

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В ООО «КРИСТАЛЛ»**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001361  
Поповой Ирины Сергеевны

Научный руководитель  
ассистент Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1 Система управления персоналом: содержание, цели и функции.....	6
1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование.....	13
1.3 Основные методы и показатели эффективности системы управления персоналом на предприятии.....	23
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «КРИСТАЛЛ»...	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «КРИСТАЛЛ».....	31
2.2 Характеристика системы управления персоналом и использования трудовых ресурсов ООО «КРИСТАЛЛ».....	39
2.3 Изучение актуального состояния системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ».....	48
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «КРИСТАЛЛ».....	56
3.1 Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ».....	56
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Современный мир с его новыми условиями функционирования организаций и предприятий инициировал ряд существенных изменений в концепции управления персоналом в целях повышения эффективности их деятельности и конкурентоспособности. Так нынешняя концепция управления персоналом предполагает выработку и реализацию рациональной кадровой политики. В связи с этим, проблемы, так или иначе имеющие отношение к управлению кадрами предприятия, приобретают особую значимость.

Актуальность темы связана с возрастающей ролью персонала в функционировании и развитии современной организации, т.е. основным фактором конкурентоспособности организации на данный момент является ее человеческий и социальный капитал.

Управление персоналом организации или менеджмент персонала - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Человеческие ресурсы - главное для экономики. Поэтому управление ими является составной частью подготовки менеджеров любого профиля. Следовательно, курс по системе управления персоналом - неперенная составляющая учебного курса по предпринимательству.

Система управления персоналом сегодня претерпевает кардинальные изменения как в нашей стране, так и в странах с развитой рыночной экономикой. Системы управления персоналом различаются. Связано это с тем, что в нашей стране система управления персоналом как значимое направление экономики стала формироваться сравнительно недавно. И если для стран с развитой рыночной экономикой в системе управления персоналом сформировалась устойчивая ориентация на гуманистические

ценности, уже имеющая развитую практику вовлечения работников в дела фирмы, активизирующую их творческий потенциал, то для российских фирм актуальным сегодня является освоение всех разнообразных форм и технологий в системе управления персоналом, выработанных в развитых странах и приспособленных к рыночным условиям. Таким образом, выбранная тема представляется актуальной в современных условиях.

**Анализ степени изученности выбранной темы.** Изучением проблематики эффективного управления персоналом в организации занимались многие ученые, такие как: Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Курбатова М.Б., Новопашин А.И., Папирян А.Г., Чудновский А.Д., Иванковская Л.В и другие. Проблема формирования эффективной политики управления освещена в трудах таких авторов как Рогожин М.Ю., Моргунов Е.Б., Васин Ю.П. и др. Однако как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема эффективного управления человеческими ресурсами на предприятии остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане.

**Проблема исследования** определяется необходимостью развития системы управления персоналом в исследуемом предприятии и отсутствием достаточного количества знаний в области оптимизации работы персонала.

**Объектом исследования** выступает ООО «КРИСТАЛЛ».

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие действующую систему управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ».

**Цель выпускной квалификационной работы** – теоретическое обоснование совершенствования системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ» и разработка практических рекомендаций для эффективного функционирования организации.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть сущность системы управления персоналом на предприятии.

2. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «КРИСТАЛЛ», а также проанализировать систему управления персоналом данной организации.

3. Провести исследование актуального состояния системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ».

4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ» и обосновать их социально-экономическую значимость.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы следующие **методы**: общенаучные – методы системного анализа, формализации и обобщения; специальные – качественный и количественный, структурный. Также были использованы такие методы как наблюдение, сравнение, логическое мышление, анкетирование и др.

**Эмпирическая база исследования** представлена документами текущего делопроизводства ООО «КРИСТАЛЛ», отчетностью структурных подразделений организации и архивными документами объекта управления; в качестве эмпирического материала также были использованы официальные статистические данные, представленные Росстат.

**Практическая значимость** работы определяется использованием полученных результатов для улучшения кадровой работы в ООО «КРИСТАЛЛ».

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.

## 1.1 Система управления персоналом: содержание, цели и функции

Персонал организации представлен совокупностью всех доступных для неё человеческих ресурсов. Кадры предприятия – это различные профессионально-квалификационные группы, которые заняты на предприятии и входят в его списочный состав.

Трудовые ресурсы организации составляют основной ее ресурс. Качество трудовых ресурсов и эффективность их использования влияет на результаты деятельности всей организации. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Термины «персонал», «кадры» и «трудовые ресурсы» считаются равнозначными [8, с. 54].

Кадры организации характеризуются:

- особенностью индивидуального поведения, обоснованное многими параметрами: индивидуальными способностями, склонностью, одаренностью, предрасположенностью к реализации какой-либо деятельности и ориентацией на ее выполнение, спецификой мотивации, индивидуальными ценностями, полом, возрастом; национальными и культурными особенностями;

- особенностями группового поведения, связанными со многими параметрами: качеством корпоративной культуры, феноменами групповой динамики;

- особенностями поведения руководителей, при этом, руководителей возможно рассматривать и как субъектов, которые обладают индивидуальными характеристиками, и как членов некоторой группы со

своей корпоративной культурой, а так же, как функционеров, которые действуют по правилам конкретного типа управления.

Концепция управления персоналом на предприятиях в условиях рыночной экономики держит основу на подтверждении взаимосвязей организации с окружающей средой (объективные факторы), а также, в активизации внутреннего потенциала - в достижении целей организации за счет раскрепощения энергии подчиненных (субъективные факторы), в создании благоприятной атмосферы в коллективе и повышения культуры делового общения (интегральные факторы).

Источником развития системы управления персоналом выступает противоречие между целями работодателей и целями ее работников, которое проявляется в несоответствии требований к должностным обязанностям наемных работников со стороны работодателя и удовлетворенностью людей, в ней работающих; несоответствии уровня организации труда конкретным техническим и иным условиям производства и т.д. Разрешение этих противоречий возможно при условии изменения сложившейся структуры, изменения целей персонала и перехода системы управления персоналом в новое качество [4, с. 76].

Исходя из такого представления о характере и особенностях организационных изменений, сформулируем определение развития системы управления персоналом.

Развитие системы управления персоналом отражает целевую и функциональную характеристики управления персоналом.

С точки зрения целевой характеристики, управление персоналом рассматривается как целенаправленная деятельность работников подразделений системы управления персоналом, линейных и функциональных руководителей, которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию управления персоналом, формирование и совершенствование системы управления человеческими ресурсами, выполнение процедур работы с людьми.

Управление персоналом состоит в формировании системы управления персоналом, в планировании кадровой работы, в проведении маркетинга персонала, в анализе кадрового потенциала и в потребностях организации в персонале.

В технологию управления персоналом организации включаются: информационная, нормативно-методическая, техническая, правовая и делопроизводственная составляющие.

Организационные задачи управления персоналом можно сформулировать в виде:

- организации эффективности производства;
- повышения социальной защиты персонала;
- оптимизации отношений внутри коллектива на всех уровнях.

Сущность управления персоналом состоит в организации эффективной деятельности всего коллектива сотрудников.

Управление персоналом включает взаимодействие с экономическими, психологическими, социальными и политологическими сферами.

Принципы управления персоналом являются главными направлениями, на основе которых осуществляется организация работы с персоналом. Разделяют принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом [2, с. 148].

Принципы управления персоналом представлены правилами, основными положениями и нормами, на которых должна опираться деятельность руководителей и специалистов в ходе управления персоналом.

Основной принцип проявляется в оптимальном сочетании централизации и децентрализации в управлении.

К традиционным принципам относятся: принципы научности, демократического централизма, планирования, отбора кадров, сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации, контроля исполнения решений.

Принципы построения системы управления персоналом являются правилами, основными положениями и нормами, на которых должна строиться деятельность руководителей и специалистов подразделений управления персоналом при создании системы управления кадрами в организации.

Эти принципы представляют собой результат обобщения объективно действующих экономических законов. Они постоянны и обязательны, и не являются тождественными методам управления персоналом. В зависимости от изменения условий деятельности, набор методов управления персоналом может меняться при одновременном сохранении принципов [24, с. 27].

Принципы построения системы управления подразделяют на две группы:

- 1) принципы, которые характеризуют условия формирования системы управления кадрами в организации.
- 2) принципы, которые определяют вектор развития системы управления.

Принцип первичности функций управления персоналом определяет наличие подсистем управления. Принцип оптимизации характеризует перераспределение связей между созданием системы управления персоналом и организацией формирования предприятия. Так же в отечественной и зарубежной практике используются принципы: экономичности, оптимизации процесса имитации служебной деятельности, иерархии подчинения, научности, прогрессивности, автономности, оперативности, преемственности, концентрации и др. [12, с. 220]

Принято, количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов формализовать в виде структур, которые отражают пропорции характеристик различных групп работников на предприятии.

Такая структуризация характеристик персонала дает возможность выработать модель на перспективу человеческих ресурсов, которые

соответствуют поставленным стратегическим целям и инновационным задачам (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Качественные характеристики персонала

Система управления персоналом неотъемлемо связана с формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов организации. Можно выделить три концепции:

- формирование человеческого ресурса (фирменный стиль управления)
- использование человеческого ресурса (хозяйственная деятельность)
- развитие человеческого ресурса (деловой активности) [2, с. 114]

Задачами системы управления персоналом являются:

1. Привлекать, развивать и мотивировать человеческие ресурсы, которые необходимы предприятию для выполнения поставленных задач;
2. Сформировать действенный климат корпоративной культуры;
3. Создать и совершенствовать организационную структуру таким образом, чтобы она была способна гибко реагировать на перемены;
4. Совершенствовать стили руководства, способствующих приверженности каждого сотрудника общей идее предприятия;

5. Обеспечить выполнение предприятием юридических и социальных обязательств по отношению ко всему персоналу, особое внимание при этом, необходимо уделять качеству создаваемых условий труда;

6. Использовать с максимальной эффективностью знания, умения и опыт всех сотрудников предприятия.

Универсальными функциями системы управления персоналом являются: организация, планирование, регулирование, координация и контроль [11, с. 78].

На каждом предприятии существуют свои конкретные функции, являющиеся рабочим инструментом осуществления общих функций системы управления персоналом:

- административная функция состоит в разработке штатного расписания; в формировании профессиональных требований и должностных инструкций; в приеме, отборе, назначении, ротации, увольнении; в практическом применении административных процедур, включающих дисциплинарные процедуры, регулирование жалоб, продвижение по службе или перевод на другую работу, сокращение штата, а также, разработку и выполнение условий трудового контракта и осуществление политики равных возможностей.

- функция планирования состоит: в оценке имеющегося кадрового потенциала, в определении потребностей в персонале, в формировании резерва, а также в составлении прогнозов, планов, программ.

- социальная функция состоит в определении уровня оплаты труда и заработной платы, а также, в формировании пенсий, отпусков, больничных листов, социальных льгот; в соблюдении трудового законодательства, техники безопасности, охрана здоровья и других, связанных с персоналом, юридических вопросов.

- функция повышения качества организации труда включает в себя: применение современных методик; обучение и переподготовку кадров;

разработку и реализацию предложений по совершенствованию организации труда, повышение уровня работы с персоналом.

- воспитательная функция состоит в умении формировать морально-этические установки в коллективе и направлять их в соответствии с задачами и целями предприятия.

- мотивационной функцией является создание условий посредством моральных и экономических стимулов, для побуждения персонала к активной деятельности в общем климате корпоративной культуры предприятия.

- информационно-аналитическая функция состоит в использовании современной информационной базы и автоматизации процесса при работе с персоналом [17, с. 157].

Существуют основные принципы управления персоналом:

Принципы общего порядка представляют собой процесс организации и оптимизации управления, позволяющий делегировать полномочия и осуществлять непрерывность хозяйственного процесса при отсутствии руководителя, при возможности его оперативного замещения.

Организационно-технологические принципы позволяют непосредственно регулировать управление персоналом, при соблюдении целостности и упорядоченности, нацеливая его на эффективную работу. Организационно-технологические принципы это, прежде всего, : системность и координация, единоначалие, соблюдение исполнительной дисциплины, иерархическое распределение ответственности и полномочий, субординация, компетентность, профессионализм [22, с. 96].

Принципы процессуального характера строятся на порядке занимаемых должностей и соблюдении должностных обязанностей по: социально-экономической и правовой защите, по оплате и привилегиям, по ответственности и мотивации.

Таким образом, персонал организации представляет собой ценнейший ресурс компании. Достижение поставленных стратегических целей компании

невозможно при отсутствии такого важного элемента управления организацией, т.к. персоналу принадлежит ведущая роль.

