

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 ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
(На примере ООО «Новооскольский электродный завод»)

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения,
группы 05001343
Глушковой Анастасии Юрьевны

Научный руководитель:
Доцент, к.э.н., Перцев В.Н.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Понятие «трудовой потенциал», его сущность и значение.....	6
1.2. Структура и классификация трудового потенциала.....	9
1.3. Методы оценки трудового потенциала.....	13
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «НОВООСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОДНЫЙ ЗАВОД»	20
2.1. Общая характеристика ООО «Новооскольский электродный завод».....	20
2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Новооскольский электродный завод».....	28
2.3. Оценка трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод».....	39
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «НОВООСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОДНЫЙ ЗАВОД»	45
3.1. Рекомендации по совершенствованию трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод».....	45
3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод».....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Главным источником благосостояния человека и качества жизни людей является труд и капитал. Соединение в процессе капитала и труда необходимо для обеспечения человеком своих материальных и духовных ценностей, развития своих профессиональных способностей.

Эффективность управления персоналом в любой организации зависит от того, насколько ее сотрудники полно и умело могут использовать свой трудовой потенциал, все свои физические, умственные и предпринимательские способности в осуществлении главных экономических и организационных целей, которые стоят перед предприятием.

Уровень жизни, результат труда и трудовой потенциал человека напрямую взаимосвязаны: рост одних факторов изменяет показатели всех остальных. Трудовой потенциал человека имеет свои границы, которые определяются его умственными и физическими способностями, интеллектуальными и нравственными качествами, а также другими личными характеристиками. Важное практическое значение имеет изучение состояния трудового потенциала. Оно необходимо для сбалансирования числа рабочих мест и ресурсов труда с учётом изменений как в составе и численности трудового потенциала, так и в сфере приложения труда. Состояние трудового потенциала также влияет на совершенствование структуры экономики и производства, территориальное размещение и другие факторы.

Степень научной разработанности проблемы исследования. Подходы современных исследователей к изучению проблемы совершенствования трудового потенциала многообразны. К ученым, внесшим вклад в решение этой проблемы, относятся, например, А.В. Бандурин, О.С. Виханский, А.Г. Черникова и др. Изучение проблемы совершенствования трудового потенциала, что экономическая наука располагает в данной области определенной теоретической базой, исследованы методические аспекты

проблемы, однако, на сегодняшний момент испытывается недостаток в реально действующих и научно-обоснованных моделях повышения трудового потенциала. Анализ научно-практической литературы свидетельствует, что, несмотря на разномасштабность охвата многих вопросов, обсуждаемая проблема остается актуальной для теоретического осмысления и опытно-экспериментального изучения.

Объектом исследования является ООО «Новооскольский электродный завод».

Предметом исследования выступает трудовой потенциал в ООО «Новооскольский электродный завод».

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию и развитию трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть понятие трудового потенциала и методы оценки.
2. Оценить состояние трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод».
3. Предложить пути развития трудового потенциала в организации и оценить их эффективность.

Теоретико-методологическую базу исследования составили труды отечественных ученых в области исследования проблемы формирования, оценки и развития трудового потенциала организаций, таких как А.М. Лопарева, Е.В. Маслов, С.Г. Радько, В.И. Титов и других.

В ходе написания работы были использованы следующие **методы исследования**: сравнительный метод, эмпирические (сравнительный), а также метод обработки полученных данных, (количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики), метод интерпретации полученных результатов (структурный метод) и метод проектирования.

Информационная база исследования: бухгалтерская и кадровая отчетность ООО «Новооскольский электродный завод» за 2014-2016 гг.

Практическая значимость: полученные научные результаты могут быть полезны для решения практических задач в развитии трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод», а также могут быть использованы в других организациях строительной сферы.

Публикации и апробация. По теме выпускной квалификационной работы опубликовано три работы.

Данные в выпускной квалификационной работе рекомендации по совершенствованию трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод» уже внедрены в деятельность предприятия.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие «трудовой потенциал», его сущность и значение

Производство любых видов товаров невозможно без участия человеческого труда. В особенности для фирм, которые действуют в отраслях и на рынках с условиями труда близкими к условиям рынка совершенной конкуренции, повышение эффективности использования трудовых ресурсов зачастую является едва ли не единственной возможностью завоевания конкурентных преимуществ. Большинство специалистов, которые изучают деятельность предприятий, считают, что «главную ценность, которой может обладать предприятие представляет именно персонал».

Переписывается история, подвержены изменениям закономерности, однако сущностным признаком человека остается деятельность. Человек является собственником определенного товара – рабочей силы – способность человека к труду, заложенные в нем возможности, расположенность к выполнению тех или иных трудовых функций. Именно человек создает «все богатства цивилизации, однако и сам оказывается в зависимости от них, сталкиваясь с обостряющимися глобальными проблемами». Таким образом, считаем актуальным проведение теоретического исследования трудового потенциала.

Приступая к исследованию категории трудового потенциала, уделим внимание истокам ее возникновения. Термин «потенциал» был введен в научный оборот довольно давно, под ним подразумевается «скрытые возможности, мощность, сила», т.е. то, что есть в наличии, но в данный момент еще не раскрыло себя.

Анализ энциклопедической и научной литературы показал, что потенциал является многозначным понятием. Всеобъемлющая трактовка термина

«потенциал» состоит в разборе его в качестве источника возможностей, средств, запаса, которые необходимы для решения какой-либо задачи [15, с. 125].

Экономическая категория «трудовой потенциал» была сформулирована в 1970-ые годы для выражения резюмирующей оценки персонала, учитывающей фактические его характеристики и резервы, а так же потенциальные возможности.

Генезис категории «трудовой потенциал» передает острую необходимость практики в обнаружении «скрытых возможностей и резервов экономического роста, связанный с человеческим фактором и дефицитом объединения таких процессов, как воспроизводство рабочей силы, трудовых ресурсов, населения» [8, с. 64].

Сущность понятия «трудовой потенциал» определяется термином «potential», который несет двойную семантику: во-первых, он считается ресурсной категорией и охватывает источники, средства, ресурсы труда, обязательные для разрешения определенной задачи, достижения установленных цели, общества, государства в конкретной области, а во-вторых, определяет, что эти ресурсы незримые, ибо это «совокупность не только каких-нибудь средств», но и «возможности».

Рассмотрим эволюционную взаимосвязь между объектом и субъектом трудового потенциала. Объектом выступают различные силы человека, которые преобразуются в труд и становятся производительными. Фундаментом для этого являются врожденные силы (включая здоровье, талант и т.д.) и природные свойства человека. При наличии благоприятных условий, способности и задатки развиваются до уровня умений, навыков и компетенций, которые выступают источником движения сил к труду. Носителем всего этого является человек, который и выступает субъектом трудового потенциала [54, с.176].

Люди, вступая в трудовые отношения в процессе своей деятельности,

обмениваются знаниями, профессиональным опытом, что побуждает переход трудового потенциала индивида на новый структурный уровень. В современной экономике различают трудовой потенциал работника, трудового коллектива, предприятия, отрасли, региона, страны. В связи с этим, существуют различные методы и подходы к изучению и оценке трудового потенциала. На рис. 1.1 обозначены различные подходы к определению социально-экономического содержания трудового потенциала [56, с. 216].

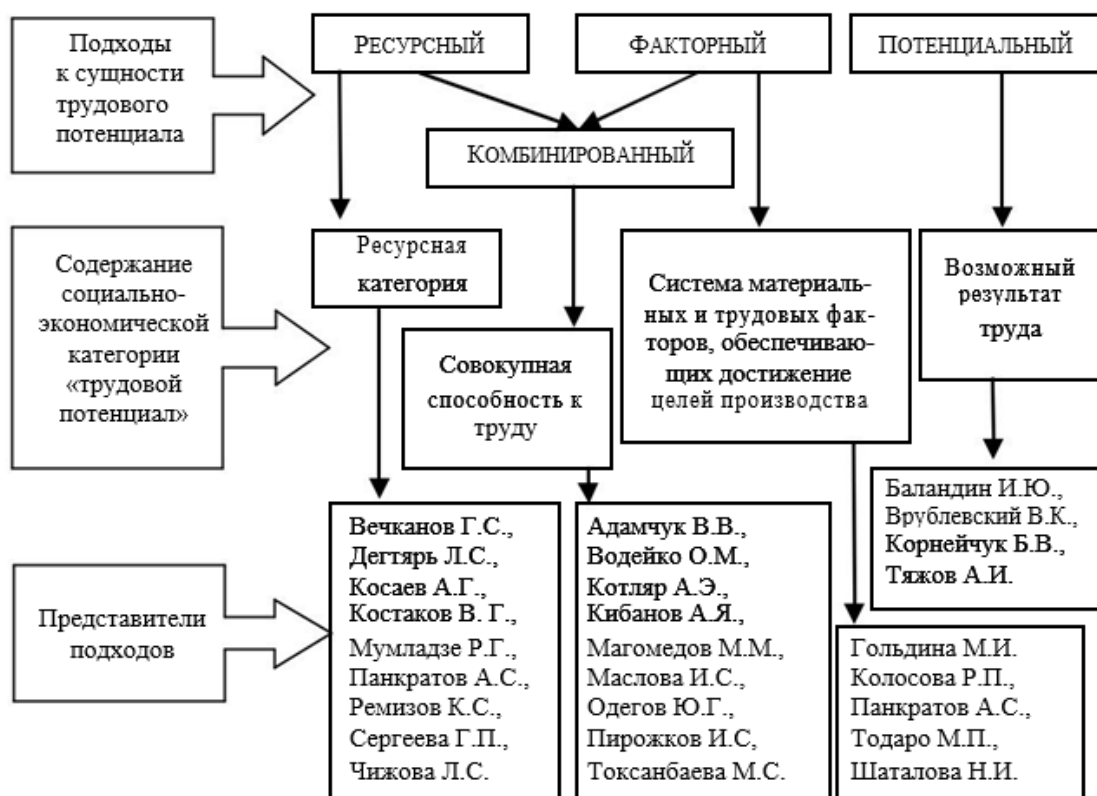


Рис. 1.1. Научные подходы к определению социально-экономического содержания трудового потенциала

Трудовой потенциал работника – это «интегрирующий показатель степени социальной устойчивости общества и уровня его практической готовности к инновациям. Так как система всегда больше суммы составляющих ее частей, то трудовой потенциал предприятия и трудовой потенциал работника отличаются друг от друга» [60, с. 348].

Не являясь величиной постоянной, трудовой потенциал работника непрерывно изменяется. Трудоспособность человека и его созидательные способности, которые аккумулируются (накапливаются) в процессе трудовой деятельности, повышаются по мере развития и совершенствования знаний и навыков, улучшения условий жизнедеятельности и труда, укрепления здоровья. Но они могут пойти на спад, если, например, ужесточается режим, ухудшается состояние здоровья работника труда и т.п. В управлении персоналом потенциал работника характеризуется «не степенью его подготовленности к занятию той или иной должности в настоящий момент, а его возможностями в долгосрочной перспективе – с учетом образования, практического опыта, возраста, образования, деловых качеств, уровня мотивации».

Сущность трудового потенциала выражается через его функции, которые отражаются на его способности удовлетворять как личные, так и общественные потребности. В рамках данного исследования считаем необходимым выделить «основные функции трудового потенциала, которые отражаются на социально-экономическом развитии общества:

1. Производственная – включение в процесс производства материальных благ и услуг, причем качество трудового потенциала находится в прямой зависимости от качества выпускаемой продукции;
2. Стратифицирующая – в результате трудовой деятельности в соответствии с качественными характеристиками трудового потенциала с их особенностями происходит разделение на группы или страты, (например, высокооплачиваемый труд), т.е. с помощью фиксации уровня развития трудового потенциала наиболее важные рабочие места по справедливости занимают самые квалифицированные и компетентные работники;
3. Интегративная – отражает способности трудового потенциала взаимодействовать и сращиваться с иными потенциалами, соединяться с другими элементами производства;
4. Эффективная – содействие в мультипликативном эффекте при

выполнении производственной функции за счет рационального использования трудового потенциала. Выступает фундаментом для экономического роста, инновационной направленности, повышения национальной конкурентоспособности» [5, с. 37].

