



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»**

Тема выпускной квалификационной работы

**Повышение экономической эффективности деятельности ИП Цыганов
И.А. «Цех по переработке природного камня» посредством реализации
технологий кадрового менеджмента**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:
___ 57,3 ___ % авторского текста

Работа ___ рекомендована ___ к защите
рекомендована/не рекомендована

«_ 01 _» ___ 03 ___ 20_17_ г.
зав. кафедрой ___ Э,У и П ___
(название кафедры)
___ Рябчук П.Г. ___ ФИО

Выполнил:

Студент группы: 409/114-4-1ВУ
Цыганов Игорь Анатольевич

Научный руководитель:

Рябчук Павел Георгиевич

**Челябинск
2017**

Оглавление

| | |
|--|-----------|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента на современном предприятии | 9 |
| 1.1. Сущность кадрового менеджмента современного предприятия | 9 |
| 1.2. Основные элементы кадрового менеджмента | 13 |
| 1.3. Инструменты и технологии кадрового менеджмента | 25 |
| Выводы по первой главе | 34 |
| Глава 2. Анализ эффективности использования персонала и меры по ее повышению на ИП Цыганов И.А. | 35 |
| 2.1. Организационная характеристика исследуемой базы исследования и ее анализ хозяйственной деятельности | 35 |
| 2.2. Количественный и качественный анализ персонала ИП Цыганов И.А. | 40 |
| 2.3. Предложения по повышению эффективности использования персонала посредством повышения уровня организации труда | 43 |
| Выводы по второй главе | 61 |
| Заключение | 63 |
| Глоссарий | 66 |
| Список используемой литературы | 75 |

Введение

Актуальность. В последнее время все большее количество руководителей осознают важную роль персонала в хозяйствующих субъектах и приходят к выводу о том, что только целенаправленная и постоянная работа с персоналом может принести успех. Главной задачей руководства становится нахождение таких принципов и механизмов, которые позволят создавать эффективную систему управления персоналом, ориентированную на взаимовыгодное стратегическое сотрудничество самой организации с ее работников.

Для построения эффективной системы управления персоналом необходимо учитывать большое количество информации о самом объекте управления - персонале. Особым инструментом получения такого рода информации является оценка персонала, позволяющая определять индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности. В свою очередь, полученная информация позволяет обеспечивать индивидуальный, более эффективный подход к принятию управленческих решений, касающихся работников. В отличие от управления персоналом кадровый менеджмент переориентирован с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации. В то же время кадровый менеджмент базируется на том, что происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, то есть, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические. Иначе говоря, доминирующими являются все-таки человеческие ресурсы.

Внимание к человеческим ресурсам возрастает, когда исчерпаны ресурсы технические или возникают новые факторы производства и общественного развития. Всплеск интереса к проблемам кадрового менеджмента в нашей стране совпал с началом деградации человеческих ресурсов и началом демонтажа государственной системы профориентации и занятости. Ученые все чаще говорят о деградации человеческих ресурсов. Этот социальный феномен включает в себя как количественные, так и качественные параметры.

Количественное сокращение населения нашей страны — факт печальный, но не фатальный. Уменьшается число не только производителей, но и потребителей. За Китаем России не угнаться, но есть множество стран с населением в десятки и сотни раз меньшим, и при этом нормально развиваются. Ухудшение здоровья нации, вызванное саморазрушительным поведением, отсутствием по сути бесплатного и качественного здравоохранения, неблагоприятной экологической обстановкой и просто низким экономическим уровнем жизни. В 2015 году здоровыми были признаны только 10% выпускников школ. Специалисты отмечают, что 85% детей, рожденных после 1998 года, имеют проблемы развития. Падение трудовой морали и этики, снижение трудовой мотивации. Вполне закономерное явление на фоне целенаправленного разрушения традиционных ценностей и жизненных смыслов. Еще десять лет назад зависимость заработка от личных усилий отмечали только 7% взрослого населения, остальные считали главными путями к успеху деньги, связи, спекуляцию и мошенничество. Снижение уровня профессионального обучения. Государство уже не регулирует отношения между рынком труда и рынком образовательных услуг. Учебные заведения открывают новые факультеты, ориентируясь не на потребности рынка, а на профессиональный выбор выпускников, который искажен целым рядом факторов.

Нельзя сказать, что никто не понимает важности вопроса развития человеческих ресурсов. Наоборот, эта важность всегда подчеркивалась и

декларировалась (сталинское «кадры решают все» или «человеческий фактор»). Но старая система, работавшая недостаточно эффективно, разрушена, а реальных механизмов, обеспечивающих возможность полноценного профессионального развития каждому человеку, пока нет. В течение последних пятнадцати лет государство пыталось решить проблемы качества человеческих ресурсов с помощью системы профориентации, однако ее постигла участь всех социальных сфер, финансируемых по остаточному принципу - образования, здравоохранения, науки, культуры.

Данные аспекты обуславливают **актуальность** и значимость выбранной **темы исследования** – «Повышение экономической эффективности деятельности ИП Цыганов И.А. «Цех по переработке природного камня» посредством реализации технологий кадрового менеджмента».

Проблема эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии возникла одновременно с развитием управления персоналом. Наиболее значимые специалисты в области теоретического обеспечения управления персоналом являются следующие отечественные ученые: А. Л. Гапоненко, А. П. Егоршин, С. Лиз, И. В. Мишуров, В. В. Травин, А. Я. Кибанов и др.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мер по повышению эффективности использования персонала предприятия посредством технологии кадрового менеджмента.

Объект исследования – эффективность использования персонала организации.

Предмет исследования – повышение эффективности исследования персонала организации посредством технологий кадрового менеджмента.

В ходе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы построения системы кадрового менеджмента предприятия, выявить основные функции кадрового менеджмента;

- охарактеризовать базу исследования - ИП Цыганов И.А;
- провести анализ кадрового состава и эффективности использования персонала ИП Цыганов И.А.
- оценить экономическую эффективность мер по повышению результативности использования персонала посредством технологий кадрового менеджмента.

Теоретико – методологической базой исследования служат систематизацией и обобщением теоретического и методического опыта управления персоналом предприятия в современных условиях на основании трудов отечественных специалистов в области кадрового менеджмента.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в положительном экономическом и организационном эффекте от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию организации труда в ИП Цыганов И.А.

Теоретическую базу исследования составляют работы отечественных и зарубежных исследователей в области менеджмента, управления персоналом, экономики, рекрутмента и других. Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ и ее субъектов, инструкции, существующие на предприятиях обрабатывающей промышленности (по вопросам оценки профессионального уровня работника при приеме, документального оформления приема персонала), материалы и данные периодической печати, монографическая и другая научная литература по теме выпускной квалификационной работы. Статистические данные для анализа представляют собой бухгалтерскую, финансово-экономическую отчетность предприятия – базы исследования, аналитические справки руководителя предприятия и отчеты о состоянии и движении кадров при приеме за 2014-2016 гг.

Методы исследования в ВКР составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию организационной структуры предприятия), метод расчленения (для изучения работы

отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния предприятия), метод сравнения, метод моделирования.

База исследования – Индивидуальный предприниматель Цыганов Игорь Анатольевич. Челябинская область, г. Верхний Уфалей, ул. Дмитриева 26А.

Структура работы определена характером исследуемых в ней проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Во введении обосновывается актуальность работы, определены цели, задачи, объект и предмет.

В первой главе рассмотрены основные теоретические понятия и принципы кадрового менеджмента, краткая характеристика уже существующих кадровых технологий и их особенности, а также исследуется проблема совершенствования системы управления персоналом и организации труда.

Во второй главе проведено исследование организационной структуры управления предприятия ИП Цыганов. Проведен анализ кадрового состава предприятия, проведен анализ эффективности использования персонала организации, выявлены основные проблемы в технологии повышения эффективности персонала.

В заключении были подведены итоги выполнения выпускной квалификационной работы и сделаны выводы.

Теоретической и эмпирической базой исследования выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ИП Цыганов;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

Глава 1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента на современном предприятии

1.1. Сущность кадрового менеджмента современного предприятия

В современной литературе нет четкого определения кадрового менеджмента. Одни авторы полагают, что кадровый менеджмент – это новая парадигма управления персоналом современной организации с точки зрения ценности человеческих ресурсов, подменяя понятие «управление персоналом» понятием «управление потенциалом персонала» .

Другие авторы полагают, что кадровый менеджмент – это один из элементов комплексной деятельности по управлению персоналом организации в части формирования кадрового потенциала предприятия. И те и другие позиции схожи в том, что оценивают работников как главный актив предприятия, его основную ценность и предполагают использование связанных с этим методов управления.

Второй подход представляется более правильным, так как кадровый менеджмент предполагает наличие такой категории, как «кадры» и соответственно не отражает всей полноты содержания деятельности по управлению персоналом.

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента .

1) менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;

2) менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

3) менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать третья, “архитектурная” модель.

Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:

- в последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;

- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;

- в условиях растущей конкуренции изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет о консолидации вокруг управленческой “вертикали” всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить :

- организационную интеграцию, когда высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как “свою собственную” и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;

- высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями

организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

- функционализацию, предполагающую отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также расширение разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п.).

- адаптацию к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям (гибкость организационно-кадрового потенциала);

- высокое качество работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы).

Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х гг. у открытых к постоянным новациям организационных систем появились, пока еще во многом метафорические названия - “глобальные организации”, “организации без границ”, “научающиеся организации”, организации - “открытая книга”.

1.2. Основные элементы кадрового менеджмента

Современный кадровый менеджмент включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;

4. Определение зарплаты и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профорientация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы;

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большой или меньшей ответственности, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договоров найма;

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Можно распределить этапы по отдельным управленческим функциям.

Так первый этап (планирование трудовых ресурсов) является ни чем иным как функцией планирования.

Потребность в персонале, его численности на различных предприятиях или фирмах определяется величиной спроса на изготавливаемую ими продукцию, производимые работы или услуги. Процесс планирования включает в себя три этапа: оценка наличных трудовых ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программы развития трудовых ресурсов .

Одна из главных задач кадрового планирования – обеспечение рабочих мест на длительную перспективу с учетом постоянного технического и технологического обновления производства.

Планирование численности кадров предполагает ее расчет на основе полной трудоемкости, т.е. подсчета численности необходимого количества рабочих различных специальностей, способных выполнить весь объем работ производственной программы. Далее определяется необходимое число специалистов, служащих и управленцев по видам трудоемкости и нормам обслуживания и управляемости.

Численность основных рабочих определяется исходя из плановой или фактической трудоемкости. Исходя из норм обслуживания и числа рабочих мест, определяется численность вспомогательных рабочих.

На нормируемых работах применяется метод расчета трудоемкости. Численность определяется делением установленного объема работ в нормо-часах на полезный фонд времени одного работающего (в часах) и на процент выполнения норм.

При планировании, среднесписочной численности рабочих-сдельщиков (Чсд) используется формула

$$\text{Чсд} = \text{Тт.пл.сд} / (\text{Фвр.пл} \times \text{Квн.пл}) \text{ (человек)}, (1)$$

где Тт.пл.сд – плановая технологическая трудоемкость сдельных работ, нормо-час;

Фвр.пл – плановое число часов работы одного среднесписочного рабочего в год (по балансу рабочего времени);

Квн.пл – планируемый коэффициент выполнения норм.

Численность рабочих-повременщиков планируют по рабочим местам и по нормам обслуживания. Расчет численности по нормам обслуживания определяется по формуле

$$\text{Чрп} = [(A \times \text{Чсм}) / \text{Но}] \times \text{Кпн} \text{ (человек)}, \text{ в том числе } \text{Кпн} = \text{Фф} / \text{Фпл}, \quad (2)$$

где. А – число объектов обслуживания (станков, рабочих мест);

Чсм – число смен;

Но – норма обслуживания одним рабочим-повременщиком;

Кпн – коэффициент, учитывающий плановые невыходы на работу;

Фф – фактический фонд рабочего времени;

Фпл – плановый фонд рабочего времени.

На основе норм обслуживания, трудоемкости, запланированного объема работ и нормативов численности планируется численность непромышленного персонала. Численность дополнительных рабочих кадров определяют так же, как и потребность в основных кадрах.

Численность специалистов и служащих определяется на основе целей, стратегий деятельности предприятия, структуры и схемы управления им, нормативов, разработанных самим предприятием.

Численность административно-управленческого персонала предприятия (АУП) может быть рассчитана с применением формулы Розенкранца

$$\text{Ч} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{\text{HPB}} \quad (3)$$

где $Ч$ – численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.;

n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;

m_i – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.п.) в рамках i -го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например, за год);

t_i – время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i -го организационно-управленческого вида работ;

T – рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{фрв}$ – коэффициент фактического распределения времени;

t_p – время на различные работы, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

В общем виде формула Розенкранца служит для проверки соответствия фактической численности (например, какого-либо подразделения) необходимой численности, которая задается загрузкой данного подразделения.

