для всех работников –12,5%.

Полученные данные свидетельствуют, что члены коллектива пытаются реализовать свои способности, построить карьеру, обеспечить не только себя, но

и свою семью в будущем. Работа в ГБПОУ «ЮУГК» дает уверенность в завтрашнем дне, немаловажный фактор играет имидж ГБПОУ «ЮУГК» в регионе. Такими важными мотивирующими фактами можно воспользоваться при построении индивидуальной системы мотивации.

Необходима оптимизированная система оплаты труда (платить за труд в меру не недоплачивать и не переплачивать). Можно ввести индивидуальную систему оплаты и премирования, при этом работник должен знать, за что и почему произошли надбавки, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд, инициатива, стремление работника принести пользу всемерно поощряется руководством. В соответствии с таблицей 2.10, общий оборот рабочей силы по предприятию можно считать нормальным. Произошли незначительные отклонения в коэффициентах оборота по приему, оборота по выбытию и постоянства кадров, что связано с увеличением числа учащихся. Негативно следует оценить увеличение коэффициента текучести кадров – доля уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины в среднесписочной численности персонала предприятия возросла на 4%.

Таблица 2.10 – Показатели движения персонала ГБПОУ «ЮУГК» за 2014–2016

Показатели	Значения			Отклонения		Темп роста %	
	2014г	2015 г.	2016 г.	2015-2014гг	2016-2015гг	2015-2014гг	2016-2015гг
Численность принятых на работу, чел.	5	6	10	1	4	120	166,6
Численность уволенных работников, чел.	2	3	0	1	0	150	0
Среднесписочная численность, чел.	68	65	70	-2	1	95,5	107,6
Численность уволенных по нежелательным причинам, чел.	2	–	-	-	-	-	-

Окончание таблицы 2.10

Показатели	Значения	Отклонения	Темп роста %
------------	----------	------------	--------------

	2014г	2015 г.	2016 г.	2015- 2014гг	2016- 2015гг	2015- 2014гг	2016- 2015гг
Численность работников, отработавших весь год, чел.	67	62	70	-5	8	92,5	112,9
Коэффициент общего оборота персонала	0,11	0,13	0,14	0,03	0,01	118,1	107,6
Коэффициент оборота по приему	0,07	0,09	0,14	0,02	0,05	128,5	155,5
Коэффициент оборота по выбытию	0,03	0,05	0	0,02	-0,05	166,6	0
Коэффициент текучести кадров	0,02	0,04	0	0,02	-0,04	200	0
Коэффициент восполнения работников	2,5	2	-	-0,05	0	80	-
Коэффициент постоянства персонала	0,98	0,95	1	-0,03	0,05	96,9	105,2

Однако ключевой персонал организации остается стабильным как по численности, так и по уровню профессионализма, о чем говорит относительно стабильный удельный вес персонала, имеющего высшее профессиональное образование. Таким образом, работа по совершенствованию системы мотивации и повышению на этой основе эффективности функционирования предприятия должна вестись по следующим направлениям: усиление индивидуализации в оплате труда, предоставление большей самостоятельности в принятии решений, которые непосредственно связаны с выполняемой работой и компетенцией сотрудников, повышение качества образования.

Анализ финансово-экономических показателей деятельности ГБПОУ «ЮУГК» за 2014–2016 гг. показал, что за отчетный период доход учреждения увеличился на 21,74%. Численность сотрудников увеличилась на восемь человека за тот же период.

В управлении работниками ГБПОУ «ЮУГК» применяется несколько групп методов мотивации. Основной акцент в системе мотивации работников ГБПОУ «ЮУГК» сделан на материальные методы стимулирования. Негативно следует

оценить увеличение коэффициента текучести кадров за период 2014 –2015 гг. – доля уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины в среднесписочной численности персонала предприятия возросла на 4%, но за период 2015 –2016 гг. – доля уволенных стала равна нулю.

Вывод по разделу 2. Исходя из анализа системы стратегического управления персоналом можно сделать следующие выводы: работа по совершенствованию системы мотивации и повышению на этой основе эффективности функционирования предприятия должна вестись по следующим направлениям: стимулирования персонала, предоставление большей самостоятельности в принятии решений, которые непосредственно связаны с выполняемой работой и компетенцией сотрудников, повышение качества внутриорганизационного образования.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ГБПОУ «ЮЖНО-УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО КОЛЛЕДЖА»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персонала ГБПОУ «ЮУГК»

Характер конкретных мероприятий по улучшению организации производства в различной степени определяется особенностью предприятия и сложившимся состоянием дел, вместе с тем можно сформировать общее направление работы по рационализации и последовательности их проведения на предприятии.