Рациональное использование трудового персонала предприятия является неизменным условием, которое обеспечивает непрерывность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов.

Исследование трудового потенциала, как комплексной характеристики процесса труда, позволяет систематично подойти к проблемам его формирования, реализации и развития: не только как к прогрессу способностей человека к труду, но и к рационализации условий его взаимодействия со средствами труда, к эффективным формам организации и кооперации труда, к действенному механизму стимулирования трудовой деятельности, к совершенствованию институциональной структуры национального воспроизводства. Увеличение объемов продукции, повышение эффективности производства зависит от достаточной обеспеченности предприятия нужным трудовым потенциалом, его рациональным использованием, а также от высокого уровня производительности труда.

1.2. Структура и классификация трудового потенциала

Структура – «это строение, расположение, порядок, совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность». Составляющие трудового потенциала должны в первую очередь характеризовать:

1) психические и физиологические возможности принятия участия в общественной деятельности;

- 2) возможность нормальных отношений в обществе;
- 3) рациональное (адекватное) поведение;
- 4) способность к генерации и анализу передовых идей и методов;
- 5) наличие необходимых теоретических знаний и практических умений для выполнения своих трудовых функций;
- б) наличие предложения на рынке труда [2, с. 183].

Структура трудового потенциала включает в себя следующие компоненты:

1. Профессионально-квалификационный компонент – профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность, уровень квалификации работников, общую культуру, уровень образования и т.д.;

2. Психофизиологический компонент – работоспособность, социальное (способность вписываться в общество и коллектив), физическое (полное физическое благополучие, счастливое и спокойное, без каких-либо нарушений течение жизни, дел) и душевное (свободная, гармоничная и практическая взаимосвязь знаний, религий, традиций и истории своего народа в себе) здоровье. Считаем необходимым отметить, что Правительство РФ в марте 2015 года приняло государственную программу «Развитие физической культуры и спорта», рассчитанную на период до 2020 года, «главная цель – сохранение здоровья нации». В рамках этой программы было принято решение о возрождении системы ГТО. На наш взгляд, данная программа позволит не только укрепить здоровье нации, но и повлечет подъем уровня развития жизненных сил, высокие спортивные достижения, нравственное, эстетическое и интеллектуальное развитие.

3. Творческий компонент – интегративная личностная характеристика человека, характерное свойство индивида, определяющее меру его возможностей в творческом самоосуществлении и самореализации;

4. Коммуникативно-административный компонент – способность к

сотрудничеству и взаимной связи с членами коллектива (деловые, личностные связи и т.д.);

5. Нравственно-мотивационный компонент – идеалы, мотивы, мировоззрение.

Впрочем, большинство ученых относит к компонентам трудового потенциала и лидерский потенциал, и потенциал к развитию, ассертивность и гибкость, однако мы считаем, что эти компоненты входят в состав вышеназванных 5 групп:

– лидерский потенциал – умение влиять на других, увлечь за собой других;

– потенциал к развитию – связан со всеми элементами потенциала, является основой развития работника и повышения его ценности для организации. На наш взгляд потенциал к развитию необходимо рассматривать как совокупность всех элементов трудового потенциала;

– уверенность в своих силах (ассертивность) – осознание собственных потребностей, уверенность в себе, честность, тактичность, гибкость, коммуникабельность, умение слушать;

– гибкость – это способность адаптироваться к изменяющейся ситуации. Различают такие виды гибкости: по времени, географическая (по месту приложения сил), профессиональная или функциональная, по оплате труда, социально-ролевая.

Трудовой потенциал оценивают, как с качественной, так и с количественной оценки. Количественная оценка выражается через показатели численности трудовых ресурсов. Трудоспособное население состоит из двух групп - экономически активной и неактивной (пассивной). К группе экономически активного населения относятся: занятые в народном хозяйстве (работающие по найму); работники, самостоятельно обеспечивающие себя работой; женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком; военнослужащие, а также безработные, получающих пособие.

В группу экономически неактивного населения нужно включить учащихся трудоспособного возраста; инвалидов, трудоспособного возраста, потерявших трудоспособность; лиц, находящиеся в местах лишения свободы; лиц трудоспособного возраста, временно не работающих, но способных выйти на рынок труда. Соотношение между численностью экономически активного и неактивного населения зависит от социально-экономических, политических и демографических факторов [8, с. 33].

Классификация трудового потенциала, разработанная А.Г. Черниковой представлена в таблице 1.1 [57, с. 55].

Таблица 1.1

Классификация трудового потенциала (по А.Г. Черниковой) [57]

Признак	Характеристика
С точки зрения научного подхода	<ul style="list-style-type: none"> - факторный - ресурсный - комбинированный - потенциальный
В зависимости от временных ориентиров использования трудового потенциала	<ul style="list-style-type: none"> - ретроспективный - текущего периода - перспективный, стратегический
По степени развития трудового потенциала	<ul style="list-style-type: none"> - обогащенный - реализуемый, на качественно новом уровне - исходный
По уровню формирования трудового потенциала	<ul style="list-style-type: none"> - работника - группы (коллектива) - персонала предприятия (микроуровень) - отрасли (мезоуровень) - общества (макроуровень)
По факторам формирования трудового потенциала	<ul style="list-style-type: none"> - социокультурные - природно-климатические - экономические - научно-технические
По отдельным социально-демографическим группам	<ul style="list-style-type: none"> - социальной принадлежности - гендерному признаку - возрасту
По степени использования трудового потенциала	<ul style="list-style-type: none"> - не используемый - частично используемый - полностью используемый в процессе функционирования
По месту реализации на предприятии, в организации	<ul style="list-style-type: none"> - на коллективных (бригадных) рабочих местах - на индивидуальных рабочих местах

По степени реализации способностей в процессе производственной деятельности	- реальный - приобретённый - до занятости работника общественно необходимым трудом
По функциональным группам предприятия	- специалистов - рабочих основных и вспомогательных - руководителей - производственного, непромышленного персонала - других служащих

Являясь объектом исследования трудовой потенциал – «сложная система, структурированная по качественным и количественным характеристикам. Совокупность накопленных знаний, умений, технических средств, которые имеют работники являются его научно-технической основой. Личностный фактор отслеживается только по результатам, именно поэтому он сложнее всего поддаётся оценке и играет особую роль в развитии трудового потенциала. Еще одной особенностью трудового потенциала является непостоянство его качества и невозможность хранения».

Рассмотрев основные теоретические аспекты, отметим, что трудовой потенциал включает профессиональные и личностные характеристики работника, откуда вытекает факт всестороннего использования трудового потенциала в организации, которое содействует совершенствованию работников, а частичное его использование – приводит к упущенной организацией выгоде.

1.3. Методы оценки трудового потенциала

Трудовой потенциал характеризуется совокупностью компонентов, среди которых выделяют:

1) количественные компоненты (показатели текучести кадров; численность персонала; половозрастной состав персонала; состав, работающий по категориям; стаж работы; потери рабочего времени и т. д.);

2) качественные компоненты (образовательный уровень; объем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений работников; квалификационный уровень; личностные характеристики персонала: социальная зрелость, способность к творчеству, коммуникабельность, стиль общения, этика поведения, тип характера, организованность в процессе труда, качество результатов труда, ответственность, инициативность, исполнительность, показатели состояния здоровья; морально-психологическая устойчивость) [36, с. 153].

Значительное количество компонентов, которые характеризуют трудовой потенциал, затрудняют его оценку и анализ. В практике сформировались следующие методы оценки трудового потенциала:

1. Метод балльной оценки компонентов трудового потенциала является самым доступным и простым. Каждый компонент трудового потенциала выражается количественными значениями в определенных пределах, при этом каждый из компонентов может быть дифференцирован в пределах установленного количества баллов, так же для разных категорий работников могут быть установлены разные оценочные шкалы.

2. Кластерный метод или метод оценки с использованием эталонов. Метод базируется на применении балльной оценки, но дополняется ранжированием баллов внутри оценочной шкалы на группы, с выделением наихудшего, среднего, приемлемого и оптимального, диапазона значений.

3. Коэффициентный метод. Данный метод решает проблему оценки качественных показателей количественными, путем отношения существующих значений с нормативными.

3. Интегральная оценка трудового потенциала. К данной группе относятся методы и методики оценки трудового потенциала, которые выражают совокупность количественных и качественных компонентов в виде одного показателя. Данная методика представляет наибольший практический интерес.

Метод взвешенной суммы, который позволяет регулировать важность параметров трудового потенциала является наименее субъективным и наиболее достоверным методом оценки [27, с. 362].

Интегральный показатель трудового потенциала с помощью данного метода будет определяться по следующей формуле [27, с. 204]:

$$ТП = \sum_{i=1}^n B_i K_i \text{ при } \sum_{i=1}^n B_i = 1 \text{ и } 0 \leq ТП \leq 1 \quad (1.1)$$

где: K_i – значение показателя i -го компонента трудового потенциала

Определение степени важности компонентов трудового потенциала играет особую роль при использовании данного метода, для которого могут применяться методы экспертной оценки, метод анализа иерархий, метод собственных векторов Уэя и его модификации, метод Дельфи. Для полной и емкой оценки трудового потенциала в качестве компонентов, необходимых для принятия обоснованных управленческих решений по управлению трудовыми ресурсами, наиболее оптимальными видятся коэффициенты, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Коэффициенты интегральной оценки трудового потенциала

Коэффициент	Формула
Коэффициент стабильности персонала	Коэффициент стабильности персонала (КС) – отношение числа сотрудников, которые проработали на предприятии весь анализируемый год к среднесписочной численности работников.
Коэффициент физической трудоспособности	Коэффициент физической трудоспособности (КФТ) – отношение числа работающих в наиболее производительном возрасте (30-50 лет) к среднесписочной численности работников.

Коэффициент квалификации	Коэффициент квалификации (КК) – отношение среднего разряда рабочих к разряду работ (для рабочих); отношение количества служащих, уровень образования которых совпадает с уровнем выполняемых работ по должностным инструкциям к общему числу служащих (для служащих).
Коэффициент уровня образования	Коэффициент уровня образования (КО) – отношение численности работников с высшим и средне-специальным образованием к среднесписочной численности.
Коэффициент производительности труда	Коэффициент производительности труда (КПТ) – отношение фактического показателя производительности труда к плановому или нормативному (для предприятия, отрасли).

Учитывая приведенные характеристики, интегральный показатель трудового потенциала по средневзвешенной сумме будет иметь следующий вид:

$$ТП = \beta_1 КС + \beta_2 КЗ + \beta_3 КФТ + \beta_4 КК + \beta_5 КО + \beta_6 КОС + \beta_7 КН + \beta_8 КИ + \beta_9 КРТ + \beta_{10} КПТ \quad (1.2)$$

Уровень характеристик, составляющих трудовой потенциал персонала будет выше, если значение интегрального показателя будет ближе к единице. Для контроля динамики трудового потенциала и выработки эффективных решений по управлению им, необходимо периодически рассчитывать значение показателя его оценки. Данная политика служит для разработки долгосрочной с краткосрочной кадровой стратегии и применяется в сфере труда и персонала.

Специфика деятельности анализируемого предприятия должна учитываться при оценке трудового потенциала. Так же при необходимости следует пересматривать весомость компонентов трудового потенциала. Но такой пересмотр должен проводиться только в том случае, если стратегия

развития предприятия существенно изменилась. Рекомендуется разработать индивидуальную для предприятия разбивку значений показателя трудового потенциала с выделением зон, которые будут соответствовать следующим значениям трудового потенциала: оптимальному, положительному, удовлетворительному, неудовлетворительному и критическому. Такую же разбивку нужно ввести и для компонентов, которые будут анализировать [34, с. 55].