## **1.2 Кадровая политика в системе управления персоналом и ее планирование**

Под кадровой политикой учреждения принято понимать систему правил и норм, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Для стратегически ориентированного учреждения кадровая политика является важнейшей составляющей его деятельности, так как именно она, в данном случае, определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

В настоящее время кадровая политика представляет собой целенаправленную деятельность организации по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом бы содействовал совмещению целей и приоритетов организации и её работников. С этой точки зрения, кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Понятие «кадровая политика» принято рассматривать в двух аспектах. Так, в широком смысле, кадровая политика – это система осознанных, определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, которые призваны приводить человеческий ресурс организации в соответствие с её долговременной стратегией [18, с.69]. В данном случае при толковании понятия «кадровая политика» важно обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиль руководства, применимый в организации. Данные положения хорошо отражены в правилах внутреннего распорядка, философии организации и коллективном договоре. Из этого можно сделать вывод, что все основные мероприятия по работе с кадрами, такие как отбор, составление штатного расписания,

аттестация, обучение, продвижение должны быть заранее распланированы в соответствии и согласовании со стратегическими целями и текущими задачами организации.

Кадровая политика организации также рассматривается в узком смысле, согласно которому она представляет собой набор конкретных правил и ограничений, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между работниками организации, так и во взаимоотношениях между сотрудниками и во всей организации в целом [20, с. 116].

Цель кадровой политики организации можно охарактеризовать, как создание высококачественной производительной совокупности трудовых ресурсов.

Данная цель реализуется посредством достижения следующего перечня задач организаций:

- соблюдение прописанных в Конституции прав и обязанностей граждан в трудовой области, реализация положений законов о труде, соблюдение типовых правил внутреннего распорядка;
- постоянное и своевременное обеспечение организации необходимым количественным и качественным трудовым ресурсом соответствующим требованиям профессии и квалификации;
- рациональное использование кадрового потенциала;
- формирование и поддержание работоспособности сотрудников организации;
- разработка собственных методов и систем критериев и требований, используемых в процессе подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров, создание программ для повышения квалификации работников;
- разработка теории управления персоналом.

При формировании собственной кадровой политики каждая организация должна придерживаться следующего ряда принципов:

– принцип научности, подразумевает использование научных методик в той области, где можно достичь социального или экономического результата;

– принцип комплексности, имеет в виду охват всех сфер кадровой деятельности;

– принцип системности, состоящий в учёте и увязке всех факторов, влияющих на конечный результат деятельности;

– принцип эффективности, означающий, что любые затраты на мероприятия в отношении персонала должны окупаться через результаты деятельность учреждения [14, с.67].

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия[12, с. 88].

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

– оставлять работников в штате или производить увольнение.

Избежать увольнения можно следующими способами:

а) неполная занятость работников;

б) перемещение работников на другие должности;

в) переподготовка персонала и т.д.

– самостоятельная подготовка кадров или работа с уже подготовленными обученными специалистами;

– переобучение собственного персонала или замещение его молодыми кадрами;

– дополнительный набор персонала или оптимизация системы рационального использования уже имеющихся сотрудников, и т.д.

Основным содержанием КП является:

– Обеспечение организации рабочей силой достойного уровня качества. В этот пункт входят такие кадровые процессы как планирование, отбор и найм персонала, высвобождение рабочей силы, а также анализ текучести кадров.

– Развитие персонала организации. Данный пункт включает в себя профориентацию работников, их переподготовку, аттестацию и оценки уровня квалификации персонала, а также организацию продвижения по службе.

– Совершенствование организации. Сюда входит совершенствование стимулирования труда, обеспечение техники безопасности и социальные выплаты.

Кадровой политике присущ общий характер, когда она касается кадров всей организации, и частный, когда ориентируется на решение специфических задач. Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к вложениям в рабочую силу, воздействию на развитие тех или иных сторон работающего в организации персонала;
- отношение к стабилизации персонала;
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к передвижению кадров внутри организации.

Кадровая политика находит свою реализацию в кадровой работе, которая, в свою очередь, основана на системе правил, традиций, процедур, мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Всё это позволяет прийти к выводу, что содержание кадровой политики нельзя ограничить наймом на работу, ведь она касается принципиальных

позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Исходя из результатов исследований относительно типов кадровой политики, на практике принято выделять два основных основания для классификации кадровой политики организации.

Первое основание деления базируется на определении роли руководящего состава организации в реализации стратегии работы с персоналом. Здесь традиционно принято выделять четыре типа кадровой политики:

1. пассивная;
2. реактивная;
3. превентивная;
4. активная.

Характеризуя пассивную кадровую политику, следует обратить внимание на то, что руководство организации, как правило, не имеет сформированной программы действий в отношении своих собственных сотрудников. При этом вся кадровая работа организации, в основном, сводится к нейтрализации отрицательных последствий.

Организации, применяющие подобную политику в отношении персонала, характеризуются отсутствием прогноза потребности в кадрах, средств оценки труда и персонала, методик диагностики кадровой ситуации. Руководство подобных организаций, функционирует посредством экстренного реагирования на возникающие экстремальные проблемные ситуации, которые стремится урегулировать любыми средствами, при этом,

совершенно не уделяя внимания причинам событий и их возможным последствиям.

Что касается реактивной кадровой политики, то в данном случае руководство в большей степени ориентировано на осуществление контроля за опасными симптомами в сфере работы с персоналом.

Руководящий состав учреждения старается выявить и проанализировать причины тех или иных проблем, а также следит за возможностью возникновения конфликтных ситуаций. Кроме того, в организациях используются методы, направленные на локализацию кризисных явлений.

Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду [5, с. 19].

В организациях подобного типа применяются специальные диагностические программы позволяющие выработать механизмы по стабилизации ситуации при возникновении проблем и конфликтов в процессе работы с персоналом.

Особое место в реактивной кадровой политике уделяется мониторингу квалификации рабочей силы, повышению мотивации трудящихся, а также программам профессионального развития, но при этом организации сталкиваются с большим количеством трудностей, так как, как правило, они организуют свою деятельность на основе среднесрочного планирования.

Для превентивной кадровой политики организации характерно наличие у руководящего звена обоснованных адекватных прогнозов относительно предстоящего развития ситуации.

Руководители имеют в своём распоряжении средства, для оказания влияния на объективно существующую ситуацию. В распоряжении кадровой службы находятся различные средства для осуществления диагностики персонала, а также методики для прогнозирования кадровой ситуации, ориентированные на среднесрочный период.

Основной проблемой организаций подобного рода является разработка целевых кадровых программ. Определение потребности в персонале, как в качественном, так и в количественном аспектах, составляют основу для формирования программы развития организации в краткосрочной или же среднесрочной перспективе [8, с. 36]. Такие программы в большей степени ориентированы на развитие персонала.

Активная кадровая политика является оптимальным вариантом работы с персоналом, но при этом требующим больших усилий и количества используемых средств идеалом. Необходимыми условиями для подобного типа кадровой политики является наличие в организации:

- средства мониторинга текущей ситуации;
- средства прогнозирования путей развития событий;
- наличие целевых кадровых программ;
- использование корректирующих воздействий с учётом изменения параметров внешней и внутренней среды.

Основой для активной кадровой политики принято считать:

- налаженный процесс снабжения организации квалифицированной рабочей силой;
- регулярное развитие персонала организации;
- сформированная и закреплённая кадровая политика в отношении персонала и её постоянная или её стабилизация и оптимизация под происходящие изменения, позволяющая её сохранять свою актуальность.

Если брать во внимание механизмы, которые применяются в организации при реализации активной кадровой политики, то в ней можно выделить следующие два вида:

- рациональную активную кадровую политику;
- авантюристическую активную кадровую политику.

Рациональная активная кадровая политика характеризуется наличием обоснованного объективного прогноза развития событий и инструментарием

для влияния на нее. Потребность в кадрах её прогноз рассматривается сразу в трёх направлениях:

- краткосрочное планирование;
- среднесрочное планирование;
- долгосрочное планирование.

При этом разработка программ работы с кадрами предусматривает наличие сразу нескольких вариантов.

Рациональная КП предполагает возможность построения долгосрочного плана карьеры, возможность работы сразу над несколькими проектами, а также наличие гибких форм использования специалистов, способных максимально эффективно решать задачи, относящиеся к определенной стадии реализации проекта.

В отличие от рациональной авантюристическая кадровая политика характеризуется отсутствием у руководства организации механизмов диагностики и прогнозирования. Тем не менее в данных организациях предпринимаются попытки по управлению ситуацией. Как и любые организации, организации, придерживающиеся авантюристической кадровой политики стремятся к достижению стратегических и тактических целей, но отличительной их особенностью, в данном случае, выступает непроанализированный, плохо аргументированный план работы с персоналом, который строится, в большинстве своём, на интуитивных предположениях руководящего состава.

Зачастую реализация подобного вида кадровой политики сопровождается рядом проблем, возникающих в связи с возникновением непредвиденных ситуаций, вероятность возникновения которых не была учтена [21, с.51].

Вторым основанием для дифференциации кадровой политики принято считать ориентацию на внешние или внутренние источники при формировании кадрового состава организации. Здесь выделяю два типа кадровой политики:

- открытая кадровая политика;
- закрытая кадровая политика.

Если обратиться к открытой кадровой политике, то здесь мы можем выделить ряд отдельных признаков. Так, к примеру, для открытой кадровой политики характеризуется открытостью организации для потенциальных сотрудников. Новые работники могут быть приняты на любую должность внутри организации, конечно же, в случае, наличия свободной вакансии и соответствия кандидата предъявляемым к нему требованиям возможностью потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Организации, имеющие открытую кадровую политику имеют ряд преимуществ, так как дают своим сотрудникам возможность реализоваться через продвижение по карьерной лестнице или же внедрение собственных идей и проектов. Такой тип кадровой политики применим к организациям, ориентированным на завоевания рынка, быстрый рост и стремительный выход на ведущие позиции в пределах своей отрасли.

Закрытая кадровая политика выступает в некотором смысле протогонистом открытой, так как её отличительными чертами являются поиск новых служащих на пустующие должности посредством перемещения уже имеющегося в организации персонала с низшего звена на более высокие ступени [7, с. 24]. Продвижение собственных идей и проектов в достаточной степени затруднено и требует значительного обоснования. Обучение персонала в подобных организациях зачастую происходит путём наставничества. Не смотря на всё это, данный тип культуры имеет ряд плюсов:

- подобные организации имеют довольно сильную корпоративную культуру;
- у персонала формируется сильная приверженность к организации;
- закрытая кадровая политика нейтрализует возможность утечки секретных данных или же конфиденциальной информации, что имеет первостепенное значение для ряда организаций, связанной со спецификой их деятельности.

Данные типы культуры имеют довольно длинный список различий, которых охватывает практически все направления деятельности относительно персонала, такие как:

- подбор и отбор персонала;
- адаптация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- мотивация и стимулирование персонала и т.д.

Основными элементами кадровой политики является отбор и наем персонала, подготовка работников к работе и их дальнейшее периодическое обучение, мотивация и организация труда, планирование служебного роста.

Об эффективности кадровой политики, ее влияния на общее состояние организации можно говорить, если в организации имеются:

- планирование ресурсов (оценка имеющихся трудовых ресурсов, определения будущей потребности в кадрах и способов поиска кандидатов на вакантные должности, оценки результативности прошлого набора);
- отбор и адаптация персонала (оценка результативности отборочных процедур и адаптационных мероприятий);
- система стимулирования (аттестация, персонификация заработков, мониторинг уровня оплаты на рынке труда);
- ротация персонала (система кадрового мониторинга, определенный социально-психологический климат, внутренние коммуникации, оценка результативности методов планирования карьеры).

На основании проведенных исследований можно прийти к выводу, что наиболее распространенными классификациями видов кадровой политики являются:

- классификация по роли руководящего состава в реализации стратегии работы с персоналом, выделяющая 4 типа кадровой политики (пассивную, реактивную, превентивную, активную);

– классификация по ориентации на внешние и внутренние источники персонала, согласно которой принято выделять 2 типа кадровой политики (открытую и закрытую).

Основными элементами кадровой политики являются главные процессы управления персоналом такие как планирование потребности в персонале, отбор и наем персонала, подготовка и обучение сотрудников, мотивация и организация труда, планирование служебного роста и т.д.

### 1.3. Основные методы и показатели эффективности системы управления персоналом на предприятии

Методы управления персоналом представляют собой способы воздействия на коллектив сотрудников с целью координации их деятельности в общем процессе функционирования предприятия (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методы управления персоналом

Методы могут быть:

1. Административные методы, базирующиеся на применении власти и нормативно-правовом обеспечении трудовой деятельности предприятия, при воздействии:

- организационном – это: устав организации, штатное расписание, организация рабочего места, должностные инструкции, правила трудового распорядка;

- распорядительном – это: распоряжения, приказа или указания, наставления, инструктирование, контроль исполнения;

- материальном – это: полная материальная ответственность, депремирование, удержания из зарплаты;

- дисциплинарном – это: выговор, замечание, увольнение, понижение в должности,.

