

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
НА ПРИМЕРЕ ООО «ТД АГРО - БЕЛОГОРЬЕ»)**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 управление персоналом
заочной формы обучения,
группы 05001261
Бородиной Дианы Сергеевны

Научный руководитель
старший преподаватель
Дзюбенко Е.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Понятие эффективности использования персонала организации	6
1.2 Этапы и критерии оценки персонала.....	12
1.3 Показатели оценки эффективности использования персонала	21
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ТД «АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	31
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «ТД «Агро-Белогорье».....	36
2.3 Анализ эффективности использования персонала в ООО «ТД «Агро-Белогорье»	47
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА	55
3.1 Система мероприятий по совершенствованию оценки работы персонала.....	55
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию оценки эффективности использования работы персонала.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы заключается в том, что можно рассмотреть основы профессионального отбора кадров, результаты аттестации, план карьеры работников, оценку деловых и личностных качеств кандидатов претендующих на руководящие должности.

Оценка эффективности использования персонала является единственным направлением работы, связанным со всеми составляющими системы управления персоналом. При подборе, отборе и найме кандидатов оценка профессиональных компетенций позволит наиболее подходящего кандидата, чьи профессиональные знания и навыки наиболее соответствуют намечаемой должности. При планировании карьеры оценка эффективности использования персонала позволяет определить наиболее подходящую для сотрудника должность с точки зрения реализации и развития его эффективности и профессионального потенциала. При заполнении вакансии переместить того, кто показывает максимальную эффективность и профессиональное соответствие.

Оценка эффективности использования персонала позволяет сопоставлять результат эффективности труда каждого отдельно взятого сотрудника со стандартом работы, предусмотренным для той должности, которую он занимает. Что позволяет своевременно вносить корректировки, в подготовку специалиста или в организацию его работы, а также принимать решение о материальном поощрении по результатам труда.

Проведение оценки каждого работника представляет собой одну из наиболее важных функций руководителя организации, работников кадровых служб, менеджеров высшего звена.

Грамотное построение системы оценки трудовых ресурсов выполняет ряд функций, заключающихся в воздействии на мотивацию сотрудников, повышении производительности и качества труда, планировании профессионального развития и карьеры, повышении квалификационных

характеристик, принятии кадровых решений о вознаграждении, продвижении и увольнении.

Представленная тема освещена в литературных источниках в достаточной степени. В учебных пособиях описана дается описание сущности анализа использования персонала, с указанием всех видов. В теории и практике накоплен солидный багаж знаний об эффективном использовании персонала в организации.

Значительное внимание теоретическим и практическим вопросам методам управления персоналом, связанного с управлением персоналом, уделено российскими учёными: И.Н. Герчикова, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, И.К. Макарова, Н.В. Родионова и другими.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Торговый дом Агро-Белогорье».

Предметом исследования является оценка эффективности использования персонала.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию оценки эффективности использования персонала в ООО «ТД «Агро-Белогорье».

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты оценки эффективности использования персонала организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «ТД «Агро-Белогорье»;
- проанализировать систему управления персоналом в ООО «ТД «Агро-Белогорье»;
- провести анализ эффективности использования персонала;
- предложить рекомендации и мероприятия по совершенствованию оценки эффективности использования персонала в ООО «ТД «Агро-Белогорье»;

- оценить социально-экономическую эффективность мероприятий.

Практическая значимость дипломной работы заключается в составлении наиболее эффективных рекомендаций по улучшению оценки эффективности использования персонала.

Первичной информацией для данного исследования послужила внутренняя документация кадровой службы ООО «ТД «Агро-Белогорье».

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов и специалистов. Проблемы научно-теоретического, методологического и практического исследования и мониторинга рынка труда, оценки труда персонала отражены в работах В.Н. Андреевой, И.В. Бизюковой, З.Ф. Бондаренко, В.Р. Веснина, Н.А. Волгина, Е.В. Галаевой, В.В. Гончарова, М.В. Дорошевой, В.А. Дятлова, Е.С. Зотовой, А.Я. Кибанова, Ю.П. Кокина, Л.А. Костина, А.С. Лифшица, Ю.Г. Одегова, Г. Санталайнена, В.А. Столяровой, А.И. Турчинова, С.В. Шекшни, В.И. Шкатуллы, Г. Шмидта, М. Биркенбиля, Э. Гроува и других. Вопросам оценки результатов труда нашли свое отражение в работах А.Л. Жуковой, П.В. Журавлевой, А.Д. Зайкиной, А.Я. Кибанова, И.А. Полякова, К.С. Ремизова, В.А. Столяровой, Н.В. Ясаковой, Р.А. Яковлева и др.

При написании проекта применялись следующие **методы исследования**:

- 1) метод организации исследования – комплексный;
- 2) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 3) эмпирические методы – анализ документов, измерение, наблюдение;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие эффективности использования персонала организации

Оценкой персонала организации является совокупность определенным образом структурированных и взаимосвязанных компонентов, организованных для определенной цели и выступающих в качестве подсистемы систем более высокого порядка, а также имеющих особое единство с внешней средой. Такое видение на сущность оценки позволяет рассмотреть её как системно организованный объект. Оценка персонала в настоящее время, на наш взгляд, требует уточнения и конкретизации основных понятий данного методологического подхода.

Приведем описание элементов и свойств системы оценки, используя термины системного подхода к любому объекту исследования. В частности, нами взяты за основу положения системного подхода, представленные Б.А. Райзбергом и Р.А. Фатхутдиновым [68, с. 121].

Оценка как система имеет свою структуру, под которой понимают множество компонентов системы, находящихся в определенной упорядоченности и взаимосвязях, отношениях. Система оценки персонала состоит из двух групп компонентов:

а) внутренней структуры - совокупности взаимосвязанных компонентов, созданных или привлеченных самой системой и обеспечивающих достижение её целей;

б) внешнего окружения - совокупности компонентов, посредством которых система взаимодействует с внешней средой и так же реализует своё предназначение. К внутренней структуре системы оценки персонала можно отнести фактически существующих и уже привлекаемых субъектов и объектов, критерии оценки, набор эталонных и фактических показателей оценки, выбранные методы и средства оценки и т. п.

Ю.М. Пустынников в издании «Оценка персонала как универсальный инструмент управления» описывает внешнее окружение (рис .1) [50, с. 11]:

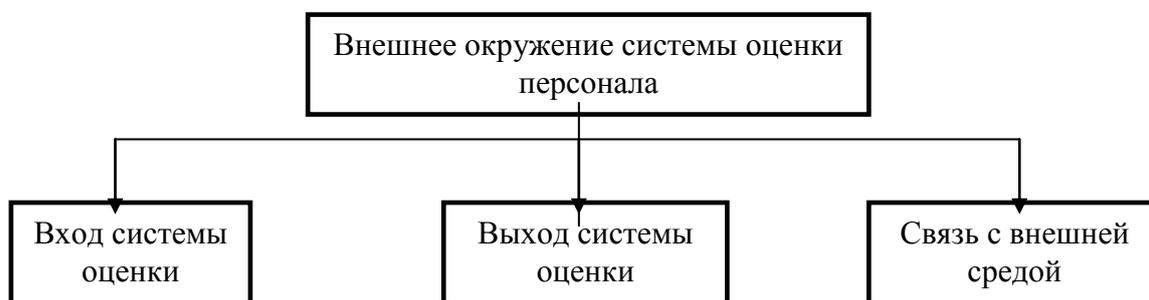


Рис. 1.1 Внешнее окружение системы оценки персонала

- вход системы оценки - компоненты, поступающие в систему. К ним мы относим, например, весь подлежащий оценке персонал; потенциальных, но пока еще не привлекаемых, субъектов оценки; вновь разработанные различные технологии и методы оценки; оборудование и технику для осуществления оценки; сопровождающие оценку входящие извне документы, различного рода информацию и т. п. Компоненты входа системы могут стать элементами её внутренней структуры;

- выход системы оценки - результаты оценки; документы, содержащие сведения об оценке и направлениях её использования; устная и письменная информация по вопросам оценки и т. п.;

- связь с внешней средой - информационные и документальные потоки между системой и внешней средой для координации действий по достижению системных целей и задач. Связь может быть прямой и обратной. Прямая связь - передача результатов оценки работнику. Обратная - информация о реакции на результаты оценки, предложения по её проведению и совершенствованию и т. д.

По нашему мнению, у каждого компонента есть своя роль в системе, и каждый из них, решая локальные задачи, способствует достижению главной общесистемной цели. Количество компонентов системы должно быть минимальным, но достаточным для выполнения главной цели системы,

поэтому, чем сложнее цель, чем больше усилий и продолжительней срок её достижения, тем должна быть сложнее и объемнее совокупность компонентов системы.

А. Савченко, пишет, что внешнее окружение следует отличать от внешней среды системы оценки, то есть факторов или элементов, в которых находится система оценки и с которыми она имеет прямые или косвенные связи. Факторы оказывают различного рода воздействия на систему оценки персонала. Соответственно выделяют: активаторы системы - факторы позитивного действия на систему, которые следует поддерживать или усиливать, и дезактиваторы - факторы негативного действия на систему, приводящие к деформациям и постепенному разрушению системы [52, с. 67].

Содержание системы оценки персонала это совокупность объектов и субъектов, являющихся носителями индивидуальных специфических качеств, интересов, потребностей; определенного качества и содержания технологии и методы оценки; описание набора конкретных компетенций и т. п. Другими словами, содержание системы оценки показывает, какие компоненты в неё входят, какого они качества и какова их сущность. Возвращаясь к понятию структуры, можно сказать, что структура системы оценки - это содержание плюс отношения в системе, под которыми понимается форма упорядоченности системы и характер взаимосвязей компонентов.

Структура, содержание и отношения задаются и затем формируются с помощью построения системы, то есть процедуры определения количества и качества компонентов системы, структуризации компонентов и установления между ними связей. Это необходимо для нормального функционирования системы оценки и достижения запланированных целей [22, с. 21].

Цель системы оценки демонстрирует конечное состояние системы, или её выход. В качестве цели, касающейся конечного состояния системы, может выступать построение такой системы оценки, которая бы своевременно реагировала на динамику задач управления персоналом и предприятием,

способствовала получению социально-экономического эффекта в управлении человеческим потенциалом организации. Целью, ориентирующей на состояние выхода системы, например, может быть получение как можно более полной и достоверной характеристики компетенций оцениваемых субъектов или повышение обоснованности управленческих решений в отношении субъекта на базе адекватной и развернутой его оценки. Цели могут быть самые разные, а их формулировка зависит от той роли, которую отводит предприятие системе управления персоналом и оценке, от ожиданий руководства и планируемого предназначения оценки. Кроме того, глобальная цель может выступать в двух видах: цель, связанная с развитием, и цель, связанная с функционированием системы оценки. Цель в первом случае звучит как ликвидация внутренних и внешних противоречий без изменения параметров системы, а во втором - перемена входных и выходных параметров в соответствии с изменениями внешней среды.

Внедрение системы оценки персонала – сложный и длительный процесс управления персоналом предприятия. Он сопровождается трансформацией корпоративной культуры компании. Если «на первых порах» система оценки не может существовать без активной поддержки кадровой службы, то в конце она может зажить своей жизнью, и быть не всегда подконтрольной ее создателям.

Е.Б. Колбычев выделяет три основных этапа «жизненного цикла» системы оценки персонала – этапы внедрения, закрепления и опыта. Каждый из них имеет свои специфические особенности, определяющие задачи HR-службы и влияющие на выбор инструментов оценки [32, с. 33].

Этапы внедрения оценки персонала представлен на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Этапы внедрения оценки персонала

Рассмотрим каждый из этапов.

1. Этап внедрения.

Зачастую предпосылками для внедрения в компанию системы оценки является стремление руководства к развитию персонала либо серьезный кризис, связанный с качеством человеческих ресурсов компании.

На этом этапе следует проявить особенную осторожность, так как из-за незнания основ грамотного внедрения систем управления персоналом вместо увеличения продуктивности бизнеса, можно получить демотивированный коллектив. Поэтому здесь главной задачей является точное определение целей. Руководство компании должно ответить себе на вопрос - каковы же цели и какой результат ожидается от внедрения.

Этап внедрения длится на протяжении примерно одного года, хотя этот срок может варьироваться в зависимости от масштабов компании и внедряемой системы, а также корпоративной культуры. В крупных компаниях внедрение системы оценки в разных частях организации может находиться на различных этапах [13, с. 56].

2. Этап закрепления.