Также, используя амортизационный подход, можно предложить систему показателей измерения уровня и результата. Для этого трудовой потенциал зачастую рассматривается в структуре производственного потенциала, который помимо трудовых ресурсов включает в себя также материализованные ресурсы. Система показателей измерения трудового и производственного потенциалов, которые основываются на методе калькулирования затрат, может иметь вид, представленный на рис. 1.2. [2, с. 185].

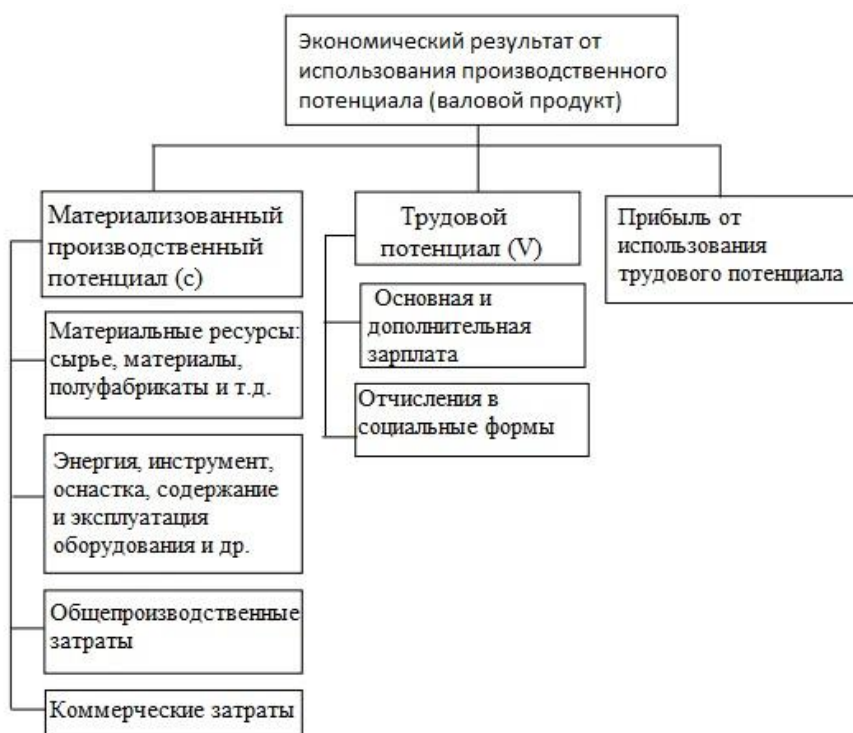


Рис. 1.2. Система показателей измерения производственного и трудового потенциала, основанных на амортизационном подходе [2, с. 185]

Отсюда и величина трудового потенциала, и его реальная величина могут быть оценены как часть общественного валового продукта (f) по формуле:

$$f = V \cdot 100/c + V + m \quad (1.3)$$

С помощью такого методического подхода можно измерять уровень трудового и производственного потенциала как на плановом, так и на фактическом уровне, а также обоснованно подойти к выработке методов оценки эффективности использования анализируемых показателей.

Таким образом, можно отметить, что измерение трудового потенциала в виде комплексного интегрального показателя делает возможным его представление в качестве, своего рода, ключевого показателя эффективности (КРИ) деятельности предприятия в сфере персонала. Вместе с этим существует целая система, объединяющая показатели, которые характеризуют персонал предприятия единым смыслом и целью, что обосновывает практическое применение данной экономической категории в условиях реальной производственно-хозяйственной деятельности и выводит ее за рамки чисто теоретического значения.

Еще раз отметим, что наиболее развернуто под трудовым потенциалом предприятия понимается способность вносить необходимый вклад для реализации целей предприятия, основанная на профессиональных знаниях, практических навыках, личностных и психофизиологических характеристиках работников, но при условии, что процесс труда будет обеспечен в материально-техническом, информационном и организационном аспектах.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «НОВООСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОДНЫЙ ЗАВОД»

2.1. Общая характеристика ООО «Новооскольский электродный завод»

Общество с ограниченной ответственностью «Новооскольский электродный завод» создано 27 июня 2003 года в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности.

Юридический адрес: Российская Федерация, 309641, Белгородская обл., г. Новый Оскол, пер. Кооперативный, 1.

С 2008 года ООО «Новооскольский электродный завод» имеет свой товарный знак «СТАСВА» зарегистрированный в Федеральной службе по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам.

В соответствии с Уставом (приложение 1) ООО «Новооскольский электродный завод» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- производство изделий из проволоки (основной вид деятельности);
- производство проволоки, присадочных прутков, труб, пластин и электродов для сварки, пайки и металлизации изделий;
- оптовая торговля электродами для сварки;
- прочая розничная торговля в специализированных магазинах;
- деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта (дополнительный вид деятельности).

Организационная структура ООО «Новооскольский электродный завод» представлена в приложении 2. Согласно ей, управление предприятием осуществляет директор ООО «Новооскольский электродный завод». В

непосредственном подчинении директору находятся главный инженер, главный энергетик, заместитель директора по сбыту, главный бухгалтер.

Ответственность за производство продукции несёт главный инженер. Главный инженер предприятия, определяя направления технического развития и техническую политику предприятия в условиях рыночной экономики, обеспечивает требуемый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение производительности труда и эффективности производства, рациональное использование производственных ресурсов, сокращение издержек (трудовых, финансовых, материальных). Верное определение технической политики и технического развития предприятия обеспечит высокую конкурентоспособность и высокое качество производимой продукции, услуг или работ, соответствие изделий, выпускаемых на предприятии действующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также их долговечность и надёжность. Также в обязанности главного инженера входит принятие мер по совершенствованию организации труда, производства и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств, служащих для выполнения инженерных и управленческих работ. Главный инженер является руководящим звеном в деятельности технических служб предприятия, контролирует состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных ему подразделениях, а также результаты их работы. В непосредственном подчинении главного инженера находятся ремонтная мастерская и мастер, руководящий работой электродного цеха.

Основную ответственность за осуществление продаж товаров со склада несет заместитель директора по сбыту. На него одного возложены функции по поиску и формированию клиентской базы, а также функции по проведению переговоров и заключению договоров. Ответственность за работу электрического оборудования на территории ООО «Новооскольский

электродный завод» осуществляет главный энергетик. В его непосредственном подчинении находится электрослесарь.

Далее рассмотрим деятельность организации и показатели размера производства за последние три года, в том числе объемов производства и реализации услуг, которые могут выражаться в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных измерителях (таб. 2.1).

Таблица 2.1

Показатели размера производства организации

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2014 г.
1	2	3	4	5
Стоимость валовой продукции в текущих ценах, руб.	1436000	1578500	1389000	96,73
Стоимость услуг, руб.	1613000	1695100	1737000	107,69
Стоимость основных производственных фондов, руб.	2467900	2897800	2967490	120,24
Среднегодовая численность работников	35	38	40	114,29

Анализируя таблицу 2.1, можно отметить, что объем производства последние 3 года варьируется в показателях. Стоимость валовой продукции в текущих ценах в 2016 году равна 1389000 руб., что составляет 96,73% стоимости валовой продукции 2014 года. Стоимость услуг возросла на 7,69%, также стоимость основных производственных фондов – на 20,24%. Среднегодовая численность работников в 2016 году увеличилась на 14,29%.

Главной целью экономического анализа хозяйственной деятельности организации является оценка работы и специализация производства предприятия. Специализация предприятия – это форма общественного разделения труда. Она позволяет сосредоточить трудовые и материальные ресурсы на производство наиболее эффективной продукции. Цель специализации производства – создание условий для увеличения прибыли,

объемов производства продукции, снижении издержек, повышения производительности труда, улучшения качества продукции и услуг. Для определения коэффициента специализации необходимо рассмотреть структуру товарной продукции и услуг организации, представленной в (таб. 2.2).

Таблица 2.2

Структура товарной продукции и услуг организации

Наименование продукции	2014 г.		2015 г.		2016 г.		В среднем за 2014-2016 гг.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Производство изделий из проволоки	113230	17,3	140410	20,3	192540	14,4	148727	11,5,
2. Производство проволоки, присадочных прутков, труб, пластин и электродов для сварки, пайки и металлизации изделий	140140	21,4	120300	17,4	149670	11,1	136703	10,5
3. Оптовая торговля электродами для сварки;	189700	28,9	193400	27,9	219070	16,3	602170	46,4
4. Прочая розничная торговля в специализированных магазинах;	55000	8,4	58900	8,5	612300	45,6	242067	18,7
5. Деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта	156980	23,9	178300	25,7	167400	12,5	167560	12,9
Итого по предприятию	655050	100	691310	100	1340980	100	1297227	100

Уровень специализации производства организации рассчитывается по формуле (1), и определяется ее производственное направление:

$$K = \frac{100}{\sum (Q_i \cdot D_i)} \quad (2.1)$$

где Y_i – удельный вес i -го вида продукции в структуре выручки, %;
 n – порядковый номер i -го вида продукции в ранжированном ряду
 удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Если коэффициент специализации (K_c):

- менее 0,2 – слабая степень специализации;
- 0,2-0,4 – средняя степень специализации;
- 0,4-0,6 – высокая степень специализации;
- свыше 0,6 – углубленная степень специализации.

$$K = 100/342 = 0,3$$

Таким образом, коэффициент специализации составляет 0,3, что обозначает средний уровень специализации организации.

Для проведения качественного анализа так же важно изучить объем основных производственных фондов, их структуры и динамики (таб. 2.3).

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов организации

Виды основных фондов	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение 2016г./2014г., %
	Руб.	%	Руб.	%	Руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	790880	5,2	801000	5,0	821000	5,3	30120
Сооружения	80560	0,52	80560	0,5	80560	0,5	0
Машины и оборудование	9100600	59,2	9210000	58,5	9200510	59,9	99910
Транспортные средства	4689000	30,5	4889400	30,9	4997000	32,5	30800
Инвентарь	700798	4,6	800670	5,0	250560	1,6	-450238
Итого	15361838	100	15781630	100	15349630	100	12208

Следовательно, рассматривая таблицу 2.3 можно отметить тенденцию роста показателей. Например, стоимость зданий возросла на 30120 руб. Стоимость сооружений не изменилась. Можно отметить, что стоимость машин

и оборудования увеличилась на 99910 руб., транспортных средств на 30800 руб., а стоимость инвентаря снизилась на 12208 руб.

Таблица 2.4

Технико-экономические показатели деятельности ООО «Новооскольский электродный завод»

№ п/п	Показатель	Годы		Отклонение 2016 г. к 2015 г.	
		2015	2016	+; -	%
1.	Прибыль от продажи, тыс. руб.	4697	3045	-1652	64,8
2.	Себестоимость, коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	69518	79430	9912	114,3
3.	Выручка от продажи, тыс. руб.	74215	54 177	-20 038	25,0
4.	Внеоборотные средства, тыс. руб.	474	1495	1021	315,4
5.	Оборотные средства, тыс. руб., в т.ч:	26461	28366	1905	107,2
6.	Собственные средства, тыс. руб.	17280	18001	721	104,2
7.	Заемные средства, тыс. руб.	9181	10365	1184	112,9
8.	Итого имущество, тыс. руб.	26935	29861	2926	110,9
9.	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	9663	12242	2579	126,7
10.	Кредиторская задолженность, тыс. руб.	6581	8305	1724	126,2
11.	Итоговое сальдо, тыс. руб.	3082	3937	855	127,7
12.	Отношение дебиторской и кредиторской задолженности	1.468	1.474	0.006	100,4
13.	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0.65	0.63	-0.02	96,9
14.	Коэффициент текущей ликвидности	3.49	3.05	-0.44	87,4
15.	Коэффициент деловой активности	2.9	2.9	0	100,0
16.	Чистая прибыль, тыс. руб.	3234	1741	-1493	53,8
17.	Рентабельность собственного капитала, %	20	9	-11	45,0
18.	Рентабельность продаж, %	6,8	3,8	-3	55,9
19.	Итоговый рейтинг финансового состояния предприятия	2.25	1.98	-0.27	88,0

Анализ таблицы 2.4 показал, что в 2016 году выручка от продаж товаров снизилась на 27 % по отношению к 2015 году. Соответственно в 2016 году уменьшилась прибыль на 35 % к 2015 году. Данные финансовые показатели являются индикатором снижения производительности труда на предприятии.