Руководителям ГБПОУ «ЮУГК» предлагается заниматься профессиональным развитием и обучением своего персонала.

Профессиональное развитие сотрудников ГБПОУ «ЮУГК» необходимо рассматривать с позиции человеческого фактора, а также формирования и развития кадрового потенциала ГБПОУ «ЮУГК». Профессиональное развитие ГБПОУ «ЮУГК», которое рассматривается с позиций человеческого фактора, имеет только личностный смысл. С позиции же формирования и развития кадрового потенциала ГБПОУ «ЮУГК» можно рассматривать развитие должностной структуры предприятия, потребности которой связаны с профессиональным опытом персонала.

Предложения по совершенствованию и развитию мотивационной деятельности в предприятия. На основании проведенного анализа необходимо:

1. Провести аттестацию всего персонала, в том числе руководящего состава и поддерживать рост профессионализма работников (обучение персонала и повышение его квалификации). Так же повышения уровня образования сотрудников колледжа.

2. Делегировать часть полномочий и ответственности на каждое рабочее место формы текущего плана вносятся наиболее крупные объединенные мероприятия по совершенствованию образовательного развития.

3. Разработать предложения по реформированию формы организации труда, например, сформировать команды (каждая со своим заданием), совместно с руководством определять еженедельные контрольные показатели производительности труда для каждой. Оклад специалиста такой команды может быть на уровне средней, премировать работников за каждый 1% перевыполнения производительности труда по отношению к предыдущему периоду.

4. Сформировать гибкую систему мотивации персонала (как материальной, так и нематериальной), для чего поставить конкретные цели перед работниками. Поощрять за достижение результатов, а не за исполнение предписанных обязанностей.

Рассмотрим основные цели и задачи развития персонала предприятия, которые рассмотрены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Структура целей и задач развития персонала ГБПОУ «ЮУГК»

Область развития	Задачи	Личность	Организация
Поставленные цели	Улучшение адаптационных способностей и развитие инновационных качеств работников	Углубление и расширение самобезопасности и персональной стабильности. Развитие потенциала личности	Развитие кадрового потенциала, формирование команды как объекта группового управления
Оперативные и тактические цели	Совершенствование профессиональных знаний и способностей. Работа с сотрудниками, их обучение	Ориентация работников на профессиональную карьеру внутри организации. Развитие творческого потенциала личности	Развитие персонала в соответствии с изменениями организации

Ниже приведена таблица 3.2 с предложениями по совершенствованию управления персоналом.

Таблица 3.2 – Предложения по совершенствованию управления персоналом

Наименование мероприятия	Цель	Задачи
Мероприятие по обеспечению создания корпоративной среды и благоприятного социально – психологического климата	Поощрять развитие Процессов управления социально-психологическим климатом	Организовать корпоративные выезды
Мероприятие по созданию эффективной системы вознаграждения и стимулирования персонала с учетом задач	Создать условия для привлечения и мотивирования сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> – Согласовывать вознаграждение с показателями труда и высоким уровнем обслуживания клиентов в т.ч. на основе; – материального стимулирования персонала по результатам; – Использовать нематериальное вознаграждение персонала как форму признания заслуг сотрудников; – Применить разработанную бально-рейтинговую систему для оценки результативности труда.
Мероприятие по повышению квалификации персонала	Обеспечить обучение, направленное на повышение производительности труда и эффективное использование персонала	Организовать повышение квалификации (профессиональное обучение) для отдельных категорий персонала

Кроме того, исходя из анализа системы управления персоналом, мы выяснили, что на сегодняшний день одной из ключевых задач для предприятия является повышение эффективности системы управления.

Ниже приведенное каждое мероприятие более подробно.

1. Мероприятие по обеспечению создания корпоративной среды и благоприятного социально – психологического климата.

В ГБПОУ «ЮУГК» не развита концепция материального стимулирования, также нет места и моральным средствам мотивации, к которым можно отнести: создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Здесь можно предложить проведение различных культурных мероприятий:
корпоративные выезды;
празднование государственных праздников. Рассчитаем затраты на проведение корпоративного выезда.