Качественная потребность, т. е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается на основе:

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;

- требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных и рабочих инструкциях, описаниях рабочих мест;

- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей и рабочих мест;

- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Для определения общей потребности в персонале суммируется количественная потребность по отдельным качественным критериям. Расчет качественной потребности по профессиям и специальностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

Следует отметить, что принципиальных различий в подходах к определению численности персонала, принятых в отечественной и зарубежной практике, не выявлено.

Функция организации реализуется на этапах набора, отбора адаптации и частично при формировании системы оплаты труда (организация условий работы, к которым относится и разработка основы системы оплаты труда).

Рассмотрим элементы второго этапа кадрового менеджмента - набор персонала.

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами .

Источники кадровых ресурсов предприятия бывают внутренними и внешними. Рассмотрим достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами.

Внутренние источники - это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.) .

Использование внутренних источников позволяет использовать нематериальные методы стимулирования работников. Возможность самореализации внутри организации и дальнейший профессиональный рост воспринимается работниками как поощрение успешной работы. Также для организации при использовании внутренних источников обеспечения кадрами важно то, что продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят

Выделим основные источники внешнего набора: Центры занятости; Агентства по найму (кадровые агентства); Самостоятельный поиск через средства массовой информации.

Использование внешних источников также имеет свои плюсы и минусы. Преимущества заключаются в возможности выбора из большого

числа кандидатов. Также новые люди способствуют возникновению новых идей и приемов работы. Сложности заключаются в том, что требуется некоторое время для адаптации нового сотрудника (что связано с временным снижением производительности), а также может возникнуть ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих .

Рассмотрим третий этап кадрового менеджмента - отбор персонала.

Цель профессионального отбора кадров заключается в том, чтобы обеспечить организацию таким персоналом, который по своим индивидуальным качествам может достигнуть высокой эффективности в определенном виде трудовой деятельности при условии получения удовлетворения от избранного ее вида (деятельности).

Для обеспечения эффективного отбора необходимо использовать методы оценки: тестирование; рабочие задания для отбора персонала; метод краткосрочного обучения с последующей оценкой; исследование биографии и проверка рекомендаций; графология ; отбор по физическим данным и проверка на использование наркотиков; интервью.

По данным ряда исследователей можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников.

Определение зарплаты и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

Организация заработной платы на современном предприятии осуществляется в целях формирования адекватного материального стимулирования работников и поддержки трудовой мотивации. Говоря о системах оплаты труда или видах заработной платы, следует рассмотреть деление ее по двум основаниям.

По первому основанию заработная плата делится на два вида: основная и дополнительная. Основная заработная плата начисляется за фактически

проработанное время и выполненные на предприятии работы. Дополнительная заработная плата - это установленные законом выплаты за непроработанное время. К дополнительной заработной плате относятся : оплата отпусков; выходных пособий; льготных часов для подростков.

По второму основанию заработная плата бывает компенсационной и стимулирующей.

Компенсационный характер заработной платы должен ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника. Такая зарплата должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности как поощрения, так и наказания в системе компенсации.

Создание условий труда тесно переплетается с функцией мотивации, которую в рамках кадрового менеджмента затруднительно выделить четко, однако обзор литературных источников позволяет говорить о том, что выделение в структуре заработной платы стимулирующей составляющей как раз и представляет собой выполнение мотивирующей функции кадрового менеджера.

К функции мотивации следует отнести и организацию работ по профессиональной ориентации и адаптации работников.

Одной из необходимых, но редко учитываемых как самостоятельный этап управления персоналом элементов кадрового менеджмента можно считать профессионализацию (вхождение человека в профессию), которая направлена на решение проблем, связанных с формированием отношения к

своей профессии, профессиональным совершенствованием, а также сменой вида труда .

Профессиональная пригодность к различным видам трудовой деятельности должна рассматриваться как основа профессионального мастерства с возможностью его формирования и развития в дальнейшем.

Профориентация позволяет выявить и развить интерес и способности человека к определенным профессиям или группам профессий, а также определить степень его пригодности к ним еще до этапа включения в общественное производство. Она помогает человеку сделать обоснованный выбор профессии, сократить сроки ее освоения, повысить производительность труда. Все более активное вовлечение различных групп трудящихся в процессы высвобождения и перераспределения рабочей силы увеличило их потребность в такой помощи. Во многих странах это привело к расширению сферы применения профориентации, которая начала охватывать не только учащуюся молодежь, но и другие группы населения. Расширение связей профориентационных служб с учебными заведениями, предприятиями, органами по труду и увеличение объема выполняемой работы способствовали как дифференциации этих служб и предоставляемых ими услуг, так и их интеграции с другими службами. Это объясняется не только повышением требований со стороны производства к уровню знаний, способностей, квалификации работников, т.е. к их профессиональной пригодности, но и потребностью самих работников в освоении новых профессий (например, в связи с внедрением новой техники и технологии, по состоянию здоровья или с целью трудоустройства).

Управленческий цикл заканчивается функцией контроля. В кадровом менеджменте эту роль выполняет этап оценки трудовой деятельности. Эффективное выполнение управленческого воздействия требует создания критериальной базы, которая позволит проводить оценку эффективности и плановости кадрового менеджмента и выявлять слабые места для

дальнейшего совершенствования. На этом этапе осуществляется разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

Проблема эффективности кадрового менеджмента в организации включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, то есть совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления кадрами. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;

- затрат и расходов на управление кадрами, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций кадрового управления;

- характера управленческого труда;

- эффективности управления, т. е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей кадрового менеджмента, то есть определенных кадровой стратегией и кадровой политикой организации.

Эффективность - это результативность функционирования системы и процесса кадрового управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, - это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера в рамках кадрового менеджмента влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура

организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность кадрового управления - один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление.

Количественные показатели кадрового управления включают: комплекс трудовых показателей - экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности объектов кадрового управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

В кадровом менеджменте (что было выявлено при изучении обширной базы литературных источников) можно выделить и специфические этапы, которые включаются в себя сразу несколько управленческих функций и которые не представляется возможным четко разделить.

Особым элементом современного кадрового менеджмента можно считать и выделение в самостоятельную управленческую сферу организация деятельности по подготовке руководящих кадров, управлению

продвижением по службе, разработке программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Особое внимание должно уделяться подготовке резерва руководителей и молодых сотрудников с лидерским потенциалом. В зависимости от того, насколько эффективно работает система подготовки резерва, включающая раннее выявление, определение и развитие потенциала, продвижение по служебной лестнице, во многом зависит успех всей компании, поэтому управление подготовкой кадрового резерва является одним из приоритетов высшего руководства.

Резерв руководителей - это группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей, сформированная в результате формального «селекционного» процесса. Компания должна постоянно осуществлять целенаправленную работу по развитию и подготовке этой группы к занятию новых должностей. Другое название этой группы - «резерв на выдвижение». При подготовке сотрудника в руководящий резерв основное внимание уделяется его профессиональной компетенции. Успешность работы руководителя зависит не только от качества выполнения должностных функций, но и от стиля ролевого поведения при выполнении этих обязанностей, психологической готовности к деятельности.

Несомненно, стимулирующее действие на управленцев и простых работников, находящихся в резерве, оказывают фиксированные сроки пребывания в качестве претендентов на руководящие должности, которых должно хватать для повышения уровня профессиональной компетентности и выполнения программ самоподготовки.

1.3. Инструменты и технологии кадрового менеджмента

Кадровый менеджмент охватывает настолько широкую сферу хозяйственной деятельности организации и управления ею, что рассмотреть все имеющиеся и используемые в современных организациях технологии управления кадрами в рамках настоящего исследования представляется затруднительным. Поэтому акцентируем внимание на тех технологиях, которые являются для современных организаций (не только российских) действительно новыми и нетрадиционными.

Технология управления как экономическая категория предполагает создание единой системы методов и средств, которые позволяют сформировать у работников того или иного параметра. Условно говоря, при помощи технологии и применяя ее, организация производит некий продукт, заключающийся во взаимосвязанных характеристиках работников для достижения целей организации.

В связи с этим следует выделить те характеристики, которые должны быть ключевыми в параметрах персонала современной организации:

- обладание возможностями для постоянного саморазвития;
- наличие возможностей для развития вместе с организацией.

Это основные параметры, которые следует выделять при разработке современных технологий управления персоналом. Для того, чтобы сформировать эти параметры следует предусмотреть некоторые направления технологии управления:

- 1) инструменты, используемые для развития персонала;
- 2) инструменты, используемые для обеспечения организации персоналом с заданными параметрами
- 3) инструменты для формирования оптимального лидерского потенциала в объеме и количестве необходимых для достижения целей менеджмента организации;

4) наличие не просто персонала, а единой сплоченной команды, которая будет работать максимально эффективно;

5) наличие синергического эффекта при управлении персоналом, для чего используется технология формирования корпоративной культуры;

6) рациональность использования заложенных в персонале характеристик.

Рассмотрим основные характеристики, которые позволяют эффективно управлять персоналом современной организации.

1. Технологии развития персонала: адаптация, карьера, обучение, кадровый резерв.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. По мнению и данным экономистов квалификация рабочих морально устаревает через каждые 10 лет, а потому каждая организация должна поддерживать соответствие между требованиями современного бизнеса и квалификацией кадров. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране и на денежном рынке, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности и трезвого расчета.

Существуют различные формы, методы и подходы к профессиональному росту управленческого персонала. К ним относятся деловые игры, решение конкретных практических задач, анализ конкретных управленческих ситуаций, использование дискуссий, как инструмента получения новых знаний и выработка оптимальных вариантов управленческих решений, социально-психологический тренинг, программное обучение. Независимо от характера (практического или теоретического) повышения квалификации разработка методов переподготовки основывается на соблюдении ряда обязательных принципов.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает: ознакомление работников с имеющимися в фирме

возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации; регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам; разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры; перемещение работников по трем направлениям:

- 1) продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;
- 2) горизонтальное перемещение (ротация);
- 3) понижение.

Одним из важнейших элементов системы служебно-профессионального продвижения и управления им является формирование в организации кадрового резерва для управленческого персонала.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Резерв кадров - это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходные данные для формирования резерва: профессиональный отбор кадров; модели рабочих мест: результаты аттестации кадров; философия предприятия; кадровые (личные) дела сотрудников; штатное расписание предприятия: планы служебной карьеры.

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это – должности высших руководителей, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе на высокой должности будущих руководителей – наиважнейший фактор успеха в конкурентной борьбе.

Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Не случайно высшие руководители принимают непосредственное участие в этом процессе.

2. Технологии формирования персонала: анализ кадрового потенциала, подбор персонала.

Под кадровой политикой понимается общие установки и целенаправленная деятельность органов управления по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и рациональному использованию.

Сущность кадровой политики на предприятии состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных работников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

Главной целью кадровой политики является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей предприятия.

Современное понимание кадровой политики рассматривается как единство следующих мер: обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой; создание мотивации работника на высокопроизводительный, эффективный труд.

Кадровой политикой занимаются все уровни управления предприятием: высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба.

Принципы кадровой политики – это правила, основные положения и нормы которыми должны следовать руководители и специалисты в процессе работы с персоналом.

В отечественной теории управления выделяют следующие принципы работы с кадрами:

- подбора кадров по деловым качествам. Обеспечение подбора кадров по деловым качествам предполагает определенные критерии, процедуры, правила закрепленные в нормах права, которые не только помогают руководителю принять верное решение, но и препятствуют проявлению в этом вопросе ошибок;

- сочетания преемственности и сменяемости кадров. Он заключается в использовании навыков и знаний опытных кадров с выдвижением молодых, перспективных работников и постоянного обновления кадров;

- подконтрольности и подотчетности кадров.

- законности. Он достигается, прежде всего, наличием правового регулирования вопросов формирования кадров. В праве закреплены методы осуществления кадровой политики, особенно, связанные с подбором и расстановкой, продвижением кадров, контролем за их деятельностью;

- плановости в кадровой политике;

- научности;

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы работы с персоналом:

- пожизненного найма;

- контроля исполнения заданий, основанного на доверии;

- консенсуального принятия решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

3. Технологии выявления и использования лидерского потенциала персонала.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет непринудительное влияние. Лидерство не связано с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленными положением в организации (должность, позиция) или официальными полномочиями. Оно предполагает

взаимодействие людей и поддержку лидера членами группы, в которую он включен. Все перечисленное относится к неформальному лидерству. Руководители рассматриваются как формальные лидеры, которые одновременно могут быть неформальными лидерами или не быть таковыми.