Положительной тенденцией является увеличение имущества организации за указанный период на 11%, при этом отмечается преобладание оборотных активов.

Отрицательной тенденцией является увеличение объема оборотных средств на 7% за указанный период, а также увеличение объема заемных оборотных средств на 13%. Увеличение объема заемных оборотных средств делает организацию более зависимой от кредиторов.

За указанный период сальдо организации увеличилось на 855 тыс. руб., что является отрицательной тенденцией, так как сальдо задолженности является дебетовым (3937 тыс. руб.), но при этом несбалансированным (соотношение – 0,68) и его дисбаланс увеличивается. При этом кредиторская задолженность увеличилась на 26%, дебиторская – увеличилась на 27%, что является положительной тенденцией, так как дебиторская задолженность растет быстрее кредиторской, то есть повышается финансовая устойчивость предприятия.

Отрицательной тенденцией является уменьшение коэффициента обеспеченности собственными средствами на 0,02, так как уменьшилась доля оборотных средств, сформированных за счет собственных источников. Положительно влияет на финансовое состояние предприятия значение коэффициента, которое составило 0,63, что выше нормативного значения – 0,1.

Отрицательной тенденцией является уменьшение значения коэффициента текущей ликвидности на 0,44, так произошло уменьшение степени покрытия оборотными средствами срочных обязательств организации. Положительно влияет на финансовое состояние предприятия значение коэффициента – 3,05, т.к. оно выше нормативного значения – 2.

Значение коэффициента деловой активности не изменилось, что является неоднозначной тенденцией. На конец отчетного периода значение коэффициента составило – 2,9, оно выше нормативного значения – 2,4, что положительно влияет на финансовое состояние предприятия.

Рентабельность собственного капитала уменьшилась на 11%, что является отрицательной тенденцией, так как сократился объем чистой прибыли, приходящейся на 1 руб. собственного капитала. На конец отчетного периода значение коэффициента рентабельности собственного капитала составило – 9%, оно ниже нормативного значения – 20%, что отрицательно влияет на финансовое состояние предприятия.

Рентабельность продаж за указанный период уменьшилась на 3%, что является отрицательной тенденцией, так как сократился объем прибыли, приходящейся на 1 руб. реализованной продукции, оказанных услуг. На конец отчетного периода значение коэффициента рентабельности продаж составило – 3,8%, оно ниже нормативного значения – 8,2%, что отрицательно влияет на финансовое состояние предприятия.

Отрицательной тенденцией является уменьшение итогового рейтинга финансового состояния на 0,27. На конец отчетного периода финансовое состояние предприятия является устойчивым.

Таким образом, финансовое состояние ООО «Новооскольский электродный завод» ухудшилось за указанный период, но так как итоговый рейтинг (1,98) больше нормативного значения (1.0), то финансовое состояние на конец периода является устойчивым.

Хозяйственно-финансовая деятельность ООО «Новооскольский электродный завод» во многом обуславливается состоянием трудовых ресурсов и их использованием.

Анализируя персонал организации, необходимо исследовать обеспеченность предприятия рабочей силой, уровень квалификации персонала, степень использования рабочего времени, рост производительности труда, текучесть кадров, а также и другие факторы, которые связаны с использованием рабочей силы и её показателями. Структура и численность рабочей силы, текучесть кадров, уровень профессиональной подготовки работников также являются объектами анализа.

2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Новооскольский электродный завод»

Система управления ООО «Новооскольский электродный завод» имеет линейно-функциональную структуру (приложение 2).

Управление персоналом – сфера деятельности руководства организации, а также руководящего состава и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая направлена на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками правовыми, экономическими, психологическими и другими методами.

Описание системы управления ООО «НЭЗ» представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Система управления ООО «Новооскольский электродный завод»

Процесс	Описание	Регламентирующие документы
Подбор кадров	Подбор кадров - мероприятие, предпринимаемое организацией с целью привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и взглядами, нужными организации для достижения стоящих перед ней целей. Цель ООО «НЭЗ» этом случае - сделать процесс подбора наиболее эффективным, т.е. привлечь наибольшее число кандидатов, максимально отвечающих необходимым требованиям, - сделать это достаточно экономично как с финансовой точки зрения, так и с точки зрения временных затрат.	Коллективный договор ООО «НЭЗ»
Найм персонала	Организация найма должна: отвечать его целям, не ущемлять интересы личности, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде, учитывать, с одной стороны, сроки отбора, связанные с его проведением, затраты, а с другой — ответственность должности, на которую проводится подбор работника. В ООО «НЭЗ»	ТК РФ (статья 56)

	<p>набором работников на предприятии занимается начальник отдела кадров. Внутри предприятия подбором персонала может заниматься руководитель структурного подразделения.</p> <p>В ООО «НЭЗ» порядок найма персонала ведется на основе конкурса. После выбора претендента на рабочее место необходимо заключение договора. Его подписывают директор и будущий работник. Скрепляют печатью. Делают 2 экземпляра: один идет работнику, второй – работодателю. Заключение трудового договора происходит в письменном виде. Так же в организации существует испытательный срок который не может превышать 3 месяца.</p>	
Отбор персонала	<p>Набор и отбор кадров – одно из самых важных направлений деятельности отдела управления персоналом ООО «НЭЗ» т.к. от квалификации, заинтересованности и надежности работников напрямую зависит будущее предприятия. Набором сотрудников занимается начальник отдела кадров. Для того чтобы выбрать место, которое наиболее подходит для работника данной должности, необходимо провести его анализ. Целью данного анализа является выявление психологических требований, которым должен соответствовать кандидат, а также составление портрета идеального сотрудника, характеристики которого будут полностью соответствовать требованиям рабочего места, и отобрать такого претендента, который будет чувствовать себя комфортно в процессе трудовой деятельности и работать с максимальной отдачей на данной работе.</p> <p>После анализа рабочего места и набора кандидатов осуществляется отбор будущих работников. Отбор – это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда претендентов одного или нескольких, которые наилучшим образом подходят под критерии отбора на вакантное место.</p> <p>Критерии отбора персонала в ООО «НЭЗ»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Образование (не ниже среднего); 2. Коммуникативность, активность, умение строить отношения с людьми; 	Коллективный договор ООО «НЭЗ»

	<p>3. Психологическая уравновешенность;</p> <p>4. Опыт (необязательно, но желательно)</p> <p>5. Наличие рекомендаций или характеристик с предыдущих работ (желательно).</p> <p>На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление заявителей, которые способны выполнять необходимую работу, максимальное сужение круга кандидатов и формирование из них резерва, в дальнейшем с которым будет проводиться более тщательная работа. На данном этапе задачей начальника отдела кадров является всесторонняя оценка кандидата.</p> <p>Первичное выявление происходит непосредственно в процессе анализа документов заявителей (резюме, анкет, рекомендаций, характеристик) на предмет их соответствия требованиям к вакантному месту. Всем претендентам предлагается заполнить стандартный бланк заявления, для облегчения анализа кандидатов в дальнейшем. Сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, а также специальные пункты обычно входят в содержание стандартного бланка.</p> <p>В результате делается вывод о необходимости личной встречи с потенциальным работником, чем и пользуется ООО «НЭЗ». Кандидатов обычно приглашают предварительно по телефону, но далее приглашение обязательно подтверждается письменно.</p> <p>Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти кандидатам.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Предварительная беседа, в результате которой происходит отсев кандидатов, которые не подходят по документальным и личностным параметрам.2. Заполнение бланка заявления. Анкетирование. Претенденты, прошедшие первый этап, обязаны заполнить анкету, данные которой анализирует начальник отдела кадров и руководитель. Анализ анкетных данных позволяет выявить соответствие образования кандидата минимальным квалификационным требованиям, соответствие практического опыта характеру деятельности, наличие	
--	--	--

	<p>ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей.</p> <p>3. Беседа по найму. Подобного рода собеседование поможет выявить некоторые личностные особенности кандидата (конфликтность, коммуникабельность и т.д.).</p> <p>5. Проверка обязательств и рекомендаций о претенденте на предыдущих местах работы. Наведение справок о кандидате у руководителей, проверка отзывов и рекомендаций.</p> <p>6. Принятие решения (сопоставление всех ступеней и вынесение решения относительно принятия сотрудника на работу).</p> <p>Ответственным за наем, отбор и приём персонала является начальник отдела кадров. Информацию о каждом вновь поступающем работнике он предоставляет руководителю подразделения, куда работник поступает и директору.</p>	
Повышение квалификации	<p>Переподготовка и повышение квалификации сотрудников является одним из важных приоритетов кадровой политики ООО «НЭЗ». Необходимость обучения служащих вытекает из постоянно меняющихся условий работы, повышения требований к организации работ, к качеству продукции, к улучшению системы организации продаж.</p>	Коллективный договор ООО «НЭЗ»

Оплата труда работников предприятия осуществляется в прямой зависимости от результатов производственной и коммерческой деятельности предприятия и увеличивается с увеличением доходов.

Весь персонал работающих в настоящее время подразделяется на три категории – рабочие, служащие, руководители. Категория "рабочие" классифицируется по профессиям и разрядам с установлением поразрядных тарифных ставок; служащие, руководители – по профессиям и должностям с установлением должностных окладов. Выполнение данных условий осуществляется через формы и системы оплаты труда.

На предприятии действуют положения и нормы, предусматривающие предоставление различных социальных льгот и выплат работникам сверх установленных законодательством.

Социальный пакет ООО «НЭЗ» включает:

- отпуск, предусмотренный законодательством;
- материальное вознаграждение к отпуску в размере 20% от среднемесячной заработной платы работника;
- добровольное медицинское страхование;
- страхование от несчастных случаев;
- оплату питания;
- материальную помощь и другие льготы.

Анализ показал, что в целом сотрудники относятся к работе серьезно. Благодаря слаженной работе коллектива, на предприятии практически не возникает конфликтов.

Целесообразно проанализировать численность занятого на предприятии персонала по структурному, квалификационному составу, а также его движение и обеспеченность кадрами.

Одним из важнейших являются показатели среднесписочной численности работников (таблица 2.6).

Из данных таблицы 2.6 следует, что в динамике за рассматриваемый период наблюдается рост среднесписочной численности работающих в ООО «Новооскольский электродный завод». В 2016 году их число составило 40 человек, что на 5 человек выше значения 2014 года. Данные изменения произошли в основном за счет увеличения служащих и производственного персонала (на 4 человека по сравнению с 2014 годом).

Итак, среднесписочная численность персонала к 2016г. возросла на 12,5%, а именно число руководителей осталось прежним, количество специалистов выросло на 4,5, так же возросла численность служащих и производственного персонала на 26,7%.

**Структура среднесписочного состава персонала
ООО «Новооскольский электродный завод»**

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2016г./2014г., %
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	%
Среднесписочная численность, всего:	35	100,0	38	100,0	40	100,0	12,5
в том числе:							
руководители	3	8,6	3	7,9	3	7,5	0
специалисты	21	60,0	22	57,9	22	55,0	4,5
служащие и производственный персонал	11	31,4	13	34,2	15	37,5	26,7

Соотношение руководящего состава, специалистов и производственного персонала ООО «Новооскольский электродный завод» в 2016 году составляет пропорцию 1:5:4. Данное соотношение и положительная динамика роста производственного персонала, их удельного веса в численности сотрудников являются положительными тенденциями в деятельности организации, так как производственный персонал – это основная категория работников и выручка организации напрямую зависит от результатов их работы.