Таблица 3.3 – Затраты на проведение корпоративного выезда (в тысячах рублей).

Наименование затрат	Сумма затрат (в рублях)
Аренда помещения, тыс. руб.	7000
Ведущий, тыс. руб.	3000
Праздничный стол (на одного человека), тыс. руб.	1000
Итого, тыс. руб.	11000

Данное мероприятие следует проводить 2 раз в год, лучше всего перед новым годом, и в конце учебного года. Тем самым поощрять своих сотрудников за проработанный год.

Данное мероприятие корпоративного выезда позволит:

- подвести итоги работы колледжа и завершить год на позитивной ноте;
- ускорить процесс адаптации новых сотрудников;
- усилить мотивацию достижений;
- изучить систему взаимоотношений в коллективе;
- сплотить сотрудников;
- выразить им признательность за их труд и получить обратную связь;
- отдохнуть и развлечься.

Таким образом, коллектив будет сплочен и нацелен на увеличение профессиональных навыков предприятия.

Проследим изменения показателей, после внедрения мероприятий по таблице 3.4, представленной ниже.

Таблица 3.4 – Изменения показателей после внедрения мероприятия (в млн. рублей)

Наименование показателей	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Отклонения (тыс. руб.)
Доход от оказания платных услуг (млн. руб.)	20 001 226	20 101 226	100000
Прочие доходы (тыс. руб.)	206 800	360 800	154 000

2. Мероприятие по созданию эффективной системы вознаграждения и стимулирования персонала с учетом стратегических задач.

В ГБПОУ «ЮУГК» рекомендуется использовать материальное и нематериальное вознаграждение персонала. Материальная: з/п, премия за работу по дополнительным обязанностям, оплата отпуска, компенсация проезда и еды, социальное страхование. Например, в этом году все сотрудники, которые участвовали в научно-исследовательских конференциях более 4х раз на 30 июня 2016 года, получают дополнительную премию. Нематериальная: тренинги, молодой и веселый коллектив и важность каждого сотрудника. Умение вовремя и правильно замотивировать свой персонал даст ценных сотрудников, которые вместе со своим руководителем будут идти к заданным целям.

Смысл данной системы заключается в том, что за каждую выполненную цель, поставленную перед работником, ему будет начисляться определенное количество балловых очков. Одно балловое очко будет равняться ста рублям. Соответствие цели и балловых очков отражено в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Шкала перевода баллов в денежный эквивалент (в тысячах рублей).

Наименование оперативной задачи	Стоимость 1 балла, руб.	Количество набранных баллов за месяц, ед.	Перевод баллов в денежный эквивалент, руб.
Соблюдение инструкций по охране труда и ПБ; соблюдение норм СанПиНа	100	5	500

Продолжение таблицы 3.5

Наименование оперативной задачи	Стоимость 1 балла, руб.	Количество набранных баллов за месяц, ед.	Перевод баллов в денежный эквивалент, руб.
Отсутствие жалоб со стороны родителей (законных представителей), обучающихся, сотрудников	100	3	300
За высокий уровень исполнительской дисциплины, связанной со своевременной и качественной подготовкой отчетной документации	100	6	600
Качественное и своевременное ведение информационной системы 1С:Колледж	100	10	1000
Итого за месяц:	–	31	3100

Так же будет учитываться выполнение цели на сто процентов. Данный подсчет будут производить руководители, а именно заведующие ПЦК. По итоговому количеству баллов каждый сотрудник будет получать вознаграждение. Вознаграждение будет зависеть от набранных балловых очков за год.

Так же может быть предложено более весомое вознаграждение, для целеустремленных сотрудников

Ниже представлены изменения показателей, после внедрения мероприятия в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Изменения показателей после внедрения мероприятия (в млн. рублей)

Наименование показателей	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Отклонения, тыс. руб.
Доход от оказания платных услуг, млн. руб.	20 001 226	20 101 226	100000
Прочие доходы, тыс. руб.	206 800	360 800	154 000

Таким образом, за счет предлагаемой системы стимулирования предлагается рост прибыли на 42 %.

3. Мероприятие по повышению квалификации персонала.

Повышение квалификации персонала рекомендуется проводить с целью совершенствования теоретических знаний и практических навыков и профессионального мастерства сотрудников, освоение новой техники и технологии, ориентации труда и управления.