Ключевой фигурой формальной организации является лидер или администратор. Его роль и значение в современном обществе трудно переоценить: в развитых странах тратятся огромные ресурсы для подготовки профессиональных менеджеров-администраторов. Эта задача особенно остро стоит перед Россией, имеющей весьма ограниченный опыт подготовки менеджеров, обладающих навыками руководства в условиях рыночной экономики. Решение ее во многом зависит от выработки правильных, адекватных представлений о том, какими качествами должен обладать менеджер, работающий в современных условиях. То, что менеджер, управляющий поведением других людей должен обладать лидерскими качествами, ни у кого из исследователей и наиболее успешных практиков управления не вызывает сомнения. Другое дело, в какой мере? Каков тот необходимый уровень лидерских качеств, который позволяет менеджеру быть эффективным?

Успешность лидера в значительной степени зависит от согласованности индивидуального стиля со средой.

Использование лидерского потенциала работников (и его развитие) заключается не только в том, что лидера можно использовать в качестве управляющего, а, прежде всего, в том, чтобы выявить в коллективе лидеров и определить, характер и природу такого лидерства, а также возможностей его использования. Основной задачей рассматриваемой технологии является формирование таких условий труда персонала, которые позволят максимально эффективно выявить и использовать те лидерские качества, которые имеются у всех работников в той или иной мере. Кроме того, используя данную технологию, руководство может более качественно распределять функции и ответственность между работниками с учетом не

только индивидуальной мотивации к труду, но и с учетом психологической природы формирования или отсутствия лидерских качеств в каждом работнике.

4. Формирование команды.

Восприятие коллектива со знаком «плюс» или со знаком «минус» зависит от множества факторов, прежде всего - от стиля управления, принятого в компании. Так, например, в фирмах-системах, с жестким иерархичным управлением, коллектив, скорее, напоминает армейское подразделение со всеми его достоинствами и недостатками. В фирмах-семьях, где микроклимат в значительной степени определяется традициями и личными взаимоотношениями, коллектив зачастую выступает в роли «Большого брата», где сотрудники пристально наблюдают друг за другом. В такую «семью» трудно вписаться новичку, в том числе и новичку-руководителю.

Независимо от сферы деятельности компании, пресловутые «настроения в коллективе» служат своего рода лакмусовой бумажкой, индикатором ее положения на рынке и финансовой устойчивости. Известно, что даже отдельные нелояльные сотрудники могут сильно осложнить компании жизнь, а нелояльный коллектив - и вовсе стать серьезным тормозом для решения поставленных задач. Вот почему в корпорациях зачастую прямо противопоставляют понятия коллектива и команды, причем команда воспринимается как панацея от всех бед и обязательное условие достижения быстрого успеха в бизнесе. Но такой подход не всегда оправдан.

Главный отличительный признак команды – существование общей цели, которая разделяется всеми участниками процесса и каждый несет ответственность за ее достижение. На определенном этапе наступает «момент истины», и успех всей команды становится для участников важнее их личных интересов. Но это не означает, что команда обезличивает людей – просто приоритеты расставляются по-другому (смещаются от частного к общему).

5. Формирование корпоративной культуры.

С течением времени, а также под воздействием обстоятельств, культура может претерпевать изменения. Поэтому следует знать, как проводить изменения такого рода. Важно определение факта изменения культуры. Когда изменения происходят в поведении организации, то определить это несложно, так как все как бы лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей и трудно быть уверенным, произошли изменения или нет. Хорошей проверкой результативности изменения культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера - проводника новой культуры люди продолжают вести себя по-новому. Если руководство организации пытается выяснить, произошли ли изменения в культуре, то это косвенно свидетельствует о том, удалось ли на самом деле этого достичь или нет.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности.

Широко известно, что многие творческие группы и организации в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение "выстраивать", выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений. Российские компании только тогда смогут реально конкурировать с западными компаниями, когда смогут сравняться с ними не

только по технической оснащенности, но и по искусству управления социальной структурой, составляющей ядро организации.

6. Технология рационального использования персонала.

Исходные положения данной технологии заключаются в следующем: обеспечение рациональной занятости работников; обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года); обеспечение соответствия трудового потенциала работника и его психофизиологических данных требованиям рабочих мест и производства в целом; периодический переход работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства; обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых позволяет чередовать нагрузки на различные части тела и органы чувств человека.

Выводы по первой главе.

Рациональное использование персонала включает: достижение количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников; распространение гибких форм занятости; уточнение и конкретизацию границ использования персонала с учетом текущих и будущих потребностей организации; обеспечение условий и организации труда, способствующих полной реализации трудового потенциала работника; дифференцированный подход к занятости работников на различных стадиях их жизненного цикла: обучения, работы, предпенсионного и пенсионного возраста.

Технологии кадрового менеджмента предполагают создание определенной последовательности действий и этапов по организации процесса управления работой персонала на предприятии.

В свою очередь управление персоналом - одна из ключевых функций, которая обязательно реализуется в любой отрасли с любым штатом. Не всегда для этого необходимо создание специальной службы или привлечение свободных финансовых средств. Но наличие четких технологий управления и действий менеджмента компании для эффективной работы с персоналом обязательно.

Таким образом, в последнее время все большее количество руководителей осознают важную роль персонала в хозяйствующих субъектах и приходят к выводу о том, что только целенаправленная и постоянная работа с персоналом может принести успех. Главной задачей руководства становится нахождение таких принципов и механизмов, которые позволят создавать эффективную систему управления персоналом, ориентированную на взаимовыгодное стратегическое сотрудничество организации и ее сотрудников. Для построения эффективной системы управления персоналом необходимо наличие целенаправленного управленческого воздействия на персонал, которое обеспечивается в процессе кадрового менеджмента.

Глава 2. Анализ эффективности использования персонала и меры по ее повышению на ИП Цыганов

2.1. Организационная характеристика исследуемой базы исследования и ее анализ хозяйственной деятельности

Основное направление деятельности исследуемой компании — изготовление и оптово-розничная продажа ритуальных памятников, надгробных плит и других изделий ритуального назначения из природного мрамора (рисунок 1). Собственное производство и отсутствие посредников позволяет предоставлять нашим клиентам гибкую систему скидок при заказе крупных партий изготавливаемой продукции.

Многолетний опыт работы в области камнеобработки (мрамора) позволяет компании развиваться 9 лет на рынке оптовой торговли изделиями из мрамора позволяет высокий уровень качества выполняемых работ и максимальное удовлетворение запросов клиентов при разумных ценах вне зависимости от объема заказа.



Рисунок 1. Продукция ИП Цыганов И.А.

Деятельность включает в себя изготовление продукции Верхнеуфалейского (Челябинская область) и Полевского (Свердловская

область) месторождения и в основном, предлагает ритуальную продукцию, цены на которую ниже, чем у организаций, не имеющих своей базы по обработке камня.

Полевской мрамор образовался более двух миллиардов лет назад. За это время все следы органики и посторонних примесей исчезли под действием высоких температур. Благодаря этому мрамор из Полевского месторождения является прочным и износостойким материалом. Также в Полевском мраморе присутствуют примеси различных минералов, которые повышают его декоративные свойства.

Адрес производственного цеха и административного офиса: Челябинская область, г. Верхний Уфалей, ул. Дмитриева 26А. Почтовый адрес: 456800 Челябинская область, г. Верхний Уфалей, ул. Ленина, 192-23.

Исследуемая база исследования относится к микропредприятию так как численность персонала составляет менее 15 человек. Организационная структура предприятия линейная и представлена на рисунке 2.

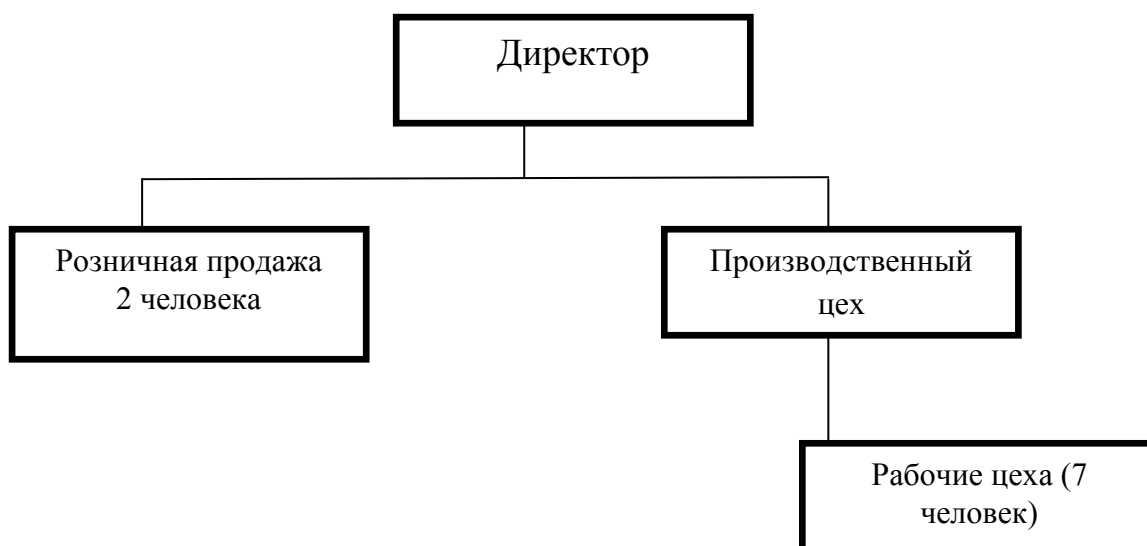


Рисунок 2. Организационная структура ИП Цыганов

На момент прохождения преддипломной практики на базе исследования использовались следующие внеоборотные активы:

Здание цеха площадью 520 м.кв.

1. Автопогрузчик вилочный АП40814 грузоподъемность 5 тн. высота подъема 3,3м.

2. Кран-балка грузоподъемностью 2 т.

3. Дисковая пила по камню с системой водяного охлаждения.

Анализ хозяйственной деятельности микропредприятия ИП Цыганов за период 2015 – 2016 годы указывает на то, что объемы производства и продаж изделий из камня ритуального назначения в указанный период растет. В таблице 1 представлены основные результативные показатели деятельности малого предприятия.

Таблица 1.

Динамика основных показателей деятельности ИП Цыганов в 2015-2016 гг., тыс. руб.

| Показатель | Период анализа | | | Абс. откл | Относит. Откл. |
|-------------------------------------|----------------|------|------|-----------|----------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2016-2014 | 2016/2014 |
| Выручка от реализации продукции | 6541 | 7170 | 8257 | 1716 | 1,262345 |
| Затраты на добычу и обработку камня | 4875 | 6251 | 7452 | 2577 | 1,528615 |
| Валовая прибыль | 1666 | 919 | 805 | -861 | 0,483193 |

Из таблицы 1 видно, что выручка от реализации в период 2014-2016 гг. выросла на 1716 тыс. руб. в абсолютном выражении или на 26,2% в относительном. В свою очередь, затраты на добычу и распиловку камня в указанный период выросли на 52,8%, что привело, в конечном счете, к падению валовой прибыли производства на 861 тыс. руб. или на 51,69%. На рисунке 3. Представлена динамика данных показателей в период анализа. Важным аспектом анализа деятельности является анализ производительности труда работников предприятия.

В таблице 2. Представлен анализ производительности труда работников предприятия и рабочих основного производства (цеха).

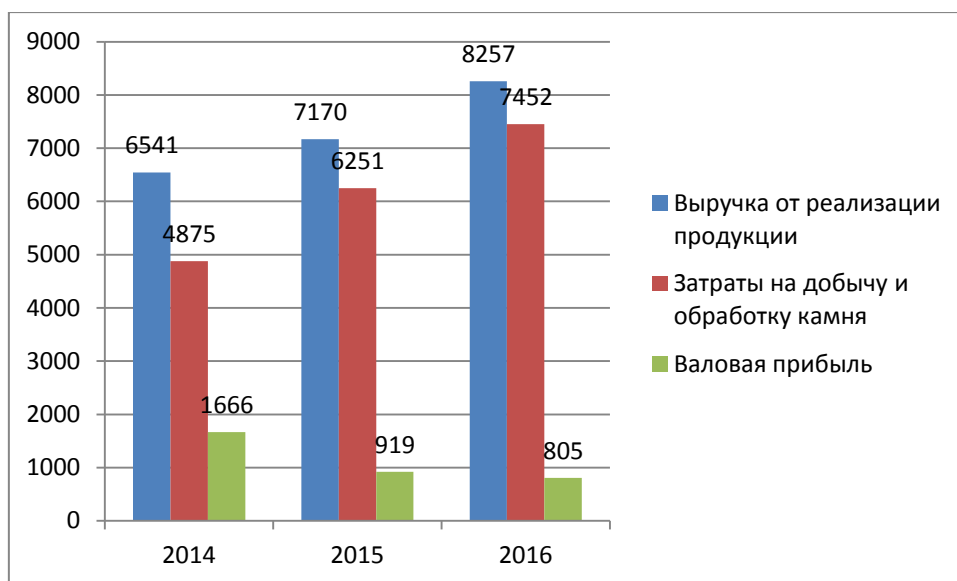


Рисунок 3. Динамика основных показателей деятельности ИП Цыганов в 2015-2016 гг., тыс. руб.