После этапа внедрения системы оценки персонала следует этап ее закрепления. Менеджеры компании уже привыкли к терминологии, результатам и методам оценки. Одни руководители воспринимают оценку как дополнительный инструмент воздействия на подчиненных и коллег, и

пытаются использовать его для внутренней политической борьбы. Другие переключаются на оценку персонала свои управленческие функции.

Методы на этом этапе не сильно будут отличаться от предыдущего этапа. Однако, в этот момент необходимо привлекать внутренних оценщиков (руководителей подразделений), они должны получить опыт проведения оценки под руководством кадровиков и компетентных специалистов.

3. Этап наработки опыта.

Выход на данный этап занимает, как правило, несколько лет (при хороших темпах работы – 2–3 года с начала внедрения системы оценки).

Основными задачами на данной стадии являются:

- ревизия и корректировка методов оценки. Используя статистическую информацию и проанализировав ее можно сделать выводы о целесообразности существующих методов оценки;

- передача большинства функций по оценке персонала руководителям или институту внутренних оценщиков;

- налаживание контроля качества внутренней системы оценки (анализ статистических отклонений).

На данном этапе система оценки может существенно усложниться. Некоторые компании не останавливаются на достигнутом. Допустим, если оценка персонала представляла собой оценку корпоративных компетенций, то компания переходит к разработке профессиональных. Здесь можно вводить методы оценки, основанные на экспертном мнении руководителей структурных подразделений и кадровых служб. Для этого даже могут создаваться отдельные подразделения.

Пройдя все стадии внедрения, оценка персонала должна превратиться в регулярную деятельность и мощный инструмент развития компании.

Таким образом, оценка персонала - установление соответствия деловых и личных качеств работника требованиям должности или рабочего места. Главное условие при принятии решения о построении системы оценки в компании – искренняя уверенность топ-менеджеров в целесообразности

начинания. Лучше всего, если она будет подкреплена формальными документами – приказами и распоряжениями, особенно в российских компаниях.

1.2 Этапы и критерии оценки персонала

Одним из главных условий получения наилучших результатов деловой оценки является ее организация, которая включает ряд этапов (рис. 1.3): подготовительный этап, проведение оценки, заключительный этап (подведение итогов, обратная связь).

Процедура подготовки оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработку методики оценки;
- определение субъектов оценки;
- определение времени и места проведения оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его тиражирование, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

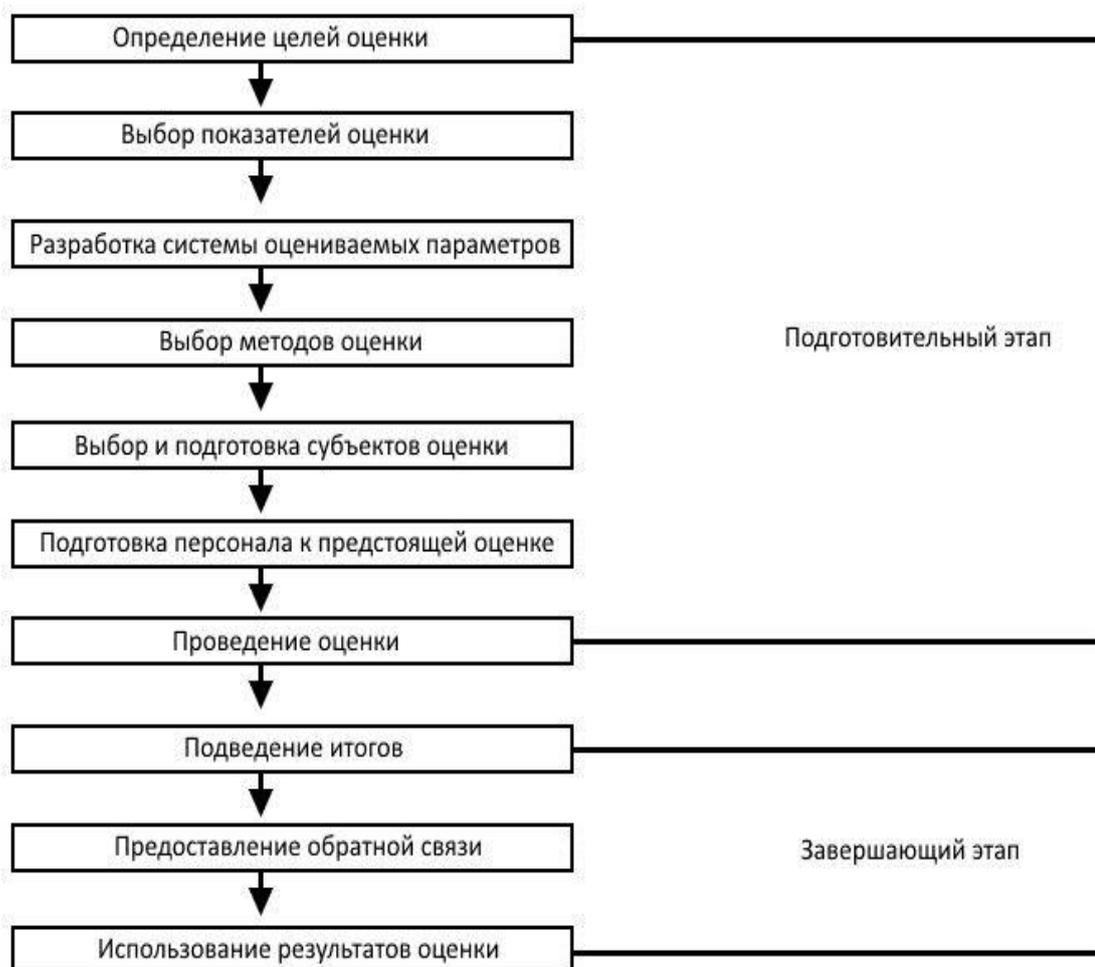


рис. 1.3 Базовый алгоритм процедуры оценки персонала

Разработка методики деловой оценки

Этот этап начинается с определения целей оценки персонала (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Цели и характеристики применения оценки работников по МакГрегору

Цели	Контроль и управление	Руководство и развитие	Выявление потенциала	Оценка по критериям
Что оценивается	Результаты	Реальное поведение	Личностные черты и способности	Исполнительское поведение
Точка зрения	Отношение к целям и	Качественный аспект	Предсказательный аспект	Количественный аспект
Временная ориентация	Предыдущий период	Прошое и ближайшее	Будущее	Настоящее

Продолжение таблицы 1.1

Акцентирование	Позитивные аспекты	Позитивные и негативные	Ожидаемый рост	Нейтральные показатели
Требования	Всесторонность и объективность	Специфичность и ясность для участвующих	Достоверность прогноза	Объективность и надежность

Цели проведения оценки в первую очередь зависят от потребностей организации на данный момент. Также они будут зависеть от конкретной ситуации, сложившейся в самой организации и на рынке в целом, от традиций, которые существуют в организации и т. д. Анализ литературы позволил выделить основные цели текущей оценки персонала:

- дифференцирование заработной платы (изменение компенсационных пакетов);
- планирование профессионального обучения;
- ротация персонала;
- определение степени рациональности использования кадров;
- формирование кадрового резерва;
- повышение мотивации сотрудников.

Причем текущая оценка персонала может преследовать как одну из перечисленных целей, так и одновременно несколько.

Важной стадией разработки методики деловой оценки является ее информационное обеспечение.

Успешность оценки предполагает тщательную подготовку и качественное осуществление следующих основных взаимосвязанных элементов обеспечения:

- нормативно-правового;
- профессионально-кадрового;
- организационного;
- научно-методического;
- информационно-аналитического;
- материально-технического.

Целью нормативно-правового обеспечения является соответствие оценочной процедуры действующим правовым нормам, выраженное в необходимых документах, обязательных для исполнения и разрешающих проведение оценочной процедуры. Результатом нормативно-правового обеспечения являются оформленные соответствующим образом указанные документы, доведенные до исполнителей.

Целью профессионально-кадрового обеспечения оценки является подбор такого количества соответствующей квалификации исполнителей, которое бы обеспечило качественное достижение локальных и общих целей и задач оценочной процедуры.

Целью организационного обеспечения оценки работников является формирование и реализация каждого мероприятия оценочной программы в соответствии с принятым объемом, установленной последовательностью, определенными продолжительностью, календарным временем, количеством исполнителей, местом проведения, предусмотренными затратами и т. п.

Целью научно-методического обеспечения оценки является подбор и, возможно, разработка методического и организационного инструментария оценки работников на основе получения новых знаний об оцениваемых и о конкретных условиях, в которых они работают в настоящее время и будут работать в ближайшей перспективе применительно к отобраным оценочным характеристикам.

Результатом научно-методического обеспечения оценки является обоснованная технология оценки определенных показателей конкретной группы работников с четкими ответами на вопросы: какие характеристики и у кого оцениваются, какие методы и организационные приемы их выполнения будут использованы.

Целью информационно-аналитического обеспечения является разработка информационной технологии получения, обработки, анализа, использования и хранения информации на всех этапах оценочной процедуры.

Содержание материально-технического компонента обеспечения оценки включает определение потребности, приобретения, получения всех необходимых для осуществления оценочной процедуры материалов, принадлежностей, средств для обеспечения наглядности результатов оценки, средств связи, всей оснастки, технических средств и т. п.

Выделяют два подхода в содержании оценки персонала

Согласно первому, содержание оценки персонала включает в себя следующие составляющие:

- оценку работ (критерии, на основании которых проводится оценка работника и выполнением им обязанностей);
- оценку деловых и личностных качеств работников;
- оценку труда (оценка качества исполнения заданий).

Согласно другому подходу, оценка работ не входит в составляющие оценки персонала и представляет собой один из шагов подготовительного этапа, в ходе которого разрабатывается система показателей, которые в дальнейшем будут подвергаться оценке. Предпочтение отдается второму подходу, в котором, содержание оценки персонала включает в себя две составляющие: оценку труда и оценку деловых и личностных качеств работников. Оценка деловых и личностных качеств включает в себя оценку профессионально-квалификационного уровня.

Критерии, используемые при проведении аттестации персонала.

Компетентность — знания (результат образования), навыки (результат опыта работы и обучения), умение применять знания при решении профессиональных задач. Вырабатываемые критерии оценки в компании делятся на две большие группы:

Профессиональная компетентность — критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности, результаты работы, достигнутые сотрудником при исполнении своих должностных обязанностей, количественные и качественные показатели эффективности выполнения всех компонентов деятельности (функций).

Корпоративная компетентность — критерии, соответствующие пониманию сотрудником целей и задач компании, а также его человеческим качествам.

Профессиональная компетентность

Профессионально важные качества выделяются в зависимости от занимаемой должности, выполняемых функций. Проекты методик аттестации деятельности разрабатываются менеджерами по персоналу при консультировании с директорами, начальниками подразделений, ведущими специалистами. Для этого используются должностные инструкции, выделение действительно значимых видов деятельности и критериев оценки эффективности.

Корпоративная компетентность включает в себя знание и понимание:

- политики в области качества;
- организационной структуры компании (структура, директорат, основные функции подразделений);
- документов, регламентирующих деятельность предприятия и всех сотрудников компании.

Кроме того, корпоративная компетентность подразумевает:

- техническую компетентность: пользователь ПК (Word, Excel), умение работать с Интернетом, электронной почтой, знание иностранных языков;
- содержание знаний, относящихся к профессиональной компетенции (зависит от конкретной должности (профессии)).

Корпоративно важные качества личности:

- лояльность (принятие и соблюдение корпоративных норм и ценностей, адекватное реагирование на распоряжение и мнение руководства);
- активная жизненная позиция (стремление сделать карьеру, стремление к совершенству и развитию, стремление брать ответственность на себя, мотивация достижения);

- развитое логическое мышление (структурированное, аналитическое, а не беспорядочное мышление, самостоятельность мышления);
- коммуникабельность (умение общаться с людьми и работать в группе);
- высокая работоспособность;
- порядочность, честность;
- презентабельный внешний вид (опрятный, располагающий к общению, соответствующий деловому стилю).

Критерии оценки персонала — это признаки, характеризующие степень проявления тех или иных деловых и личностных качеств человека, результативность его труда, мотивационную среду и трудовое поведение. Разработку критериев оценки необходимо проводить на основе профессиональных стандартов и с учетом требований, предъявляемых спецификой организации к работникам. Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремление сотрудников к успеху. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, соблюдения процедур, качественной оценки.