Как известно на выполнение одной и той же работы у квалифицированных сотрудников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Так как квалифицированные сотрудники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, лучше разбираются в новой технологии и методах организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие сотрудники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных, обязанности в процессе работы. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Повышение квалификации трудового коллектива предполагает его обучение выполнению новых задач и полноценному применению современных технологий, а также выработку профессиональной надежности и развитие имеющихся умений. В ходе повышения квалификации необходимо научиться не просто выполнять работу принятым в настоящее время образом (профессиональный тренинг, направленный на выполнение конкретных задач), а постоянно изменять и совершенствовать методы работы, улучшая ее качество.

Повышение квалификации является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост уровня образования учащихся учреждения. В зависимости от внешних обстоятельств потребности в повышении квалификации персонала определяются разными путями с разной степенью детализации.

Можно выделить несколько основных причин того, почему развитие и повышение квалификации персонала в настоящее время приобрело особенно большое значение.

1. Век информации – быстрые технологические изменения.
2. Изменения требований к рабочей силе.
3. Недостаток навыков, особенно в высокотехнологичных и наукоемких областях.
4. Постоянные организационные изменения.

Повышение квалификации работников дистанционного образования может быть организовано множеством разных способов:

Внутри организации (Неформальный тренинг).

организованные учебные семинары, секции и краткосрочные курсы продолжительностью от нескольких недель до нескольких месяцев;

самообразование: использование самоучителей (печатных и/или других средств обучения), подобранных и одобренных для применения внутри организации;

обучение на курсах профессиональной подготовки, организованных учебным заведением.

В сотрудничестве с другими учебными заведениями

Неформальный тренинг:

Товарищеская помощь: работа в другом учебном заведении в паре с опытным квалифицированным сотрудником, выполняющим аналогичные функции, либо приглашение эксперта из другой организации, который будет работать с отдельными сотрудниками или группой в вашей организации.

Формальный тренинг:

Организованные учебные курсы: семинары, секции, краткосрочные курсы продолжительностью от нескольких недель до нескольких месяцев;

Обучение на курсах профессиональной подготовки, организованных другим образовательным учреждением стационарно или на расстоянии.

Организация должна обеспечить своему персоналу возможность выбора, чтобы удовлетворить потребности различных категорий работников. Каждая предметно цикловая комиссия обязана разработать стратегию повышения квалификации своего персонала на основе долгосрочного учебного плана.

Преимущества повышения квалификации персонала для организации

Повышение квалификации персонала поможет по следующим ключевым направлениям:

Подбор и расстановка кадров. Перспектива обучения и повышения квалификации привлекает хороших специалистов. Текущая текучесть кадров снижается, поскольку должным образом подготовленные сотрудники получают больше удовлетворения от работы, так как могут полнее себя реализовать, а их усилия получают признание.

Использование новых технологий и производственных систем. Во многих организациях имеется широкий спектр технологических возможностей, однако некоторые из них не используются из-за отсутствия квалифицированных кадров. Повышение квалификации на рабочем месте, когда директор организует обучение отдельных сотрудников или небольших групп, служит кратчайшим путем к применению новых технологий.

Выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала.

Преимущества повышения квалификации персонала для руководителей.

Личное участие в повышении квалификации сотрудников способствует самосовершенствованию в следующих направлениях.

Текущие дела. Концентрируя внимание на повышении квалификации персонала, вы тем самым заботитесь о том, чтобы ваши сотрудники учились на ошибках, а не повторяли их. Если вы сами или кто-либо из опытных работников научите людей, что и как нужно делать, у работников появятся новые навыки, круг их обязанностей можно расширить, что сэкономит вам время в будущем.

Потенциальные возможности сотрудников. В отличие от оборудования ценность кадров повышается со временем, благодаря приобретению новых знаний и опыта. Постоянно совершенствуя свои навыки, вы и ваши сотрудники никогда не отстанете от требований времени и сумеете справиться с изменившейся рабочей нагрузкой. Развитие собственных возможностей гарантирует в будущем независимость от других подразделений и консультантов.

Собственные перспективы карьерного роста. Типичная ошибка, когда человек, желая стать незаменимым, стремится сделать все сам. Позабывшись о повышении квалификации своих сотрудников и возложив на них больше ответственности, вы сэкономите силы и время и сможете расширить круг своих обязанностей.