Таблица 2.

Анализ производительности труда работников предприятия и рабочих основного производства (цеха)

| Показатель | 2014 | 2015 | 2016 | 2016-2014 | 2016/2014 |
|----------------------------------|------|------|------|-----------|-----------|
| Выручка от реализации продукции | 6541 | 7170 | 8257 | 1716 | 126,2% |
| Численность персонала всего | 7 | 9 | 10 | 3 | 142,9% |
| Численность основного персонала | 5 | 6 | 7 | 2 | 140,0% |
| Производительность труда общая | 934 | 797 | 826 | -109 | 88,4% |
| Производительность труда рабочих | 1308 | 1195 | 1180 | -129 | 90,2% |

Из таблицы 2 видно, что на фоне роста выручки продукции на 26,2% в 2016 году по сравнению с 2014 годом, численность персонала выросла на 42,9%, а основного персонала на 40%. Данное соотношение привело к тому, что производительность труда общая сократилась на 11,6%, а производительность труда рабочих упала на 9,8%.

Важное значение имеет анализ эффективности использования внеоборотных активов, находящихся в собственности предприятия. Ключевыми показателями являются показатели фондоотдачи и фондоемкости. В таблице 3. Представлена динамика данных показателей в период 2014-2016 гг.

Таблица 3.

Динамика показателей эффективности использования основных средств предприятия ИП Цыганов в 2014 – 2016 гг.

| Показатель | 2014 | 2015 | 2016 | 2014-2016 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-----------|
| Выручка от реализации продукции | 6541 | 7170 | 8257 | 1716 |
| Стоимость основных фондов | 12874 | 11258 | 9872 | -3002 |
| Фондоотдача | 0,508 | 0,637 | 0,836 | 0,328 |
| Фондоемкость | 1,968 | 1,570 | 1,196 | -0,772 |

Из приведенного выше анализа видно, что показатели фондоотдачи растут, однако средний возраст оборудования превышает 15 лет. Производительность дисковой пилы по камню очень низкая, требуется частая замена дисков по камню, что делает дороже каждое изделие. Погрузчик 1984 года выпуска непрерывно требует дорогостоящего обслуживания, что так же увеличивает расходы и снижает рентабельность деятельности. На рисунке 4 представлена динамика показателей фондоотдачи и фондоемкости ИП Цыганов в период 2014 – 2016 гг. Причиной положительной динамики данного показателя служит увеличение

объема выручки в номинальном измерении на фоне сокращения стоимости внеоборотных активов по причине их физического износа.

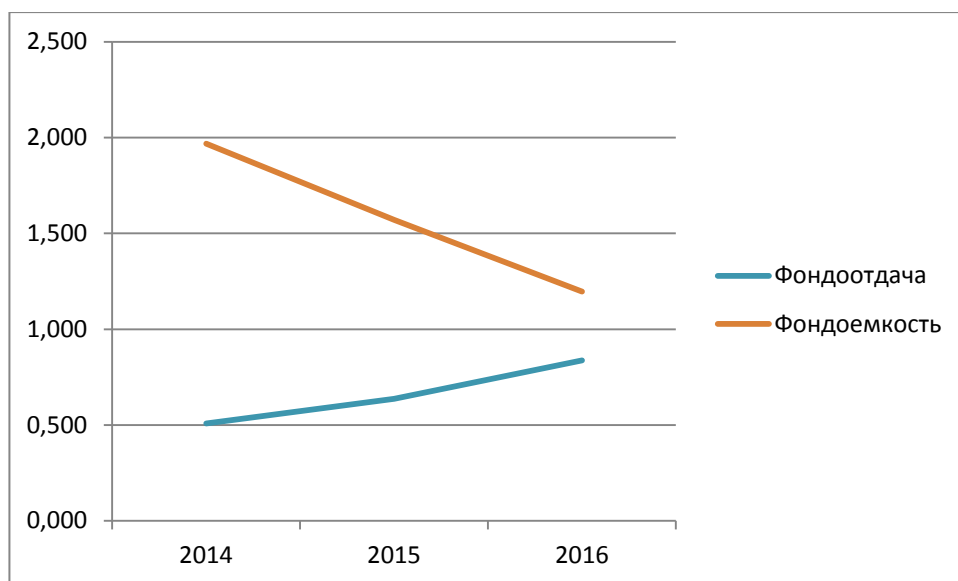


Рисунок 4. Динамика показателей фондоотдачи и фондоемкости ИП Цыганов в период 2014 – 2016 гг.

2.2. Количественный и качественный анализ персонала ИП Цыганов

Количественный и качественный анализ персонала проводится с позиции анализа динамики персонала, анализа половой, возрастной, профессиональной и образовательной структуры.

В таблице 4 представлена динамика половой структуры персонала ИП Цыганов в период 2014 – 2016 гг., %

Таблица 4.

Динамика половой структуры персонала ИП Цыганов в период 2014 – 2016 гг., %

| Пол | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|---------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| | Процент | Число | Процент | Число | Процент | Число |
| Мужчины | 85,71% | 6 | 88,89% | 8 | 90,00% | 9 |
| Женщины | 14,29% | 1 | 11,11% | 1 | 10,00% | 1 |
| Итого | 100,00% | 7 | 100,00% | 9 | 100,00% | 10 |

Из таблицы 4 видно, что за исключением одной женщины – представителя розничной торговой точки все сотрудники предприятия – мужчины. На рисунке 5 представлена динамика структуры персонала по гендерной принадлежности ИП Цыганов в период 2014 – 2016 гг., %

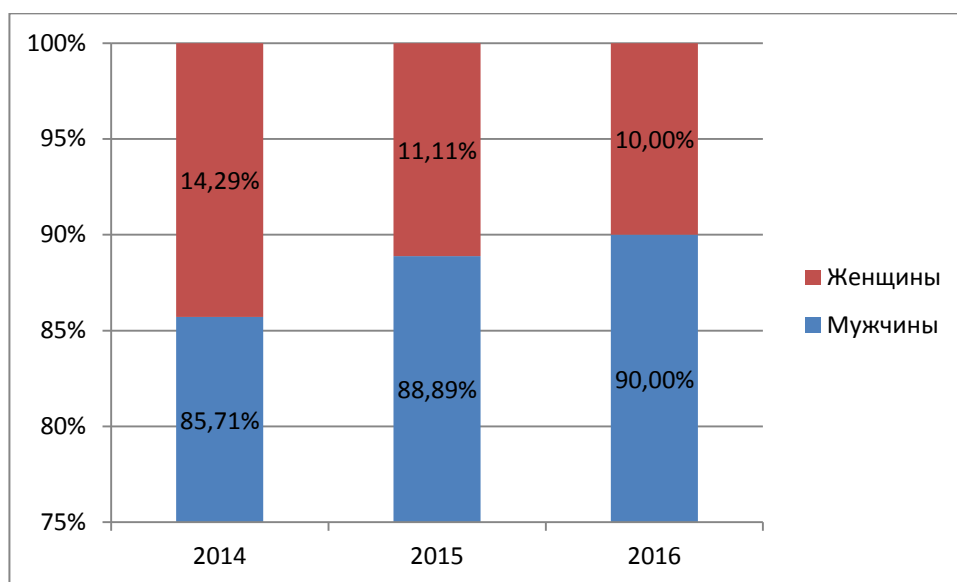


Рисунок 5. Динамика структуры персонала по гендерной принадлежности ИП Цыганов в период 2014 – 2016 гг., %

Проведем возрастной анализ персонала предприятия. В таблице 5 представлена динамика возрастной структуры кадров ИП в период 2014 – 2016 гг.

Таблица 6.

Динамика возрастной структуры кадров ИП в период 2014 – 2016 гг., %

| Возраст | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|-----------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| | Процент | Число | Процент | Число | Процент | Число |
| до 30 лет | 28,6% | 2 | 12,5% | 1 | 30,0% | 3 |
| 30-40 | 28,6% | 2 | 37,5% | 3 | 20,0% | 2 |
| 40-50 | 28,6% | 2 | 37,5% | 3 | 30,0% | 3 |
| свыше 50 | 14,3% | 1 | 12,5% | 1 | 20,0% | 2 |
| Итого | 100,0% | 7 | 100,0% | 8 | 100,0% | 10 |

Из таблицы 6 видно, что персонал предприятия распределен равномерно по возрастным группам. В целом, возраст персонала характеризуется как наиболее продуктивный. Пред пенсионный возраст имеет 2 человека из числа работников основного производства.

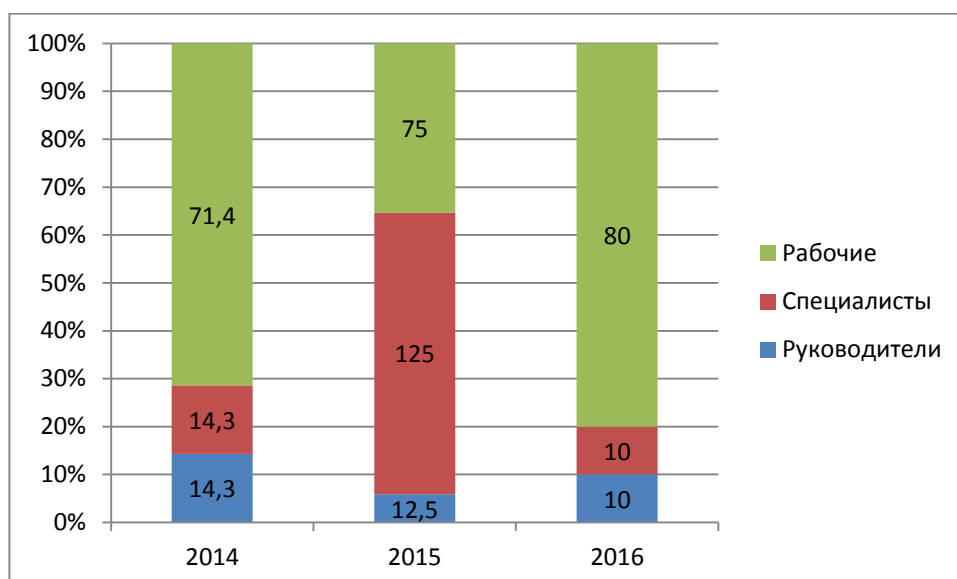
В таблице 7 представлен анализ профессиональной структуры персонала предприятия в период 2014 – 2016 гг.

Таблица 7.

Динамика профессиональной структуры персонала предприятия в период 2014 – 2016 гг., %

| Проф. категория | Период анализа | | | | | |
|-----------------|----------------|---|--------|---|--------|----|
| | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
| Руководители | 14,3% | 1 | 12,5% | 1 | 10,0% | 1 |
| Специалисты | 14,3% | 1 | 12,5% | 1 | 10,0% | 1 |
| Рабочие | 71,4% | 5 | 75,0% | 6 | 80,0% | 8 |
| Итого | 100,0% | 7 | 100,0% | 8 | 100,0% | 10 |

Из таблицы 7 видно, что основную массу сотрудников занимают основные производственные рабочие из цеха. Специалистом является руководитель производственного цеха – мастер. Представим структуру по профессиональной принадлежности персонала в виде графика.



**Рисунок 6. Динамика профессиональной структуры персонала
предприятия в период 2014 – 2016 гг., %**

**2.3. Предложения по повышению эффективности использования
персонала посредством повышения уровня организации труда**

Главная задача, стоящая перед руководством ИП Цыганов И.А. – расширение рынка сбыта продукции и укрепление завоеванных позиций с помощью расширения ассортимента производимой продукции и поддержания высокого качества изделий при относительно невысокой цене ее сбыта.

Достижению поставленной цели будет способствовать внедрение нового оборудования, которое позволит начать производство каменных изделий с более низкой стоимостью резки.

Сама по себе данная продукция не является новой для предприятия. ИП Цыганов выпускает различные разновидности надгробных плит. Новая же продукция отличается улучшенными техническими характеристиками.

Таблица 8.

График Ганта по введению проекта на ИП Цыганов

| | июл.17 | июл.17 | июл.17 | сен.17 | сен.17 | сен.17 | окт.17 | ноя.17 | дек.17 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Предварительная оценка эффективности необходимости замены технологического оборудования | | | | | | | | | |
| Поиск необходимого оборудования на рынке производителей. | | | | | | | | | |
| Заключение договора поставки технологического оборудования | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Разгрузка, монтаж оборудования, инструктаж персонала по работе с оборудованием | | | | | | | | | |
| Разработка основных элементов заработной платы работников, обслуживающих оборудование. Нормирование труда. | | | | | | | | | |
| Разработка положений об обслуживании нового оборудования. Включение оборудования в план ремонтов. | | | | | | | | | |
| Оценка фактической трудоемкости работ на оборудовании. Расчет фактической эффективности замены оборудования. | | | | | | | | | |

Рассмотрим матрицу ответственности по внедрению проекта.