Далее требуется провести анализ работников ООО «Новооскольский электродный завод» по половозрастному признаку и уровню образования. Результаты анализа представлены в таблице 2.7.

Анализ состава работников по половозрастному признаку и уровню образования по данным таблицы 2.7 позволяет сделать следующие выводы:

- в структуре персонала ООО «Новооскольский электродный завод» преобладают мужчины, доля которых составляет 75,0% от общей численности работающих, что обусловлено спецификой деятельности организации;

- персонал организации достаточно молодой, доля сотрудников в 2016 году до 30 лет составляет 30,0%, а от 31 до 40 лет – 47,5%. Это люди, которые

относятся к работоспособной категории населения, имеют достаточный профессиональный опыт, что положительно сказывается на качестве работы организации;

- количество лиц с незаконченным высшим образованием составило 17,5% за отчётный период, с высшим образованием - 52,5% от общей численности сотрудников. Со средним профессиональным образованием число сотрудников почти не менялось за рассматриваемый период и составило 7,5 % от общей численности. Количество персонала, который на конец анализируемого периода имеет среднее общее образование составило 22,5 %, это в основном уборщики и грузчики.

Таблица 2.7

**Анализ работников ООО «Новооскольский электродный завод»
по половозрастному признаку и уровню образования**

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2016г./2014, %
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол- во чел.	%	%
Пол							
Мужчины	26	74,3	28	73,7	30	75,0	13,4
Женщины	9	25,7	10	26,3	10	25,0	10,0
Возраст							
до 30 лет	12	34,3	11	28,9	12	30,0	0
от 31 до 40 лет	15	42,9	18	47,4	19	47,5	21,1
от 41 до 50 лет	5	14,3	6	15,8	6	15,0	16,7
от 51 до 55 лет	1	2,9	1	2,6	1	2,5	0
старше 55 лет	2	5,7	2	5,3	2	5,0	0
Образование							
высшее	18	51,4	20	52,6	21	52,5	14,3
незаконченное высшее	6	17,1	6	15,8	7	17,5	14,3
среднее профессиональное	2	5,7	3	7,9	3	7,5	33,4
среднее общее	9	25,7	9	23,7	9	22,5	0
Списочная численность	35	100,0	38	100,0	40	100,0	12,5

Далее представим результаты расчетов коэффициентов движения кадров отраженных в таблице 2.8

Таблица 2.8

**Расчет коэффициентов движения кадров
в ООО «Новооскольский электродный завод»**

Коэффициент	Формула	Результат
1. Коэффициент оборота по приему	$K_{пр} = T_{пр} / T_{сп} \times 100$ <p>где $T_{пр}$ - количество принятых работников; $T_{сп}$ - среднесписочная численность персонала.</p>	$K_{пр} (2014 \text{ г.}) = 6 / 35 \times 100 = 0,17\%$ $K_{пр} (2015 \text{ г.}) = 9 / 38 \times 100 = 0,23\%$ $K_{пр} (2016 \text{ г.}) = 11 / 40 \times 100 = 0,28 \%$
2. Коэффициент оборота по выбытию	$K_{выб} = T_{выб} / T_{сп} \times 100,$ <p>где $T_{выб}$ - число выбывших за период по всем причинам; $T_{сп}$ - среднесписочная численность за период.</p>	$K_{выб} (2014 \text{ г.}) = 7 / 35 \times 100 = 0,20\%$ $K_{выб} (2015 \text{ г.}) = 6 / 38 \times 100 = 0,16\%$ $K_{выб} (2016 \text{ г.}) = 9 / 40 \times 100 = 0,23 \%$
3. Коэффициент постоянства кадров	$K_{пк} = T_{сп} - T_{ув} / T_{сп} \times 100$ <p>где $T_{ув}$ - число уволенных работников, в течение всего периода; $T_{сп}$ - среднесписочная численность персонала за период</p>	$K_{пк} (2014 \text{ г.}) = (35-7) / 35 \times 100 = 0,80\%$ $K_{пк} (2015 \text{ г.}) = (38-6) / 38 \times 100 = 0,84\%$ $K_{пк} (2016 \text{ г.}) = (40-9) / 40 \times 100 = 0,78\%$
4. Коэффициент текучести кадров	$K_{тек} = T_{тек} / T_{сп} \times 100,$ <p>где $T_{тек}$ - количество работников, выбывших по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины); $T_{сп}$ - количество работников среднесписочной численности за период.</p>	$K_{тек} (2014 \text{ г.}) = 7 / 35 \times 100 = 0,20 \%$ $K_{тек} (2015 \text{ г.}) = 6 / 38 \times 100 = 0,16 \%$ $K_{тек} (2016 \text{ г.}) = 9 / 40 \times 100 = 0,23 \%$
5. Коэффициент замещения кадров	$K_3 = (T_{пр} - T_{выб}) / T_{сп} \times 100,$ <p>где $T_{пр}$ - количество принятых работников; $T_{выб}$ - число выбывших за период по всем причинам; $T_{сп}$ - среднесписочная численность персонала.</p>	$K_3 (2014) = (6 - 7) / 35 \times 100 = - 0,03 \%$ $K_3 (2015) = (9 - 6) / 38 \times 100 = 0,08 \%$ $K_3 (2016) = (11 - 9) / 40 \times 100 = 0,05 \%$

б. Коэффициент стабильности коллектива	$K_{ск} = 1 - R_{ув} / (R_{сп} + R_{п})$ где $R_{ув}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за период, чел.; $R_{сп}$ - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, чел.; $R_{п}$ - численность вновь принятых за период работников, чел.	$K_{ск} (2014) = 1 - 7 / (35 + 6) = - 0,16\%$ $K_{ск} (2015) = 1 - 6 / (38 + 9) = - 0,05\%$ $K_{ск} (2016) = 1 - 9 / (40 + 11) = - 0,17\%$
--	--	--

В 2016 году показатель коэффициента оборота по приему в организации был на 0,11 выше по сравнению с 2014 годом, на 0,5 в сравнении с 2015. Производственный персонал и служащие составляют основную долю принимаемых работников. Отметим, что в 2016 году данный коэффициент показывает значительное поступление персонала на работу. Степень снижения удовлетворённости, отсутствие заинтересованности, моральных и материальных стимулов у персонала характеризует показатель коэффициента в 2014 году..

Коэффициент оборота по выбытию кадров в 2016 году увеличился на 0,7 от 2015 года, что привело в организации к росту выбытия персонала по причине увольнения по собственному желанию.

Коэффициент постоянства кадров за счет уволенных работников относительно 2015 года снизился к 2016 году на 0,6%. Однако за исследуемый период показатель данного коэффициента не поднимался до уровня 1. Данный факт указывает на недостаточное и неэффективное формирование и развитие трудового потенциала сотрудников в организации.

Степень удовлетворенности персонала работой в организации – это один из основных коэффициентов, который отражает кадровые процессы внутри организации. Коэффициент текучести кадров увеличился в 2016 году на 0.7 по

сравнению с 2015 годом, что привело к снижению уровня производительности труда за счёт низкой подготовленности принятых в организацию сотрудников, а также за счёт неудовлетворенности работников с большим опытом работы. Требуется предпринимать возможности для разработки предложений по сохранению штата. Данный коэффициент влияет на выручку и прибыль организации, поэтому необходимо выявить степень неудовлетворенности персонала и определить мероприятия для снижения данного коэффициента.

Отрицательный коэффициент замещения кадров указывает на ряд недоработок отдела кадров организации и руководства организации. Отрицательный показатель коэффициента отмечен только в 2014 году (-0,03%), однако в 2015, 2016 годах он имеет положительное значение, но должен быть равен нулю.

Отрицательным является коэффициент стабильности коллектива, подтверждающий факт отсутствия стабильности персонала в организации, так как он увеличивается к 2016 году на - 0,12% в сравнении с 2015 годом.

Рассмотрим показатели основных кадровых процессов в ООО «Новооскольский электродный завод» за 2014-2016 гг. в таблице 2.9.

Анализируя представленную таблицу, можно отметить, что коэффициенты движения рабочей силы за три года варьировали. Так среднесписочная численность персонала к 2016г. возросла на 14,29 %, Темп прироста коэффициента оборота по приему составил 64,71%, по выбытию – 15,0%. Коэффициент постоянства кадров за три года снизился на 2,5%, а уровень текучести кадров увеличился на 15,0%. Важно отметить, что коэффициент замещения возрос на 66,67 %, отклонение по стабильности коллектива увеличилось на 6,25%.

В результате проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что по половозрастному признаку в структуре кадров ООО «Новооскольский электродный завод» за 2016 год преобладают лица возрастной категории «от 31

до 40 лет» и «до 30 лет», что является благоприятным фактором для развития трудового потенциала предприятия.

Таблица 2.9

Показатели основных кадровых процессов в ООО «Новооскольский электродный завод»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г	Темп прироста 2016г./2014г., %
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность персонала	35	38	40	14,29
Принято всего, чел.	6	9	11	83,33
Выбыло всего, чел.	7	6	9	28,57
в том числе:				
- по собственному желанию	7	6	8	14,29
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	1	-
- по сокращению штатов	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	0,17	0,23	0,28	64,71
Коэффициент оборота по выбытию	0,20	0,16	0,23	15,00
Коэффициент постоянства кадров	0,80	0,84	0,78	-2,50
Коэффициент текучести кадров	0,20	0,16	0,23	15,00
Коэффициент замещения	-0,03	-0,08	-0,05	66,67
Коэффициент стабильности коллектива	-0,16	-0,05	-0,17	6,25

Основная доля принимаемых работников: служащие и производственный персонал (кладовщики). Коэффициент оборота по приему кадров показывает значительное поступление на работу персонала отмеченное 2016 годом. Низкий показатель коэффициента в 2014 году характеризует степень снижения удовлетворенности персонала, отсутствие заинтересованности, материальных и моральных стимулов. Увеличение коэффициента оборота по выбытию кадров в

2016 году на 0,7% в сравнении с 2015 годом дает возможность определить рост выбытия персонала в организации по причине увольнения сотрудников по собственному желанию. Коэффициент постоянства кадров за исследуемый период показатель данного коэффициента не поднимался до уровня 1. Отрицательный коэффициент замещения кадров указывает на ряд недоработок отдела кадров организации и руководства организации.

2.3. Оценка трудового потенциала ООО «Новооскольский электродный завод»

Проанализируем уровень укомплектованности персоналом ООО «Новооскольский электродный завод» за 2014–2016 гг. Данные для анализа представлены в таблице 2.10.

Анализ таблицы 2.10 свидетельствует о том, что в целом за исследуемый период наибольшая недоукомплектованность штата ООО «Новооскольский электродный завод» отмечена в 2014 году, где процент укомплектованности составил 79,5%, а отклонение фактически занятых должностей от утвержденных по штату составило «минус» 9 человек.

За весь рассматриваемый период на 100% был укомплектован штат руководителей. Единственная недоукомплектованная категория в 2016 г. – специалисты, которые в 2016 году укомплектованы лишь на 84,6 %, отклонение от штатного числа должностей составило «минус» 4 человека. Так же в 2016 году полностью укомплектован штат служащих и производственного персонала.

В целом по организации ООО «Новооскольский электродный завод» в динамике за рассматриваемый период наблюдается увеличение процента укомплектованности персоналом с 79,5% (2012 год) до 90,9% (2015 год), т.е. происходит постепенное заполнение вакантных должностей в штате

организации, что ведет к улучшению качества предоставляемых услуг и снижению совокупной нагрузки на работников организации.