- административном – это: предупреждение, штраф, исправительные работы, административный арест [19, с. 120].

2. Экономические методы, базирующиеся в основном, на материальном стимулировании (социальное обеспечение, льготы, надбавки, страховка, оплата проезда, питания, отдыха). Экономические методы должны быть окупаемы, т.е. выделение финансовых средства на материальное стимулирование сотрудников должно приносить прибыль предприятию в планируемом периоде за счет повышения качества работы персонала.

3. Социально-психологические методы, основанные на использовании психологии личности и закономерностей социологии в коллективе, к которым относятся: создание здорового климата в коллективе, формированием карьерного роста с учетом психологических особенностей каждого сотрудника, минимизация психологических конфликтов, обеспечение организационной культуры (рис. 1.3) [18, с. 4].



Рис. 1.3 Психологические методы управления персоналом

Воздействие системы управления персоналом на результаты деятельности предприятия можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции,
- организации,
- непосредственно управлению персоналом (удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе) [11, с.153].

Эффективность системы управления персоналом нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);

– зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планоно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

– организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);

– условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры) [6, с.42].

Для полного анализа эффективности системы управления персоналом любого предприятия необходимо выделить критерии оценки. Критерии оценки эффективности – это показатели, которые позволяют судить о кадровом уровне на предприятии, в организации, фирме и т.д.

Так к основным критериям оценки эффективности системы управления персоналом принято относить 4 следующих показателя:

1) Количественный и качественный состав персонала;

а) Количественный состав организации для удобства анализа обычно подразделяется на следующие категории:

- руководствующий персонал,
- менеджерское звено,
- обслуживающий персонал,
- мужчин и женщин,
- пенсионеров и лиц не достигших 18-летнего возраста,
- работающий и находящийся в отпусках (например, по уходу за ребенком, без содержания и пр.),

– персонал, работающий в центральном отделении или филиалах и т.п.

б) Качественный состав в свою очередь организации обычно подразделяется на:

- сотрудников с высшим,
- средним специальным,
- средним и профессиональным образованием,
- включает в себя опыт работы,
- повышение квалификации сотрудниками и пр. факторы.

2) Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия.

Текучесть кадров – показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников предприятия вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам. Этот показатель отражает динамику персонала фирмы и также выступает в роли факторного, косвенно влияющего на производительность труда.

Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей.

3) Гибкость проводимой кадровой политики – оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

4) Степень учета интересов работника / производства и т.д. – рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства [19, с.26]. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

Кроме этого при оценке системы управления персоналом учреждения принято уделять внимание таким критериям как:

– Экономическая эффективность системы управления персоналом предприятия характеризуется показателями рентабельности. Существует множество показателей уровня рентабельности. Рентабельность продукции определяется отношением прибыли от продаж к выручке от реализации (товарообороту), выраженным в процентах.

– Результативность труда – это мера эффективности труда, характеризующаяся достижением результата/цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней.

– Удовлетворенность трудом – это характеристика эмоционального отношения человека к выполняемой им производственной деятельности. Исследования показывают, что неудовлетворенность связана с увеличением числа прогулов и текучестью кадров.

– Социально-психологический климат коллектива – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он состоит из трех составляющих:

а) социальный климат – определяется осознанием общих целей и задач организации;

б) моральный климат – определяется принятыми моральными ценностями организации;

в) психологический климат – это неофициальные отношения, которые складываются между работниками.

– Трудовые конфликты – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты) [10, с.51].

– Уровень качества трудовой жизни – результат опроса работников по оценке удовлетворенности их потребностей, условиями труда, морального климата в коллективе, оплаты труда и т.д.;

- Эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками (данный показатель определяется на основе опроса смежных подразделений и сотрудников организации);

- Расходы кадровой службы в процентах от общих расходов компании;

- Соблюдение законодательных норм и правил,

- Своевременность и полнота решения поставленных целей в корпоративных программах и планах.

Наименее часто используемыми критериями оценки системы управления персоналом организации являются показатели:

- жалобы служащих;

- прогулы;

- условия труда;

- оплата труда;

- нарушения трудовой дисциплины;

- уровень их здоровья и травматизм;

- соотношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании;

- время заполнения вакансии работника в организации.

Всё это позволяет прийти к выводу, что для оценки эффективности системы управления персоналом применяется довольно большое количество различных критериев. Подбор определённых критериев для проведения оценки должен быть произведён исходя из ситуации и специфики деятельности организации. При этом следует обратить внимание, что достоверная и качественная оценка системы управления персоналом возможна лишь при комплексном их использовании.

**Выводы по главе:** Система управления персоналом организации определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Обеспечение оптимального баланса

процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда является целью кадровой политики.

По уровню осознанности правил и норм, определяющих кадровые мероприятия выделяют такие типы кадровой политики как: активная, пассивная, реактивная и превентивная. По степени открытости организации по отношению к внешней среде выделяют открытую и закрытую кадровую политику. Проектирование кадровой политики подразумевает реализацию следующих этапов: нормирование, программирование и мониторинг.

Эффективность управления персоналом зависит от большого количества показателей, таких как: качественный и количественный состав, гибкость кадровой политики, текучесть кадров, степень учёта интересов работника и производства и т.д.

Основы успешного управления персоналом, принципы работы с кадрами совершенствуются в процессе практической управленческой деятельности.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «КРИСТАЛЛ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «КРИСТАЛЛ»

Общество с ограниченной ответственностью "КРИСТАЛЛ" зарегистрировано 12 ноября 2010 года Межрайонной Инспекцией Федеральной Налоговой Службы №5.

Таблица 2.1

Основные виды деятельности ООО «КРИСТАЛЛ»

№п/п	Основные виды деятельности
1	Строительство зданий и сооружений
2	Производство общестроительных работ
3	Производство общестроительных работ по возведению зданий
4	Производство общестроительных работ по строительству мостов, надземных автомобильных дорог, тоннелей и подземных дорог
5	Производство общестроительных работ по прокладке магистральных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи
6	Производство общестроительных работ по прокладке местных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи, включая взаимосвязанные вспомогательные работы
7	Производство общестроительных работ по строительству электростанций и сооружений для горнодобывающей и обрабатывающей промышленности;
8	Производство общестроительных работ по строительству гидроэлектростанций
9	Производство общестроительных работ по строительству атомных электростанций
10	Производство общестроительных работ по строительству тепловых и прочих электростанций
11	Производство общестроительных работ по строительству сооружений для горнодобывающей и обрабатывающей промышленности
12	Производство общестроительных работ по строительству прочих зданий и

	сооружений, не включенных в другие группировки;
13	Монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций
14	Производство общестроительных работ по строительству автомобильных дорог, железных дорог и взлетно-посадочных полос аэродромов
15	Строительство дорог, аэродромов и спортивных сооружений
16	Устройство покрытий зданий и сооружений
17	Строительство спортивных сооружений;
18	Производство подводных работ, включая водолазные
19	Производство дноуглубительных и берегоукрепительных работ
20	Строительство гидротехнических сооружений
21	Строительство портовых сооружений
22	Строительство водных сооружений
23	Производство прочих строительных работ
24	Производство бетонных и железобетонных работ
25	Строительство фундаментов и бурение водяных скважин
26	Монтаж строительных лесов и подмостей
27	Монтаж металлических строительных конструкций
28	Производство каменных работ
29	Производство прочих строительных работ, требующих специальной квалификации

Компания зарекомендовала себя как стабильная, динамично развивающаяся организация с превосходной внутренней инфраструктурой, осуществляющая весь спектр строительных, реставрационных и ремонтных работ. Постройка и реконструкция жилых и нежилых зданий.— основная специализация компании. Заказчиками могут быть как частные лица, так и государственные, муниципальные организации.

Профессиональный менеджмент, четкое взаимодействие с подрядчиками и субподрядчиками, позволяющее строго соблюдать сроки и качество возводимых объектов, а так же поддержка властей города — все это обеспечивает высокий инвестиционный потенциал Компании и ее проектов. Понятие «надежность» стало важнейшим атрибутом как самой Строительной

Компании, так и возводимых ею объектов. На всех стадиях строительства — от момента подготовки стройплощадки до окончания отделочных работ — специалисты компании отслеживают качество и соблюдение всех технологических норм.

Миссия компании: «Строительство с помощью современных технологий и технического оснащения, обеспечивая тем самым экономическое развитие региона, компании и благополучие ее сотрудников».

Проведем анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «КРИСТАЛЛ» за последние 3 года.

Экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности за 2017, 2016 и 2015 годы представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности  
ООО «КРИСТАЛЛ»

Показатели	Ед. изм.	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, +/-	
					2017/ 2016	2016/2015
Выручка от реализации	Тыс. руб.	33 755	38 066	41 069	3 003	4 310
Себестоимость продукции	Тыс. руб.	13 286,0	12 267,2	12 522,4	255,2	1 018,8
Коммерческие расходы	Тыс. руб.	3 972,2	3 374,9	2 467,8	(907,1)	597,3
Управленческие расходы	Тыс. руб.	1 089,6	971,7	889,1	82,6	117,9
Прибыль от реализации	Тыс. руб.	15 407,4	21 452,3	25 190,1	3 737,8	6 044,9
Чистая прибыль	Тыс. руб.	16 620,6	30 606,0	24 656,9	5 949,1	13 985,4
Перечисление налоговых платежей	Тыс. руб.	3 601,9	5 304,6	5 069,9	234,7	(1 702,7)

Анализируя данные таблицы, можно сделать выводы, что выручка в отчетном году выросла на 3003 тыс. рублей в сравнении с 2016 годом и составила 41 069 тыс. рублей. Себестоимость продукции выросла на 255 тыс. рублей. Управленческие расходы составили 889 тыс. рублей, что ниже показателей предыдущего года на 12,13%. Коммерческие расходы в отчетном периоде составили 2467 тыс. руб. Чистая прибыль организации возросла на 5949 тыс. рублей и составила 24656 тыс. руб.

Далее проведем анализ действующей на предприятии структуры управления.

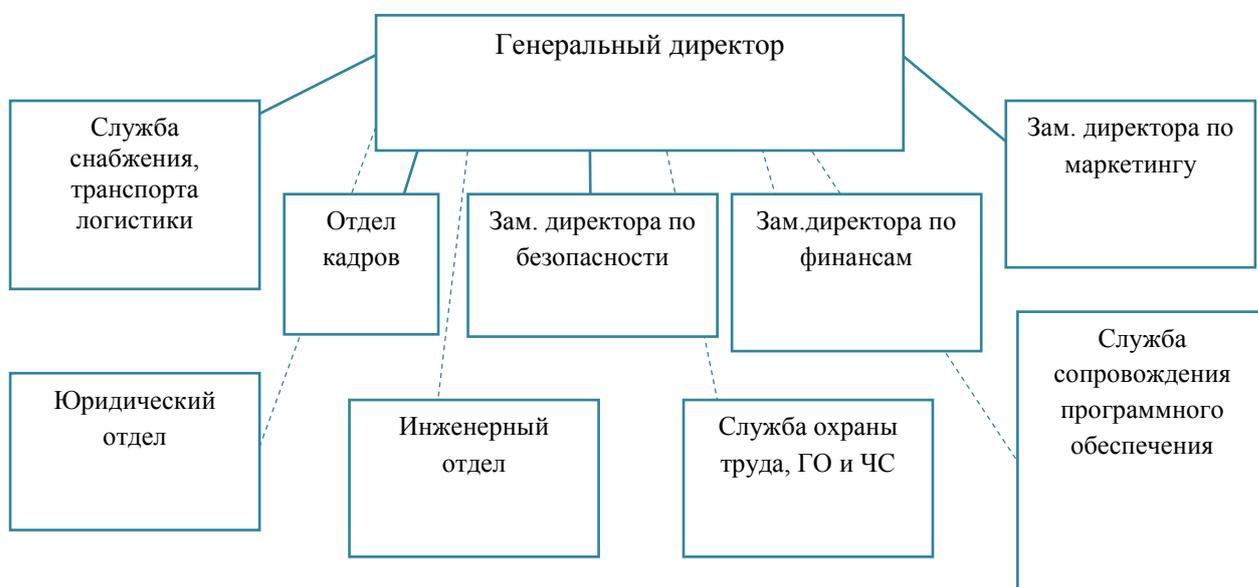


Рис. 2.1. Структура управления ООО «КРИСТАЛЛ»

Проведем анализ представленной организационной структуры фирмы подробнее. Для начала стоит отметить, собственно что предоставленная организационная структура принадлежит к типу линейно-функциональных, что может привести к разногласию между линейными и функциональными служащими. Линейные исполнители нередко противоречат работе функциональных специалистов. Это разногласие может проявляться в непонимании приказов и нисходящей информации, а также в ее искажении и невозможности выполнения.