Степеней ответственности может быть много. Например, РМВОК определяет следующие виды ответственности:

1. **Ответственный (О)**- полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации

2. **Исполнитель (И)** – исполняет задачу, но в общем случае, не несет ответственности за способ ее решения.

3. **Консультант (К)** – смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации. Несет ответственность, если не заметит явного ляпа.

Таблица 9.

Матрица ответственности внедрения проекта

| | Старший производственног о цеха | Директор | Директор | Старший производственног о цеха |
|--|---------------------------------------|----------|----------|---------------------------------------|
| Предварительная оценка эффективности необходимости замены технологического оборудования | О | | И | И |
| Поиск необходимого оборудования на рынке производителей. | К | И | К | О |
| Заключение договора поставки технологического оборудования | О | | И | |
| Разгрузка, монтаж оборудования, инструктаж персонала по работе с оборудованием | | | | О |
| Разработка основных элементов заработной платы работников, обслуживающих оборудование. Нормирование труда. | О | | И | И |
| Разработка положений об обслуживании нового оборудования. Включение оборудования в план ремонтов. | К | | К | О |
| Оценка фактической трудоемкости работ на оборудовании. Расчет фактической эффективности замены оборудования. | О | | И | И |

В технической политике ИП Цыганов продолжит следовать выбранному направлению - производственное предприятие, занимающееся выпуском надгробных плит и ритуальных изделий из камня.

Стратегическая цель или миссия предприятия ИП Цыганов - обеспечение внутреннего рынка России изделиями, приспособленной к работе в сложных условиях.

Перспективы развития ИП Цыганов связаны с увеличением выпуска плит и освоением производства новых видов камня и природного сырья.

Стратегической целью организации является обеспечение изделиями из камня жителей города Верхний Уфалей и других городов области.

Цель планируется достигнуть с помощью увеличения выпуска выпуском надгробных плит и ритуальных изделий из камня.

Среднесрочными целями организации являются:

- обеспечить качественное гарантийное обслуживание, своевременную поставку и замену необходимых товаров на всей территории России.

- организовать продажинадгробных плит и ритуальных изделий из камня в Миассе, Златоусте, Кургане и Магнитогорске.

Оперативными целями предприятия являются:

- снижение себестоимости выпускаемой продукции;
- повышение качества производимых надгробных плит и ритуальных изделий из камня я;

- оптимизация расходов на оплату труда в структуре затрат на производство продукции.

Для обновления оборудования производства необходимо приобрести:

- Распиловочный станок, консольного типа LCQZ-1600A, предназначен для распила заготовок из натурального камня, на готовые детали. Станок для резки камня однодисковый, в качестве инструмента используется дисковая пила, с алмазными сегментами. Станок монтируется на моно-колонне, которая благодаря своей жесткой конструкции, способна обеспечивать требуемую точность резки.

- Станки для резки камня, консольного типа — это недорогой сегмент камнерезущих станков, за счет не высокой металлоемкости. Особенности станка является пара конических подшипников, с двух скоростным приводом, адаптированным для обеспечения режущему механизму, более стабильных условий реза. Камнерез может производить множество операций в автоматическом режиме, обеспечивая, с заданной

степенью точности такие характеристики, как заглабление диска за один проход, расстояние между пропилами и т. д. Таким образом, станок по камню позволяет выпускать изделия из камня с ровной и плоской поверхностью, при низком энергопотреблении и высокой производительностью.

- Возможность устанавливать один или два диска одновременно.
- Технические характеристики
 - Диаметр диска — 1-1800мм / 2х(1-1600мм,1-940мм)
 - Размеры обрабатываемой заготовки — 3000х1200х650 (750) мм
 - Мощность главного двигателя — 22 кВт
 - Общая мощность — 25,15 кВт
 - Высота вертикального подъема — 900 мм
 - Расход воды — 6м³/ч
 - Питание — 380V 50Hz
 - Габаритные размеры — 6000х2900х3300 мм
 - Вес — 4000 кг
- прозрачный защитный экран для безопасности оператора.

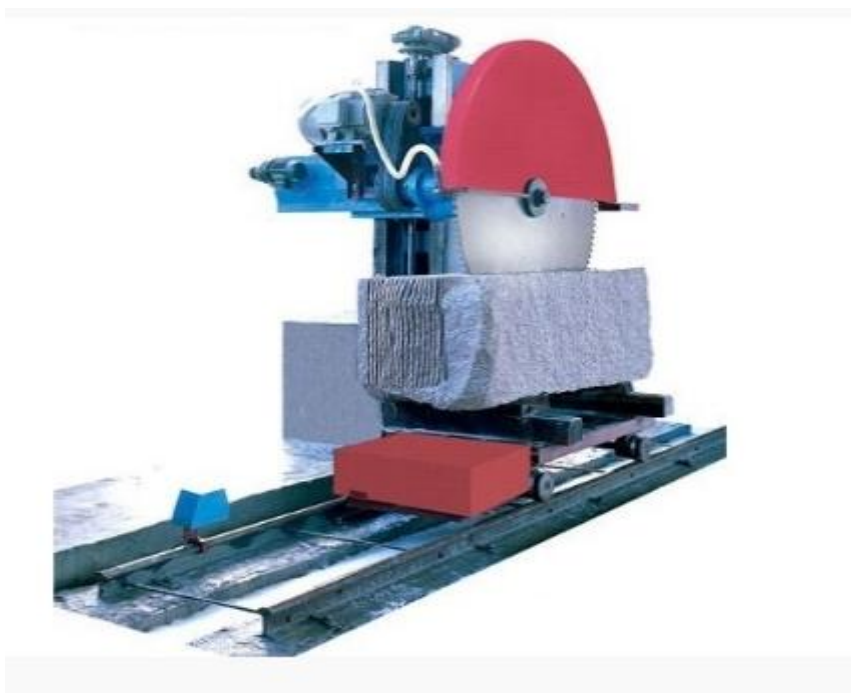


Рисунок 7. Внешний вид станка LCZQ-1600A

Вся продукция имеет сертификат качества ISO 9000. Все станки отличаются особой надежностью и базируются на современных технологиях изготовления.

Всякий инвестиционный проект связан с затратами (капитальные или единовременные вложения, текущие расходы) на его осуществление и предпринимается для получения определенных выгод (дохода, прибыли).

Сравнение поступающих от проекта денежных средств (выгод) и расходов (затрат) позволяет определить денежный поток. Первый этап реализации проекта, как правило, характеризуется отрицательным денежным потоком (осуществляется инвестирование денежных средств), затем с ростом доходов по проекту он становится положительным.

Рассчитаем поток реальных денег от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Продолжительность шага расчета равна 1 кварталу.

Денежные потоки (их притоки и оттоки) при расчете данного проекта выражаются в текущих (базисных) ценах, то есть без учета инфляции.

Для денежного потока от инвестиционной деятельности:

– к оттокам относятся капитальные вложения, затраты на пусконаладочные работы, ликвидационные затраты в конце проекта, затраты на увеличение оборотного капитала и средства, вложенные в дополнительные фонды;

– к притокам - продажа активов (возможно, условная) в течение и по окончании проекта, поступления за счет уменьшения оборотного капитала.

Для денежного потока от инвестиционной деятельности в данном проекте оттоком являются:

- затраты на приобретение нового оборудования 1030 тыс. руб.;
- затраты на пуско-наладочные работы 103 тыс. руб.

Таблица 10

Затраты на приобретение новых станков, тыс. руб.

| Тип оборудования | Стоимость оборудования | Количество, штук | Пуско-наладочные работы | Стоимость оборудования с пуско-наладочными работами |
|-------------------|------------------------|------------------|-------------------------|---|
| Станок LCZQ-1600A | 1030 | 1 | 103 | 1133 |

Итого общая сумма затрат на приобретение нового оборудования, включая сумму пуско-наладочных работ составляет – 1133 тыс.руб.

Так как проект не предусматривает расширение производственных площадей ИП Цыганов, то уплата налога на землю не включается в оттоки денежного потока от инвестиционной деятельности.

Также для освоения нового производства в четвертом квартале 2015 года были приобретены оборотные средства на сумму 370 тыс.руб.

Таблица 11

Инвестиции для освоения производства, тыс. руб.

| Статьи затрат | Всего по проекту | 4 кв. 2016 г. |
|---|------------------|---------------|
| Капитальные вложения по утвержденному проекту, подлежащие выполнению | 1 133,00 | 1 133,00 |
| Капитальные вложения в объекты сбыта | 0,00 | 0,00 |
| Приобретение оборотных средств (материалы и сырье) | 370,00 | 370,00 |
| Другие инвестиции в период освоения производственных мощностей и эксплуатации предприятия | 0,00 | 0,00 |
| Итого - объем инвестиций | 1 503,00 | 1 503,00 |

Основным результатом операционной деятельности ИП Цыганов И.А. является получение прибыли на вложенные средства. Соответственно в денежных потоках при этом учитываются все виды доходов и расходов,

связанных с производством продукции, и налоги, уплачиваемые с указанных доходов.

В данном проекте к притокам от операционной деятельности также относится выручка от реализации и амортизационные отчисления на приобретенное оборудование, которые составляют 13,57 тыс. руб. за каждый квартал, за 2017 год такие отчисления составят 54,28 тыс. руб., за 2018 год – 54,28 тыс. руб. К оттокам по данному проекту от операционной деятельности относятся затраты на производство и сбыт продукции, налог на добавленную стоимость, единый социальный налог и налог на имущество.

Затраты на производство 1 единицы продукции (Станок LCZQ-1600A) представлены в таблице 12.

Таблица 12

Калькуляция на 1 Станок Станок LCZQ-1600A

| Статьи затрат | Сумма (руб.) |
|--|--------------|
| 1. Сырье и материалы (гранит, мрамор) | 871949,21 |
| 2. Покупные комплектующие | 362013,03 |
| Итого материальных затрат: | 1233962 |
| 3. Заработная плата производственных рабочих | 50479 |
| 4. Страховые взносы (30,0+2,1) | 14185 |
| Итого прямых затрат: | 1298626 |
| 5. Прочие затраты | 71111 |
| 6. Общехозяйственные расходы (35,8% от прямых затрат) | 464908 |
| 7. Производственная себестоимость | 1834645 |
| 8. Коммерческие расходы (0,3% от производственной себестоимости) | 5504 |
| 9. Полная себестоимость | 1840148 |
| 10. Прибыль | 759852 |
| 12. Оптовая цена без НДС | 2600000 |
| 13. НДС | 468000 |
| 14. Оптовая цена с НДС | 3068000 |

Денежные потоки от финансовой деятельности в большой степени формируются при выработке схемы финансирования и в процессе расчета эффективности инвестиционного проекта.

В данном случае исходной информацией по денежному потоку от финансовой деятельности будут являться сведения об источниках финансирования. По проведенному анализу хозяйственной деятельности выяснялось, что у предприятия недостаток собственных средств, поэтому предприятие ИП Цыганов И.А. для освоения производства воспользуется заемными средствами. Банк «ВТБ24» предоставил предприятию кредит на сумму 1530 тыс. руб. на 1 год согласно условиям договора о кредитной линии.

Таблица 13

Источники средств на начало реализации проекта, в тыс. руб.

| Наименование источников | Средства на начало реализации проекта |
|---|---------------------------------------|
| Собственные средства | 00,00 |
| Краткосрочные кредиты | 1503,00 |
| Долгосрочные кредиты | 0,00 |
| Кредиты банков (по всем видам кредитов) | 1503,00 |
| Всего заемные и привлеченные средства | 1503,00 |
| ИТОГО ПО ВСЕМ ИСТОЧНИКАМ | 1503,00 |

Процент, взимаемый банком за пользование кредитом составляет 20% годовых.

Таблица 14

График погашения кредита, в тыс.руб.

| Наименование показателей | 4 кв.2017 г. | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | год |
|---------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Сумма кредита | 1503 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Погашение основного долга | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 503,00 | 1000,00 | 1503,00 |

| | | | | | | |
|---|------|-------|-------|--------|---------|---------|
| по кредиту | | | | | | |
| Уплата процентов за кредит (20% год-ых) | 0,00 | 75,15 | 75,15 | 75,15 | 50,00 | 275,45 |
| Общая сумма уплаты за кредит | 0,00 | 75,15 | 75,15 | 578,15 | 1050,00 | 1778,45 |

Кредит будет взят в четвертом квартале 2016 года на приобретение необходимого оборудования и оборотных средств. Сумма основного долга будет погашена: 503,00 тыс.руб. до 30.09.2018 г.(в 3-ем кв.),1000,00 тыс.руб. до 31.12.2017 г.(в 4-ом кв.). Общая сумма уплаты за кредит составит 1778,45 тыс. рублей, из которых 275,45 тыс. рублей являются процентами за пользование кредитом. Вся сумма кредита будет погашена за 1 год.