Таблица 2.10

**Анализ укомплектованности
ООО «Новооскольский электродный завод» персоналом, чел**

Показатели		Руководители	Специалисты	Служащие и производственный персонал	Всего
2014 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	3	26	15	44
	Фактически занято должностей	3	21	11	35
	% укомплектованности	100,0	80,8	73,3	79,5
	Отклонение (+ / -), чел.	0	- 5	- 4	- 9
2015 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	3	26	15	44
	Фактически занято должностей	3	22	13	38
	% укомплектованности	100,0	84,6	86,6	86,4
	Отклонение (+ / -), чел.	0	- 4	- 2	- 6
2016 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	3	26	15	44
	Фактически занято должностей	3	22	15	40
	% укомплектованности	100,0	84,6	100,0	90,9
	Отклонение (+ / -), чел.	0	- 4	0	- 4

Проведем оценку трудового потенциала ООО «Новооскольский электродный завод» по интегральному показателю. Для этого определим частные коэффициенты, представим их в виде таблицы 2.11.

С учетом приведенных характеристик, интегральный показатель трудового потенциала по средневзвешенной сумме имеет значение 0,78.

**Коэффициенты интегральной оценки трудового потенциала
ООО «Новооскольский электродный завод»**

Коэффициент	Результат
Коэффициент стабильности персонала	$КС = 38:40 = 0,70$
Коэффициент физической трудоспособности	$КФТ = 28:40 = 0,7$
Коэффициент уровня образования	$КО = 31:40 = 0,78$
Коэффициент производительности труда	$КПТ = 0,95$

Проанализируем таблицу 2.12, отражающую показатели потерь рабочего времени в связи с абсентеизмом, в том числе по болезни.

Таблица 2.12

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2014г. чел.-дн.	2015г. чел.-дн.	2016г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	15	18	25
2. целодневные/внутрисменные простои организации	табели рабочего времени	35	49	63
3. административные отпуска.	заявления и служебные записки персонала	1	3	0
4. прогулы	служебные записки руководителя	0	0	5
Всего	официальные документы	51	70	93
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		0,21	0,28	0,38

Чтобы рассчитать коэффициент абсентеизма необходимо взять отношение числа дней невыхода на работу к общему числу рабочих дней в течение года потребовалось 247 дней в год. Увеличение коэффициента абсентеизма в 2016 году по отношению к 2014 году на 0,17% произошло за счет внутрисменных простоев. Данный показатель коэффициента указывает на необходимость внедрения мероприятий, направленных на развитие и стимулирование трудового потенциала организации для повышения

производительности труда персонала.

Для оценки эффективности труда требуются показатели оценки результативности труда персонала:

Производительность труда может использоваться в практике как термин «выработка», когда количество работы произведено одним рабочим. Формула расчета стоимостной производительности труда:

$$P_{\text{тр}} = \text{ОП}_{\text{дв}} / Ч, \quad (2.1)$$

где $P_{\text{тр}}$ – производительность труда в стоимостном выражении, тыс. руб.;

$\text{ОП}_{\text{дв}}$ – объем работ в денежном выражении, тыс. руб.;

$Ч$ – среднесписочная численность, чел.

Рассчитаем производительность труда за 2015, 2016 годы.

$$P_{\text{тр}}(2015\text{г.}) = 74\,215 / 38 = 1\,953,0 \text{ тыс. рублей}$$

$$P_{\text{тр}}(2016\text{г.}) = 54\,177 / 40 = 1\,354,4 \text{ тыс. рублей}$$

Проведенный расчет показывает, что на основании снижения производительности труда персонала в организации снижается объем работ. В 2016 году производительность труда персонала снизилась на 30,6% (- 598,6 тыс. руб.) по сравнению с 2015 годом.

На основании проведенного исследования выявили следующие проблемы:

- несоответствие работников должности за счет отсутствия знаний и умений для вновь пришедших сотрудников.
- неудовлетворенность сотрудников с большим опытом и стажем дополнительной нагрузкой, в части обучения молодых работников.
- снижение производительности труда персонала;
- несовпадение ожиданий нового сотрудника с реальными условиями работы в организации;

- отсутствие эффективных процедур адаптации новых сотрудников в организации;
- текучесть кадрового состава;
- снижение показателей выручки и прибыли.

ООО «Новооскольский электродный завод» - это динамично развивающееся предприятие с многолетним опытом работы.

С 2008 года ООО «Новооскольский электродный завод» имеет свой товарный знак «СТАСВА» зарегистрированный в Федеральной службе по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам.

Система оплаты труда на предприятии организована в соответствии со структурой предприятия. Имеется штатное расписание, утвержденное руководителем предприятия. Оно является основанием для приема на работу.

Качество данных ресурсов достаточно высокое. В рассматриваемой компании, сотрудникам не предоставляется возможность обучения.

ООО «НЭЗ» самостоятельно разрабатывает и утверждает формы и системы оплаты труда, тарифные ставки и оклады.

Анализ мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в ООО «НЭЗ» показал, что в целом сотрудники относятся к работе серьезно. Благодаря слаженной работе коллектива, на предприятии практически не возникает конфликтов.

Анализ трудового потенциала выявил, что он недостаточно развит, хотя в организации имеются предпосылки для его развития, поэтому требуется проведения ряда мероприятий по оптимизации трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод».

В результате проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что по половозрастному признаку в структуре кадров ООО «Новооскольский электродный завод» за 2016 год преобладают лица возрастной категории «от 31 до 40 лет» и «до 30 лет», что является благоприятным фактором для развития трудового потенциала предприятия.

Служащие и производственный персонал составляют основную долю принимаемых работников.

Коэффициент оборота по приему кадров показывает значительное поступление на работу персонала отмеченное 2016 годом. Низкий показатель коэффициента в 2014 году характеризует степень снижения удовлетворенности персонала, отсутствие заинтересованности, материальных и моральных стимулов. Увеличение коэффициента оборота по выбытию кадров в 2016 году на 0,7% в сравнении с 2015 годом дает возможность определить рост выбытия персонала в организации по причине увольнения сотрудников по собственному желанию. Коэффициент постоянства кадров за исследуемый период показатель данного коэффициента не поднимался до уровня 1. Отрицательный коэффициент замещения кадров указывает на ряд недоработок отдела кадров организации и руководства организации.

Необходимо отметить, что в результате увеличения текучести кадров в 2016 году на 0,7% снизился уровень производительности труда, что в многом связано с недостаточным уровнем подготовленности вновь принятых сотрудников предприятия, а также неудовлетворенностью персонала с большим опытом работы. В связи с чем, следует разработать мероприятия по сохранению штата, для этого необходимо провести исследование неудовлетворенности персонала и определить меры, способствующие снижению коэффициента текучести кадров, оказывающего влияние на выручку и прибыль организации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «НОВООСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОДНЫЙ ЗАВОД»

3.1. Рекомендации по совершенствованию трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод»

В ООО «Новооскольский электродный завод» уровень развития трудового потенциала оценивается как невысокий, в частности по таким параметрам как саморазвитие личности в организации, возможность продвижения по службе, удовлетворенность своей работой.

Таким образом, целью и непосредственной задачей руководства ООО «Новооскольский электродный завод» стоит процедура совершенствования трудового потенциала, которая заключается в создании условий успешного профессионального развития сотрудников в организации и совершенствовании политики фирмы и руководства.

Основные проблемы в развитии трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод» и предлагаемые мероприятия по их решению представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Снижение производительности труда персонала (-30%)	Совершенствование политики организации и руководства	Проведение индивидуального собеседования: – при поступлении на работу; – при адаптации	Увеличение производительности труда на 15%;

			новых сотрудников (методов контроля или обратной связи)	
2.	Рост текучести кадров (+0,7%)	Совершенствование системы приема и адаптации персонала в организации	2.1. Введение анкетирования для потенциальных работников. 2.2. Введение наставничества в организации (разработка Положения)	2.1. Снижение показателя текучести кадров на 0,15%
3.	Снижение выручки от продаж на 27%	3.1. Стимулирование персонала с помощью материального поощрения 3.2. Стимулирование персонала с помощью нематериального поощрения	3.1 Материальное поощрение наставников. 3.2. Организация и проведение корпоративного мероприятия 3.3. Вручение подарков и грамот сотрудникам, победителям в акциях и конкурсах	Рост выручки от продаж на 15 %

Для повышения производительности труда работнику необходимо дать ощущение повышения важности работы. Стимулировать работника к скорейшему и качественному выполнению работы будет ощущение важности его работы, а так же понимание, как конкретно будут использованы результаты его труда[13, с. 18].

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и

качества выполнения данной работы как эта работа «вливается» в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

Для того, чтобы созданный механизм трудового потенциала эффективно функционировал, он должен базироваться на основных методологических принципах, к которым относятся: системность, непрерывность, эффективность, общественное партнерство, гласность и открытость, интеграцию ресурсов, целенаправленность и приоритетность.

Одним из вариантов контроля за качеством деятельности сотрудников организации может быть создание Программы деятельности на один месяц, заполнение по итогам выполнения данной программы аналитической таблицы и собеседование с руководителем структурного подразделения организации [14, с. 180].

При этом форма аналитической таблицы заполняется сотрудником организации в заданную пустографку (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Аналитическая таблица итогов деятельности (ФИО) за _____ месяц

Цель работы	Успехи	Ошибки	Причины ошибок	Способы устранения

После собеседования с руководителем структурного подразделения складывается реальная картина положения дел.

Предлагается использование метода «Вводная беседа» в ООО «Новооскольский электродный завод» для того, чтобы улучшить процесс социально-психологической адаптации вновь прибывших сотрудников. Руководитель отдела, в чье распоряжение поступает новый сотрудник, должен

проводить вводную беседу. Обычно план беседы состоит из нескольких разделов. Сотруднику нужно донести следующую информацию:

- об организации, ее стратегических целях, достижениях, ключевых клиентах и партнерах;
- о сегментах рынка, в которых работает организация
- о руководителях, подразделениях, в котором будет работать сотрудник, целях и задачах отдела и в целом об организационной структуре;
- об офисе: расположении различных отделов и служб, туалетов, отведенных для курения мест и т.д;
- об основных правилах поведения в офисе: как должно выглядеть рабочее место, рассказать о дресс-коде, времени прихода и ухода, питании, днях рождениях;
- о процессе организации рабочего места, кто, когда и как обеспечивает работу компьютеров и программ, телефонную связь; каковы правила пользования служебным транспортом и такси, а так же как увеличить необходимые материальные запасы (канцелярские товары и т.д.),
- быть готовым ответить на вопросы, которые возникнут у сотрудника в процессе беседы.

Вводная беседа может являться как основным, так и дополнительным методом социально-психологической адаптации. Если информация о каких-то аспектах уже доведена до сведения новичка с помощью других методов, которые также используются для решения задачи адаптации, то план вводной беседы может быть сокращен.

Метод неформализованного сопровождения также должен использоваться. Руководитель отдела знакомит вновь прибывшего работника с ключевыми сотрудниками организации, а также рассказывает о некоторых специфических особенностях межличностного взаимодействия.

Для того, чтобы повысить эффективность профессиональной адаптации вновь прибывших работников, требуется:

- в положении «О наставничестве» официально закрепить статус наставников

- реализовать мероприятия по повышению мотивации наставников.

Наставничество – это дополнительная нагрузка к основному объему работы, требующая компенсации. При позиционировании себя в качестве наставника необходимо разрабатывать систему мотивации, которая будет основана на стимулировании материальном и нематериальном [4, с. 63].

Зачастую наставничество предполагает дополнительное денежное вознаграждение. Необходимо мотивировать наставников путем дополнительного премирования за помощь в адаптации к новой работе вновь прибывших сотрудников (наставническая премия). Данная премия должна зависеть от результатов анкетирования нового сотрудника и его итоговой оценки, а также от длительности самой адаптации. Предлагается выплачивать наставникам ежемесячное вознаграждение, в размере 10% от заработной платы. По итогам оценки адаптации нового сотрудника возможно так же выплачивать разовую премию в размере 15% к заработной плате наставника. Элементами оценки являются результаты анонимного опроса коллег и клиентов, отзывы работников, которые осуществляют ориентационную работу (менеджера по персоналу, наставника, руководителя), а также результаты работы, зафиксированные в плане работы на испытательный срок, сотрудника, который оценивается. Критериями успешной адаптации в данном случае будут являться: выполнение плана работы на период адаптации по всем пунктам, рост профессионального уровня работника, снижение срока адаптации до 3 месяцев.