Преимущества повышения квалификации для сотрудников:

Гарантированная занятость. Сотрудники, владеющие многочисленными навыками, больше востребованы, поскольку могут приспособиться к меняющемуся характеру работы. Развитие универсальных навыков повышает ценность сотрудника, который может выполнять разную работу в данной организации.

Рабочий потенциал. Персонал, занимающийся развитием своих навыков и желающий их улучшить, может брать на себя дополнительные обязанности. У таких сотрудников больше возможностей для продвижения по службе.

Ослабление стресса. Адекватная подготовка, соответствующая рабочим требованиям, ослабляет стресс и повышает способность приспосабливаться к изменениям и работе в сложных условиях.

Мотивация и удовлетворение от работы. Повышая свою квалификацию, сотрудники ощущают заботу руководства, что способствует повышению мотивации и удовлетворения от работы.

По данным опросов, размер оплаты имеет гораздо меньшее значение, чем принято считать. Исследователи сделали важное наблюдение: люди хотят интересной и увлекательной работы, хотят работать с удовольствием и гордиться результатами своего труда. Менеджеры и руководители имеют большое влияние на работу своих сотрудников и их отношение к ней. Следует больше заботиться о повышении удовлетворенности работой.

Предлагается в плановом году, для повышения квалификации, преподавателей ГБПОУ «ЮУГК» направить в институт профессионального образования. Продолжительность курса по повышению квалификации составит 72 академических часа. Стоимость обучения для группы из 10 человек составит 35000 руб. График занятий 2-3 раза в неделю, по 4 академических часа в день. Так как график работы в ГБПОУ «ЮУГК» почасовой, обучение можно будет провести без отрыва от работы, в выходной день сотрудника. Таким образом, в год, предлагается отправлять на повышение квалификации по 5 преподавателей из каждой предметно-цикловой комиссии.

После повышения квалификации 10 сотрудников объем посещения занятий по дополнительному образованию увеличился на 42%.

Ниже приведены изменения показателей, после внедрения мероприятия по таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Изменения показателей после внедрения мероприятия (вмлн. рублей).

Наименование показателей	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Отклонения, тыс. руб.
Доход от оказания платных услуг, млн. руб.	20 001 226	20 101 226	100000
Прочие доходы, тыс. руб.	206800	360800	154000

А также данное мероприятие по повышению квалификации и аттестации для персонала поспособствует таким преимуществам, как:

1. Более широкие преимущества в карьерном росте, как в организации, так и в не ее;
2. Большую удовлетворенность своей деятельностью;
3. Повышение оценки своих возможностей;
4. Повышение компетентности в профессиональном плане.

3.2 Пути повышения эффективности трудовых ресурсов в ГБПОУ «ЮУГК»

Оценим ожидаемую социально-экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Оценка социальной эффективности системы управления персоналом в значительной степени определяется организацией работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, повышением квалификации и аттестация персонала, а также стимулированием персонала, то есть больше зависит от форм и методов работы с персоналом. После завершения мероприятия с помощью программы можно узнать, какие тематики, выступления и докладчики были наиболее полезными и востребованными у сотрудников. Эти данные затем вносятся в общую базу и используются в процессе обучения новых сотрудников. Обладая этими знаниями, значительно проще находить взаимопонимание с целевой аудиторией. Это позволяет значительно повысить

профессиональную квалификацию предприятия за счет предложения наиболее востребованных тем обучения.

Приложение приносит и другую пользу. Участники мероприятий могут использовать список востребованных тем для того, чтобы устроить личную встречу с другими квалифицированными кадрами, даже с теми, с кем не смогли бы пообщаться при других обстоятельствах. Аналогично можно найти тех людей, которые заинтересованы в посещении конкретной выставки или определенные тренинги. Приложение помогает работникам сориентироваться на мероприятии, выбирая наиболее интересные объекты и выступления. В таблице 3.8 приведена совокупная экономическая эффективность по всем мероприятиям по совершенствованию системы управления персоналом.