Накопленное сальдо от трех видов деятельности не должно быть отрицательным на каждом шаге реализации проекта.

При оценке эффективности инвестиционного проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта (E), равная приемлемая для инвестора норме дохода на капитал.

Технически приведение к базисному моменту времени затрат, результатов и эффектов, имеющих место на t-ом шаге расчета реализации проекта, удобно производить путем их умножения на коэффициент дисконтирования A_t , определяемой для постоянной нормы дисконта E как:

$$A_t = \frac{1}{(1 + E)^t} \quad (12)$$

t –номер шага расчета

Для нашего проекта шаг составляет 1 квартал.

Норма дисконта (E_i) без учета риска проекта определяется как отношение ставки рефинансирования (r), установленной Центральным банком Российской Федерации, и объявленного Правительством Российской Федерации на текущий год темпа инфляции (i):

$$1 + E_i = \frac{1 + \frac{r}{100}}{1 + \frac{i}{100}} \quad (13)$$

В зависимости от того, каким методом учитывается неопределенность условий реализации проекта при определении ожидаемого ЧДД, норма дисконта в расчетах эффективности может включать или не включать поправку на риск. Включение поправки на риск обычно производится, когда проект оценивается при единственном сценарии его реализации.

Риск неполучения предусмотренных проектом доходов обусловлен прежде всего техническими, технологическими и организационными решениями проекта, а также случайными колебаниями объемов производства и цен на продукцию и ресурсы. Поправка на этот вид риска определяется с учетом технической реализуемости и обоснованности проекта, детальности проработки проектных решений, наличия необходимого научного и опытно-конструкторского задела и представительности маркетинговых исследований.

Вопрос о конкретных значениях поправок на этот вид риска для различных отраслей промышленности и различных типов проектов является малоизученным. Если отсутствуют специальные соображения относительно рисков данного конкретного проекта или аналогичных проектов, размер поправок рекомендуется ориентировочно определять в соответствии с таблицей 13.

Величина поправок на риск

| Величина риска | Пример цели проекта | Величина поправки на риск, в% |
|----------------|--|-------------------------------|
| низкий | Вложения в развитие производства на базе освоенной техники | 3-5 |
| средний | Увеличение объема продаж существующей продукции | 8-10 |
| высокий | Производство и продвижение на рынок нового продукта | 13-15 |
| очень высокий | Вложения в исследования и инновации | 18-20 |

Коэффициент дисконтирования, учитывающий риски при реализации проектов, определяется по формуле: [32, с. 223]

$$E = E_i + \frac{P}{100},$$

где P - поправка на риск. (14)

Так как на предприятии осуществляется производство и продвижение на рынок нового продукта, поправка на риск составляет 13%.

E годовая = 0,12+0,13 = 0,25. Так как в нашем проекте расчетным периодом является квартал, то E квартальная = 0,25/4=0,0625.

Сравнение различных инвестиционных проектов и выбор лучшего из них рекомендуется производить с использованием различных показателей, к которым относятся:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный эффект;
- индекс доходности (ИД)
- внутренняя норма доходности (ВНД)

– срок окупаемости.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Если в течение расчетного периода не происходит инфляционного изменения цен или расчет производится в базовых ценах, то величина ЧДД для постоянной нормы дисконта вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (Rt - Zt) \times \frac{1}{(1+E)^t} - K \quad (15)$$

где: Rt – результаты, достигаемые на шаге расчета;

Zt – затраты на том же шаге;

T – горизонт расчета (продолжительность расчетного периода); он равен номеру шага расчета, на котором производится закрытие проекта;

$\Delta = (Rt - Zt)$ – эффект, достигаемый на t -ом шаге;

E – постоянная норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал;

K – сумма дисконтированных капиталовложений.

Если ЧДД инвестиционного проекта положителен, проект является эффективным (при данной норме дисконта) и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект. Если инвестиционный проект будет осуществлен при отрицательном ЧДД, инвестор понесет убытки, то есть проект неэффективен.

ЧДД=3508,83 тыс. руб. (при горизонте расчета два года).

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений.

$$\text{ИД} = \frac{1}{K} \sum_{t=0}^T (Rt - Zt) \times \frac{1}{(1+E)^t} \quad (16)$$

$$\text{ИД} = 1,70$$

Таблица 16

Расчет суммы ЧДД и ИД

| Показатели | 4 квартал 2017 года | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 2018 год | 2019 год |
|-------------------------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|----------|---------------|
| R-3 | 00,00 | 740,17 | 740,25 | 740,32 | 740,40 | 4365,14 | 5112,13 |
| Капитальные вложения | - 1503,00 | | | | | | |
| $1/(1+E)^t$ | 1 | 0,94 | 0,89 | 0,83 | 0,78 | | 0,74- 0,62 |
| E | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | | 0,25 |
| t | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 5-8 |
| Чистый доход | 0,00 | 696,63 | 655,72 | 617,21 | 580,96 | 2550,53 | 5011,83 |
| ЧДД | $5011,83 - 1503,00 = 3508,83$ | | | | | | |
| ИД | $-5011,83 / -1503,00 = 3,33$ | | | | | | |

Значение ЧДД положительное, следовательно, основное требование инвестора выполняется. Индекс доходности равен 3,33 (>1), что служит важным признаком эффективности предлагаемого проекта.

Индекс доходности тесно связан с ЧДД. Он строится из тех же элементов и его значение связано со значением ЧДД: если ЧДД положителен, то $\text{ИД} > 1$ и наоборот. Если $\text{ИД} > 1$, проект эффективен, если $\text{ИД} < 1$ - неэффективен [4, с. 169].

Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта (Евн), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям.

Иными словами Евн (ВНД) является решением уравнения

$$ВНД = \sum_{t=0}^T \frac{Rt - 3t}{(1 + E\beta)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{Kt}{(1 + E\beta)^t} \quad (17)$$

В нашем случае при увеличении нормы дисконта ЧДД изменяется незначительно, при норме дисконта, равной 25%, ВНД равен 97,8.. Это происходит потому, что норма дисконта очень высокая.

Если расчет ЧДД инвестиционного проекта дает ответ на вопрос, является он эффективным или нет при некоторой заданной норме дисконта E , то ВНД проекта определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал.

В случае, когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, инвестиции в данный инвестиционный проект оправданы, и может рассматриваться вопрос о его принятии. В противном случае инвестиции в данный проект нецелесообразны.

Если сравнение альтернативных (взаимоисключающих) вариантов проекта по ЧДД и ВНД приводят к противоположным результатам, предпочтение следует отдавать ЧДД.

Срок окупаемости – минимальный временной интервал (от начала инвестиционного проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается отрицательным. Иными словами, это – период (измеряемый в месяцах, кварталах или годах), начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Результаты и затраты, связанные с осуществлением проекта, можно вычислять с дисконтированием или без него. Соответственно, получится два различных срока окупаемости.

Простым сроком окупаемости называют продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости.

Начальный момент указывается в задании на проектирование (это обычно начало нулевого шага или начало операционной деятельности).

Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости с учетом дисконтирования.

Моментом окупаемости с учетом дисконтирования называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Срок окупаемости инвестиционного проекта при неравномерных денежных потоках может быть определен по следующей:

$$M_n = 3 * \frac{K - \sum_{i=1}^{T_{\text{эо}}-1} D_{\text{ч}i}}{D_{\text{ч}}} \quad (18)$$

где: M_n – число месяцев в соответствующем квартале эксплуатации, в течение которых полностью окупятся затраты на приобретение и установку оборудования;

3 – число месяцев в квартале;

K - полная сумма расходов на реализацию инвестиционного проекта, включая затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, руб.;

$D_{\text{ч}}$ – сумма чистой прибыли и амортизации в квартале, в котором окупятся затраты на приобретение и установку оборудования, руб.;

$T_{\text{эо}}$ - экономически оправданный срок окупаемости инвестиций, определяется руководством фирмы субъективно, месяцы.

Срок окупаемости инвестиционного проекта из расчета не дисконтированного дохода составляет 7,7 месяца, то есть инвестиции окупятся в августе 2017 года. При дисконтировании дохода, срок

окупаемости составит 8,6 месяца. При дисконтировании дохода, разница в сроке окупаемости составляет 0,9 месяца.

Момент окупаемости с учетом дисконтирования наступит в сентябре 2016 года.

Расчет данных показателей основывается на взаимодействии: затраты – объем продаж – прибыль.

Затраты учитываются без налога на добавленную стоимость.

$$Tб. = \frac{TF}{P - ATV} \quad (19)$$

где: Тб – точка безубыточности;

TF – постоянные затраты на программу;

P – цена (без НДС);

ATV – переменные затраты на единицу продукции.

Расчет точки безубыточности представлен на рисунке 8.

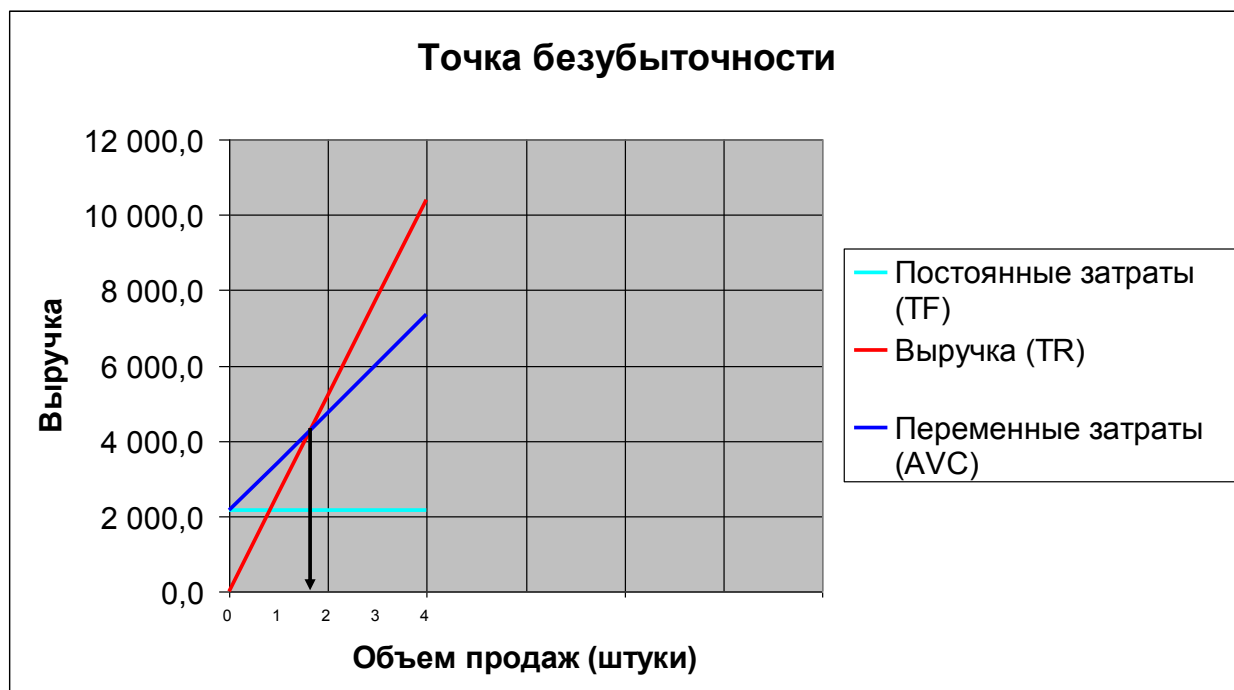


Рисунок 8. Расчет точки безубыточности

Т безубыточности, ед. = 1 ед.

Т безубыточности, % = 41 %

После проведения анализа можно установить, при каком объеме реализации предприятие получит прибыль, и при каком ее не будет.

Точка в которой затраты будут равны выручке от реализации продукции составит 1 ед. – точка безубыточного объема реализации или порога рентабельности. Эта точка расположена на уровне 41%.

Проведенные исследования и расчеты показателей эффективности проекта подтверждают устойчивость, эффективность и реализуемость проекта в целом. Следовательно, проект следует принять.

Проведем анализ эффективности использования персонала после внедрения проекта. Важнейшим показателем эффективности является производительность труда. В 2.1. нашего исследования мы оценивали производительность труда в период 2014 – 2016 гг.

В таблице 17 представлена динамика производительности труда работников в результате внедрения предлагаемых мероприятий.

Таблица 17.