Рассмотрим следующие критерии оценки персонала:

- оценка результатов труда — представляет собой одну из функций управления персоналом, направленную на определение уровня эффективности выполнения работы. Данная оценка входит в составную часть деловой оценки персонала вместе с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и заключается в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.
- оценка результативности труда руководителей и специалистов характеризуется способностью оказания непосредственного влияния на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде результат труда работника аппарата управления

охарактеризован уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. Особое внимание следует уделять правильному определению количественных или качественных показателей, которые отражают конечные цели организации или подразделения.

В табл. 1.2 приведен примерный перечень количественных показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 1.2

Примерный перечень показателей оценки результатов труда

Должность	Показатели оценки результатов труда
Руководитель организации	Прибыль Рост прибыли Оборот капитала Доля на рынке
Управляющий банком	Объем кредитов и их динамика Рентабельность Качество кредитных операций Количество новых клиентов
Линейные руководители (производство)	Выполнение плановых заданий по объему и по номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и их динамика Величина простоев Потери от простоев Коэффициент текучести кадров
Начальник финансового отдела	Прибыль Оборачиваемость оборотных средств Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Руководитель HR-службы	Производительность труда и ее динамика Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес научно обоснованных норм Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению персонала Затраты на персонал в издержках производства

HR-менеджер	Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям
-------------	--

При оценке результативности труда руководителей и специалистов помимо *количественных показателей*, то есть *прямых*, используют и *косвенные*, которые характеризуют факторы, влияющие на достижение результатов. Факторы результативности отличаются: оперативностью работы, напряженностью, интенсивность труда, сложностью труда, качеством труда и т. п.

В отличие от количественных показателей косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять функции, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Типовой набор и последовательность основных мероприятий оценочной процедуры:

- принятие решения об оценке работников и его нормативно-правовое оформление.
- создание оценочной комиссии, обсуждение и утверждение ее количественного и персонального состава.
- разработка и утверждение документов, регламентирующих деятельность оценочной комиссии, - Положение о комиссии, регламент ее работы и др., тиражирование их.
- разработка, обсуждение и утверждение методических и организационных вопросов оценочной процедуры, тиражирование материалов.
- разработка, обсуждение, утверждение рабочей программы (календарного плана) оценки.
- подбор исполнителей оценки и экспертов, возможно, со стороны, если возможностей оценочной комиссии окажется недостаточно. Инструктаж.
- формирование персонального списка оцениваемых работников.

- ознакомление оцениваемых с методическими и организационными вопросами, выявление их отношения к этой процедуре.
- сбор информации об оцениваемых, обработка и анализ ее на промежуточных и окончательном этапах, соответствующее оформление.
- формирование окончательных оценок, соответствующее их оформление и утверждение.
- доведение до сведения оцениваемых окончательных оценок.
- при наличии апелляций оцениваемых или исполнителей оценки рассмотрение их и принятие решений в соответствии с обусловленным порядком.
- обсуждение и подведение итогов всей оценочной процедуры персонала.
- использование окончательных оценок в решении кадровых вопросов.
- хранение оценочной информации.

1.3 Показатели оценки эффективности использования персонала

Показателями оценки определяется как принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; так и соответствие сотрудника профессиональным требованиям. Показателями характеризуются как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретных рабочих мест.

Показателей оценки персонала подразделяются на несколько групп: результативность труда; условия достижения результативности труда; профессиональное поведение.

При оценке *результативности труда* различают «жесткие» и «мягкие» показатели.

«Жесткие» показатели легко измеряемы и охвачены, как правило, информационной системой организации. Данные показатели формулируются субъективно разработчиком методики оценки, но со стороны руководителя

они должны поддаваться достаточно объективной оценке. К «жестким» показателям относятся: производственная система и подразделения системы управления, у которых наблюдаются ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: маркетинг, снабжение, ремонтные службы и т. д.

«Мягкие» показатели оценки характеризует зависимость от субъективного мнения оценщика и использование в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата.

Показатели профессионального поведения охвачены такими сторонами деятельности, как сотрудничество, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовностью к принятию дополнительной нагрузки и т. п.

Единая классификация показателей оценки персонала отсутствует. Их классифицируют по различным признакам, следовательно, один и тот же метод может входить в разные группы. Рассмотрим существующие классификации более подробно.

В первую классификацию входят методы, которые подразделяют *по способу измерения оцениваемой информации* (качественный, количественный и комбинированный).

К *первой группе* методов относятся описательные методы: биографический метод, система устных и письменных характеристик, описание результатов деятельности за определенный период, метод критических событий, метод групповой дискуссии, метод эталона, матричный метод, систему свободного выбора оценочных характеристик по готовым формам.

Во *второй группе* объединены методы, в результате применения которых являются количественные показатели оценки работников: система классификации по порядку; метод балльной оценки, метод ранжированной балльной оценки по оценочным характеристикам, система графического профиля, свободная коэффициентная оценка.

Третья группа является промежуточной, комбинированной, поскольку в основу методов, входящих в нее, положены как описательный принцип, так

и количественные показатели, определенные на базе первоначальных качественных описаний. К ней относятся: тестирование, анкетирование, метод суммируемых оценок по частоте проявления качеств, система заданной группировки работников, деловые игры.

Во вторую классификацию входят следующие методы оценки:

- *методы выявления показателей* (методы сбора информации);
- *методы измерения показателей*.

Методы выявления показателей, характеризуются изучением документов и других письменных источников (материалов учета кадров, отчетов, анкет, автобиографии, письменных отзывов о работнике и т. д.), опросом и наблюдением. С помощью данных методов можно выявить наличие тех или иных деловых и личностных качеств работника, оценить результаты исполнения порученной работы.

Методы измерения показателей группируются в три вида: натуральные и стоимостные, метод балльной оценки и метод коэффициентов, практические методы (сравнение с идеалом, метод образца, метод попарных сравнений, метод классификации по порядку). Данные методы позволяют представить полученные в ходе оценки данные таким образом, чтобы можно было сравнить работников друг с другом.

В третью классификацию входят методы оценки, разделенные на две группы по содержанию самой оценки. В первую группу входят методы, с помощью которых производится оценка работника согласно его чертам характера, личным качествам, основным характеристикам его поведения на работе; во вторую группу входят методы, с помощью которых оценивают результаты работы и степень достижения целей, стоящих перед работником.

Некоторые методы оценки компетенций.

Оценка компетенций может включать: интервью по получению поведенческих примеров, тесты, имитационные упражнения центров оценки, биографические данные, обзор отчетов оценки исполнения, а также ранги, представленные вышестоящими, равными по должности и подчиненными.

Л. Спенсер приводит результаты исследований, которые перечисляют методы оценки в порядке убывания по корреляции критической валидности с исполнением работы. Данные представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Валидность методов оценки

Методы оценки	Коэффициент валидности
Центры оценки	0,65
Интервью (поведенческие)	0,48-0,61
Тесты с использованием рабочих примеров	0,54
Тесты способностей	0,53
Современные личностные тесты	0,39
Биографические данные	0,38
Рекомендации	0,23
Интервью (неповеденческие)	0,05-0,19

Методы оценки сгруппированы следующим образом:

- интервью по получению поведенческих примеров (ИПП), кодированное по компетенциям;
- тесты, которые измеряют одну или более компетенций и являются либо «проактивными» (тесты, в которых проходящего тест просят самому предложить (сгенерировать) тип поведения), либо «реактивными» (тесты, в которых тестируемого просят выбрать один из нескольких предложенных ответов);
- центры оценки, которые включают в себя имитационные упражнения, требующие от тестируемого проявлять поведение, часто в составе группы; упражнения кодируются по одной или нескольким компетенциям;
- биографические данные, состоящие из фактов о жизни человека: об образовании, семье, опыте работы, проведении свободного времени и т. д., которые свидетельствуют о выраженности компетенции;
- отзывы (рейтинги) о компетенции человека; даются людьми, которые наблюдали за ним (например, оценка методом 360 градусов начальником,

равными по положению сотрудниками, подчиненными, клиентами, внешними экспертами и даже членами семьи).

В некоторые методы по выставлению рейтинга включены:

- Опросники для оценки компетенций.

Например, «*Менеджерский стиль*». Опросник по стилю менеджмента оценивает менеджеров по стилям принуждения, авторитарности, аффилиации, демократичного участия, задавания темпа и коучинга и обеспечивает измерение таких компетенций, как эффективность влияния и воздействия, командное лидерство («авторитарность»), командная работа и сотрудничество («демократичное участие») и развитие других («коучинг») — если оценки руководителям выставляют подчиненные.

- Q-сортировка компетенций.

- Опрос клиентов.

- СИМНГ (систематическое многоуровневое наблюдение за группами).

Оценка климата и обстановки в компании производится менеджерами в своих рабочих группах — а потом их подчиненными, обеспечивает хорошее измерение компетенций командного лидерства.

Ассесмент-центр — комплексная технология оценки, включающая в себя взаимно согласованные методы анализа деятельности, тестовые, биографические и ситуативные методы.

Этапы проведения ассесмент-центра по Иену Баллантайну и Найджелу Пова представлены на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Этапы проведения центра оценки

Эффективность применения некоторых методов и технологий оценки работников приведена в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Сравнительная эффективность некоторых методов и технологий оценки работников

Наименование методов и технологий оценки	Достоверность оценки качеств, в % от абсолютной (коэффициент Хауэра)
1. Астрология, графология	10
2. Собеседование	15-40
3. Интервьюирование	30
4. Личностные тесты	40
5. Биографический метод	40
6. Общие тесты способностей	50-60
7. Специальные упражнения, испытания	60-70
8. Центры оценки персонала	70-80

Достоверность и эффективность методик деловой оценки персонала, установленная исследованиями американских ученых, показана в табл.1.5.

Таблица 1.5

Сравнение эффективности распространенных методик деловой оценки персонала

Шкала	Метод	Эффективность
1,0	Идеальный прогноз	—
0,9	—	—
0,8	—	—
0,7	Ассесмент-центры	0,68
0,6	Структурированное интервью	0,62
0,6	Проверочная(пробная)работа	0,55
0,5	Тесты способностей	0,54
0,4	Тесты личностных качеств	0,38
0,3	Неструктурированное интервью	0,31
0,2	—	—
0,1	Отзывы	0,11
0	Астрология	0,0
0	Графология	0,0

Выбор метода оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, иногда привлекая профессиональных консультантов.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов включает в себя:

- анализ показателей использования рабочего времени;
- производительность труда;
- анализ среднегодовой выработки;
- темп роста анализа среднегодовой выработки;
- объем реализованной продукции на одного работника.

1) среднегодовая выработка на 1 сотрудника:

$$B = \text{Объем продукции} / \text{Среднесписочную численность}; \quad (1.1)$$

2) Среднедневная выработка:

$$Вдн = Вгод / Т, \quad (1.2)$$

где:

Вдн – среднедневная выработка 1 сотрудника, руб.;

Вгод – среднегодовая выработка 1 сотрудника, руб.;

Т - отработано дней 1 сотрудником за год.

3) Среднечасовая выработка 1 рабочего:

$$Вчас = Вдн / П, \quad (1.3)$$

где:

Вчас – среднечасовая выработка 1 сотрудника, руб.;

Вдн – среднедневная выработка 1 сотрудника, руб.;

П - продолжительность рабочего дня / смены, час.

4)Изменение доли рабочих:

$$ГВТ1= (УД1 - УД0) * Т10 * П0 * Вчас0; \quad (1.4)$$

5) Изменение количества отработанных дней:

$$ГВ УД= УД1 * (Т11 - Т10) * П0 * Вчас0; \quad (1.5)$$

6) Изменение продолжительности рабочего дня

$$ГВП = УД1 * Т11 (П1 - П0) * Вчас0; \quad (1.6)$$

7) Изменение среднечасовой выработки рабочих

$$ГВчас = УД1 * Т1 * П1 * (Вчас1 - Вчас0); \quad (1.7)$$

где:

ГВ – влияние изменения доли рабочих;

УД – удельный вес рабочих;

Т1 – отработано 1 сотрудником за год, часов;

П – продолжительность рабочего дня / смены, час.

Вчас - среднечасовая выработка 1 сотрудника, руб.;

Необходимо выбирать, адаптировать и предлагать процедуры и методы оценки, адекватные ее целям, задачам, особенностям организации. При выборе методов также важно учитывать следующие параметры:

- пригодность метода для оценки требуемого поведения, качеств, др.
- требования к валидности и надежности метода; сведения о его преимуществах и недостатках.
- пригодность метода для работы с данным контингентом оцениваемых работников.
- пригодность метода для ситуации оценки (место, время, форма проведения, трудоемкость метода в плане затрат на подготовку, проведение, обработку и интерпретацию, уровень подготовки оценщиков).