На данной схеме структуры управления отражены руководители всех структурных подразделений, система соподчинения и взаимосвязи всех служб, звеньев и лиц, участвующих в управлении. Управленческие работники, деятельность которых имеет общехозяйственное значение и распространяется на организацию в целом, размещаются на верхней ступени структуры управления вместе с генеральным директором, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа коммерческой организации. Равнозначные звенья аппарата управления отражаются на схеме структуры управления на одном уровне.

Помимо этого ООО «КРИСТАЛЛ» активно использует в практике своего правления технологию делегирования полномочий, что способствует формированию децентрализованной структуры в данной организации. Это выгодно для фирмы, так как, во-первых, организация относится к числу крупных, во-вторых, различная специфика деятельности отделов и подразделений ООО «КРИСТАЛЛ» подразумевает наличие многих компетенций у непосредственного руководителя (начальника), нежели у Генерального директора, и, наконец, в-третьих, контроль со стороны непосредственного руководителя более эффективен, нежели контроль со стороны заместителей директоров.

Одним из векторов стратегии развития современного предприятия сегодня считается грамотное построение кадровой политики. От правильного расчета в реализации зависят и достижения лидирующих позиций предприятия на рынках сбыта, и оптимизация производства и создание конкурентоспособной продукции, и наращивания объемов ее производства, и, наконец, улучшение условий труда и повышение его безопасности.

Компетентность и профессионализм всех категорий персонала являются стратегическими факторами успеха предприятия, важным элементом его конкурентоспособности. Руководство ООО «КРИСТАЛЛ» заинтересовано в привлечении квалифицированных рабочих кадров,

перспективных выпускников вузов, специалистов и руководителей со стажем работы, их адаптации и успешной работе.

Кадровая политика ООО «КРИСТАЛЛ» направлена на:

- стремление к высокому уровню технологических компетенций руководителей и специалистов;
- воспитание лидерского менталитета менеджеров.

На предприятии имеется комплексная программа профессионального развития персонала, которая включает в себя:

- создание матрицы технологических компетенций;
- оценка руководителей и специалистов по матрице, анализ результатов которой позволяет выявить их сильные и слабые места. На их основе создаются программы обучения для сотрудников предприятия.
- создание системы управления знаниями для централизованного накопления опыта, позволяет постоянно обмениваться опытом, отслеживать развитие технологий в мировой индустрии, получать доступ к участию в международных профессиональных ассоциациях;
- отработка автоматизма навыков выполнения операций;
- выявление объективных и субъективных факторов брака и отказа оборудования;
- разработка планов организационно-технических мероприятий и программ обучения мастеров и рабочих для снижения доли субъективных факторов.

Кадровой службой ООО «КРИСТАЛЛ» разработаны и утверждены обязательные к исполнению матрицы критериев отбора персонала. В соответствии с ними вводится поэтапная процедура отбора, содержащая как обязательные для всех претендентов на открывшуюся вакансию, так и специфические для конкретной профессиональной группы. Поэтапная процедура обеспечивает минимум ошибок в подборе персонала. На каждой ступени отсеивается часть претендентов, по причине несоответствия

определенным требованиям или их отказа от дальнейшего прохождения процедур отбора.

Согласно матрице, каждый претендент на вакантную должность проходит сложный процесс профессионального отбора и оценки, включая:

- собеседование со специалистом кадровой службы.

Анализируется трудовая деятельность. Предпочтение отдается работникам, имеющим более высокую квалификацию и опыт работы по специальности, работникам без взысканий и частых изменений места работы, способных к самосовершенствованию;

- психологическое (психофизиологическое) тестирование.

Устанавливает соответствие деловых и личностных качеств требованиям предполагаемой должности, рабочего места. Заключение о профессиональной пригодности имеет определяющее значение в процессе отбора.

- собеседование с руководителем структурного подразделения и определение практических навыков на конкретном производственном задании.

По результатам заключается трудовой договор.

Рассматривая отдел кадров, можно отметить, что специалист по персоналу, согласно его должностной инструкции, выполняет следующий определенный перечень работ:

1. Планирует потребность в кадрах на каждый будущий год;
2. Организовывает массовый подбор персонала;
3. Подбирает персонал под конкретные должности;
4. Проводит собеседование с каждым работников;
5. Пишет рекомендательную характеристику о кандидате

руководителю

6. Заключает трудовые договоры с работниками;
7. Организует процесс адаптации работников;
8. Анализирует мотивацию работников;

9. Ведет учет льгот для каждого нуждающегося сотрудника;
10. Внедряет рациональную систему ротации и расстановки кадров в организации;
11. Анализирует процесс невыходов на работу;
12. Проводит аттестацию для работников;
13. Формирует кадровый резерв и работу с ним;
14. Обрабатывает, выдает и хранит кадровую документацию;

Эффективность деятельности отдела кадров в значительной степени зависит от успешности ее контактирования с другими отделами и подразделениями хозяйствующего субъекта. Характер и периодичность взаимодействия могут быть разными в различных организациях. Сценарий взаимодействия в ООО «КРИСТАЛЛ» заранее определен, в соответствующем порядке согласован и утвержден (см. рис. 2.1).

Наименование функций отдела управления персоналом	Должностные лица					
	Ген. директор	Главный инженер	Руководители отделов	Начальник отдела кадров	юрист	Инженер по охране труда
Привлечение, отбор, и <u>найм</u> персонала	<u>Р</u>	У	С	О	Н	<u>П</u>
Трудовая адаптация	Н	О	У	О	Н	У
Профорентация	Н	<u>П</u>	У	О	Н	Н
Организация труда персонала	<u>Р</u>	<u>П</u>	Н	О	Н	У
Мотивация и стимулирование персонала	<u>Р</u>	С	С	О	Н	У
Развитие и обучение персонала	<u>Р</u>	<u>П</u>	<u>П</u>	О	О	У
Деловая оценка персонала	Н	Н	У	<u>П</u>	У	У
Аттестация	<u>Р</u>	С	<u>П</u>	О	У	У
Повышение квалификации	<u>Р</u>	О	<u>П</u>	О	О	Н
Высвобождение персонала	<u>Р</u>	<u>П</u>	О	О	Н	У

Рис. 2.1 Функциональные взаимосвязи отдела кадров в ООО «КРИСТАЛЛ» с другими подразделениями организации

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленный документ по функции

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ

Н – не участвует в выполнении данной функции

Таким образом, в данном параграфе выпускной квалификационной работы была описана организационная структура предприятия, произведен анализ динамики и структуры актива и пассива бухгалтерского баланса, проанализированы экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности.

## **2.2 Характеристика системы управления персоналом и использования трудовых ресурсов ООО «КРИСТАЛЛ»**

Для наиболее наглядного представления системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ» необходимо подробнее изучить структуру трудовых ресурсов организации. Основными задачами анализа трудовых ресурсов являются:

- 1) изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом по качественным и количественным параметрам;
- 2) оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии;
- 3) выявление резервов более полного и эффективного использования работников предприятия.

Состояние персонала характеризуется системой показателей, включающих: динамику численности, структуру персонала, составу работающих по видам деятельности, возрасту и уровню образования (табл. 2.3).

Таблица 2.3

## Состав трудовых ресурсов ООО «КРИСТАЛЛ»

в 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Категории сотрудников: Руководители	7	8	10
Специалисты	14	18	26
Рабочие	26	30	35
По возрасту: До 20	1	2	4
20-30	13	15	17
30-40	17	19	22
40-50	14	15	19
50-60	2	5	6
60 и старше	-	-	-
По образованию: Среднее	3	4	6
Среднее-специальное	16	19	27
Высшее	28	32	38
По стажу работы До 5 лет	14	18	23
От 5 до 10 лет	20	22	23
От 10 до 20 лет	11	13	22
Свыше 20 лет	2	3	3
Всего	47	56	71

Важным трудовым показателем, характеризующим обеспеченность предприятия кадрами является численность работников.

Для этого, следует оценить динамику изменения численности трудовых ресурсов ООО «КРИСТАЛЛ» за 2015-2017 годы (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динамика численности персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2015-2017 гг.

На основе данных рис. 2.3 можно сделать вывод о том, что наблюдается тенденция увеличения численности персонала, так в 2016 году по сравнению с 2015 годом численность персонала увеличилась на 9 чел., в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 15 чел. и составила 71 человек.

Далее рассмотрим динамику структуры персонала ООО «КРИСТАЛЛ» по категориям работников за анализируемый период на рис. 2.4.

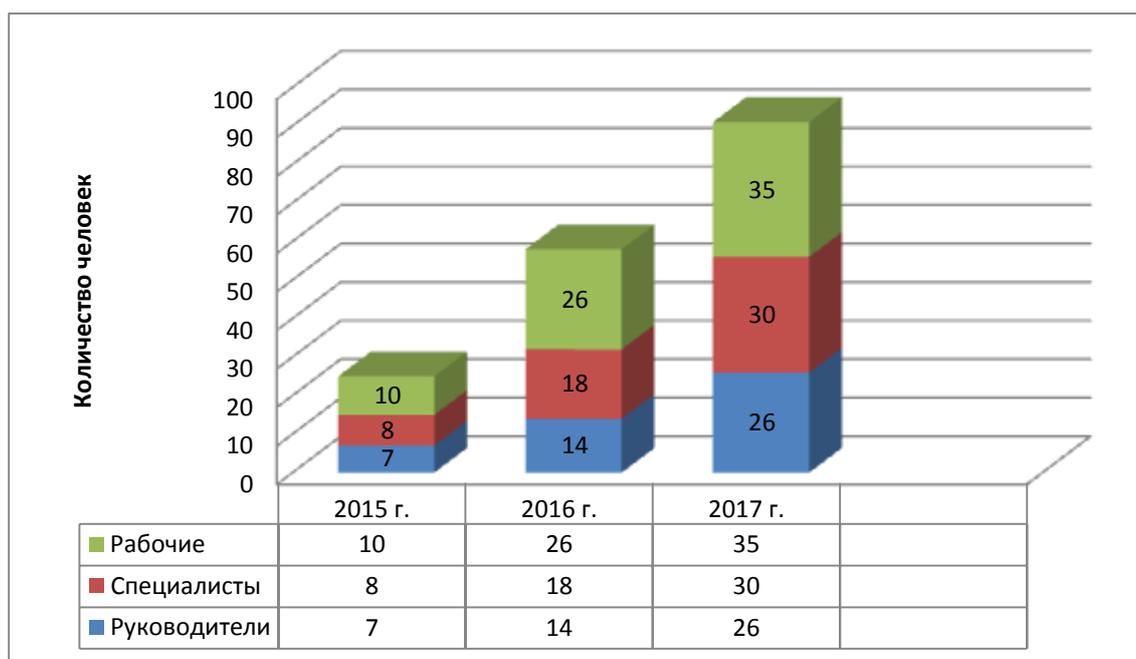


Рис. 2.4. Динамика структуры персонала ООО «КРИСТАЛЛ», 2015-2017 гг.

В ООО «КРИСТАЛЛ» в анализируемом периоде наблюдается значительное изменение в структуре персонала.

Наибольший число работников имеет персонал категории «рабочие», численность которых увеличилась за последние три года на 25 человек, наименьший – категории «руководители»; так, в 2015 г. их число составляло 7 человек, в 2016г. – 14 человек, а в 2017 г. их количество достигло 26 человек. Также наблюдается и увеличение контингента сотрудников категории «специалисты». Их число в сравнении с 2015 годом возросло на 22 сотрудника.

Возрастную структуру персонала рассмотрим на рис. 2.5.