Внедрение методов нематериальной мотивации также необходимо. Это такие методы, как: доска почёта, вручение грамот, объявление благодарности, присуждение звания «Лучший наставник». Это повысит авторитет наставника среди коллег, его самооценку, а также будет поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе и поможет развить и сформировать организационную культуру.

Хорошо развитая в организации система мотивации и наставничества повлияет на дисциплину и обучение нового сотрудника. Правильная мотивация наставников скажется на профессиональной адаптации работников положительным образом, а также позволит сократить период вхождения в профессию. В результате производительность труда новых работников будет повышаться за достаточно короткий промежуток времени.

Таким образом, эффективная система наставничества в ООО «Новооскольский электродный завод» нужна для того, чтобы:

- повысить качество подготовки и квалификации персонала;
- развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе, дать им возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых организации, тем самым уменьшить текучесть кадров;
- предоставить наставникам возможность карьерного роста, поощрить за хорошую работу, признать их заслуги перед компанией, что также будет являться ингибитором текучести кадров;
- сэкономить время руководителей на обучение новых работников;
- уменьшить количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока, также снизив текучесть кадров.

Так же для сокращения сроков профессиональной адаптации необходимо уделять особое внимание отбору и найму персонала, проводить более качественное собеседование, с внедрением анкетирования. Необходимо разработать систему критериев отбора кандидатов, что уже на этапе приема на работу нового сотрудника позволит определить более подходящую кандидатуру.

На вновь поступивших, на работу руководителей и специалистов собирается информация, которая заносится в кадровый банк данных. Так же были совершенствованы подходы к кадровому делопроизводству. Личное дело должно нести информацию о личности, его целях, ценностных ориентациях, отражать соответствие профессионального роста и эволюции личности с

учетом образования, практических знаний, способности адаптироваться к новым условиям. Для этого разработана форма личной анкеты, которая заполняется при приеме на работу, переводе, планировании карьеры и несет довольно большой объем информации о работнике.

Данные мероприятия позволят выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к факторам хозяйственной среды организации наиболее высока. Так же, при более тщательном отборе кандидатов компания сможет сэкономить на дополнительных наборах и снизить текучесть кадров.

Для сокращения периода адаптации новых сотрудников необходимо уделить особое внимание социально-психологической стороне адаптации. Данное направление адаптации подразумевает освоение моделей межличностного общения и вхождения в коллектив.

Для улучшения социально-психологического климата в коллективе весьма актуальным является проведение корпоративных мероприятий, на которых коллективу представляют новых сотрудников, что так же позволит облегчить освоение новичками моделей межличностного общения. Это может быть ежемесячное поздравление руководством всех именинников, проведение концертов и вечеров молодыми работниками, конкурсов профессионального мастерства, совместные выезды на природу.

Данный метод позволяет новому сотруднику понаблюдать за коллегами в ситуации неформального общения и перенять принятые модели поведения, а всем остальным работникам – познакомиться с новым членом коллектива. Проведение небольшого инструктажа перед корпоративной вечеринкой окажет новичку большую помощь. В ходе инструктажа рекомендуется сообщить новичку следующие нюансы, в какой одежде лучше прийти на мероприятие, уместно ли шутить, о чем следует говорить, как построить вступительное слово или тост. Кроме того, следует сообщить новичку, с кем ему обязательно стоит пообщаться во время мероприятия и о чем с ключевыми лицами организации лучше беседовать (их любимые темы, увлечения и пр.).

Для эффективности прохождения периода адаптации нового работника руководителю отдела необходимо использовать методы контроля (обратной связи) процесса адаптации новых сотрудников, например беседы с новым сотрудником. Данную беседу следует проводить не реже одного раза в три дня в виде неформальной беседы, желательно во второй половине рабочего дня, так как это позволит оценить еще и состояние рабочего. В рамках беседы необходимо обозначить, что она имеет целью получение информации для повышения эффективности процесса адаптации, и не будет влиять на конечное решение о прохождении испытательного срока. В результате этой процедуры определяются «проблемные места», требующие дополнительного развития и проводятся корректирующие мероприятия.

Эффективная мотивация является необходимым условием успешной адаптации. Чтобы повысить эффективность данного процесса, требуется предусмотреть и разработать мероприятия по мотивации новых сотрудников. В качестве вознаграждения за успешное прохождение адаптации нового сотрудника целесообразна реализация нематериальной мотивации, отличием которой будет выступать опора на нефинансовые цели. В качестве технологий нематериальной мотивации нового работника можно использовать:

- афиширование достижений новых работников. Примером могут являться информационные листки, страницы корпоративной газеты, плакаты, на которых будут опубликованы новички, которые достигли больших результатов в производственной деятельности предприятия;
- похвала (устная или письменная), которая будет осуществляться как при личном контакте с работником, так и на массовых мероприятиях.
- поздравление с различными торжественными событиями, которые наиболее важны для кандидата.

Для анализа экономической эффективности необходимо составить бюджет затрат на мероприятия. Рассмотрим и проведем анализ бюджетных

затрат на проектные мероприятия по стимулированию персонала в организации (табл. 3.3). Проект рассчитан на 7 месяцев.

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод»

№	Мероприятие	Период реализации	Ответственные	Затраты
1.	Проведение индивидуального собеседования: – при поступлении на работу; – при адаптации новых сотрудников (методов контроля или обратной связи)	01.02.2017- 28.07.2017	Директор, инспектор ОК	В рамках должностных обязанностей сотрудников
2.	Введение анкетирования для потенциальных работников	01.03.2017- 31.03.2017	Инспектор ОК	В рамках должностных обязанностей сотрудников
3.	Введение наставничества в организации (разработка Положения)	01.04.2017- 31.05.2017	Инспектор ОК	В рамках должностных обязанностей сотрудников
4.	Материальное поощрение наставников.	01.06.2017- 30.06.2017	Директор, главный бухгалтер, инспектор ОК	122 400 руб.
5.	Организация и проведение корпоративного мероприятия	01.07.2017- 31.07.2017	Директор, главный бухгалтер, инспектор ОК	55 000 руб.
6.	Вручение подарков и грамот сотрудникам, победителям в акциях и конкурсах	01.08.2017- 31.08.2017	Директор, главный бухгалтер, инспектор ОК	25 000 руб.
Итого:				202 400 руб.

Совокупные затраты по совершенствованию по совершенствованию трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод» составят 202,4 тыс. рублей.

Таким образом, система совершенствования трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод», которая построена с учетом предлагаемых рекомендаций будет являться предпосылкой к сокращению периода адаптации и быстрейшему достижению точки рентабельности новых работников, а также будет являться толчком для развития развитию творческой инициативы у всего коллектива, откроет новые возможности роста и воспитает командный дух.

3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод»

Анализ экономической эффективности проекта по внедрению мероприятий необходим, так как разработка и внедрение путей совершенствования системы формирования трудового потенциала требует определённых инвестиций.

В области управления персоналом экономическая эффективность трактуется как достижение целей организации (экономических результатов) с минимальными затратами на персонал. Эта категория основывается на определении того, насколько работа персонала способствует достижению целей организации и стоящих перед ней задач.

Рассчитаем экономическую эффективность от реализации проектных мероприятий с учетом увеличения производительности труда персонала по формуле (2.1):

$$П_{\text{тр}}(2016\text{г.}) = 54\,177 / 40 = 1\,354,4 \text{ тыс. рублей}$$

$$П_{\text{тр}}(2017\text{г.}) = 62\,303 / 40 = 1\,557,6 \text{ тыс. рублей}$$

На основании оценки эффективности трудового потенциала в организации после внедрения мероприятий, нужно отметить, что производительность труда персонала в 2017 году по проекту увеличится на 15 % по сравнению с 2016 годом.

Далее, проанализируем показатель коэффициента текучести кадров:

$$K_{\text{тек}}(2016 \text{ г.}) = 9 / 40 \times 100 = 0,23 \%$$

$$K_{\text{тек}}(2017 \text{ г.}) = 3 / 40 \times 100 = 0,08 \%$$

Экономический эффект по снижению коэффициента текучести в организации после проектных мероприятий в 2017 году на 0,15%.

Внедрение мероприятий повысит основные финансовые показатели, такие как выручка не менее, чем на 10%. Для этого спрогнозируем показатели выручки после введения проектных мероприятий и выявим экономическую эффективность.

$$П_{\text{в}} = (В_{\text{рп}} + (В_{\text{рп}} \times (П_{\text{рв}} / 100))) , \quad (3.1)$$

где $П_{\text{в}}$ – планируемый показатель выручки от реализации проектных мероприятий, тыс. руб.;

$В_{\text{рп}}$ – выручка от реализации за последний период, тыс. руб.;

$П_{\text{рв}}$ – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенных мероприятий, %.

$$П_{\text{в}} = 54\,177 + (54\,177 \times (15,0 / 100)) = 62\,303,5 \text{ тысяч рублей}$$

Экономическая эффективность рассчитаем по формуле:

$$\text{Ээ} = \text{П} / \text{З}, \quad (3.2)$$

где З – величина использованных ресурсов или затрат, тыс. руб.;

П – результат экономической деятельности (выручка), тыс. руб.

$\text{Ээ} = 62\,303,5 / 202,4 = 307,8$ тыс. рублей экономическая эффективность после реализации проекта показателя выручки в 2017 году.

Далее рассчитаем срок окупаемости предложенного нами проекта. Для этого применим формулу:

$$\text{В} = \text{Зр} / \text{Э}, \quad (3.3)$$

где В – время окупаемости затрат за счет вызванного ими прироста выручки, месяцы, годы;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.

$$\text{В} = 202,4 / 307,8 = 0,67 \text{ месяцев}$$

Окупаемость проектных мероприятий наступит через 7 месяцев.

Следовательно, экономическая эффективность показывает реализацию персоналом целей организации, и, прежде всего, производительности труда и рентабельности, за счёт экономного использования ограниченных ресурсов.

С точки зрения социальной эффективности, данные мероприятия также

являются эффективными, так как ведут к росту уровня удовлетворенности персонала социально-психологическим климатом, повышению лояльности.

Произойдет повышение уровня сотрудничества и доверия между руководством и специалистами, которые недавно приняты на работу; повышение уровня приверженности специалистов своей организации; повышении заинтересованности работника в результатах своего труда ;повышение уровня сотрудничества и доверия между руководством и специалистами, которые недавно приняты на работу; повышение степени информированности о целях, стратегии и текущей работе ООО «Новооскольский электродный завод».

Предложенные мероприятия снизят уровень конфликтности, мотивация к труду будет более эффективна, что приведет к повышению производительности труда и увеличению прибыльности предприятия, снижению затрат на поиск и адаптацию нового персонала.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения следующих положительных изменений на предприятии:

- обеспечении персоналу благоприятных условий труда;
- создании условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников.

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки, стрессовые ситуации).

По результатам анализа системы формирования и развития трудового потенциала персонала были выявлены следующие проблемы:

- несоответствие работника должности, нехватка знаний;
- снижение работоспособности работников;

- несовпадение ожиданий нового сотрудника с реальными условиями работы в организации;
- отсутствие эффективных процедур адаптации новых сотрудников в организации;
- неэффективная система мотивации и оплаты труда.

Введенные мероприятия позволят выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к факторам хозяйственной среды организации наиболее высока. Так же, при более тщательном отборе кандидатов компания сможет сэкономить на дополнительных наборах и снизить текучесть кадров.

Эффективная система трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод» станет инструментом, повышающим рентабельность в организации – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении необходимо отметить, что цель написания данного исследования достигнута посредством решения поставленных задач.

В работе были рассмотрены сущность понятия «трудовой потенциал», методы и показатели оценки эффективности его использования.

Итак, трудовой потенциал – это не только человеческий капитал, то есть знания, навыки и профессиональные способности работника, но и «социальный капитал», то есть характер отношений между людьми, занятыми общим делом, способы и культура их отношений, развитость межличностных и межгрупповых коммуникаций.