Таблица 3.8 – Совокупная экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Наименование мероприятия	Затраты в тысячах рублей	Ожидаемый результат
Мероприятие по обеспечению создания корпоративной среды и благоприятного социально - психологического климата	33	Позволит создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Сделает коллектив сплоченным и конкурентоспособным. Обеспечит новичкам быструю адаптацию. Возрастет повышения квалифицированных работников на 2%.
Мероприятие по созданию эффективной системы вознаграждения и стимулирования персонала с учетом стратегических задач	60	Позволит стимулировать сотрудников за счет материального и нематериального стимулирования. Возрастет повышения квалифицированных работников на 2%.
Мероприятие по повышению квалификации персонала	35	Повысит профессиональное мастерство персонала в освоении новой техники и технологии. Даст персоналу преимущества в достижении карьерного роста. Возрастет повышения квалифицированных работников на 2%.
Итого	128	Повышение квалифицированных работников возрастет на 6%

Предполагается, что после мероприятий по разработке совершенствования управления персоналом в ГБПОУ «ЮУГК» основные экономические показатели возрастут на 6% в проектном году по сравнению с 2016 г.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрить предложенные мероприятия по совершенствованию управления персоналом ГБПОУ «ЮУГК» целесообразно, так как данные мероприятия положительно сказались на всех экономических показателях. Экономический эффект представляет собой разницу между результатами экономической деятельности (предоставления платных услуг по программе 1С) и затратами, произведенными для их получения. Если результат экономической деятельности превышает затраты, имеем положительный эффект (оцениваемый, например, прибылью); в противном случае – отрицательный эффект (например, убытки). Эффект как разница между стоимостью услуг и затратами на его производство возникает (при прочих равных условиях) в двух случаях: во-первых, когда возрастают услуги (рост востребованности данной услуги); во-вторых, когда сокращаются затраты (экономия ресурсов).

Эффект как конечный результат хозяйственной деятельности характеризуется различными стоимостными и натуральными показателями. К ним можно отнести: прибыль (экономия) по отдельным элементам затрат; общую экономию от снижения себестоимости за счет экономии по отдельным элементам. Однако, как бы ни был важен результат, необходимо знать, какой ценой этого результата достигнут, т. е. один и тот же эффект может быть получен различными способами с различными затратами, и наоборот, одинаковые затраты могут дать совершенно разные результаты. Соизмерение эффекта и затрат на его достижение – это основа экономической эффективности.

Вывод по разделу 3. Для повышения эффективности организации труда и использования трудовых ресурсов на анализируемом предприятии администрации колледжа необходимо обратить внимание на текучесть кадров, а также на дисциплину вспомогательного персонала. Что касается текучести кадров, то с одной стороны на образовательное учреждение периодическое обновление

персонала сказывается благотворно: появляются новые методы преподавания, снижается риск образования и стабилизации системы взяточничества и так далее. Главное, чтобы из-за сменяемости персонала не возникло простоев в производстве, и штат был всегда достаточно укомплектован. С другой стороны, эффективность работы намного выше в стабильном коллективе, где есть доверие, сработанность, тем более потеря времени на адаптацию нового работника негативно сказывается на производительности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование персонала – есть важный и просто необходимый фактор стабильного функционирования предприятия и его динамичного развития. Определение потребности в рабочей силе представляет собой начальный этап кадрового управления. Не зная, какая понадобится численность (в том числе по категориям), нельзя найти и наиболее эффективный путь комплектования штатов. В результате проведенного исследования в выпускной квалификационной работе была достигнута поставленная цель – разработка совершенствования управления персоналом организации на примере ГБПОУ «ЮУГК». В современных условиях одной из ключевых проблем социально-экономического развития большинства развитых стран мирового сообщества является совершенствование системы управления персоналом. При этом, несмотря на дифференцированный подход к данной проблематике, можно выделить общие тенденции, характерные для всех стран.

Система управления персоналом (трудовыми ресурсами) выступает органическим структурным элементом менеджмента, который непосредственно связан с отношениями между работником и работодателем, как внутри, так и вне предприятия, их взаимосвязями по поводу соблюдения их законных прав и выполняемых ими функциональных обязанностей.

В этой связи целесообразно рассматривать систему управления персоналом комплексно с учетом широкого спектра важнейших вопросов, в том числе формирование концепции кадрового менеджмента и мотивации работников, разработка организационно-практических подходов к деятельности механизма ее реализации в конкретной организации.

Ключевая цель системы управления персоналом заключается в создании результативных мотиваций, обеспечении предприятия высококвалифицированными специалистами, их профессиональный рост и социальное развитие.