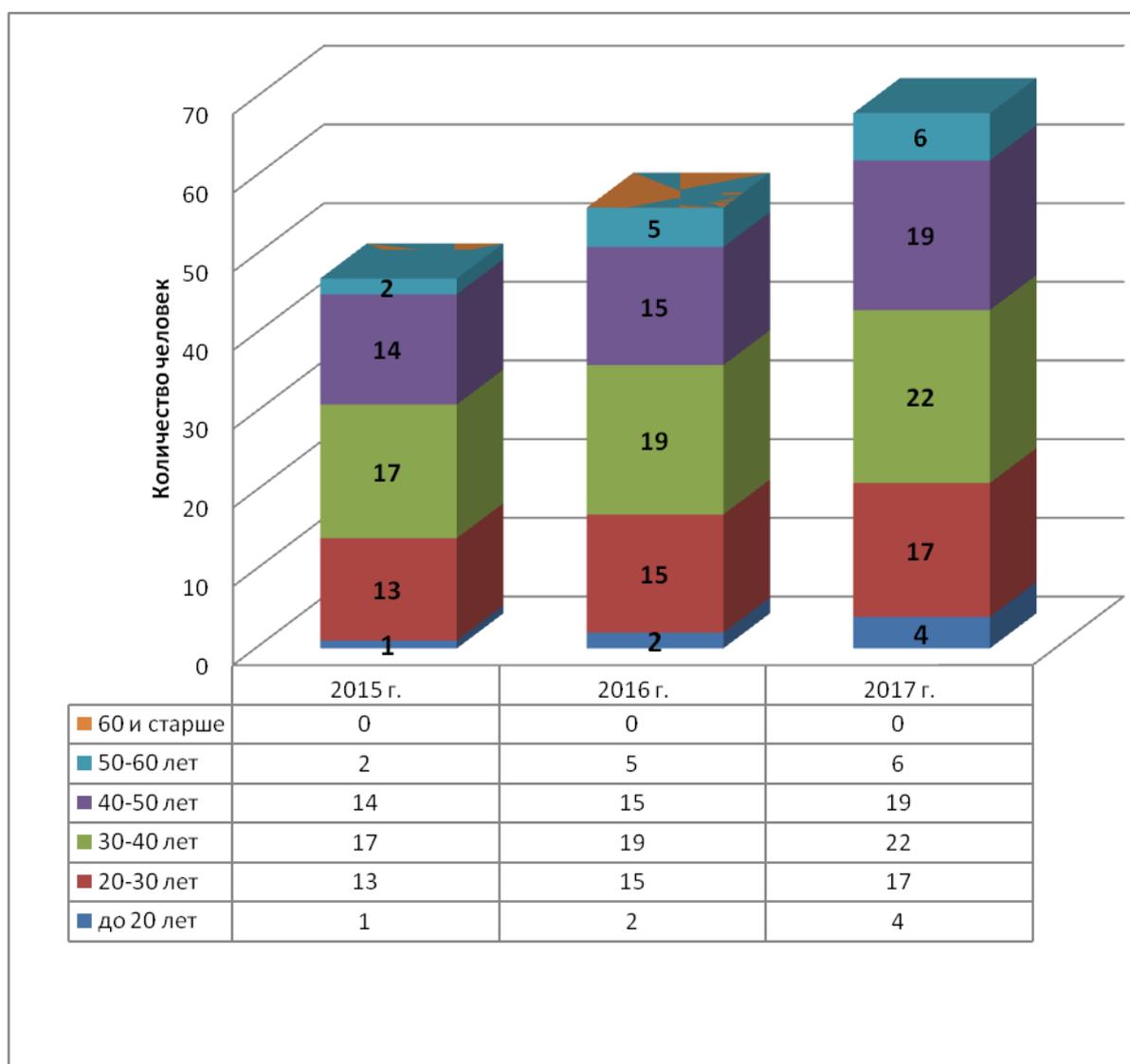


Рис. 2.5. Динамика структуры персонала ООО «КРИСТАЛЛ» по возрасту, 2015-2017 гг.

Из данных рис. 2.5 видно, что наибольший удельный вес в структуре персонала имеют работники в возрасте от 30 до 40 лет и наблюдается тенденция увеличения удельного веса. Наименьший удельный вес имеют работники старше 60 лет – 0%.

Анализ работников ООО «КРИСТАЛЛ» по уровню образования проведем на рис. 2.6.

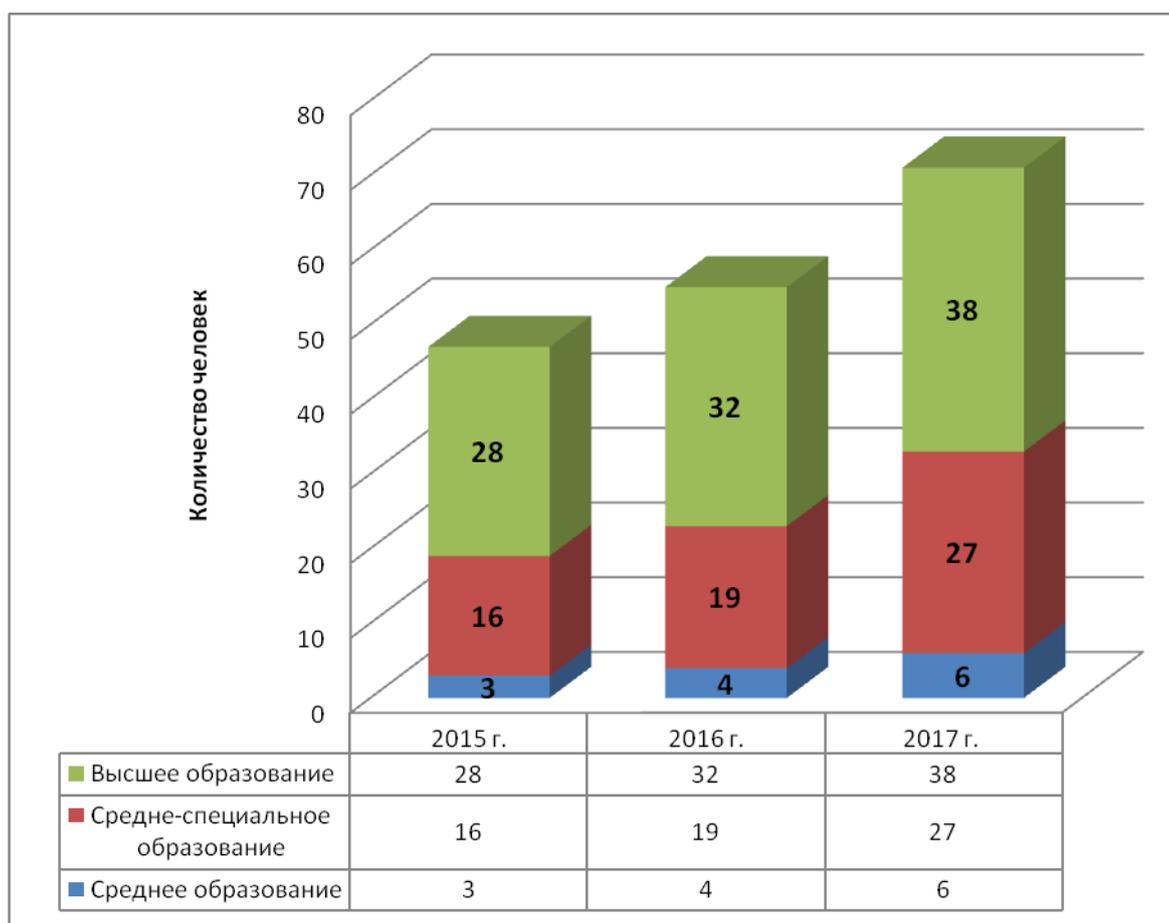


Рис. 2.6. Структура работников ООО «КРИСТАЛЛ» по уровню образования, 2015-2017 гг.

Из данных рис. 2.6 видно, что наибольшее количество работников имеют высшее образование; так, в 2015 г. этот показатель составил 28 человек, в 2016 г. - 32 чел., а в 2017 г. - 38 человек, что свидетельствует о повышении уровня образования у работников ООО «КРИСТАЛЛ». Также наблюдается динамика увеличения сотрудников со средне-специальным образованием. В 2015 г. их количество составило 16 человек, в 2016 г. – 19 человек, и в 2017 г. – 27 человек. Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что в исследуемом предприятии наблюдается положительная динамика увеличения числа сотрудников с высшим и средне-специальным образованием.

Далее проведем анализ количества сотрудников по стажу работы. Данные по этому показателю представлены на рисунке 2.7.

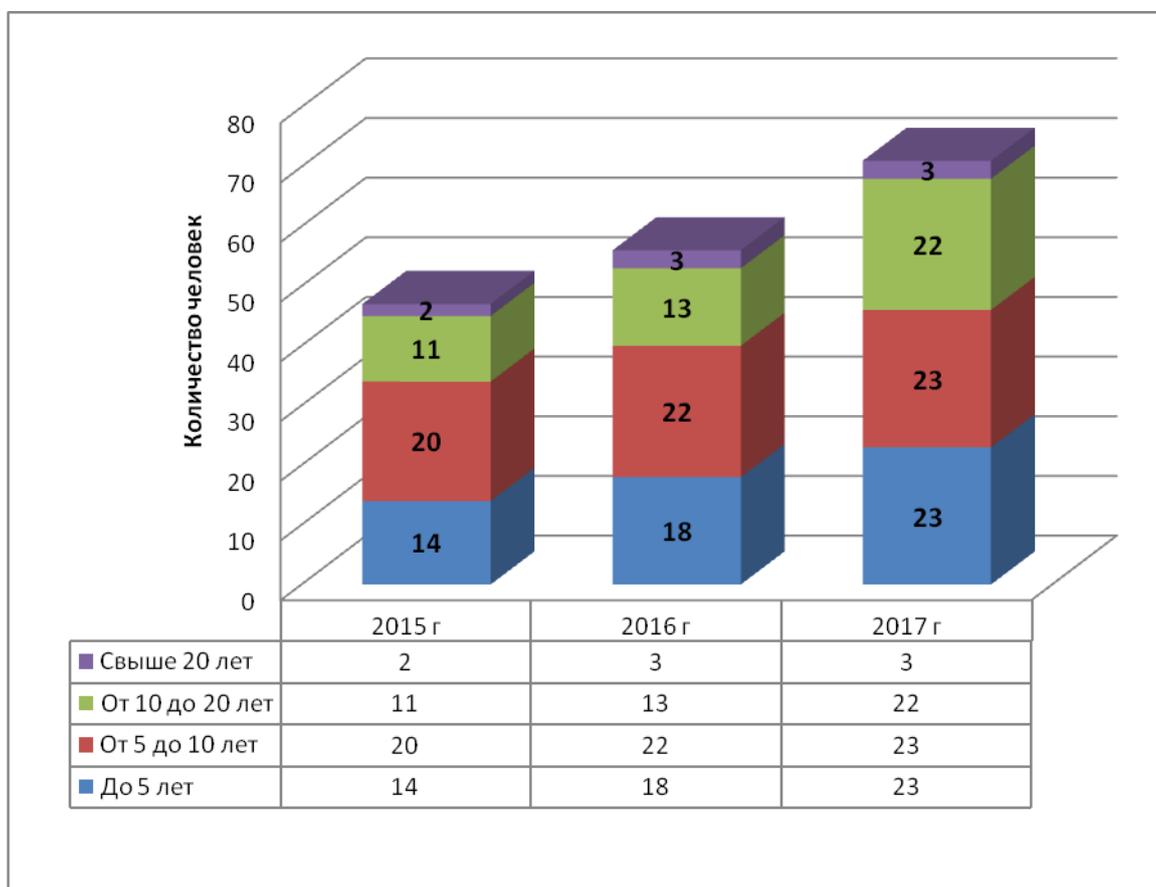


Рис. 2.7. Структура работников ООО «КРИСТАЛЛ» по стажу работы, 2015-2017 гг.

Анализируя рисунок 2.7, можно сделать вывод, что в организации растет количество сотрудников со стажем работы от 10 до 20 лет, в этом диапазоне наблюдается самый большой прирост показателя. В целом, по всем другим группам также отмечается положительная динамика прироста. Это говорит о том, что сотрудники ООО «КРИСТАЛЛ» имеют большой опыт работы, стремятся развиваться в профессиональном и личностном плане, чтобы приносить в организацию свой ежедневный вклад.

Для характеристики движения персонала ООО «КРИСТАЛЛ» рассчитаем и проанализируем динамику относительных показателей

движения трудовых ресурсов, результаты анализа движения трудовых ресурсов ООО «КРИСТАЛЛ» представим в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Динамика относительных показателей движения трудовых ресурсов  
ООО «КРИСТАЛЛ», 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение, (+,-)	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Принято работников, чел.	5	12	24	7	12
Уволено работников, чел.	3	3	9	0	6
В т. ч. по собственному желанию:	3	2	6	(-1)	4
За нарушение дисциплины	-	1	3		
Среднесписочная численность, чел.	47	56	71	9	15
Коэффициент текучести, %	6,4	5,3	8,8	(-1,1)	3,5
Коэффициент оборота по приему работников, %	10,6	21,4	33,8	10,8	12,4

Из данных табл. 2.4 видно, что в ООО «КРИСТАЛЛ» на протяжении всего анализируемого периода наблюдается увеличение численности работников, потому что количество принятых работников превышает количество выбывших работников. Выбытие работников происходило по причинам увольнения по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины. Причинами увольнения по собственному желанию являются в основном неудовлетворённость работников заработной платы и условиями труда.

Изменения коэффициента текучести кадров в анализируемом периоде имеет не стабильную тенденцию, так в 2016 году по сравнению с 2015 годом значение данного коэффициента уменьшилось на 1,1 пп., в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилось на 3,5 пп. и коэффициент текучести составил 8,8%. Снижение коэффициента текучести кадров в 2016 г.

обусловлено снижением количества работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины. Однако, следует отметить, что уровень коэффициента текучести кадров в отчетном году значительно вырос.