Вывод по главе:

Целью профессионально-кадрового обеспечения оценки персонала является подбор такого количества соответствующей квалификации исполнителей, которое бы обеспечило качественное достижение локальных и общих целей и задач оценочной процедуры. Типичными являются два организационных подхода при подборе исполнителей. Первый: на подготовительном этапе оценочной процедуры формируется специальная комиссия, которая выполняет весь комплекс работ по оценке. Второй: для выполнения отдельных работ по оценке комиссия привлекает дополнительно исполнителей из организации или со стороны.

Оценка работников должна дать четкие ответы на следующие вопросы:

- как увязать потенциал сотрудников и требования, предъявляемые к их должностям и рабочим местам (кадровое соответствие);
- как использовать работников в соответствии с их квалификацией и количеством;
- как может кадровый состав адаптироваться в изменяющейся ситуации на предприятии (кадровая адаптация);
- как привлечь в организацию необходимых работников с требуемой для предприятия квалификацией (кадровое пополнение).

Деловая оценка имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства.

Подходы к оценке следует выбирать, адаптировать и предлагать исходя из особенностей деятельности организации, ее целей и задач, целей и задач подразделений, структуры персонала и системы управления персоналом в целом.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ТД «АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом Агро-Белогорье», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 «14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава (прил. 1) и действующего законодательства Российской Федерации.

ООО «ТД Агро-Белогорье» образовано в 2007 г. Это молодая, динамично развивающаяся компания, предлагающая своим клиентам современный уровень услуг в области реализации живых свиней, продуктов первичной переработки и полуфабрикатов.

Основной целью ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» является получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности.

ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных Федеральным законодательством, в том числе основными из них являются:

- оптовая и розничная торговля;
- производство, закупка, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции; коммерческо-посредническая деятельность; внешнеэкономическая деятельность; маркетинг;
- реализация автомобилей;
- транспортно-экспедиционные услуги, грузовые и пассажирские перевозки, в т.ч. международные перевозки;
- услуги по хранению охлажденных и замороженных пищевых

продуктов;

- ипотека, приобретение и продажа жилых и нежилых зданий, сооружений, земельных участков;

- организация деятельности и функционирование магазинов, торговых ларьков, киосков, палаток, организация выездной торговли;

- организация работы ресторанов, кафе, пунктов общественного питания; иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Организационная структура управления представлена в прил. 2.

Как видно из рисунка тип организационной структуры управления ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» линейно-функциональный.

Во главе управления стоит Генеральный директор. Ему подчиняются руководители всех служб, кроме службы главного инженера и коммерческого отдела.

Заместитель генерального директора выполняет следующие должностные обязанности:

- осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

- принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров, обеспечивает выполнение договорных обязательств.

Главный бухгалтер подчиняется руководителю организации.

Структура бухгалтерии состоит из расчетной группы, которая выполняет все расчеты по заработной плате, а также осуществляет контроль за использованием фонда оплаты труда.

Финансовое управление занимается своевременным информированием руководства о негативных изменениях, произошедших в организации за последнее время.

Экономическое управление - управлением хозяйственной деятельностью предприятия по изготовлению и реализации готовой продукции.

Цели отдела информационных технологий:

- развитие информационных технологий в рамках бизнеса;
- поддержание сети в работоспособном состоянии;
- обеспечение бесперебойной работы оборудования и пользователей;
- программирование и развитие функциональности программного обеспечения.

Отдел регионального развития - менеджер регионального развития управления по работе с корпоративными клиентами.

Отдел делопроизводства:

- обеспечение организации делопроизводства на предприятии в соответствии с типовой инструкцией по делопроизводству и работе архива;
- организация и обеспечение функционирования в структурных подразделениях предприятия единой системы делопроизводства;
- организация и обеспечение единого порядка работы с документами;
- совершенствование форм и методов делопроизводства;
- осуществление контроля за своевременным прохождением, исполнением и качественным оформлением документов в структурных подразделениях предприятия, анализ исполнительской дисциплины;

В целом организация учетной и финансовой работы в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» соответствует предъявленным к ней требованиям.

Для проведения анализа показателей финансово-экономической деятельности предприятия пользовались данными, взятыми из бухгалтерской и статистической отчетности (прил. 3-8).

Для анализа основных показателей финансово-экономической деятельности ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» используем таблицу 2.1.

Таблица 2.1

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, +,-		Темп роста, %	
				2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
Выручка, тыс. руб.	21660	45048	87015	23388	41967	207,98	193,16
Себестоимость продаж, тыс. руб.	19685	41628	84712	21943	43084	211,47	203,50
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1975	3420	2303	1445	-1117	173,16	67,34
Чистая прибыль, тыс. руб.	872	17	188	-855	171	1,95	1105,88
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	3345	7527	6005	4182	-1522	225,02	79,78
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	5351	12051	18687	6700	6636	225,21	155,07
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	299142	356419	417069	57277	60650	119,15	117,02
Фотдоотдача, руб.	13,81	7,91	4,79	-5,9	-3,12	57,28	60,56
Среднегодовая зарплата, тыс.руб.	95318	11192	12255	-84126	1063	11,74	109,50
Коэффициент финансовой независимости	0,31	0,30	0,46	-0,01	0,16	96,77	153,33
Оборачиваемость денежных средств, раз	50,96	107,38	164,48	56,42	57,1	210,71	153,18
Рентабельность продаж, %	44,15	0,49	8,16	-43,66	7,67	-	-

По данным таблицы 2.1 можно сказать следующее, что выручка ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» за период с 2014 по 2016 год увеличилась на 65 355 тыс. руб. и составила 87 015 тыс. руб.

Себестоимость продаж на протяжении всего исследуемого периода увеличивалась: в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 43084 тыс. руб., а в 2015г. по сравнению с 2014г. увеличилась на 21943 тыс. руб. Это произошло вследствие увеличения оказанных услуг, проданных товаров.

Прибыль от продаж ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» в 2016 году по сравнению с 2015 годом прибыль уменьшилась на 1117 тыс. руб. или 32,66%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 1445 тыс. руб. или на 26,84%. В 2015, 2016 году себестоимость проданной продукции занимала большой удельный вес в выручке, поэтому организация получила меньше прибыли от продаж.

При этом чистая прибыль в 2015 г. уменьшилась на 855 тыс. руб. по сравнению с 2014 г. и в 2016 г. она увеличилась на 171 тыс. руб. по сравнению с 2015 г.

Для ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» характерно увеличение дебиторской задолженности в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 6636 тыс. руб. или на 55,07%, а, так как увеличился долг покупателей и заказчиков.

Среднегодовая стоимость основных средств увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом - на 60650 тыс. руб. или на 17,02%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 57277 тыс. руб. или на 18,15%. Это связано с тем, что на предприятии происходило их обновление.

Рентабельность отражает зависимость между прибылью и выручкой. Она напрямую связана с показателем прибыли (убытка). Рентабельность финансово-хозяйственной деятельности ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» в 2015 г. снизилась по сравнению с 2014 г. на 43,66 процентных пункта, а в 2016 г. увеличилась на 7,67 процентных пункта по сравнению с 2015 г.

Таким образом, анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» за 2014-2016 гг. показал, что объемы деятельности имеют устойчивую тенденцию к увеличению как в действующих, так и в сопоставимых ценах, это, безусловно, положительно характеризует финансовое положение организации. Объем проданных товаров в денежном выражении в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» увеличился в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 7,98 %, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом - на 6,84%.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «ТД «Агро-Белогорье»

Структура отдела управления персоналом в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» состоит из четырех отделов: отдел организации труда и заработной платы, отдел управления персоналом, отдел социальных отношений, отдел интегрированных систем менеджмента. Все эти отделы связаны между собой и выполняют определенные функции в компании.

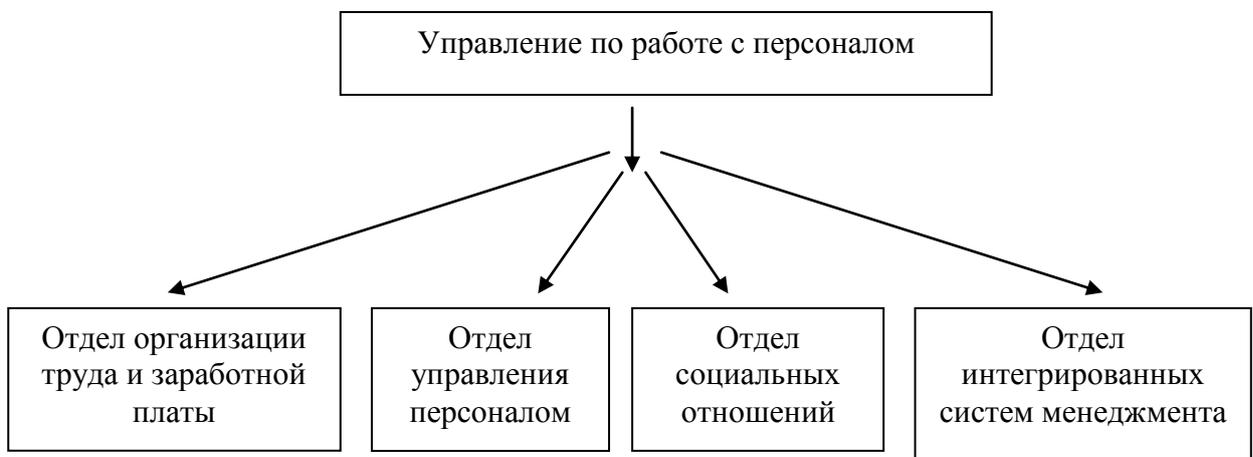


Рис. 2.1 Структура отделов управления по работе с персоналом

Управление персоналом в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» осуществляется группой специалистов, которые выполняют соответствующую функцию, в качестве работников отделом комплектования и учета кадров, а также руководителей всех линейных подразделений, выполняющих функцию управляющих по отношению к своим подчиненным.

Структура отдела управления персоналом ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» представлена на

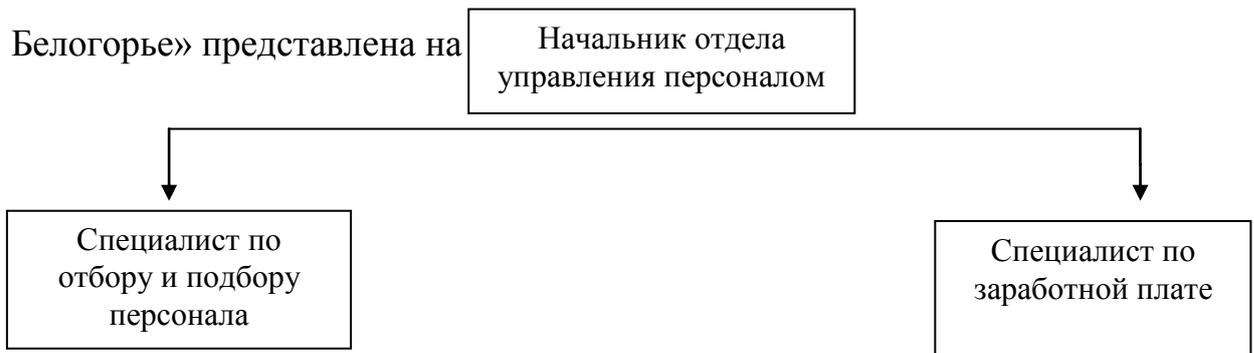


Рис. 2.2. Структура отдела управления персоналом ООО «Торговый дом Агро-Белогорье»

Структура отдела управления персоналом ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» обладает функциональной и организационной функцией.

В функциональное отношение структуры отдела управления персоналом входит определение стратегии организации. При ее формировании учитывают стратегию деятельности организации, предложенную руководителем. В функции отдела управления персоналом входит планирование потребности ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» в персонале, привлечение, отбор и оценка персонала.

Чтобы подобрать, отобрать, нанять и оценить персонал отдел управления персоналом осуществляет:

- оптимизацию соотношения внутреннего и внешнего привлечения персонала;
- разработку критерий отбора персонала;
- распределение новых сотрудников по рабочим местам.

Отделом управления персоналом ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» осуществляется работа по построению и организации работ, в том числе определению рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержанию и последовательности выполнения работ, условий труда. Для выполнения этой функции отделом управления персоналом:

- определяется содержание работ на каждом рабочем месте;
- создаются более благоприятные условия труда;
- проводится оперативный контроль за работой персонала;
- осуществляется краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

Отделом управления персоналом ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» планируются затраты на персонал, разрабатываются и внедряются системы заработной платы, определяются особенности оплаты

труда отдельных категорий работников, занятых в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье».