В первом разделе были рассмотрены основные теоретические вопросы по теме, такие как: управления персоналом, как объект стратегического управления организацией: содержание понятия; были рассмотрены вопросы кадровой работы; и раскрыты особенности стратегического управления персоналом.

Во втором разделе была рассмотрена краткая характеристика организации ГБПОУ «ЮУГК» и произведены такие анализы как: анализ организационной структуры предприятия; основных экономических показателей; анализ системы управления персоналом, анализ методов мотивации.

В управлении персоналом ГБПОУ «ЮУГК» применяется несколько групп методов мотивации. Основной акцент в системе мотивации персонала ГБПОУ «ЮУГК» сделан на материальные и нематериальные методы стимулирования. В настоящее время во главе угла действующих концепций управления персоналом лежат потребности конкретного работника, а не коллективное начало (как это было в советские времена). При этом продолжает возрастать и усиливаться роль личности сотрудника, уделяется повышенное внимание его мотивационным установкам и возможности формировать их таким образом, чтобы они действовали на благо организации.

В ходе проведенного исследования были выявлены следующие проблемы:

1. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблематикой;
2. Неэффективность системы материального поощрения сотрудников;
3. Отсутствие системы оценки результатов работников персонала;
4. Низкий уровень квалификации сотрудников.

Профессиональное развитие персонала – это система взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивации с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач организации. Таким образом, можно сделать вывод, что развитие персонала способствует достижению целей работника, организации и общества в целом.

Исходя из анализа системы управления персоналом можно сделать следующие выводы: работа по совершенствованию системы мотивации и повышению на этой основе эффективности функционирования предприятия должна вестись по следующим направлениям: стимулирования персонала, предоставление большей самостоятельности в принятии решений, которые непосредственно связаны с выполняемой работой и компетенцией сотрудников, повышение качества внутрифирменного образования.

В ходе анализа, проведенного в выпускной квалификационной работе, удалось выявить следующие приоритетные направления совершенствования системы управления персоналом.

Первое мероприятие по развитию корпоративной среды и созданию благоприятного социально – психологического климата в коллективе. Позволит создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Сделает коллектив сплоченным и конкурентоспособным. Обеспечит новичкам быструю адаптацию.

Второе мероприятие по созданию эффективной системы вознаграждения и стимулирования персонала с учетом стратегических задач. Позволит увеличить рост востребованности предлагаемых услуг, за счет стимулирования сотрудников. Тем самым повысит прибыль предприятия.

Третье мероприятие направлено на повышение квалификации и аттестацию персонала. Повысит профессиональное мастерство персонала в освоении новой техники и технологии. Даст персоналу преимущества в достижении карьерного роста.

Таким образом, персонал является самой важной частью всей структуры организации, ведь именно от него зависит, насколько эффективно будет функционировать предприятие.

В целом организации труда в ГБПОУ «ЮУГК» можно дать хорошую оценку: предприятие имеет стабильную прибыль, довольно высокую производительность труда, дефицита в трудовых ресурсах не наблюдается.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: [с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.20015 № 7-ФКЗ]. – [Электронный ресурс]: СПС КонсультантПлюс.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья): [с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ]. – [Электронный ресурс]: СПС КонсультантПлюс.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 21.12.2001 г.: [с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ]. – [Электронный ресурс]: СПС КонсультантПлюс.
4. Положение от 31.08.2016 № 214/к «Об оплате труда работников ГБПОУ «ЮУГК»»
5. Дополнения и изменения № 1 от 03.11.2016 г. № 313/к в Положение от 31.08.2016 № 214/к «Об оплате труда работников ГБПОУ «ЮУГК»»
6. Бизюков П.В. Служба управления персоналом: функции, типологии, модели // Социол. исслед. – 2014. – № 5. – С. 10–20.
7. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2013. – 411 с.
8. Брагина З.В., Дудяшова В.П. Управление персоналом: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальности "Менеджмент организации" – М.: КНОРУС, 2014. – 125 с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Триада, ЛТД, 2015. – 412 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, – 2012.– 456 с.
11. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2013. – №5. – С. 75-79.

12.Егорова М. С., Пищальников И. Г. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования // Молодой ученый. – 2015. – №9. – С. 586-589.

13.Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. –М.: ИНФРА-М, – 2014. – 311 с.

14.Зарецкий, А. Разделение и разложение труда в контексте повышения его производительности: учебное пособие / А. Зарецкий // Человек и труд, 2013. – №6.– С. 27 - 33.