Динамика производительности труда работников в результате внедрения предлагаемых мероприятий

| Показатель | 2014 | 2015 | 2016 | Прогноз |
|----------------------------------|------|------|------|---------|
| Выручка от реализации продукции | 6541 | 7170 | 8257 | 11325 |
| Производительность труда общая | 934 | 797 | 826 | 1133 |
| Производительность труда рабочих | 1308 | 1195 | 1180 | 1416 |

Из таблицы 17 видно, что производительность труда за счет прироста объема продаж на 3068 тыс. руб. в год в первый год эксплуатации проекта вырастит на 37,1%, а производительность труда рабочих на 19,9%. Динамику данных показателей представим на рисунке 9. Таким образом, предлагаемые мероприятия по повышению эффективности использования персонала характеризуются высокой полезностью для базы исследования – Цыганов И.А., а так же для самих работников, заработная плата которых вырастит за счет возросших доходов.

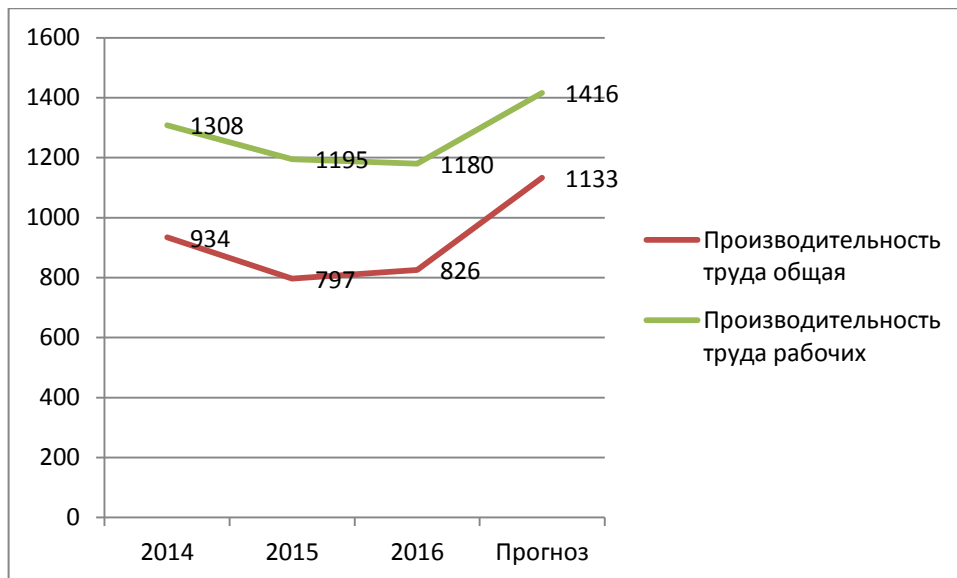


Рисунок 9. Динамика производительности труда работников ИП Цыганков И.А. до и после принятия мероприятий, тыс. руб./ чел. В год

Выводы по второй главе.

В данной главе были обобщены полученные результаты и разработан инвестиционный проект развития ИП Цыганов И.А. посредством совершенствования организации рабочего места – ключевой фактор организации труда – важная часть кадровых технологий.

Произведена оценка результативности и экономической эффективности предлагаемых изменений.

Был проведен анализ реализации проекта с использованием внешнего займа. Расчет показал, что с использованием внешнего займа предприятие сможет погасить долг к концу реализации проекта.

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию организации труда ожидается прирост выручки на 3 млн. 68 тыс. руб.

Проект является также социально эффективным. Во-первых, на предприятии появится возможность повысить заработную плату за счет повышения норм выработки, что снизит текучесть персонала и повысит степень удовлетворенности трудом.

Это обусловлено развитием деятельности отдела по управлению персоналом. В его функциональную область помимо кадрового учета включены такие важные функции, как формирование и работа с резервом (подбор, отбор, комплексное социолого-психологическое исследование и изучение резерва; выдача рекомендаций по его дальнейшему использованию; составление банка данных резерва; социально–психологическое обучение); изучение и анализ уровня профессиональных знаний персонала, определение потребности в повышении его квалификации, подготовки и переподготовки, организация мероприятий по обучению персонала. Таким образом, у персонала рассматриваемой компании открываются возможности самосовершенствования, профессионального развития.

Кроме того, проект совершенствования организации труда в органическом, адаптивном виде предполагает привлечение все большего количества работников, в том числе и не относящихся к управленческому персоналу, к процессу выявления и решения проблем организации.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организации труда, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ИПЕ Цыганов И.А.

Заключение

Нормативные и правовые основы применения кадровых технологий. Применение кадровых технологий в любой организации, на предприятии, в том числе и в государственной и муниципальной службе, должно осуществляться на нормативной правовой основе, что придает им легитимность. Это означает:

во-первых, что действия руководителя и специалистов кадровых служб по применению и использованию результатов кадровых технологий строго регламентируются;

во-вторых, содержание кадровых технологий должно быть доступно и понятно тем, по отношению к кому они применяются;

в-третьих, кадровые технологии не должны нарушать права человека, ущемлять личное достоинство, приводить к получению и разглашению информации, не имеющей отношения к выполнению его обязанностей, в том числе и к состоянию здоровья;

в-четвертых, право на применение кадровых технологий должны иметь те, кому это вменяется в обязанность и кто обладает для этого достаточной квалификацией.

В негосударственных организациях и предприятиях нормативной основой применения кадровых технологий, определения их содержания и порядка использования результатов являются приказы руководителей, решения высших органов управления, например в акционерных обществах - советов директоров. Как правило, приказами руководителей предприятий и организаций вводятся положения о конкурсном замещении должностей, найме на работу, аттестации, управлении карьерой и др.

На предприятиях и в организациях негосударственной формы собственности многие кадровые технологии включаются в содержание таких документов, как Положение о персонале организации, Концепция кадровой политики предприятия или Концепция социальной и кадровой политики

предприятия. Использование результатов кадровых технологий. Кадровые технологии позволяют субъектам управления — руководителям, кадровым службам — на основе информации о состоянии кадровых процессов и кадровых отношений в организации предпринимать необходимые действия по отношению к персоналу. Характер, содержание, направленность этих действий могут быть самыми разнообразными — от решения о дополнительном найме работников в организацию до увольнения. В различных организациях использование результатов кадровых технологий имеет свои особенности.

Нами сформировано предложение по использованию кадровых технологий в форме организации труда работников, а в частности организация рабочего места, как важнейшего инструмента повышения производительности труда.

Базой исследования прослужило малое предприятие по обработке природного камня. Предприятие численностью 10 человек осуществляет работу в г. Верхний Уфалей Челябинской области. В ходе выполнения исследования были обобщены полученные результаты и разработан инвестиционный проект развития ИП Цыганов И.А. посредством совершенствования организации рабочего места – ключевой фактор организации труда – важная часть кадровых технологий.

Произведена оценка результативности и экономической эффективности предлагаемых изменений.

Был проведен анализ реализации проекта с использованием внешнего займа. Расчет показал, что с использованием внешнего займа предприятие сможет погасить долг к концу реализации проекта.

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию организации труда ожидается прирост выручки на 3 млн. 68 тыс. руб.

Проект является также социально эффективным. Во-первых, на предприятии появится возможность повысить заработную плату за счет

повышения норм выработки, что снизит текучесть персонала и повысит степень удовлетворенности трудом.

Глоссарий

Аттестация персонала – комплекс мероприятий, направленный на определение квалификации, уровня знаний работника и его соответствия замещаемой должности.

Аудит – профессиональная деятельность по независимой оценке операций и процессов, протекающих в организации, установление их соответствия принятым нормам и формирование заключения на основании результатов оценки с целью оптимизации операций и процессов, повышения эффективности деятельности организации в целом.

Бюрократия – (от фр. bureau – бюро, канцелярия + от греч. kratos – власть) форма управления, для которой характерна строгая вертикальная иерархия, четкое разделение должностных обязанностей, наличие формальных обязательных для исполнения стандартизированных процедур, правил и норм с целью достижения поставленных задач.

Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Государственная кадровая политика – (в широком смысле) система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране; (в узком смысле) выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала страны.

Государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных органов субъектов Российской Федерации; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов; лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Государственный аудит – вид профессиональной деятельности по проверке деятельности государственных органов и учреждений, чаще всего реализуется в форме ревизии.

Государственный гражданский служащий – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий должностные обязанности, полномочия, права и обязанности работника.

Должностное лицо – лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, то есть наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее

организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, а также в Вооруженных Силах Российской Федерации, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации.

Должность – социальная роль, выполняемая человеком в государственных и негосударственных структурах, обладающая кругом обязанностей, полномочий и ответственностью с целью выполнения определенных профессиональных функций.

Государственная должность – должность, устанавливаемая Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, и должность, устанавливаемая конституциями (уставами), законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Дополнительное профессиональное образование – профессиональное развитие в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки или стажировки.

Замещение должности – приобретение гражданином должностного статуса в организации, как правило, по результатам конкурса, избрания или выборов, и оформленного назначением на должность.

Стандарт ИСО – совокупность международных нормативных документов, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики различных процессов, выполнения работ и оказания услуг. Система стандартов ИСО делится на серии и охватывает различные области: от измерения плотности в графических технологиях (ИСО 5) до систем энергосбережения (ИСО 50001).

Кадровая безопасность – состояние защищенности организации от угроз, обусловленных человеческим фактором в профессиональной деятельности.

Кадровая политика – совокупность норм, правил, технологий и мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и его развитие для достижения поставленных (организацией, государством) целей.

Кадровая работа – деятельность кадровой службы по реализации кадровой политики организации.

Кадровая технология – мера или комплекс организационных мер, направленных на оптимизацию принимаемого управленческого решения в области управления персоналом организации.

Кадровый аудит (аудит персонала) – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

Кадровый потенциал – профессиональные возможности персонала организации.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры – основной, штатный состав квалифицированных работников государственных, коммерческих и иных организаций.

Карьера – (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь) движение вперед, положительная динамика правового и социально-экономического статуса работника; продвижение по службе.

Карьеризм – отрицательное качество личности, характеризующееся желанием работника, невзирая на средства, достичь цели продвижения по

службе, добиться личного профессионального успеха или известностью в какой-либо сфере деятельности.

Квалификация – наличие у работника знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения им определенной работы.

Компетентность – мера способностей и подготовленности лиц, входящих в государственный орган или орган местного самоуправления, должностных лиц этих органов в части осуществления своих полномочий.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации.

Коррупция – (от лат. *corruptio* – подкуп, порча, развращение) – преступная деятельность в органах государственной власти, выражаемая в использовании должностными лицами своих властных полномочий и служебного положения в целях личного обогащения.

МСА (международные стандарты аудита) – международные профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности.

Муниципальная служба Российской Федерации – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Номенклатура должностей – (от лат. *nomenclatura* – список, перечень) список должностей, утверждаемый вышестоящим руководством.

Отбор персонала – кадровая технология, обеспечивающая соответствие профессиональных, личностных, психологических, моральных и др. качеств

человека требованиям вида деятельности или должности в организации; поиск людей на вакантные должности.

Оценка персонала – установление соответствия реального профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

Персонал – совокупность всех работников организации.

Повышение квалификации – обновление теоретических и практических знаний работника в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня его квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей и полномочий.

Подбор персонала – комплекс мер, направленный на идентификацию требований различных должностей и видов деятельности с профессиональными знаниями, возможностями, способностями, стажем потенциального работника, кандидата на замещение должности.

Профессионализм – это высокая степень подготовленности к выполнению задач профессиональной деятельности.

Профессиональная культура – интегративное понятие, отражающее достигнутый в трудовой деятельности уровень мастерства; означает творчески-созидательное отношение к труду, способность к принятию решений и их оценки одновременно с двух позиций – конкретно-технологической и социокультурной; формируется на основе конструктивного объединения профессиональной и социальной компетентности.

Профессиональная ориентация – формирование у человека интереса к определенному виду трудовой деятельности, выбор наиболее целесообразной для данного человека профессии с учетом его психофизических характеристик, интересов, способностей, а также потребностей народного хозяйства в кадрах соответствующих профессий.

Профессиональная переподготовка – получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и/или квалификацию.

Профессиональное самоопределение – процесс осознанного выбора человеком вида профессиональной деятельности.

Ротация кадров – (от лат. rotatio – движение по кругу) – горизонтальное перемещение работников организации, направление их на работу в другие подразделения организации с учетом их квалификации, профессиональной подготовки и специализации с целью получения ими дополнительных знаний и профессионального опыта.

Руководитель – лицо, наделенное формальными властными полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Сертификация персонала – деятельность по установлению соответствия профессиональных характеристик персонала требованиям нормативных документов, профессиональным стандартам.

Служебное поведение – это совокупность обязательных для исполнения формальных требований к поведению работника, закрепленных в нормативных документах организации.

Служебный долг – нравственная категория, внутренне осознанное чувство ответственности работника за надлежащее и добросовестное исполнение им своих должностных обязанностей.

Служебный (трудовой) спор – неурегулированное разногласие между работником и работодателем по поводу защиты своих трудовых прав и свобод.