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования прямым образом влияют на объемы и своевременное выполнение всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов, и как следствие - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Трудовые ресурсы ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» имеют количественную и качественную характеристику. Исходной базой для определения количественной характеристики являются такие показатели как фактическая и средняя численность персонала. Данные показатели используются при оценке и анализе демографического состава населения коэффициентов и среднего темпа прироста населения.

Без персонала не существует организации. Проведем анализ количественного, состава персонала ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» за 2014-2016 гг. Данные представим в таблице 2.2

Таблица 2.2

Динамика показателей движения количественного состава персонала
ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» за 2014-2016 гг. (чел.)

№ п/п	показатели	Годы			Отклонение			
					Абсолютное (+/-)		Относительное	
		2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1	Среднесписочная численность	285	297	217	12	- 78	104,21	73,55
2	Принято работников всего:	17	25	11	8	-14	147,06	44,00
3	Выбыло работников всего:	29	46	22	17	-24	158,62	47,83

Исходя из данных таблицы видно, что среднесписочная численность в ООО ТД «Агро-Белогорье» в 2014 году составила 297 человек, в 2016 году - 217 человек без учета иногородних рабочих. Из них на 2014 году

240 человек рабочие, в 2016 году - 171 человек. Так как некоторая работа в организации носит сезонный характер, то в 2015 году было привлечено 80 иногородних рабочих, в 2016 году численность сократилось до 15 чел.

Рассмотрим качественный состав персонала (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Состав персонала ООО «ТД «Агро-Белогорье» по полу

Показатель	2014	2015	2016	2015г./2014г.		2016г./ 2015г.	
				+/-	%	+/-	%
Всего, чел	285	297	217	12	104	-80	73
Мужчины	50	51	35	1	102	-16	68,6
Женщины	235	246	182	11	104,6	-64	73,9

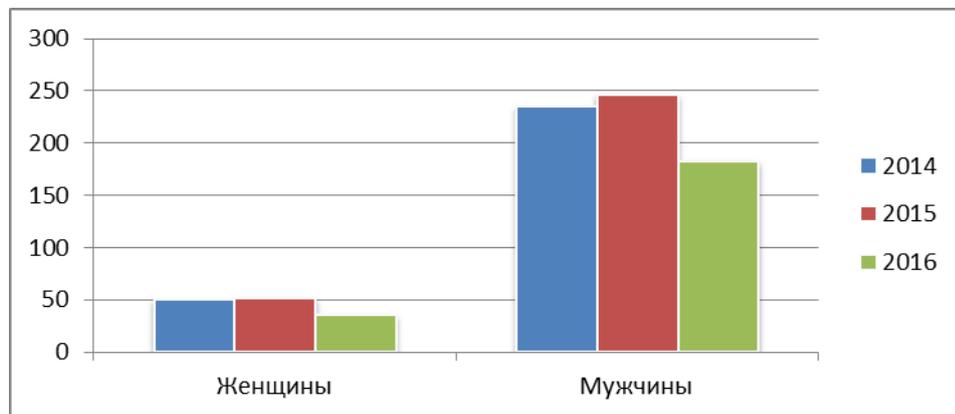


Рисунок 2.1 - Состав персонала ООО «ТД «Агро-Белогорье» по полу

Из данной таблицы видно, что в данной организации преобладают в основном женщины, нежели мужчины. В 2016 году, по сравнению с 2014 годом численность мужчин сократилась на 15 человек и составила 35 человек, а численность женщин сократилась на 53 человека и составила 182 человека против 235 человек.

Рассмотрим состав персонала (таблица 2.4)

Таблица 2.4

Состав персонала ООО «ТД «Агро-Белогорье» 2014-2016г.

Показатель	2014	2015	2016	2015г./2014г.		2016г./ 2015г.	
				+/-	%	+/-	%
Всего, чел	285	297	217	12	104	-80	73
Руководители	12	26	24	14	216	-2	92
Специалисты	15	29	20	14	193	-9	68
Служащие	2	2	2	-	100	-	100
Рабочие	256	240	171	-16	93	-69	71

Из данной таблицы видно, что в данной организации преобладают в основном рабочие. В 2016 году по сравнению с 2014 увеличилось количество руководителей (24 человека) по отношению к специалистам (20 человек). Общее количество руководителей по сравнению с 2014 годом увеличилось на 12 человек, и по сравнению с 2015 годом сократилось на 2 человека. Что касается специалистов, то их численность в 2016 году по сравнению с 2014 сократилась на 9 человек. Численность служащих на протяжении последних 3-х лет остается неизменной. Численность рабочих в период с 2014 по 2016 год сократилась на 85 человек.

Рассмотрим структуру персонала по возрасту (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Структура персонала ООО «ТД «Агро-Белогорье» по возрасту

Показатель	2014	2015	2016	2015г./2014г.		2016г./ 2015г.	
				+/-	%	+/-	%
Всего, чел	285	297	217	12	104	-80	73
От 20 до 35 лет	85	93	47	8	109	-46	50
От 35 до 50 лет	167	160	133	-7	95	-27	83
От 50 и старше	33	44	37	11	133	-7	84

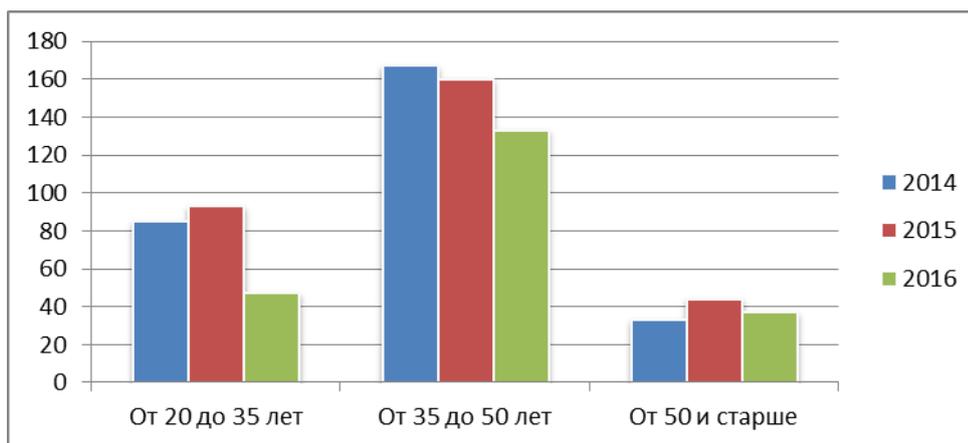


Рисунок 2.2 - Структура персонала по возрасту ООО «ТД «Агро-Белогорье»

При анализе данной структуры персонала по возрасту можно сделать вывод, что в организации преобладают работники в возрасте от 35

до 50 лет, а меньше всего сотрудников от 50 лет и старше. Опять же, не хватает молодых сотрудников (это видно по тому, что персонала в возрасте до 20 лет в организации нет), а это сказывается на работе всей компании, ведь без притока молодежи в компанию, не будет новых идей, а без них не может существовать ни одна компания.

Проанализируем структуру персонала ООО ТД «Агро-Белогорье» по уровню образования (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Структура персонала ООО «ТД «Агро-Белогорье» по уровню образования

Показатель	2014	2015	2016	2015г./2014г.		2016г./ 2015г.	
				+/-	%	+/-	%
Всего, чел	285	297	217	12	104	-80	73
Высшее	105	124	89	19	118	-35	71
Среднее	70	76	54	6	108	-22	71
Сред. специальное	55	63	53	8	114	-10	84
Неполное высшее	55	34	21	-21	62	-13	61

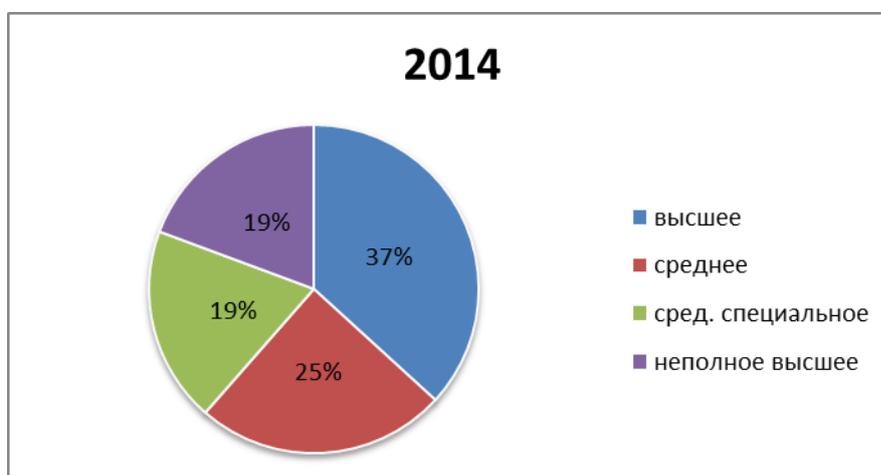


Рисунок 2.3 - Структура персонала по уровню образования за 2014 год

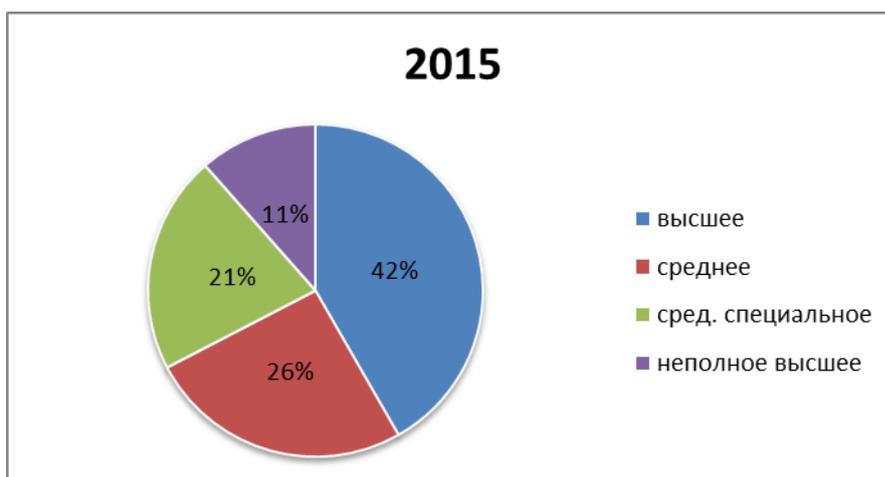


Рисунок 2.4 - Структура персонала по уровню образования за 2015 год.

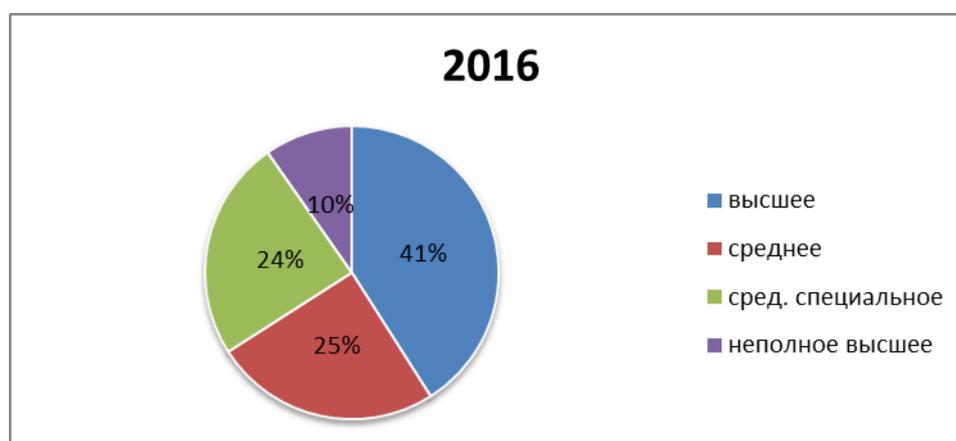


Рисунок 2.5 - Структура персонала по уровню образования за 2016 год.

Анализ состава рабочей силы показал, что средний возраст руководителей, специалистов и служащих составляет 41 год. Это говорит о том, что в компании управленческий аппарат и специалисты - это люди с достаточно высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем (средний стаж работы 4 года) и опытом работы. Но уже наблюдается тенденция нехватки молодых кадров или другими словами притока новых идей и знаний в компанию. Как можно увидеть из приведенных выше данных в ООО «ТД «Агро-Белогорье» работает не так уж и много молодых кадров и срок их работы в организации не превышает 5 лет.

Рассмотрим таблицу 2.7 и проанализируем персонал ООО «ТД «Агро-Белогорье» по стажу работы.