Коэффициент оборота по приему работников увеличился с 10,6% до 21,4% , что свидетельствует об увеличении количества принятых работников, так в отчетном году по сравнению с предыдущим годом принято работников на 7 чел. больше.

Таким образом, можно сделать вывод, что среднесписочная численность работников в целом по ООО «КРИСТАЛЛ» увеличилась на 24 чел. (с 47 чел. до 71 чел.). Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают рабочие, в возрасте от 30 до 40 лет. По уровню образованию мы также наблюдаем динамику роста – с каждым годом в ООО «КРИСТАЛЛ» становится все больше сотрудников со средне-специальным и высшим образованием. Коэффициент текучести кадров имеет высокое значение, что является негативным моментом в деятельности ООО «КРИСТАЛЛ», так как высокая текучесть ведет к снижению прибыли. Анализируя показатели профессионального стажа работников, можно сделать вывод, что большинство сотрудников исследуемого предприятия имеют стаж от 10 до 20 лет. Это говорит о том, что большая доля работников компетентны, грамотны в своей деятельности, имеют большой опыт работы и могут справляться с любыми фронтами задач, поставленных руководством. В целом, по всем проанализированным показателям в параграфе 2.2 наблюдается положительная динамика. В качестве проблемного поля стоит выделить рост показателя текучести кадров в 2017 г.

### **2.3 Изучение актуального состояния системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ»**

С целью оценки актуального состояния системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ» было проведено комплексное исследование по отдельным элементам системы управления персоналом. Для реализации данного исследования и последующего анализа было использовано несколько методов. Одним из первых методов был использован метод документационного анализа. С его помощью были собраны и проанализированы данные по каждой отдельной составляющей кадровой политики учреждения.

Так планирование потребности в персонале является частью общего процесса планирования в организации. В данном учреждении расчёт потребности в персонале является текущим или как его ещё называют оперативным, то есть ориентированным не на предвидение, а на мгновенное реагирование на нехватку кадров, что выступает значительным недостатком кадровой политики организации.

Найм представляет собой комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и приём сотрудников на работу. Документов, регламентирующих найм и отбор персонала, в учреждении не имеется, но тем не менее существует своя система по успешному проведению данных мероприятий. Так процесс приёма на работу включает в себя определение требований, которым должен соответствовать кандидат на вакантную должность, подбор кандидатов, отбор кандидатов и принятие решения. В процессе своей деятельности учреждение использует как внутренние, так и внешние источники поиска необходимых работников.

К внешним источникам можно отнести размещение объявлений на досках объявлений и сайте учреждения. Объявление о вакантной должности обычно содержит наименование должности, требования к уровню

образования, профессиональным, практическим навыкам и уровень заработной платы.

Внутренний источник основан на поиске кандидатов через рекомендации работников в отношении своих знакомых, обладающих необходимыми навыками, умениями и качествами.

Отбор персонала в ООО «КРИСТАЛЛ» происходит путём предварительной беседы, заполнения бланка доверительных документов, проведения слабо формализованного собеседования и проверки рекомендаций, если такие имеются.

Данные процедуры проводятся при участии руководителя учреждения и руководителя отдела или подразделения, в который планирует поступить кандидат. Таким образом, комиссия по отбору персонала в учреждении представлена руководителем учреждения и начальником определённого вакантной должностью отдела. Комиссия определяет соответствие кандидата требованиям должности, то есть уровень его профессиональных и практических знаний и навыков. Кандидат, успешно прошедший собеседование, принимается на работу с испытательным сроком в 3 месяца, который совпадает по продолжительности со средним сроком адаптации.

Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат:

Таблица 2.5

#### Анализ затрат на осуществление подбора специалиста

Метод (ступень) отбора	Затраты
1. Информирование рынка рабочей силы	2000 руб.
2. Предварительная отборочная беседа	Затраченное время – (5 час *140 руб.) = 700 руб.
3 . Заполнение бланка заявления	-
4. Беседа по найму	Затраченное время – (3 часа на 140 руб.) = 420 руб.
5. Медицинский осмотр	1000 руб.
6. Принятие решения и оформление документов	-
Итого	4120 руб.

На данный момент при невысокой эффективности используемых методов предприятие затрачивает значительные трудовые и денежные ресурсы для формирования персонала. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации.

Соответственно, на предприятии возникают прямые финансовые потери при ошибках отбора:

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкое качество услуг;

- ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности;

- издержки, связанные с прогулами и др.;

- расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы включают выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке;

- расходы, связанные с низким качеством отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Кроме того, следует учитывать косвенные издержки. Косвенные издержки, связанные с отбором новых работников, не поддаются точной оценке. Одним из отрицательных последствий плохой организации подбора и отбора является высокий уровень текучести кадров. Затраты, связанные с высокой текучестью кадров, нельзя игнорировать; это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров, и издержки в виде потерь времени руководителей на поиск и набор новых работников. Очень важная статья непрямых издержек связана с

влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала работой в организации.

При этом следует отметить, что формально процедура отбора, подбора кадров и адаптации новых сотрудников на предприятии не зафиксирована документально. Анкеты, заполняемые сотрудниками при отборе и приеме на работу, включают в себя вопросы, необходимые для ведения учета кадров, а не для выяснения сведений, необходимых для определения квалификации сотрудников, их мотивационного профиля, различных склонностей, необходимых для эффективного принятия решения о найме и в дальнейшем для адаптации сотрудника и его мотивирования к высокопроизводительному труду.

Таким образом, можно сделать вывод, что используемые методы подбора и отбора кадров на предприятии обладают невысокой эффективностью. Неэффективность системы подбора и отбора персонала приводит к тому, что предприятие несет прямые и косвенные финансовые потери, связанные с ошибками отбора.

Адаптация персонала – процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Руководитель отдела, который контролирует влияние новичка в коллектив, оказывает ему всяческую помощь в решении возникающих вопросов. В процессе адаптации он может повлиять на принятого работника путём объяснений, как ему лучше себя вести, практических советов.

После приёма нового сотрудника в учреждение происходит его ознакомление с коллективом и рабочим местом. Также новый работник получает представление о требованиях трудовой дисциплины, правилами трудового распорядка и включается в систему взаимоотношений с коллективом. Работник изучает необходимую для его профессиональной деятельности документацию, которая представлена положениями о подразделениях и должностной инструкцией работника. В учреждение

функционирует система наставничества, которая подразумевает привлечение опытного работника в помощь новому сотруднику. Руководитель подразделения, в которое поступает новый работник, проводит с ним беседы, знакомит его с особенностями организационного механизма управления. Период адаптации в учреждение совпадает с испытательным сроком, продолжительность которого составляет 3 месяца.

Несомненно, постоянное совершенствование профессиональных и личностных качеств работников оказывает огромное влияние на деятельность любого предприятия, учреждения и организации.

В связи с этим следует отметить, что в ООО «КРИСТАЛЛ» наиболее распространены три метода обучения и развития персонала:

1) Инструктаж – проводится на рабочем месте руководителем или человеком, ранее выполнявшим данные функции, занимавшим эту должность.

2) Наставничество – это довольно часто используемый в различных организациях метод, который имеет большую эффективность.

3) Лекции – наиболее традиционный метод обучения вне рабочего места. Человек не углубляясь в детали, которые он может при желании позже самостоятельно изучить, вычленив из массива новых данных главное, сделать для себя какие-то выводы.

Не менее важной частью развития персонала помимо его обучения является повышение его квалификации. Так план повышения квалификации работников содержит в себе непосредственно сами мероприятия, периоды их проведения и ФИО ответственных за проведение данных мероприятий лиц.

Таким образом, специалисты и руководители учреждений посещают различного рода районные семинары-совещания, семинары-практикумы, мастер-классы и индивидуальные стажировки.

Потребность в обучении, переобучении, а также повышении квалификации выявляется путём аттестации, т.е. кадровых мероприятий, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала

личности требованиям деятельности. Аттестации подвергаются все специалисты учреждения в обязательном порядке с периодичностью 1 раз в три года.

Пожалуй, одной из важнейших составляющих системы управления персоналом выступает мотивация и стимулирование персонала. ООО «КРИСТАЛЛ» в своей деятельности применяет как систему материального так и нематериального поощрения. Так к основным мотивам эффективной деятельности сотрудников учреждения можно отнести:

- премиальные выплаты;
- социальные программы;
- почётные грамоты;
- благодарности;
- дополнительные оплачиваемые отгулы;
- увеличение продолжительности отпуска.

Также руководители учреждения выделяют выговор, как один из инструментов мотивации.

Исходя из полученных в процессе исследования данных, а также данных полученных в предыдущих главах (динамика доходов от платных услуг, текучесть кадров) можно говорить, что система управления персоналом недостаточно развита и имеет ряд проблемных зон. Так существуют проблемы с планированием потребности в персонале, его отбором, развитием, а также трудности в области работы с кадровым резервом.

**Вывод:** Таким образом ООО «КРИСТАЛЛ» успешно функционирующая организация в сфере строительства зданий и сооружений. Выручка в отчетном году выросла на 3003 тыс. рублей в сравнении с 2016 годом и составила 41 069 тыс. рублей. Себестоимость продукции выросла на 255 тыс. рублей. Управленческие расходы составили 889 тыс. рублей, что ниже показателей предыдущего года на 12,13%. Коммерческие расходы в

отчетном периоде составили 2467 тыс. руб. Чистая прибыль организации возросла на 5949 тыс. рублей и составила 24656 тыс. руб.

Одним из векторов стратегии развития ООО «КРИСТАЛЛ» считается грамотное построение кадровой политики. От правильного расчета в реализации зависят и достижения лидирующих позиций предприятия на рынках сбыта, и оптимизация производства и создание конкурентоспособной продукции, и наращивания объемов ее производства, и, наконец, улучшение условий труда и повышение его безопасности.

На основе данных параграфа 2.2 можно сделать вывод о том, что наблюдается тенденция увеличения численности персонала, так в 2016 году по сравнению с 2015 годом численность персонала увеличилась на 9 чел., в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 15 чел. и составила 71 человек. Наибольшее число работников имеет персонал категории «рабочие», численность которых увеличилась за последние три года на 25 человек, наименьший – категории «руководители»; так, в 2015 г. их число составляло 7 человек, в 2016г. – 14 человек, а в 2017 г. их количество достигло 26 человек. Также наблюдается и увеличение контингента сотрудников категории «специалисты». Их число в сравнении с 2015 годом возросло на 22 сотрудника. Наибольший удельный вес в структуре персонала имеют работники в возрасте от 30 до 40 лет и наблюдается тенденция увеличения удельного веса. Наименьший удельный вес имеют работники старше 60 лет – 0%. Наибольшее количество работников имеют высшее образование; так, в 2015 г. этот показатель составил 28 человек, в 2016 г. - 32 чел., а в 2017 г. -38 человек, что свидетельствует о повышении уровня образования у работников ООО «КРИСТАЛЛ». Также наблюдается динамика увеличения сотрудников со средне-специальным образованием. В 2015 г. их количество составило 16 человек, в 2016 г. – 19 человек, и в 2017 г. – 27 человек.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что в исследуемом предприятии наблюдается положительная динамика увеличения числа сотрудников с высшим и средне-специальным образованием.

Исходя из полученных в процессе исследования данных, а также данных полученных в предыдущих главах (динамика доходов от платных услуг, текучесть кадров) можно говорить, что система управления персоналом недостаточно развита и имеет ряд проблемных зон. Так существуют проблемы с планированием потребности в персонале, его отбором, развитием, а также трудности в области работы с кадровым резервом. Так, можно выделить составляющие работы с персоналом, требующие совершенствования и оптимизации. Данными составляющими являются организация планирования и отбора персонала.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «КРИСТАЛЛ»

### 3.1 Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ»

В ходе исследования системы управления персоналом ООО «КРИСТАЛЛ» был выявлен ряд проблемных зон. В таблице 3.1 представлены предлагаемые пути решения данных проблем.

Таблица 3.1.

#### Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ»

Выявленные проблемы	Мероприятия для решения выявленных проблем
1. Используемые методы отбора персонала нуждаются в совершенствовании и дополнении	1. Внедрение в процесс собеседования инновационных методов отбора персонала 2. Сокращение издержек на процедуру отбора персонала
2. Отсутствие программы развития персонала	Создание программы обучения и развития сотрудников
3. Отсутствие механизма формирования кадрового резерва организации	Создание двух видов кадрового резерва: прямого и перспективного

С целью решения проблемы неэффективного отбора персонала в ООО «КРИСТАЛЛ» предлагается применение инновационных техник и технологий отбора персонала. Так целесообразным усматривается замена обычного собеседования на инновационную форму – перекрёстное интервью.

Перекрёстное интервью представляет собой модернизированную форму собеседования, позволяющую получить наглядное представление о компетенциях и личностных качествах, которыми обладают соискатели. В процедуре задействованы:

- специалист по кадрам,

– начальник отдела, в который появилась вакансия.