Внешний аудит – аудит, проводимый сторонней профессиональной организацией на основании договора.

Внутренний аудит – аудит, проводимый структурным подразделением организации на основании предоставленных вышестоящим руководством полномочий на его осуществление.

Стажировка – форма профессионального развития, деятельность по приобретению опыта работы по специальности (в рамках производственной практики или испытательного срока).

TQM (total quality management) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества работы по производству продукции, организации процессов и уровня квалификации персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Управление персоналом – в широком смысле, это область научного знания об эффективной реализации профессиональных возможностей человека как в интересах самого работника, так и в интересах организации в целом; в узком смысле - это деятельность руководящего состава и кадровой службы по формированию кадрового состава организации, его профессиональному развитию, документационному и консультативному обеспечению, мотивированию персонала, регулированию кадровых процессов и отношений, по реализации кадровой стратегии организации в целом.

Управленческие кадры – кадры руководящего управленческого звена, от которых в полной мере зависит успех деятельности руководимого ими государственного органа, организации, учреждения, предприятия, органа местного самоуправления.

Управление человеческими ресурсами – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации.

Этический кодекс (кодекс профессиональной этики) – свод правил поведения, обязательных для соблюдения организациями и отдельными должностными лицами (работниками) при осуществлении ими своих должностных полномочий (профессиональной деятельности).

Список используемой литературы

1. Акмалов Р. Интерактивные форматы обучения: бизнес-симуляция / Р. Акмалов // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. - С. 23-27.
2. Бабосов Е. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Е. М. Бабосов. - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>, доступно в сети УрГЭУ.
3. Бабынина Л. С. Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт : автореф. / Л. С. Бабынина ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва : [б. и.], 2012. - 45 с.
4. Борисова Е. Когда потерял интерес / Е. Борисова // Служба кадров и персонал. - 2014. - № 1. - С. 28-32.
5. Вайсбурд В. А. Экономика труда : учеб. пособие / В. А. Вайсбурд. - 2-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2012. - 375 с.
6. Вайсбурд В. А. Экономика труда: учеб. пособие [Электронный ресурс] / В. А. Вайсбурд. - Москва : Омега-Л, 2011. - 376 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>, доступно в сети УрГЭУ.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. - Москва : Проспект, 2012. - 306 с.
8. Генкин Б. М. Основы организации труда : учеб. пособие / Б. М. Генкин, В. М. Свистунов. - Москва : Норма, 2012. - 399 с.
9. Дамбовская А. А. Диагностика качества трудовой жизни персонала организации как элемента корпоративной социальной политики : автореф. / А. А. Дамбовская ; Омск. гос. ун-т им. Ф. М. Достоевского. - Омск : [б. и.], 2012. - 26 с.
10. Деккушев Р. Б. Организационно-экономические отношения и процессы государственного регулирования воспроизводства трудовых ресурсов депрессивных территорий : автореф. / Р. Б. Деккушев ; Южн. федер.

ун-т. - Ростов-на-Дону : [Издательство Технологического института ЮФУ], 2012. - 26 с.

11. Дорожкина Е. Г. Сбережение трудовых ресурсов как приоритет социальной политики государства : автореф. / Е. Г. Дорожкина ; Саратов. гос. техн. ун-т им. Ю. А. Гагарина. - Саратов : [б. и.], 2013. - 24 с.

12. Дубровин И. А. Экономика труда : учеб. / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. - Москва : Дашков и К, 2012. - 229 с.

13. Дубровин И. А. Экономика труда : учеб. [Электронный ресурс] / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. - Москва : Дашков и К, 2012. - 232 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>, доступно в сети УрГЭУ.

14. Жижерина Ю. Законы философии для философии управления персоналом / Ю. Жижерина // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. - С. 58-64.

15. Жучков Ю. Повышение эффективности компенсационного пакета работника / Ю. Жучков // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 1. - С. 74-80.

16. Змияк С. С. Региональный механизм государственного регулирования рынка труда: концепция и направления совершенствования : автореф. / С. С. Змияк ; Сев.-Осет. гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова. - Владикавказ : [Издательство Северо-Осетинского государственного университета], 2013. - 50 с.

17. Илюхин А. А. Социальная инфраструктура и трудовой потенциал села : [моногр.] / А. А. Илюхин, С. В. Илюхина. - Екатеринбург : [Издательство УрГЭУ], 2013. - 130 с.

18. Кафидов В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. Стандарт третьего поколения [Электронный ресурс] / В. Кафидов. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 208 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>, доступно в сети УрГЭУ.

19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Электронный ресурс] / А. Я.

Кибанов. - Москва : КНОРУС, 2012. - 368 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>, доступно в сети УрГЭУ.

20. Коробко В. И. Охрана труда: учеб. пособие [Электронный ресурс] / В. И. Коробко. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 г. - 239 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>, доступно в сети УрГЭУ.

21. Краснощекова Е. А. Условия и охрана труда на российских предприятиях: состояние и направления совершенствования : автореф. / Е. А. Краснощекова ; Саратов. гос. техн. ун-т им. Ю. А. Гагарина. - Саратов : [Издательство СГТУ], 2012. - 23 с.

22. Кузнецова А. В. Охрана труда : [практ. пособие] / А. В. Кузнецова, М. В. Беспалов. - Москва : ГроссМедиа: Российский Бухгалтер, 2012. - 126 с.

23. Кулагин О. Метод 5D-матриц: определяем функции руководителей и сотрудников / О. Кулагин // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 1. - С. 50-56.

24. Курмышев И. Н. Информационная асимметрия и рынок труда : автореф. / И. Н. Курмышев ; С.-Петербур. гос. ун-т. - Санкт-Петербург : [б. и.], 2012. - 21 с.

25. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом : учеб. пособие / В. В. Лукашевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : КноРус, 2012. - 270 с.

26. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] / В. В. Лукашевич. - Москва : КНОРУС, 2012. - 272 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>, доступно в сети УрГЭУ.

27. Лукьянова Т. В. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала : учеб.-практ. пособие / Т. В. Лукьянова, Т. В. Сувалова, С. И. Ярцева. - Москва : Проспект, 2012. - 66 с.

28. Лукьянчикова Т. Л. Эффективное управление человеческим капиталом предприятия в интересах его инновационного развития / Т. Л. Лукьянчикова, Е. М. Семенова // Управленческий учет. - 2014. - № 2. - С. 28-38.

29. Мезенцев Ю. М. Формирование конкурентоспособности молодежи как фактор минимизации безработицы в муниципальных образованиях : автореф. / Ю. М. Мезенцев ; Саратов. гос. техн. ун-т им. Ю. А. Гагарина. - Саратов : [б. и.], 2013. - 24 с.
30. Минаева Т. С. Человеческий капитал как конкурентное преимущество / Т. С. Минаева // Банковское дело. - 2014. - № 2. - С. 61-64.
31. Минаева Т. С. Человеческий капитал как конкурентное преимущество / Т. С. Минаева // Банковское дело. - 2014. - № 2. - С. 61-64.
32. Новикова Е. В. Трудовая миграция как фактор формирования регионального рынка труда : автореф. / Е. В. Новикова ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва : [б. и.], 2013. - 24 с.
33. Новоятлев М. А. Инструменты и методы управления производительностью труда на промышленных предприятиях : автореф. / М. А. Новоятлев ; Белгор. гос. технол. ун-т им. В. Г. Шухова. - Белгород : [б. и.], 2013. - 23 с.
34. Оксинайд К. Э. Управление социальным развитием организации [Электронный ресурс] / К. Э. Оксинайд. - Москва : Флинта, 2012. - 160 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>, доступно в сети УрГЭУ.
35. Олейник К. А. Методика оценки потенциала кандидата. Ч. 1 / К. А. Олейник // Менеджмент сегодня. - 2014. - № 1. - С. 10-22.
36. Олина Н. Адаптация сотрудников при переводе внутри компании / Н. Олина // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. - С. 38-45.
37. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие / М. Е. Смирнова [и др.] - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Вузовский учебник, 2012. - 300 с.
38. Островский П. Ю. Миграция как фактор использования и развития трудового потенциала региона (на примере Дальнего Востока России) : автореф. / П. Ю. Островский ; Дальневост. гос. ун-т путей сообщ. - Хабаровск : [Издательство ДВГУПС], 2012. - 22 с.

39. Панкин А. В. Культура соревнований в современной организации : новое или забытое старое? / А. В. Панкин // Менеджмент сегодня. - 2014. - № 1. - С. 32-41.
40. Папонова Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. -2014. - № 1. - С. 53-60.
41. Пионтовский И. Н. Трудовая активность лиц старших возрастных групп в современных экономических условиях (на примере Дальнего Востока России) : автореф. / И. Н. Пионтовский ; Дальневост. гос. ун-т путей сообщ. - Хабаровск : [Издательство ДВГУПС], 2012. - 24 с.
42. Полякова Ю. Наставничество и обратная связь: ключ к успешной адаптации / Ю. Полякова, Д. Миронова // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. - С. 46-50.
43. Пугачёв В. П. Планирование персонала организации [Электронный ресурс] / В. П. Пугачёв. - Москва : МГУ, 2011. - 236 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>, доступно в сети УрГЭУ.
44. Разинов А. Е. Развитие организационно-экономических механизмов содействия занятости инвалидов : автореф. / А. Е. Разинов ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва : [б. и.], 2013. - 25 с.
45. Россия в цифрах, 2012 : крат. стат. сб. / Федер. служба гос. статистики (Росстат). - Москва : [б. и.], 2012. - 573 с.
46. Сагдеева Л. С. Качество человеческого капитала как фактор социально-экономического развития региона : автореф. / Л. С. Сагдеева ; Кемер. гос. ун-т. - Кемерово : [Издательство Кузбассвузиздат], 2012. - 28 с.
47. Сигаев Д. Ю. Оценка влияния эффективности рынка труда на конкурентоспособность региона : автореф. / Д. Ю. Сигаев ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва : [б. и.], 2012. - 24 с.
48. Сидорова В. Н. Актуальные вопросы управления производственным персоналом / В. Н. Сидорова // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2014. - № 1. - С. 25-27.

49. Симоненко В. Н. Методология мотивации и материального стимулирования развития трудового потенциала в условиях рынка : автореф. / В. Н. Симоненко ; Дальневост. гос. ун-т путей сообщ. - Хабаровск : [б. и.], 2012. - 52 с.

50. Складьяревская В. А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Электронный ресурс] / В. А. Складьяревская. - Москва : Дашков и К, 2012. - 340 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>, доступно в сети УрГЭУ.

51. Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие / В. Соколова // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. - С. 12-14.

52. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала : учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов [и др.]. - Москва : Проспект, 2012. - 63 с.

53. Ташкинов А. Г. Совершенствование системы мотивации труда с использованием процессного подхода к управлению на промышленном предприятии / А. Г. Ташкинов // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2014. - № 1. - С. 36-40.

54. Тебекин А. В. Управление персоналом [Электронный ресурс] / А. В. Тебекин. - Москва : КНОРУС, 2012. - 624 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru> , доступно в сети УрГЭУ.

55. Тертычная М. Ю. Совершенствование организационно-экономического обеспечения профессиональной переподготовки безработных граждан : автореф. / М. Ю. Тертычная ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва : [б. и.], 2012. - 23 с.

56. Титов И. Анализ рынка труда и построение модели компетенций на основе текущих и перспективных бизнес-целей / И. Титов // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 1. - С. 106-116.

57. Труд и занятость в Свердловской области, 2012 год : стат. сб. / [отв. за вып. Т. Д. Денисова]. - Екатеринбург : [б. и.], 2013. - 215 с.

58. Тугушева М. Р. Формирование и реализация конкурентных преимуществ трудовых ресурсов: роль институтов рынка труда : автореф. / М. Р. Тугушева ; Саратов. гос. техн. ун-т им. Ю. А. Гагарина. - Саратов : [Издательство СГТУ], 2012. - 24 с.
59. Тудос А. Любят ли чиновники охрану труда? / А. Тудос // Охрана труда и социальное страхование. - 2014. - № 1. - С. 3-7.
60. Хрусталева Е. Ю. Трудовая миграция и проблема инновационного развития / Е. Ю. Хрусталева, А. С. Славянов // Проблемы прогнозирования. - 2014. - № 1. - С. 79-86.
61. Шилова А. Кадровый резерв - золотой запас предприятия / А. Шилова // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. - С. 79-84.
62. Шинкаренко О. Н. Управление персоналом в России. Взгляд со стороны / О. Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. - 2014. - № 2. - С. 39-51. - Продолж. Начало: № 12, 2013.
63. Шутова П. А. Социально-экономические фильтры рынка труда региона с убывающим трудовым потенциалом (на примере российского Дальнего Востока) : автореф. / П. А. Шутова ; Дальневост. гос. ун-т путей сообщ. - Хабаровск : [Издательство ДВГУПС], 2012. - 23 с.