Состав и структура персонала по стажу за 2014-2016, чел.

Показатель	2014	2015	2016	2015г./2014г.		2016г./ 2015г.	
				+/-	%	+/-	%
Всего, чел	285	297	217	12	104	-80	73
До 5 лет	94	98	54	4	104	-44	55
От 5 до 10 лет	141	153	128	12	108	-25	83
От 10 до 20 лет	50	63	53	13	126	-10	84

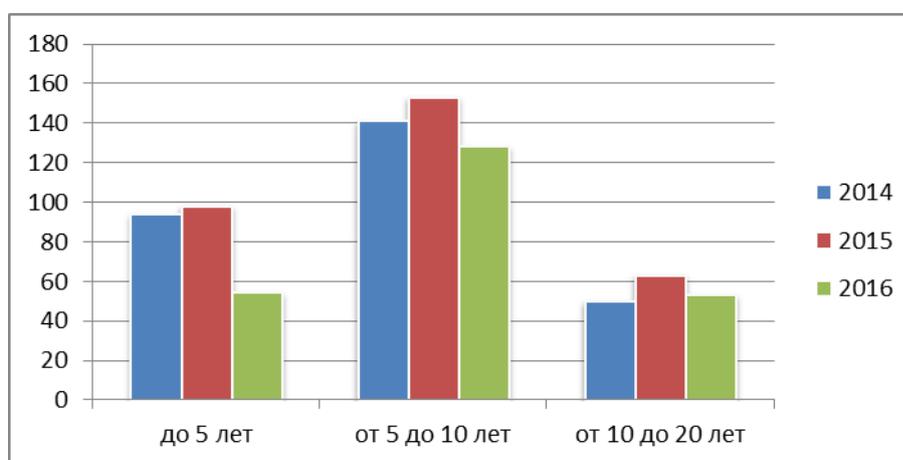


Рисунок 2.6 - Структура персонала по стажу ООО «ТД «Агро-Белогорье»

При анализе структуры персонала по стажу видно, что у наибольшего числа работников стаж составляет более 5 лет, меньше всего работников со стажем от 10 до 20 лет, но для такой организации, как ООО ТД «Агро-Белогорье», заметна нехватка молодых кадров. Это следует из того, что в организации повышенная текучесть кадров, скорее всего работников не устраивает заработная плата и мотивации для развития своего потенциала.

На основе выше представленных таблиц можно сделать вывод, что управленческий аппарат компании составляют высококвалифицированные и опытные люди, но заметна повышенная текучесть кадров молодых сотрудников.

Проведем оценку интенсивности движения персонала в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» за 2014-2016 гг. (таблица 2.8).

Оценка интенсивности движения персонала в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» за
2014-2016 гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел.	285	297	217
Принято всего, чел.	17	25	11
Выбыло всего, чел.	29	46	22
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	29	37	19
- за нарушение трудовой дисциплины	-	9	3
- по сокращению штатов	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	0,10	0,15	0,10
Коэффициент оборота по приему	0,05	0,08	0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,10	0,15	0,10
Коэффициент замещения кадров	- 0,04	- 0,07	- 0,05
Коэффициент стабильности коллектива	0,90	0,85	0,90

1. Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

$$K_{пр} = 17/285 = 0,05 \text{ (2014)}$$

$$K_{пр} = 25/297 = 0,08 \text{ (2015)}$$

$$K_{пр} = 11/217 = 0,05 \text{ (2016)}$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$K_{в} = 29/285 = 0,10 \text{ (2014)}$$

$$K_{в} = 46/297 = 0,15 \text{ (2015)}$$

$$K_{в} = 22/217 = 0,10 \text{ (2016)}$$

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{\text{ТК}} = \frac{\text{Количество работников уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{ТК}} = 29/285 = 0,10 \text{ (2014)}$$

$$K_{\text{ТК}} = 46/297 = 0,15 \text{ (2015)}$$

$$K_{\text{ТК}} = 22/217 = 0,10 \text{ (2016)}$$

4. Коэффициент замещения (K_3)

$$K_3 = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

$$K_3 = (17-29) / 285 = - 0,04 \text{ (2014)}$$

$$K_3 = (25-46) / 297 = - 0,07 \text{ (2015)}$$

$$K_3 = (11-22) / 217 = - 0,05 \text{ (2016)}$$

При оценке уровня организации управления в ООО «ТК «Экотранс» используют коэффициент стабильности кадров ($K_{\text{СК}}$):

$$K_{\text{СК}} = 1 - \frac{P'_{\text{ув}}}{P + P_{\text{п}}} \quad (2.5)$$

где $P'_{\text{ув}}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.

P - среднесписочная численность работников

$P_{\text{п}}$ - численность вновь принятых за отчетный период работников

5. Коэффициент стабильности кадров ($K_{\text{СК}}$)

$$K_{\text{СК}} = 1 - (29/285 + 17) = 0,90 \text{ (2014)}$$

$$K_{\text{СК}} = 1 - (46/295 + 25) = 0,85 \text{ (2015)}$$

$$K_{\text{СК}} = 1 - (22/217 + 11) = 0,90 \text{ (2016)}$$

Из данных таблицы 2.8 видим, что коэффициент оборота по приему кадров в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 0,03, а в 2016

году по сравнению с 2015 годом данный коэффициент снизился на 0,03 и составил 0,05. В том числе можно заметить, что коэффициент оборота по выбытию работников ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 0,05, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшился на 0,05 и составил 0,10, что следует оценивать как положительную тенденцию.

Следует отметить также, что коэффициент текучести кадров имеет отрицательную тенденцию для ООО «Торговый дом Агро-Белогорье». Так в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, данный коэффициент увеличился на 0,05 и составил 0,15. Однако в 2016 году по сравнению с 2015 годом значение данного коэффициента уменьшилось на 0,05 и составило 0,10. Но в целом за 2014-2016 гг. рост коэффициента текучести кадров в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» составил 0,10, что свидетельствует о низкой эффективности кадровой политики ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» и приводит к снижению эффективности использования рабочей силы.

Рост текучести кадров ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» обусловил снижение коэффициента стабильности персонала. В 2015 году по сравнению с 2014 годом данный коэффициент снизился на 0,05 и лишь 0,85 работников ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» составляли «стабильную» часть кадрового состава. В 2016 году по сравнению с 2015 годом значение данного коэффициента увеличилось на 0,05 и составило 0,90.

Также следует отметить, что коэффициент замещения рабочей силы в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» имеет тенденцию к сокращению работников. Так в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 0,03 и составил -0,07, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом данный коэффициент уменьшился на 0,02 и составил -0,05.

Таким образом, можно отметить, что в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» на настоящий момент необходимо повысить число работников с высшим образованием за счет подбора молодых квалифицированных специалистов до 30 лет. Это даст толчок новым прогрессивным идеям в

области организации и развития организации, а также новым веяниям в дальнейшем формировании коллектива и корпоративной культуры.

2.3 Анализ эффективности использования персонала в ООО «ТД «Агро-Белогорье»

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов включает в себя:

- анализ показателей использования рабочего времени;
- производительность труда;
- анализ среднегодовой выработки;
- темп роста анализа среднегодовой выработки;
- объем реализованной продукции на одного работника.

Рассмотрим анализ показателей использования рабочего времени персонала в ООО «ТД «Агро-Белогорье».

Таблица 2.9

Анализ использования рабочего времени персонала в ООО «ТД «Агро-Белогорье» за 2014-2016 гг.

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста 2016г./ 2014г.	Темп прироста 2016г./ 2014г.
Среднесписочная численность рабочих, чел.	256	240	171	66,8 %	- 33,2 %
Отработано одним рабочим, дн.	181	176	177	97,8 %	- 2,2 %
Отработано одним рабочим, час.	2 172	2 112	2 124	97,8 %	- 2,2 %
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	12	12	12	100 %	0 %
Фонд рабочего времени, час.	556 032 (256*2 172)	506 880 (240*2 112)	363 204 (171*2 124)	65,3 %	- 34,7 %

Продолжение таблицы 2.9

Сверхурочно отработанное время, час.	137	151	162	118,2 %	18,2 %
--------------------------------------	-----	-----	-----	---------	--------

Из данной таблицы видно, что в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 33,2% сократилась среднесписочная численность рабочих и составила 171 человек. Также в 2016 году наблюдается увеличение часов сверхурочной переработки на 18,2 % по сравнению с 2014 годом и на 7,3 % по сравнению с 2015, а также, количество выходных дней, объявленных рабочими. Это связано с сокращением численности рабочих и появлением новых вакантных мест.

Рабочие отработали на 4 дня (48 часов), что составляет 2,2 % меньше, чем в 2014 году и на 0,6% времени больше, чем в 2015 году. Полученные данные свидетельствуют о недостаточно эффективном использовании рабочего времени сотрудников в организации.

Рассмотрим объемы выпуска и реализации продукции ООО «ТД «Агро-Белогорье» (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Объемы реализованной продукции ООО «ТД «Агро-Белогорье»

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста 2016г./2014г.	Темп прироста 2016г./2014г.
Реализация продукции, кг	97 000	121 000	147 000	151,5 %	51,5 %
В том числе:					
Дальние дали	59 000	75 000	95 000	161 %	61 %
Продукция в вакуумной потребительской упаковке	35 000	39 000	43 000	122,8 %	22,8 %
Копчености	3 000	7 000	9 000	300 %	200 %

Из данной таблицы видно, что за период с 2014 по 2016 годы ООО «ТД «Агро-Белогорье» удалось нарастить объемы производства и реализации продукции на 50 000 кг, что на 51,5 % больше, чем в 2014 году и на 21,4 %

больше, чем в 2015 году. Таким образом, в 2016 году по сравнению с 2014 годом удалось реализовать на 61% больше продукции ТМ «Дальние дали», на 22,8% продукции в вакуумной потребительской упаковке и на 200% больше копченостей.

Мы видим, что за 2016 годы было произведено и реализовано 147 000 кг продукции, что составляет 12 250 кг в месяц ($147\,000 / 12 = 12\,250$).

Среднесписочная численность персонала по состоянию на конец 2016 года составляет 217 человек.

Посчитаем выработку на 1 сотрудника.

$V = \text{Объем продукции} / \text{Среднесписочную численность}; \quad (2.7)$

$V = 12\,250 / 217 = 56,45.$

Из полученных данных видно, что выработка на 1 человека составляет 56,45 кг в месяц.

Рассмотрим выручку от реализации продукции (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Финансовые показатели реализации продукции ООО «ТД «Агро-Белогорье»

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста 2016г./ 2014г.	Темп прироста 2016г./ 2014г.
Реализация продукции, руб.	21 660 000	45 048 000	87 015 000	401,7 %	301,7%
В том числе:					
Дальние дали	9 220 000	21 390 000	48 400 000	525 %	425 %
Продукция в вакуумной потребительской упаковке	8 294 000	16 788 000	28 503 000	343,6 %	243,6 %
Копчености	4 146 000	6 870 000	10 112 000	243,8 %	143,8 %

Из данной таблицы видно, что за 3 года ООО «ТД «Агро-Белогорье» удалось увеличить реализацию продукции на общую сумму 65 355 000 руб., что составило 87 015 000 руб. за 2016 год, что на 301,7 % больше, чем в 2014 году. В месяц это составляет 7 251 250 руб. ($87\,015\,000 / 12 = 7\,251\,250$).

Проведем анализ выработки рабочих (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Анализ среднегодовой выработки рабочих в динамике с 2014 по 2016 гг.

Наименование	Обозначения	2014	2015	2016
Среднесписочная численность работников, чел.	С	285	297	217
Рабочие, чел.	Ч	256	240	171
Отработано дней 1 сотрудником за год	Т (чел. –дни)	181	176	177
Отработано 1 сотрудником за год, часов	Т1 (чел. – часы)	2 172	2 112	2 124
Продолжительность рабочего дня / смены, час.	П	12,2	12,1	12,4
Объем реализованной продукции, кг	О	97 000	121 000	147 000
Реализовано продукции на сумму, руб.	Р	21 660 000	45 048 000	87 015 000
Среднегодовая выработка 1 работника, руб.	$V_{год} = P/C$	76 000	151 677	400 990
Среднегодовая выработка 1 рабочего, руб.	$V_{год} = P/Ч$	84 610	187 700	508 860
Среднедневная выработка 1 рабочего, руб.	$V_{дн} = V_{год} / Т$	467,45	1 067	2 875
Среднечасовая выработка 1 рабочего, руб.	$V_{час} = V_{дн} / П$	38,30	88,20	231,8
Удельный вес рабочих	УД	0,89	0,81	0,78

Для более детального анализа рассмотрим влияние данных факторов на производительность в 2016 году труда в сравнении с 2015 годом.