Существует большое разнообразие методов исследования трудового потенциала организаций, среди них особое место занимают такие как метод балльной оценки компонентов трудового потенциала, кластерный метод, метод интегральной оценки трудового потенциала.

Согласно организационно-экономической характеристике ООО «Новооскольский электродный завод» - это динамично развивающееся предприятие с многолетним опытом работы.

С 2008 года ООО «Новооскольский электродный завод» имеет свой товарный знак «СТАСВА» зарегистрированный в Федеральной службе по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам.

Система оплаты труда на предприятии организована в соответствии со структурой предприятия. Имеется штатное расписание, утвержденное руководителем предприятия. Оно является основанием для приема на работу.

Проанализировали показатели производства и наблюдали тенденцию роста производства.

Рассмотрели и подвергли анализу, коэффициенты движения рабочей силы изменялись, коэффициент оборота по приему в организации был в 2016 году на 0,11% выше, чем в 2014 году, на 5,0% чем в 2015 году, увеличение

коэффициента оборота по выбытию кадров в 2016 году на 0,7% в сравнении с 2015 годом, коэффициент постоянства кадров относительно 2015 года снизился к 2016 году на 0,6%, увеличился коэффициент текучести кадров в 2016 на 0,7% в сравнении с 2015 годом, коэффициент замещения кадров является отрицательным только в 2014 году (-0,03%), однако в 2015, 2016 годах он имеет положительное значение, но должен быть равен нулю, отрицательный и коэффициент стабильности коллектива, увеличивающийся к 2016 году на -0,12% в сравнении с 2015 годом подтверждает факт отсутствия стабильности персонала в организации.

На основе интегральной оценке трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод» интегральный коэффициент составил 0,73.

Таким образом, согласно проведенному анализу трудового потенциала организации были выявлены проблемы:

- 1) несоответствие работников должности за счет отсутствия знаний и умений для вновь пришедших сотрудников.
- 2) неудовлетворенность сотрудников с большим опытом и стажем дополнительной нагрузкой, в части обучения молодых работников.
- 3) снижение производительности труда персонала;
- 4) несовпадение ожиданий нового сотрудника с реальными условиями работы в организации;
- 5) отсутствие эффективных процедур адаптации новых сотрудников в организации;
- 6) текучесть кадрового состава;
- 7) снижение показателей выручки и прибыли.

В связи с этим были предложены проектные мероприятия по оптимизации процесса формирования и развития трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод»: совершенствование системы отбора и найма персонала, путем проведения более качественного собеседования, с

внедрением анкетирования потенциальных работников; закрепление статуса наставника в положении «О наставничестве»; повышение мотивации наставников с помощью материального и нематериального стимулирования; внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала («Вводная беседа», метод неформализованного сопровождения, организация корпоративных мероприятий, справочник); использование методов контроля (обратной связи) адаптации новых сотрудников.

Из всего вышеперечисленного следует вывод, что мероприятия по оптимизации процесса формирования и развития трудового потенциала позволят выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к факторам хозяйственной среды организации наиболее высока. Так же, при более тщательном отборе кандидатов компания сможет сэкономить на дополнительных наборах и снизить текучесть кадров.

Также важно отметить, что экономическая эффективность от реализации проекта составит 307,8 тыс. рублей, а срок окупаемости – 7 месяцев.

Таким образом, эффективная система трудового потенциала в ООО «Новооскольский электродный завод» станет инструментом, повышающим рентабельность в организации – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Ю.Н. Модифицированный метод решения задач распределения трудовых ресурсов на предприятиях, в компаниях, фирмах [Текст] / Ю.Н. Александрова // Науковедение. – 2014. – №1. – С. 12-19.
2. Атаева, Е.А. Классификация факторов, определяющих уровень трудового потенциала [Текст] / Е.А. Атаева // Экономика промышленности – 2005. – Т. 28. – №2. – С. 181-186.
3. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации [Текст] / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб // Менеджмент в России и за рубежом – 2003. – № 8. – С. 150-157.
4. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом [Текст]: учебное пособие для экономических колледжей и вузов/ А.О. Блинов, О.В. Василевская; Новая гуманитарная академия «Гелан», Институт управления и образовательных технологий. – Москва: Гелан, 2008. – 411 с.
5. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учебник / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 192 с.
6. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник, 3-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, Проспект, 2006. – 504 с.
7. Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека [Текст]: учебник для гуманитарных вузов / В.К. Вилюнас. – Москва: МГУ, 2010. – 344 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник, четвертое изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Экономистъ, 2005. – 528 с.
9. Воеводина, Н.А. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании [Текст] / Н.А. Воеводина // Управление персоналом. – 2013. – № 14. – С. 50-58.

10. Володина, Н. А. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы [Текст]: монография / Н. А. Володина. Москва: ЭКСМО, 2010. – 238 с.
11. Вырупаева, Т. В. Планирование потребности в кадрах в системе управления карьерой на государственной службе [Текст] / Т.В. Вырупаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 116–121.
12. Герчикова, И.А. Менеджмент [Текст]: учебник / И.А. Герчикова. – Москва: Бизнес и биржи, 2004. – 282 с.
13. Глушкова, А.Ю. Инновации в адаптации персонала как метод повышения трудового потенциала предприятия [Текст] / А.Ю. Глушкова // Управление в XXI веке : сборник статей по материалам студенческой научно-практической конф., Белгород, 1-2 ноябр. 2016 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород : ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016. – С. 18-22.
14. Глушкова, А.Ю. Особенности влияния организационной культуры на эффективность развития персонала [Текст] / А.Ю. Глушкова // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия : сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конф., Белгород, 13-16 апр. 2016 г. / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. – Белгород : ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. – С. 176-181.
15. Гусева, Е.П. Менеджмент [Текст]: Учебно-методический комплекс/ Е.П. Гусева; Москва: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 448 с.
16. Гуськова, Н.Д. Предпринимательство [Текст] / Н.Д. Гуськова, Н.П. Макаркин, Е.А. Неретина. – Саранск: МГУ, 2014. – 405 с.
17. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.А. Дятлов. – Москва: ПРИОР, 2009. – 216 с.
18. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Г. Десслер. – Москва: Бином. Лаборатория знаний, 2010. – 799 с.
19. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 225 с.

20. Зайцева, О.А. Основы менеджмента [Текст] учеб. пособие / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин и др. – М., 2006 – 298 с.
21. Ивановская, Л.В. Современные взгляды на «кадровый резерв», актуальность его создания и совершенствования [Текст] / Л.В. Ивановская // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 10-1. – С. 178-183.
22. Ивашковская, И.В. Финансовая архитектура компаний. Сравнительные исследования на развитых и развивающихся рынках: Монография [Текст] / Ивашковская И.В., Степанова А.Н., Кокорева М.С. Под науч. ред. д-ра экон. наук И.В. Ивашковской. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 238 с.
23. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие [Текст] / Н.И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 2011. – 279 с.
24. Каменская, В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности [Текст]: учеб. пособие / В.Г. Каменская. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 160 с.
25. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст]: монография / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2011. – 320 с.
26. Кандаурова, И. А. HR-стратегия – часть политики компании [Текст] / И.А. Кандаурова // Управление развитием персонала. – 2010. – №. 2. – С. 88-99.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – Москва: ЮНИТИ, 2009. – 435 с.
28. Князева, О. В. Стратегия управления персоналом: предпосылки внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в российских компаниях [Текст] / О.В. Князева // Российское предпринимательство. – 2010. – № 1. – С. 60-64.
29. Козлов, В. Проблема единства организационной культуры компании [Текст] / В. Козлов // Управление персоналом. – 2011. – № 9 (187). – С. 53-56.

30. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки [Текст]: учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. – Санкт-Петербург: Профессия, 2011. – 192 с.
31. Косьмина, Е.А. К проблеме управления потенциалом персонала [Текст] / Е.А. Косьмина // Управление персоналом. – 2013. – № 20. – С. 31-34.
32. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: учеб. пособие : для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 158 с.
33. Кузнецов, И.Н. Деловое общение [Текст]: учеб. пособие / И. Н. Кузнецов. - 5-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 528 с.
34. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент комплектование, адаптация, развитие [Текст]: учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – Москва: РИОР, 2013. – 255 с.
35. Лобанова О.И. Построение системы кадрового резерва в организации [Текст] / О.И. Лобанова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 5. – С. 6-45.
36. Лопарева, А.М. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учеб. пособие / А.М. Лопарева. – Москва: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
37. Лукичева, Л.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. / Москва: Омега-Л, 2012. – 364с.
38. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие / Е. В. Маслов, П. В. Шеметов. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 312 с.
39. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др. – 3-е изд. – Санкт-Петербург.: Питер, 2003. – 221 с.
40. Малуев, П.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / П.А. Малуев. – Москва: Альфа-Пресс, 2010. – 284 с.

41. Медведев, А.А. Управление кадровым резервом руководителей высшего звена как инструмент развития персонала организации [Текст]: автореф. дис. канд. социол. Наук / А.А. Медведев. – Пятигорск, 2012. – 24 с.
42. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями [Текст]: учеб. пособие / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с.
43. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
44. Мухортова, О.В. Современные проблемы кадрового обеспечения социально-культурной сферы: Муниципальное управление в России. Теория и практика: сборник научных трудов [Текст] / О.В. Мухортова. – Самара: СМИУ, 2008.
45. Носкова, М.В. Системный подход к кадровому потенциалу как экономической категории [Текст] / М.В. Носкова // Вестник Алтайского государственного университета. – 2009. – № 11. – С. 87-91
46. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М.: Волтерс Клувер, 2011. – 800 с.
47. Парушина, Н. В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации [Текст] / Н. В. Парушина, Н. А. Лытнева // Аудитор. – 2012. – № 9. – С. 30-35.
48. Радько, С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория [Текст] / С. Г. Радько. – Санкт-Петербург.: Просвещение, 2010. – 140 с.
49. Семенов, Ю.Г. Организационная культура [Текст] / Ю.Г. Семенов. – М.: Университетская книга; Логос, 2006. – 256 с.
50. Тебекин, А.В. Менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – Москва: КноРус. – 2013. – 432 с.

51. Титов, В.И. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.И. Титов. – Москва: ЭКСМО, 2008. – 416 с.
52. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учеб. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – Москва: ЛИНК, 2011. – 272 с.
53. Третьякова, Л. А. Сущность категории «трудовой потенциал»: социально-экономический аспект [Текст] / Л. А. Третьякова, М. А. Бессонова, Е. Н. Трофименко // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 34 (361). – С. 2-10.
54. Хабибулин, А.Г. Правовое обеспечение профессиональной деятельности : учебник [Текст] / А. Г. Хабибулин. К. Р. Мурсалимов. - Москва: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М. 2013. - 336 с.
55. Хендерсон, Р. Компенсационный менеджмент [Текст]: учебник, 8-е изд. / Р. Хендерсон пер. с англ. под ред. Горелова Н.А. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 215 с.
56. Черникова, А.Г. Теоретическое исследование сущности трудового потенциала / А.Г. Черникова, Т.В. Давыденко// Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2014. – № 12. – С. 215-220 с.
57. Черникова, С.А. Трудовые ресурсы как фактор производства [Текст] / С.А. Черникова, Ю.А. Исаков // Российское предпринимательство. – 2014. – № 5 (251). – С. 55-62.
58. Шаталова, Н. Трудовой потенциал работника: ключевые понятия научного анализа [Текст] / Н. Шаталова // Кадровик. – 2013. – № 3. – С. 70-76.
59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В. Шекшня – Москва: Бизнес школа «Интел-синтез», 2000. – 368 с.
60. Экономика предприятия: Учебник для вузов/под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандра. - 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити. – ДАНА, 2004. – 670 с.
61. Якубов, А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Я. Якубов / Москва: Инфра-М, 2012. – 598 с.