Суть метода состоит в том, что соискатели становятся интервьюерами друг для друга. Собеседование проходит в форме беседы между соискателями. Параллельно с этим их оценивают эксперты. В результате сокращается время на отбор и работодатель получает более точные данные относительно профессионализма кандидатов.

Как уже было сказано ранее, в ООО «КРИСТАЛЛ» функционирует система оперативного планирования потребности в персонале, что является довольно большим недостатком кадровой политики всего учреждения в целом. Данная проблема существует на данный момент во многих учреждениях и организациях различных отраслей, реализующих свою деятельность так на коммерческой, так и на некоммерческой основе.

Причина данного явления состоит в непонимании многими руководителями значимости долгосрочного планирования персонала. Внедрение системы перспективного планирования в учреждении может помочь избежать многих трудностей и затрат в будущем, тем самым обеспечив эффективное функционирование как системы работы с персоналом, так и всего учреждения в целом.

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является план человеческих ресурсов, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

Необходимо проводить оценку спроса на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем. В расчёт следует принимать следующие пункты:

1. Создание группы кадрового планирования, включая специалистов, ответственных за выполнение основных функций в учреждении.

2. Задачи человеческих ресурсов в достижении целей ООО «КРИСТАЛЛ» с учетом:

- планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс учреждения);

- реорганизации, например, централизации или децентрализации;
- финансовых ограничений.

### 3. Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:

- численность работников разных категорий;
- расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности учреждения;

- оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала.

### 4. Внешняя среда деятельности ООО «КРИСТАЛЛ»:

- положение с набором персонала;
- демографические тенденции;
- национальные соглашения относительно условий работы;
- политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.

### 5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:

- влияние локальной иммиграции и эмиграции;
- возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить план человеческих ресурсов, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода.

В плане должно быть отражено следующее:

- 1) перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;

2) в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;

3) необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;

4) потребности в профессиональном обучении;

5) программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;

6) возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач учреждения;

7) меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

Формирование кадрового резерва является сегодня одним из важнейшим факторов успеха деятельности любой организации, предприятия или учреждения. Для учреждения необходимо создать два вида кадрового резерва:

– прямой – руководители – кандидаты, готовые к замещению ключевых должностей в настоящий момент или в ближайшем будущем;

– перспективный – молодые специалисты с лидерскими качествами, которые в дальнейшем могут занять руководящие должности в учреждении.

Для успешного внедрения системы подготовки резервистов необходимо соблюдение ряда условий:

– создание прозрачной системы повышения и перемещения на основе открытых конкурсов;

– повышение требований к профессионализму специалистов, дающее возможность перехода организации к новому этапу развития;

– обеспечение максимально благоприятных условий для эффективно работающих сотрудников и возможностей для их дальнейшего роста.

Представим наглядно предложенные мероприятия по оптимизации системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ» в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

План мероприятий по оптимизации системы управления персоналом в  
ООО «КРИСТАЛЛ»

Мероприятие	Ответственные лица	Дата начала	Дата окончания	Ресурсы	Затраты (руб.)
Внедрение инновационных методов отбора персонала; сокращение издержек на отбор персонала	Специалист по кадрам, главный экономист	На постоянной основе с 01.10.2018 г		Информационные Временные Человеческие Технические Финансовые	56 000
Создание программы обучения и развития сотрудников	Специалист по кадрам, главный экономист	01.10.18	30.12.18	Временные Человеческие Технические Финансовые	88 400
Создание перспективного кадрового резерва с целью эффективной подготовки будущих руководителей	Специалист по кадрам	На постоянной основе с 01.10.2018 г		Информационные Временные Человеческие Технические	-
Итого:					144 400

Непосредственным результатом данного исследования можно считать предложения трёх основных мероприятий по оптимизации системы управления персоналом ООО «КРИСТАЛЛ»:

1. Внедрение в практику отбора персонала инновационных методик;
2. Внедрение программы обучения и развития сотрудников;
3. Создание перспективного кадрового резерва с целью эффективной подготовки будущих руководителей.

Ответственность за данные мероприятия будет возлагаться на специалиста по кадрам, а также главного экономиста.

На основе всех данных целесообразно составить матрицу ответственности по каждому мероприятию.

Таблица 3.3

## Матрица ответственности

Мероприятия	Группа ответственных за реализацию мероприятий		
	Юрист	Экономист	Специалист по кадрам
Внедрение инновационных методов отбора персонала; сокращение издержек на отбор персонала	-	-	И
Создание программы обучения и развития сотрудников	С	С	О, И
Создание перспективного кадрового резерва с целью эффективной подготовки будущих руководителей	С	З	И

Обозначения к матрице ответственности:

О – ответственный,

И – исполнитель,

С – согласование (консультация),

У – утверждение,

З – знакомиться.

Следуя данным таблицы, каждому мероприятию соответствует ответственное лицо, которое отвечает за его реализацию.

На реализацию мероприятий так же могут повлиять различные факторы. Для предупреждения возможных угроз, необходимо оценить риски, воздействующие на мероприятия.

Таблица 3.4

## Реестр рисков мероприятий

№	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для мероприятий)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятие по предупреждению риска	Действия в случае наступления риска
1	Недостаточность финансирования мероприятий;	Невозможность полного осуществления комплекса мероприятий	Предварительный расчет мероприятий, составление резерва денежных средств	Поиск наиболее бюджетного варианта

2	Соппротивление нововведением;	Несогласие и невыполнение новых норм и правил	Информирование всех сотрудников, которых касаются нововведения и поиск метода для решения проблемы	Моральное и материальное стимулирование
3	Превышение сроков выполнения мероприятий.	Увеличение времени выполнения мероприятий	Составление календарного плана выполнения мероприятий, с учетом резервных дней	Стимулирование

Итак, в таблице 3.4 отражены возможные риски для реализации мероприятий, а также пути их решения.

В основном все мероприятия реализуются в рамках заработной платы сотрудников, которые принимают непосредственное участие в разработке и реализации мероприятий.

Исследуемая организация вполне может реализовать данный комплекс мероприятий. Таким образом, препятствий для реализации комплекса мероприятий нет.

Целью идентификации рисков является выявление и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на внедрение мероприятий.

Таким образом, предлагаемая программа оптимизации системы управления персоналом ООО «КРИСТАЛЛ» представляет собой 3 мероприятия, реализация и внедрение которых несомненно повлечет за собой совершенствование системы управления персоналом в исследуемой организации.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Предложенная программа мероприятий имеют особую практическую значимость для ООО «КРИСТАЛЛ». Так эффективное долгосрочное планирование человеческих ресурсов должно способствовать подбору и адаптации нужных людей, выполняющих нужную работу на нужных местах в нужное время. Применение инновационных методик отбора персонала и долгосрочное планирование человеческих ресурсов помогает руководству учреждения в принятии решений в следующих областях:

- набор персонала;
- избежание увольнений;
- подготовка персонала;
- управление развитием;
- расчет затрат на рабочую силу;
- размещение персонала и др.

Если говорить об экономической эффективности предлагаемых мероприятий, то необходимо отметить их влияние на сокращение показателя текучести кадров. Таким образом, путём внедрения предложенных мероприятий сокращаются затраты на поиск, найм, отбор, а также высвобождение персонала. Помимо этого предлагаемые мероприятия способствуют подбору более квалифицированного персонала, за счёт чего ожидается повышение производительности труда работников, а следовательно, увеличение количества оказанных населению платных услуг, а также их качества.

Совершенствование системы отбора персонала в ООО «КРИСТАЛЛ» будет способствовать снижению издержек на подбор сотрудников.

Рассчитаем экономический эффект от введения предложенных мероприятий.

## Исходные данные для расчета

Показатели	Единица измерения	Величина показателя	
		До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
1. Затраты на отбор персонала	тыс. руб.	98880	79104
2. Коэффициент текучести кадров	%	8,8	6
3. Численность персонала	чел.	71	92
4. Уволено за год	чел.	9	6
5. Принято за год	чел.	24	22

1. Рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле:

$$T = \frac{Y}{C_{cp}}, \text{ где,}$$

Y – число уволенных сотрудников;

С<sub>ср.</sub> – среднесписочная численность.

$$T = 6/92 * 100\% = 6\%$$

В результате произведенных расчетов коэффициент текучести кадров в ООО «КРИСТАЛЛ» после внедрения программы по оптимизации подсистемы отбора составит 6%. Коэффициент текучести кадров за прошлый год составил 8,8%. Таким образом, реализация мероприятий позволит сократить коэффициент текучести кадров на 2,8%.

Основными результатами ввода предлагаемой системы отбора и подбора персонала являются:

- обеспечение предприятия персоналом способным адаптироваться к организации;
- снижение текучести кадров;
- сокращение числа рабочих, занятых не по профилю работы;
- повышение обоснованности кадровых решений о приеме персонала;
- снижение удельного веса персонала, проработавшего на предприятии менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями;

- в результате уменьшатся затраты на отбор и подбор персонала.

Таким образом, при соблюдении всех пунктов программы по совершенствованию системы отбора персонала повысится эффективность работы отдела по управлению персоналом и снизятся расходы на поиски и подбор персонала, а также в целом увеличится производительность труда и эффективность деятельности всего предприятия.

Исходя из полученных выше данных рассчитаем годовой экономический эффект предлагаемых мероприятий по оптимизации системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ», спрогнозировав рост прибыли организации на 1,5% после внедрения мероприятий по формуле:

$$E = (R_{2018} - R_{2017}) \quad (3.1),$$

где:

$R_{2018}$  – плановый результат деятельности организации за 2018 год;

$R_{2017}$  – результат деятельности учреждения за 2017 год.

$$E = 25\,567\,951 - 25\,190\,100 = 377\,851 \text{ руб.}$$

В таком случае коэффициент эффективности равен (формула 3.2):

$$\Theta = \frac{E - Z}{Z} \quad (3.2),$$

где:

$E$  – годовой экономический эффект;

$Z$  – затраты на реализуемую программу мероприятий.

$$\Theta = \frac{377851 - 144400}{144400} = 1,62$$

Данный показатель говорит о том, что предложенные мероприятия экономически эффективны и могут быть внедрены в практику ООО «КРИСТАЛЛ».

Для расчёта срока окупаемости предложенных мероприятий была использованная следующая формула (формула 3.3)

$$T_{ок} = \frac{Z}{E} \quad (3.3)$$

$$T_{ок} = \frac{144400}{377851} = 0,38$$

Таким образом, предложенные нами мероприятия по оптимизации системы управления персоналом в ООО «КРИСТАЛЛ» окупятся за 4,5 месяца.

Социальную эффективность долгосрочного планирования так же обусловлена тем, что:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности;

2. Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах может помочь учреждению найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами.

3. Стратегическое планирование персонала в учреждении может помочь избежать как избытка, так и дефицита человеческих ресурсов.

4. Планирование поможет учреждению создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности и руководства.

5. Можно спрогнозировать некоторые проблемы управления переменами и тем самым ослабить их последствия. Можно провести консультации с группой работников, которым предстоят перемены на ранней стадии их внедрения в организацию. Это даст возможность не торопясь принять решения и учесть все возможные варианты, а не метаться после того, как ситуация станет критической.

6. Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны ресурсов учреждения и политики в области персонала, что позволит избежать дублирования усилий работников и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

Социальная эффективность создания кадрового резерва состоит в удовлетворении следующих потребностей учреждения:

– минимизации срока адаптации работника в новой должности, так как

адаптация стороннего кандидата этот период может составлять шести месяцев и более в отдельных случаях;

- формирования лояльности к учреждению, что является гарантией долгосрочного и успешного сотрудничества;
- постепенной «смены поколений», благодаря чему сохраняются технологии и корпоративная культура (удается избежать глобальных перемен, которые парализуют работу подразделений на продолжительный период).

Подобные мероприятия также способствуют удержанию специалистов в организации без использования системы материального стимулирования, т.е. без дополнительных денежных затрат на персонал.

Таким образом, предложенные мероприятия имеют весомую значимость для эффективной деятельности ООО «КРИСТАЛЛ». Внедрение данных мероприятий играет важную роль в сокращении затрат, а так же оптимизации системы управления персоналом в частности. Реализация данных мероприятий должна носить поэтапных характер. Само внедрения должно быть доведено до сведения всех работников учреждения, но особенно важно, чтобы о нем было проинформированы представители рабочих.

## Заключение

Обобщив всё вышесказанное, можно прийти к выводу, что отдел по работе с кадрами любого учреждения является основным функциональным подразделением по управлению персоналом. Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют организации.

Управление персоналом является составной частью стратегически ориентированной политики учреждения. Цель рационального управления персоналом – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянию внешней среды, поэтому в каждой организации, в каждом учреждении и предприятии должна быть разработана система кадровой политики, которая повышает эффективность их деятельности.