1) Влияние изменения доли рабочих;

$$\Gamma V_{УД} = (УД_{2016} - УД_{2015}) * T1_{2015} * П_{2015} * V_{час2015}; \quad (2.8)$$

$$\Gamma V_{УД} = (0,78 - 0,81) * 176 * 12,1 * 88,20 = - 5 635 \text{ руб.}$$

Таким образом, в результате снижения доли рабочих в общей численности выработка в 2016 году снизилась на 5 635 руб.

2) Рассмотрим влияние изменения количества отработанных дней:

$$\Gamma V_{T1} = УД_{2016} * (T1_{2016} - T1_{2015}) * П_{2015} * V_{час2015}; \quad (2.9)$$

$$\Gamma V_{T1} = 0,78 * (177 - 176) * 12,1 * 88,20 = 832,4 \text{ руб.}$$

Из полученного результата видно, что изменение количества отработанных дней, а именно их увеличение в 2016 году положительно сказалось на выработке 1 рабочего, которая увеличилась на 832,4 руб.

3) Рассмотрим влияние изменения продолжительности рабочего дня

$$ГВ_{\Pi} = УД_{2016} * T_{12016} (\Pi_{2016} - \Pi_{2015}) * V_{\text{час}2015}; \quad (2.10)$$

$$ГВ_{\Pi} = 0,78 * 177 * (12,4 - 12,1) * 88,20 = 3\ 653 \text{ руб.}$$

Из полученного результата видно, что выработка увеличилась на 3 653 руб. Это связано с изменением внутрисменного времени, т.е. переработкой рабочих.

4) Рассмотрим влияние изменения среднечасовой выработки рабочих

$$ГВ_{\text{час}} = УД_{2016} * T_{2016} * \Pi_{2016} * (V_{\text{час}2016} - V_{\text{час}2015}); \quad (2.11)$$

$$ГВ_{\text{час}} = 0,78 * 177 * 12,4 * (231,8 - 88,20) = 245\ 835 \text{ руб.}$$

Таким образом, в результате изменения среднечасовой выработки в 2016 году среднегодовая выработка 1 рабочего увеличилась на 245 835 руб.

Общее изменение выработки за счет влияния факторов составляет:

$$\Delta ГВ_{\text{об}} = -5\ 635 + 832,4 + 3\ 653 + 245\ 835 = 244\ 685 \text{ руб.}$$

Для наглядности сведем данные в таблицу (табл. 2.13)

Таблица 2.13

Влияние факторов на среднегодовую выработку

№	Наименование фактора	Значение, руб.
1	Изменение доли рабочих	- 5 635
2	Изменение количества рабочих дней в году	832,4
3	Изменение продолжительности рабочего дня	3 653
4	Изменение среднечасовой выработки 1 рабочего	245 835
Итого:		244 686

Из данной таблицы видно, что резервами для увеличения выработки является увеличение доли рабочих.

Рассчитаем стоимость 1 рабочего

$$S = (\text{ФОТ} + \text{И} + \text{ОАЗ} - \text{Ч}) * t \quad (2.12)$$

S — оценочная стоимость работника, руб.;

ФОТ — предполагаемая или выплачиваемая заработная плата работнику, руб.;

И — инвестиции;

ОАЗ — общие административные затраты;

Ч – среднесписочная численность работников в компании;

t — период.

$$S1 = (18\,000 - 217) * 12 = 213\,396 \text{ руб. в год.}$$

Мы видим, что оценочная стоимость одного работника составляет 213 396 руб. в год.

Проведя анализ эффективности использования персонала в ООО «ГД «Агро-Белогорье» мы выявили следующие недостатки:

1. Снижение годовой выработки за счет снижения доли рабочих в общей численности.
2. Неэффективная работа службы управления персоналом.
3. Отсутствие Положения об оценке эффективности труда персонала.

Раскроем наши проблемы более подробно.

1. Снижение годовой выработки за счет снижения доли рабочих в общей численности.

Глядя на объем реализованной продукции и сумму реализации сразу навязывается вывод, что, несмотря на снижение численности персонала, показатели только увеличились, якобы численность персонала не влияет на производительность труда. В данном случае из-за резкого снижения численности персонала руководству организации пришлось модернизировать производство. Но, несмотря на все это удельный вес рабочих все же влияет на среднегодовую выработку и в связи с уменьшением доли рабочих в общей численности персонала произошло снижение среднегодовой выработки на 1 рабочего на 5 635 рублей.

2. Неэффективная работа службы управления персоналом.

Основываясь на данных анализа кадровых процессов, в организации в 2016 году наблюдается снижение численности персонала на 80 человек, по сравнению с 2015 годом. При этом, произошло резкое снижение численности рабочих на 69 чел. с 240 чел. до 171 чел. За год численность персонала снизилась на 26,9 %, численность рабочих снизилась на 28,7 %. На

протяжении 3-х лет организации не было сокращений, так в 2015 году 79,5 % сотрудников покинули организацию по собственному желанию и 19,5 % за нарушение трудовой дисциплины. Недостатком работы отдела управления персоналом является неправильный подход к подбору и оценке эффективности персонала. При сокращении персонала, заработная плата сотрудников не изменилась, следовательно, в организации произошла экономия фонда оплаты труда и в организации есть ресурсы для привлечения (увеличения численности) рабочих. Несмотря на снижение численности рабочих, наблюдается увеличение объемов реализованной продукции и выручки от реализации. Открытые (свободные вакансии) приводят к тому, что персоналу приходится перерабатывать в смене, а также выходить на работу в праздничные и выходные дни.

3. Отсутствие Положения об оценке эффективности труда персонала.

В организации присутствует Положение об оценке персонала, но, несмотря на это в нем отсутствует оценка эффективности персонала. В ООО «ТД Агро-Белогорье» проводят общую оценку персонала, не уделяя никакого внимания эффективности использования трудовых ресурсов.

Вывод по главе:

В данной главе был проведен анализ основных кадровых процессов, происходящих в ООО «ТД Агро-Белогорье».

ООО «ТД Агро-Белогорье» является молодой, динамично развивающейся компанией, предлагающей своим клиентам современный уровень услуг в области реализации живых свиней, продуктов первичной переработки и полуфабрикатов.

Анализируя финансовые показатели организации можно сказать следующее, выручка ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» за период с 2014 по 2016 год увеличилась на 65 355 000 руб. и составила 87 015 000 руб.

Прибыль от продаж ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» в 2016 году

по сравнению с 2015 годом прибыль уменьшилась на 1 117 000 руб. или 32,66%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 1 445 000 тыс. руб. или на 26,84%. В 2015, 2016 году себестоимость проданной продукции занимала большой удельный вес в выручке, поэтому организация получила меньше прибыли от продаж.

При этом чистая прибыль в 2015 г. уменьшилась на 855 000 руб. по сравнению с 2014 г. и в 2016 г. она увеличилась на 171 000 руб. по сравнению с 2015 г.

Среднесписочная численность персонала в 2016 году по сравнению с 2014 годом сократилась на 23,8% и составила 217 человек. В основном, в организации преобладают рабочие, которые составляют 78,8 % от общей численности персонала.

Также был проведен анализ эффективности использования персонала в организации. По результатам анализа можно сделать вывод о снижении среднегодовой выработки на 5 635 руб., за счет изменения численности рабочих в общей численности персонала. Также можно сделать вывод о неэффективной работе отдела управления персоналом. Поскольку резкое сокращение численности рабочих влечет за собой снижение показателей производительности труда, выработки и прибыли. Большое количество свободных вакансий приводит к сверхурочной работе сотрудников, что негативно сказывается на их здоровье, снижает удовлетворенность трудом и приводит к текучести кадров.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1 Система мероприятий по совершенствованию оценки работы персонала

На основании выявленных проблем нами были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование оценки эффективности использования персонала в ООО «ТД «Агро-Белогорье».

Таблица 3.1

План мероприятий направленных на совершенствование оценки эффективности
использования персонала в ООО «ТД «Агро-Белогорье»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Неэффективная работа отдела управления персоналом.	Рационализация деятельности отдела управления персоналом при подборе, найме и оценке персонала	Добавление модуля по оценке эффективности использования персонала в функционал программы 1С Предприятие. Оценка персонала.	Сокращение пустующих вакантных мест, и как следствие, сокращение часов переработки рабочих.
2.	Снижение годовой выработки за счет снижения доли рабочих в общей численности	Оптимизация производственных процессов с помощью увеличения численности рабочих на 5 человек	1. Размещение информации о свободных вакансиях на сайте организации 2. Обращение в Белгородский центр занятости	Увеличение годовой выработки от удельного веса рабочих, рост производительности труда, увеличение прибыли
3.	Отсутствие Положения об оценке эффективности труда персонала.	Рационализация процедуры оценки персонала путем добавления методов оценки эффективности использования персонала	Внесение изменений в Положение об оценке персонала	Повышение эффективности использования персонала

Раскроем наши мероприятия более подробно:

1. Добавление модуля по оценке эффективности использования персонала в функционал программы 1С Предприятие. Оценка персонала.

В организации существует программа 1С Предприятие. Оценка персонала. Мы предлагаем внести некоторые изменения, а именно, добавить модуль по оценке эффективности использования персонала, где будет прописана среднегодовая выработка сотрудников, а также коэффициент профессиональной эффективности.

Коэффициент профессиональной перспективности, учитывающий данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте

$$K = O_{у. обр.} * (1 + C/4 + B/18), \quad (3.1)$$

где:

$O_{у. обр.}$ — оценка уровня образования, которая составляет:

0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 — для лиц со средним образованием;

0,75 — для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием; 1,00 — для лиц с высшим образованием по специальности;

C — стаж работы по специальности.

В соответствии с рекомендациями экспертов он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

B — возраст.

В соответствии с рекомендациями экспертов он делится на 18. При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин — 50.

Также мы предлагаем рассматривать коэффициент оценочной стоимости работника:

$$S = (\text{ФОТ} + \text{И} + \text{ОАЗ} - \text{Ч}) * t \quad (3.2)$$

S — оценочная стоимость работника, руб.;

ФОТ — предполагаемая или выплачиваемая заработная плата работнику, руб.;

И — инвестиции;

ОАЗ — общие административные затраты;

Ч — среднесписочная численность работников в компании

t — период.

2. Увеличение численности рабочих на 5 человек.

В организации существуют резервы для увеличения численности персонала. Так как в 2016 году по сравнению с 2015 годом численность персонала сильно сократилась, это отразилось на годовой выработке сотрудников. Мы предлагаем увеличить численность персонала на 5 человек.

3. Внесение изменений в Положение об оценке персонала.

В организации существует Положение об оценке персонала, но в него не входит оценка эффективности использования персонала. Мы предлагаем внести изменения в Положение и наряду с оценкой персонала рассматривать и оценку эффективности использования персонала.

Рассмотрим стоимость предложенных нами мероприятий (табл.3.6)

Таблица 3.6.

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию оценки эффективности использования персонала

№	Мероприятие	Период реализации	Ответственные	Затраты
1.	Добавление модуля по оценке эффективности использования персонала в функционал программы 1С Предприятие. Оценка персонала.	03.07.2017 – 24.07.2017	Начальник отдела управления персоналом, программист	В рамках заработной платы программиста
2.	Обучение менеджеров по персоналу работе в программе	31.07.2017 – 04.08.2017	Начальник отдела управления персоналом, программист	6 000 руб.

3.	Размещение информации о свободных вакансиях на сайте организации	07.08.2017 – 11.08.2017	Менеджер по персоналу	В рамках заработной платы менеджера по персоналу
4.	Обращение в Белгородский центр занятости	07.08.2017 – 11.08.2017	Менеджер по персоналу	В рамках заработной платы менеджера по персоналу
5.	Размещение информации о свободных вакансиях в газете «Моя реклама. Работа»	07.08.2017 – 11.08.2017	Менеджер по персоналу	2 000
6.	Внесение изменений в Положение об оценке персонала	14.08.2017 – 18.08.2017	Начальник отдела управления персоналом, Менеджер по персоналу	В рамках заработной платы менеджера по персоналу
Итого:				8 000 руб.

Из данной таблицы видно, что затраты на мероприятия по совершенствованию оценки эффективности персонала составляют 8 тысяч рублей.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию оценки эффективности использования персонала

Напомним, что одним из мероприятий является привлечение в организацию 5 рабочих. Таким образом, общая численность персонала составит 222 человека, а численность рабочих 176 человек. Удельный вес рабочих в общей численности персонала составит 0,79.