15.Какке Л. А., Кошечая И. П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп.– М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М,2013. – 288 с. – (Профессиональное образование). 2013

16.Казаков, Н.А. Экономический анализ: учебное пособие / Н.А. Казаков – М.: ИНФРА-М, 2014. – 343 с. (ИНФРА-М)

17.Карпова, Т. П. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: учебное пособие / Т.П. Карпова, В.В. Карпова. – М.: Вуз.учебник: НИЦ Инфра-М, 2013.– 302 с.

18.Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, – 2015. – 354 с.

19.Кибанов А.Я. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации.– М.: Кнорус,– 2013. – 368 с.

20.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебное пособие. Издательство: Инфра-М,– 2013. – 207 с.

21.Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования: Учебное пособие– 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М,– 2014. – 251 с.

22.Кондратова, И.Г. Анализ использования трудовых ресурсов как важнейшей части ресурсного потенциала организации: учебное пособие / И.Г. Кондратова // Экономический анализ: теория и практика, 2012. – №1. – С. 22 - 28.

23. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. – №12. – С. 15-25.
24. Ларри Стаут. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Издательство: Добрая книга, – 2012. – 180 с.
25. Ловчева М.В., Галкина Е.Н., Гурова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно–практ. Пособие. – М.: Проспект, 2014. – 80 с.
26. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Н.П. Любушин.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, – 2012. – 488 с.
27. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов / Е. В. Маслов. - М.: Инфра-М; Новосибирск:– НГАЭиУ,– 2013. – 312 с.
28. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала/ И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. М.: Экономика,– 2014. – 360 с.
29. Пронина М.А. Анализ использования трудовых ресурсов / М.А. Пронина, С.Г. Саенко, А.Г. Зайцева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – №9. – С. 83-86.
30. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие – М.: ИНФРА-М,– 2012. – 394 с.
31. Растова, Ю.И. Экономика организаций (предприятий) в схемах [Текст]/ Ю.И. Растова, Р.Г. Малахов, О.А. Горянинская. – М.: ЭКСМО, – 2014. – 236 с.
32. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2013. – 534с.
33. Складенко, В.К. Экономика предприятия: учебное пособие / В.К. Складенко, В.М. Прудников. – М.: ИНФРА-М,– 2012. – 204с.
34. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. И.А. Дубровина, А.С. Каменского – Дашков и К,– 2013. – 230с.
35. Экономика предприятия: учебное пособие / под ред. Б.Я. Горфинкеля. – М.: «Ин-фра-М», –2012. – 256с.

- 36.. Финансы предприятий: учебное пособие / под ред. Н.Е. Заяц. – Мн.: Высшая школа,– 2012. – 257с.
- 37.Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под ред. Г.Б. Поляка. – М.: «Финансы, ЮНИТИ», – 2012. – 40с.
- 38.Фокина, О. М. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учеб.пособие для вузов / О. М. Фокина, А. В. Соломка. – М.:КноРус, – 2012. – 229 с.
- 39.Чернышева, Ю.Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Ю.Г. Чернышева, А.Л. Кочергин. – Ростов н/Д. Феникс, – 2013. – 2011с.
- 40.Шеремет, А.Д. Финансы предприятия: учебное пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.:ИНФРА-М, – 2014. – 186с.
41. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа,– 2013. – 352 с.
- 42.Шейнов В. П. Как управлять другими; как управлять собой. Искусство менеджера. 2-е изд., доп. – Минск.: Алмафeya, – 2012. – 386 с.
- 43.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно–практич. пособие. – М.: Интел - синтез, – 2014. – 300с.
- 44.Шишкин, А.К. Учет, анализ, аудит на предприятии: учебное пособие / А.К. Шишкин, В.А. Микрюков, И.Д. Дышкант. – М.: Аудит, ЮНИТИ,– 2012.
45. Янковская, В. В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник / В.В. Янковская. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 425 с. – (Высшее образова-ние:Бакалавриат). – (ИНФРА-М)
- 46.Сайт предприятия ГБПОУ «ЮУГК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ecol.edu.ru/>
- 47.Финансы.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.finansy.ru
- 48.Международная информационная группа «Интерфакс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.group.interfax.ru

49. Научная электронная библиотека e-library [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>

50. "Университетская библиотека" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.znaniium.ru/>