В выполненной работе изучена организационно-экономическая характеристика ООО «КРИСТАЛЛ». ООО «КРИСТАЛЛ» успешно функционирующая организация в сфере строительства зданий и сооружений. Выручка в отчетном году выросла на 3003 тыс. рублей в сравнении с 2016 годом и составила 41 069 тыс. рублей. Чистая прибыль организации возросла на 5949 тыс. рублей и составила 24656 тыс. руб.

На основе данных второй главы можно сделать вывод о том, что наблюдается тенденция увеличения численности персонала, так в 2016 году по сравнению с 2015 годом численность персонала увеличилась на 9 чел., в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 15 чел. и составила 71 человек. Наибольшее число работников имеет персонал категории «рабочие», численность которых увеличилась за последние три года на 25

человек, наименьший – категории «руководители»; так, в 2015 г. их число составляло 7 человек, в 2016г. – 14 человек, а в 2017 г. их количество достигло 26 человек. Также наблюдается и увеличение контингента сотрудников категории «специалисты». Их число в сравнении с 2015 годом возросло на 22 сотрудника. Наибольший удельный вес в структуре персонала имеют работники в возрасте от 30 до 40 лет и наблюдается тенденция увеличения удельного веса. Наибольшее количество работников имеют высшее образование; так, в 2015 г. этот показатель составил 28 человек, в 2016 г. - 32 чел., а в 2017 г. -38 человек, что свидетельствует о повышении уровня образования у работников ООО «КРИСТАЛЛ».

Исходя из полученных в процессе исследования данных, а также данных полученных в предыдущих главах (динамика доходов от платных услуг, текучесть кадров) можно говорить, что система управления персоналом недостаточно развита и имеет ряд проблемных зон. Так существуют проблемы с планированием потребности в персонале, его отбором, развитием, а также трудности в области работы с кадровым резервом. Так, можно выделить составляющие работы с персоналом, требующие совершенствования и оптимизации. Данными составляющими являются организация планирования и отбора персонала.

С целью совершенствования действующей системы управления персоналом были предложены следующие мероприятия:

- внедрение в процесс собеседования инновационных методов отбора персонала;
- внедрение системы стратегического планирования персонала;
- формирование кадрового резерва организации.

Эти мероприятия помогут избежать затрат связанных с персоналом, а также способствуют оптимизации работы в области управления персоналом и его эффективности. Экономический эффект предложенных мероприятий составляет 377 851 рублей. При затратах в размере 144400 рублей, предполагаемый срок окупаемости составит 4,5 месяца.

Следует отметить, что отлаженный процесс управления персоналом является очень важной сферой работы любой организации, и разработке правильного алгоритма кадровой работы необходимо уделять достаточно немалое количество финансов и времени. Для руководителей важно понять и правильно оценить направления своей кадровой политики. Именно этот момент определяет все возрастающую роль стратегического подхода к управлению персоналом как ключевому ресурсу любой организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулина Л.И. Рабочее время и его учет [Текст] / Л.И. Акулина. – Объединенная редакция ФСИН России (Москва), 2012. – С. 16-20.
2. Архангельский, Г.А. Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие [Текст] / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев; Под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Альпина Паблишер, 2016.– 311с.
3. Бондаренко, Э.Н. Трудовое право [Текст] / Э.Н. Бондаренко. – Москва: Норма, 2012. – 256с.
4. Бородин, А.С. Нормы трудового права о рабочем времени и времени отдыха в свете экономического учения о мире труда [Текст] / А.С. Бородин.– Пермский государственный национальный исследовательский университет (Пермь), 2012.– С. 202-204.
5. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда [Текст]/ М.И. Бухалков. – Инфра-М, 2013. - 384 с.
6. Гастев, А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда [Текст] / А.К. Гастев. – Изд. 2-е. М., «Экономика», 1972. – 478 с.
7. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст] / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова.– М.: Высшая школа, 2014. – 239с.
8. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях. Учебник [Текст] / Б.М. Генкин. - М.: Издательство: "НОРМА", 2008. - 480 с.
9. Горина, Е.В. Теоретические основы нормирования труда и норм рабочего времени на предприятии [Текст] / Е.В. Горина. – Национальный исследовательский Московский государственный университет им. Огарева (Саранск), 2014. – С. 24-30.
10. Горохова, С.С. 5.5. Рабочее время и время отдыха [Текст] / С.С. Горохова.– "Юстиция», 2017.– 227-231с.

11. Гусов, К.Н. Трудовое право России [Текст] / К.Н. Гусов. – Москва, 2012. – 548 с.
12. Демченко, Т.З. Рабочее время и время отдыха в России и зарубежных странах [Текст] / Т.З. Демченко. – Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования и науки "Учебный центр "Магистр" (Кисловодск), 2016. – С. 213-218.
13. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст] / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М.: ИНФРА - М, 2011. - 245 с.
14. Журкина, Т.А. Учет и анализ рабочего времени [Текст] / Т.А. Журкина, Н.Н. Межеричкая, С.А. Насонова.– ООО "Консалтинговая компания Юком" (Тамбов), 2016. – С. 69-74.
15. Зайцева, Н.А. Нормирование труда сотрудников: рекомендации по использованию традиционных методов в современных условиях [Текст] / Н.А. Зайцева. – Джанджугазова Елена Александровна, 2016. – С. 121-129.
16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
17. Калмакова, В.А. Снижение затрат рабочего времени как фактор повышения эффективности труда [Текст] / В.А. Калмакова, С.В. Чистяков. – Издательский дом панорама (Москва), 2015. –С.22-24.
18. Кандаурова, И. Нормирование и организация труда как инструмент совершенствования и использования рабочего времени [Текст] / И. Кандаурова, С. Сидоркина, Ю. Долженкова. – Издательский дом панорама (Москва), 2012.– №1, С.87-90.
19. Каткова, О.С. Метод анализа затрат рабочего времени как фотография рабочего дня [Текст] / О.С. Каткова.– Башкирский государственный университет (Уфа), 2013. – 163-165 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-

практическое пособие [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2013.– 64с.

21. Кныш, М.И. Организация труда персонала [Текст] / М.И. Кныш. – СПб, 2012. – 315 с.

22. Красноярова, Е.В. Социальное назначение норм о рабочем времени и времени отдыха, возможности социального партнерства [Текст] / К.В. Красноярова. – Иркутский национальный исследовательский технический университет (Иркутск), 2015. – С. 348-353.

23. Кузнецова, И.А. Рабочее время: историко-правовой анализ [Текст] / И.А. Кузнецова.– Владимирский юридический институт Федеральной службы исполнения наказаний (Владимир), 2013.– С. 114-118.

24. Куренной, А.М. Трудовое право: на пути к рынку [Текст] / А.М. Куренной. – М., 2011. – 234с.

25. Леженкина, Т.И. Фотография рабочего времени – инструмент текущей оценке сотрудника [Текст] / Т.И. Леженкина. – Общество с ограниченной ответственностью "Издательский Дом - Юг" (Краснодар), 2014.– С.79-82.

26. Митрофанова, И.А. Экономика труда: теория и практика: учебное пособие [Текст] / И.А. Митрофанова, А.Б. Тлисов. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 148 с.

27. Новицкий, Н. Организация производства [Текст] / Н. Новицкий, А.Горюшкин. – КноРус, 2010. – 352с.

28. Новицкий, Н. Организация, планирование и управление производством [Текст] / Н. Новицкий, Л. Горностай, Александр Горюшкин, Елена Игнатова, Е. Наумчик, С. Фещенко. – КноРус, 2011. –320с.

29. Нуртдинова, А.Ф. Применение законодательства о рабочем времени и времени отдыха//Справочник кадровика [Текст] / А.Ф. Нуртдинова.– М., 2012. –№ 2, С. 14.

30. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] / В. П. Пашуто.– КноРус - Москва, 2012. - 320 с.

31. Петров, А.Я. Виды времени отдыха [Текст] /А.Я. Петров. – фонд правовая поддержка (Москва), 2012. – С.45-53.
32. Полушкина, И.Н. Производительность труда и рабочее время: динамика и взаимообусловленность в современной экономике [Текст] / И.Н. Полушкина, А.С. Удалов, Н.А. Удалова.– ред. журнала «Экономика и предпринимательство» (Москва), 2015. – С. 185-190.
33. Прокофьев, С.А. Классификация затрат рабочего времени для специалистов и служащих [Текст] / С.А. Прокофьев. – Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (Магнитогорск), 2013.– С. 341-344.
34. Разумов, А.А. Эволюция подходов к изучению социально-экономической категории «рабочее время» [Текст] / А.А. Разумов, И.В. Цыганкова, О.Ю. Никитина.–Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург) , 2014.– № 6 (73).– С. 36-41.
35. Рофе, А. Организация и нормирование труда [Текст] / А. Рофе. – КноРус, 2011. – 220с.
36. Рофе, А. Организация труда рабочих и служащих [Текст] / А. Рофе. – МИК, 2003. – 568с.
37. Рочев, К.В. Мотивация, хронометраж, эффективность работы [Текст] / К.В.. Рочев, П. В. Кожевников.– LAP LAMBERT, 2014. – С. 8-13.
38. Скляревская, В.А. Экономика труда. Учебник для бакалавров [Текст] / В.А. Скляревская. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015.– 304 с.
39. Смирнова, Е.А. Рост производительности труда – основной фактор подъема экономики и повышения оплаты труда [Текст] / Е.А. Смирнова, Н.В. Хохлова. – Международный научно-инновационный центр (Москва), 2014. – 151-155.
40. Смирнова, Е.П. Новые правила регулирования рабочего времени и времени отдыха [Текст] / Е.П. Смирнова.– ГроссМедиа, 2013.

41. Снигирева, И.О. Рабочее время и время отдыха [Текст] / И.О. Снигирева. – М., 2012. – С. 8.
42. Солянкина, Л.Н. Методы изучения затрат рабочего времени [Текст] / Л.Н. Солянкина. – Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (Магнитогорск), 2013.– №3, С. 91-99.
43. Стрелкова, Л.В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии: учеб пособие для студентов вызов, обучающихся по специальностям «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» [Текст] / Л.В. Стрелкова, Ю.А.Макушева.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.– 351с.
44. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф. Тейлор. – 1911.
45. Тимофеев, В.М. Рабочее время и время отдыха женщин по трудовому законодательству Российской Федерации [Текст] / В.М. Тимофеев, В.В. Сафронов. – Сибирский государственный аэрокосмический университет им. акад. М.Ф. Решетнева (Красноярск), 2014.– №5, С. 238-241.
46. Туровец, О. Организация производства и управление предприятием [Текст] / О. Туровец, Валентина Родионова, В. Попов, Владимир Родинов, Ю. Анисимов, И. Борисенко, Михаил Бухалков, Ю. Наймарк, С. Воронин. – Инфра-М, 2011. – 512с.
47. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. –Москва:ИНФРА .– М, 2013.–544с.
48. Федченко, А.А. Оптимизация трудовых затрат как условие использования инноваций [Текст] / А.А. Федченко. – Издательский дом панорама (Москва), 2014. – № 10, С 15-23.
49. Филютин, И.Ю. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени [Текст] / И.Ю. Филютин, С.А. Яровская.– Общество с ограниченной ответственностью "ЮрЭксПрактик" (Саранск), 2016. –С. 89-92.

50. Хабирова, А.И. Влияние нормирования труда и трудового законодательства на организацию рабочего времени персонала предприятий [Текст] / А.И. Хабирова, А.А. Рабцевич. – ООО «Издательство молодой ученый», 2013. – С. 402-404.

51. Хорошавина, У.В. Классификация затрат рабочего времени [Текст] / У.В. Хорошавина. – Республиканская научно-техническая библиотека, 2016.

52. Хуцкая, А.М. Управление рабочим временем в организации [Текст] / А.М. Хуцкая, Е.В. Ванкевич. – Витебский государственный технологический университет (Витебск), 2015.– С.38-39.

53. Шатаева, О.В. Экономика предприятия (фирмы): учебное пособие [Текст] / О.В. Шатаева. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 129с.

54. Яицкая, К.Е. Метод анализа организации труда [Текст] / К.Е. Яицкая. – Общество с ограниченной ответственностью "Волгоградское научное издательство" (Волгоград), 2014.– С.311.

55. Яковлев, Р. Рабочее время и время, связанное с производством: правовое регулирование [Текст] / Р. Яковлев, Н. Литовченко. – Издательский дом "Панорама" (Москва), 2014. – С.54-64.

56. Янышев, В.И. Организация и нормирования труда на предприятии: учеб.пособие Часть 1[Текст] /В.И. Янышев, А.В. Яковлев; Фед. агентство по образованию, ГОУ ВПО «ВГЛТА».– Воронеж, 2013.– 204 с.

57. Политика доходов и заработной платы [Текст] / Под ред. Н. А. Горелова. – СПб: Питер, 2003. – 653 с