Рассчитаем среднегодовую выработку 1 рабочего после увеличения доли рабочих в общей численности персонала на 5 человек.

$$ГВ_{2017} = (УД_{2017} - УД_{2016}) * Т_{12016} * П_{2016} * В_{\text{час}2016}; \quad (3.3)$$

$$ГВ_{2017} = (0,79 - 0,78) * 177 * 12,4 * 231,8 = 5\,088 \text{ руб.}$$

Из полученных данных видно, что увеличение численности рабочих на 5 человек приводит к увеличению среднегодовой выработке 1 рабочего в среднем на 5 088 руб.

Напомним, что до внедрения мероприятий данный показатель составлял – 5635 руб.

Рассчитаем эффект от увеличения удельного веса рабочих:

$$\Delta \text{ГВ} = \text{ГВ}_{2017} - \text{ГВ}_{2016}; \quad (3.4)$$

$$\Delta \text{ГВ} = 5088 - (-5635) = 10\,723 \text{ руб.}$$

Эффект 1 рабочего от увеличения удельного веса рабочих составляет 10 723 руб., от 5-ти рабочих данный эффект составляет 53 615 руб. ($5 * 10\,723 = 53\,615$).

Напомним, что затраты на мероприятия составляют 8 000 руб.

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий:

$$\text{Эф} = \text{П} - \text{З}, \quad (3.5)$$

Где Эф – экономическая эффективность,

П – прибыль;

З – затраты.

$$\text{Эф} = 53\,615 - 8\,000 = 45\,615 \text{ руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости предложенных нами мероприятий:

$$\text{В} = \text{З}_p / \text{Эф}, \quad (3.6)$$

где: В - время окупаемости предложенных затрат;

З_p - затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

Эф - экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.

$$\text{В} = 8\,000 / 45\,615 = 0,17.$$

Таким образом, срок окупаемости наших мероприятий составляет около 2 месяцев.

Рассчитаем стоимость 1 рабочего после внедрения мероприятий:

$$\text{S} = (\text{ФОТ} + \text{И} + \text{ОАЗ} - \text{Ч}) * t \quad (3.7)$$

где:

S — оценочная стоимость работника, руб.;

ФОТ — предполагаемая или выплачиваемая заработная плата работнику, руб.;

I — инвестиции;

ОАЗ — общие административные затраты;

$Ч$ — среднесписочная численность работников в компании

t — период.

$$S_2 = (18\,000 + 2\,000 - 222) * 12 = 237\,336 \text{ руб. в год.}$$

$$\text{Эф}S = S_2 - S_1;$$

$$\text{Эф}S = 237\,336 - 213\,396 = 23\,940 \text{ руб.}$$

Из полученных данных видно, что стоимость 1 рабочего увеличилась на 23 940 руб. в год.

Вывод по главе:

По результатам анализа оценки эффективности использования персонала в ООО «ТД Агро-Белогорье» и выявленным недостаткам нами были предложены следующие мероприятия:

- добавление модуля по оценке эффективности использования персонала в функционал программы 1С Предприятие. Оценка персонала; В рамках данного мероприятия мы предложили рассматривать не только нормы выработки на 1 сотрудника, но и оценивать стоимость вклада каждого сотрудника, т.е. оценивать стоимость работника в руб. и рассчитывать коэффициент профессиональной перспективности, учитывающий данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте.

- увеличение численности рабочих на 5 человек в общей численности персонала. Благодаря данному мероприятию нам удалось увеличить удельный вес рабочих в общей численности персонала, и как следствие, увеличить показатели среднегодовой выработки.

- внесение изменений в Положение об оценке персонала. В рамках данного мероприятия, мы внесли дополнение в Положение, а именно, предложили проводить не только общую оценку персонала, а оценивать эффективность использования персонала.

Благодаря предложенным рекомендациям удалось увеличить среднегодовую выработку 1 рабочего на 10 723 руб. Стоимость 1 работника увеличилась на 23 940 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На эффективность использования персонала влияют два фактора: экономическая эффективность и социальная эффективность.

ООО «ТД Агро-Белогорье» образовано в 2007 г. Это молодая, динамично развивающаяся компания, предлагающая своим клиентам современный уровень услуг в области реализации живых свиней, продуктов первичной переработки и полуфабрикатов.

Основной целью ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» является получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности.

Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» за 2013-2015 гг. показал, что объемы деятельности имеют устойчивую тенденцию к увеличению как в действующих, так и в сопоставимых ценах, это, безусловно, положительно характеризует финансовое положение организации. Объем проданных товаров в денежном выражении в ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» увеличился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 7,98 %, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом - на 6,84%.

Проанализировав основные характеристики ООО «ТД Агро-Белогорье», систему управления, выявили перечень слабых и сильных сторон.

Перечислим сильные стороны системы управления персоналом ООО «ТД Агро-Белогорье»:

1. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде.
2. Четкость разделения полномочий и функций.
3. Уровень коммуникационных связей на предприятии.
4. Численность персонала.
5. Уровень квалификации производственного персонала.

К слабым сторонам системы управления персоналом ООО «ТД Агро-Белогорье» относятся:

1. Расходы по подготовке и переподготовке персонала.
2. Адаптация персонала.

Среднесписочная численность в ООО ТД «Агро-Белогорье» в 2014 году составила 297 человек, в 2016 году - 217 человек.

Коэффициент оборота по приему кадров в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 0,03 и составил 0,05. Коэффициент оборота по выбытию работников ООО «Торговый дом Агро-Белогорье» в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 0,05, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшился на 0,05 и составил 0,10, что следует оценивать как положительную тенденцию.

Проведя анализ эффективности использования персонала в ООО «ТД «Агро-Белогорье» мы выявили следующие недостатки:

1. Снижение годовой выработки за счет снижения доли рабочих в общей численности.
2. Неэффективная работа службы управления персоналом.
3. Отсутствие Положения об оценке эффективности труда персонала.

На основании выявленных недостатков мы предложили следующие мероприятия:

- добавление модуля по оценке эффективности использования персонала в функционал программы 1С Предприятие. Оценка персонала;
- увеличение численности рабочих на 5 человек в общей численности персонала.
- внесение изменений в Положение об оценке персонала.

Благодаря предложенным рекомендациям удалось увеличить среднегодовую выработку 1 рабочего на 10 723 руб. Стоимость 1 работника увеличилась на 23 940 руб. Экономическая эффективность составила 45 615 руб., срок окупаемости – 2 месяца.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]. – М.: Экономика, 2010.-26 с.
2. Акатов Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. [Текст] – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2012. – 252 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник [Текст]. - М.: Академия, 2013. - 564 с.
4. Байтасов Р.Р. Управление персоналом. Конспект лекций [Текст]. - М.: Феникс, 2014. - 352 с.
5. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник[Текст]. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 366 с.
6. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала[Текст]. – СПб.: Питер, 2012.- 98 с.
7. Бирюзкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2005.- 134 с.
8. Бондаренко С. А. Особенности управления персоналом [Текст]. – М.: Экономика, 2009.- 88 с.
9. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие[Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. –М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала[Текст]: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала[Текст]: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2005.- 57 с.
12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда [Текст]. – М.: Дело, 2006.- 198с.

13. Генри Р. Нив. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга [Текст]. - М.: Альпина диджитал, 2014. - 490 с.
14. Герчиков, В.И. Управление персоналом[Текст]: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
15. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 63 с.
16. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей[Текст]. / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 60 с.
17. Грачев М. В. Суперкадры[Текст]: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 2009. – 122 с.
18. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость[Текст]: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. –М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
19. Дементьева, А.Г. Управление персоналом[Текст]: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. –М.: Магистр, 2011. - 287 с.
20. Демидова Н. В. Как повысить результаты труда сотрудников[Текст] – СПб.: Издательство «Питер», 2011. – 72 с.
21. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – М.: 2003.- 114 с.
22. Драккер П. Управление нацеленное на результаты [Текст]. - М.: Технологическая школа бизнеса, 2010. – 320 с.
23. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия [Текст]. – М.,2011.- 99 с.
24. Зайцев А. П., Лашманова О. Н. Управление персоналом в организации[Текст]. – СПб.: Питер, 2010. – 165 с.
25. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда [Текст]. –М.,2010.- 45 с.
26. Егоршин А.П. Управление персоналом[Текст]. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 128с.
27. Иванова С.В. Искусство подбора персонала[Текст]. – М.: 2011- 174 с.

28. Казначевская, Г. Б. Менеджмент[Текст]: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
29. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация[Текст]: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2009.- 223 с.
30. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии[Текст]. – М.:, 2004.- 138 с.
31. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 2007.- 201 с.
32. Колбычев Е.Б. Управление персоналом. Учебное пособие [Текст]. - М.: Феникс, 2014. - 384 с.
33. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала[Текст]. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005.- 62 с.
34. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент[Текст] \ Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2008.- 144с.
35. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управление персоналом[Текст]. – М.: ЗЕРЦАЛО, 2004.- 201 с.
36. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие[Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2008.- 234 с.
37. Красовский Ю.Д. Организационное поведение[Текст]: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 76 с.
38. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие[Текст]: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР, 2013. - 255 с.
39. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник[Текст]/ Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
40. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент.Современный учебник[Текст] / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
41. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия[Текст]: Учебное пособие. – Москва – Новосибирск: «ИНФРА – М», 2006.- 27 с.

42. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом[Текст]: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом[Текст]: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
43. Минцберг, Генри. Менеджмент[Текст]: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. – М. : ЭКСМО, 2009. – 463с.
44. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение[Текст]: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2011. - 56 с.
45. Мелихов, Ю.Е.Управление персоналом: портфель надежных технологий[Текст]: учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. - 34 с.
46. Управление персоналом [Текст]: Учеб. Пособие / Под ред. Е. Б. Моргуновой. – М.: Экономика, 2010.- 167 с.
47. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент. [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2012. - 46 с
48. Потемкин, В.К. Управление персоналом[Текст]: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. – М.: Питер, 2010. - 128 с.
49. Прохорова, А, Казанская И, Иванова Е. Внутрифирменный Public Relations. Планирование мероприятий. Креативное решение [Текст] \ А. Прохорова, И. Казанская, Е. Иванова. – М.: Институт Государственного Управления и Социальных Исследований, 2006.- 80 с.
50. Пустынников Ю.М. Оценка персонала как универсальный инструмент управления [Текст] // Кадровые решения. – 2011. - №2. – С. 12-13
51. Розанова В. А. Психология управления [Текст], –М.:, Бизнес-школа «Интел-Синтез» 2003. – 133 с.

52. Роздольская И.В., Яковлева Л.Р. Менеджмент : учебное пособие Часть 1. Управление социально-экономическими системами [Текст]. - Белгород: БУКЭП, 2011. - 236 с.
53. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент[Текст]: учебник / Е.В. Романов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
54. Репина, Е.А. Основы менеджмента[Текст]: Учебное пособие / Е.А. Репина. – М.: Академцентр, 2013. - 240 с
55. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С. Основы управления персоналом[Текст]. Серия «Учебники и учебные пособия», Ростов н/Д: Феникс, 2004. 234 с.
56. Свергун, О, Пасс, Ю., Дьякова, Д. HR-практика. Управление персоналом[Текст]: Как это есть на самом деле \ О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова. – СПб.: Питер, 2005.- 46 с.
57. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент[Текст]: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
58. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013. - 128 с.
59. Удальцова М. В. Аверченко Л.К. Социология и психология управления[Текст]: Учебное пособие. – Новосибирск: «Сибирское соглашение», 2004.- 139 с.
60. Управление организацией[Текст]: Учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2006.- 221 с.
61. Управление персоналом[Текст]: Учебник для вузов \ под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003.- 215 с.
62. Управление персоналом предприятия[Текст]: Учебное пособие для вузов \ под. ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 201с.
63. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент[Текст]: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез», 2005. – 132 с.

64. Хорин, А.Н. Стратегический анализ[Текст]: учеб. пособие для для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКСМО, 2009. - 44с.
65. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. – М.: КноРус, 2013. - 320 с.
66. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.И. Шилков. – М.: Форум, 2013. - 304 с.
67. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент [Текст]/М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.
68. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников [Текст]. - М.: Изд-во «Экономическая школа», 2010. – 234 с.
69. Эффективный сотрудник оценивается по результатам // Управление персоналом. – 2014. - № 15. / Интернет-ресурсы. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2509>

ПРИЛОЖЕНИЯ