

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

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО
ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ НИУ «БЕЛГУ»**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001261
Буняевой Ксении Александровны

Научный руководитель:

Проф., зав. кафедрой управления персоналом
Третьякова Лариса Александровна

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Трудовой потенциал организации: содержание, особенности работы с ним.....	8
1.2 Инновационные технологии повышения эффективности использования трудового потенциала организации	12
1.3 Методы и показатели оценки эффективности использования трудоого потенциала организации.....	18
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НИУ «БЕЛГУ»	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	32
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	40
2.3 Анализ актуального состояние системы использования трудового потенциала в организации.....	48
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В НИУ «БЕЛГУ».....	55
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ».....	55
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ».....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современном мире определяющими факторами социально-экономического роста страны становятся процессы инновационного, научного, технического совершенствования и развития. Это, безусловно, сказывается на организациях как материального, так и нематериального производства. Инновационный и научно-технический прогресс требует гибкости, быстрой системы адаптации к новым условиям функционирования организации. В организации необходимо создание такой структуры производства, которую при изменении факторов внешней среды можно было быстро адаптировать под новые условия. В связи с этим все больше проявляется потребность организации в высококвалифицированных кадрах, способных к быстрому освоению инновационных нововведений, качественному исполнению управленческих решений, что приводит нас к выводу о необходимости совершенствования условий для эффективного использования трудового потенциала организации.

В организации трудовой потенциал не может ограничиваться постоянными значениями – это постоянно изменяющаяся величина.

Количественные и качественные характеристики трудового потенциала, от значений которых зависит насколько эффективно будет использоваться трудовой потенциал, постоянно изменяются под воздействием как объективных, так и субъективных факторов. В связи с этим, исследование уровня трудового потенциала, выявление особенностей и эффективности его использования является наиболее важной и значимой задачей любой организации. Путем выявления и устранения слабых сторон трудовой составляющей, компания создает предпосылку для эффективной и конкурентоспособной хозяйственной деятельности [8, с 194].

В современной бизнес-среде конкурентоспособность организации определяется скоростью реагирования и способностью к быстрой адаптации

в условиях постоянно меняющихся факторов воздействия на организацию. Оперативность реагирования зависит в большей степени от компетентности персонала, способности принимать управленческие решения и эффективно реализовывать новые стратегии развития организации, т.е. от трудового потенциала персонала организации.

В условиях современного рынка процесс планирования развития трудового потенциала организации предлагает решение основной задачи: обеспечение конкурентного преимущества. Внимание именно к этой системе управления гарантирует устойчивость, стабильность организации в мировом деловом сообществе [31, с 264]. Как социально-экономическая категория, трудовой потенциал отражает возможное участие работников в процессе производства с учетом их профессиональных, квалификационных, психофизиологических характеристик и качеств при определенно сложившихся организационно-технических, социально-экономических условиях производственной деятельности. Это «совокупная трудовая дееспособность коллектива» [39, с.56].

Существует множество подходов и критериев оценки эффективности использования трудового потенциала организации. Во многом это объясняется сложностями в определении и оценки эффективности трудового потенциала отрасли или народного хозяйства в целом. Но все же более объективной является оценка эффективности использования трудового потенциала организации.

Оценка и планирование эффективного использования трудового потенциала организации определяет направление его развития и совершенствования. Это способствует увеличению уровня рентабельности организации, увеличению количества и качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг, уменьшению затрат и издержек производства и в итоге – уменьшению себестоимости продукции. Все эти факторы имеют определяющее значение в повышении конкурентоспособности как продукции, так и самого предприятия на рынке труда. Отсюда следует, сто

трудовой потенциал организации – это производительная сила предприятия, содержащая в себе интеллектуальный и физический потенциал, необходимый для производства товаров и услуг.

Трудовой потенциал человека определяется как совокупность физических, интеллектуальных, духовных качеств человека, которые определяют возможности и степень его участия в трудовой и производственной деятельности, результативность труда, способность к самосовершенствованию в процессе трудовой деятельности [48, с.85]. Именно поэтому на предприятии так важна оценка уровня эффективности использования трудового потенциала. В задачи структуры управления организации должна быть включена не только оценка существующего уровня эффективности использования трудового потенциала, но и создание соответствующих условий труда в организации, которые будут способствовать реализации сотрудником собственного трудового потенциала.

Степень научной разработанности темы. Проблема эффективного использования трудового потенциала организации рассматриваются в работах как отечественных, так и зарубежных авторов. Методические аспекты решения этой проблемы в 30-е годы были предложены С. Струмилиным. Его позиции по этому вопросу подверглись обсуждению в работах А. Пашкова, П. Иоффе. В середине 50-х годов разработкой данного направления занимались – В. Немчинов, А. Иванченко, А. Д. Боярский, Дятлов В.А., Егоршин, А.П., Л. Берри, Н. Дорошин, А. Ефимов, Ш. М. Калганов, Е. Карнаухова, Л. Кваша, И. Машинский, П. Мстиславский, Л. Лапотников, А. Еатаулин, В. Машенков, Л. Жуков, П. Смекалов, Ф. Веселков, П. Дугин и другие. Различные аспекты проблематики эффективности использования трудового потенциала нашли свое отражение в научных трудах многих отечественных исследователей: Генкина Б.М., Аширова Р.З, Веснина В.Р., Тихоновой Е.Ю., Трункиной Л.В. и многими другими.

Объектом исследования является НИУ «БелГУ».

Предмет исследования – система использования трудового потенциала организации.

Была сформулирована **цель исследования** – разработка проекта совершенствования системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать методическую, учебную литературу по заданной теме;
2. Проанализировать организационно-экономическую структуру НИУ «БелГУ»;
3. Выявить особенности системы управления персоналом в организации;
4. Проанализировать актуальное состояние системы использования трудового потенциала в НИУ «БелГУ»;
5. Разработать проект, направленный на совершенствование системы эффективного использования трудового потенциала организации;
6. Оценить социально-экономическую эффективность проекта.

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в системе использования трудового потенциала организации на примере НИУ «БелГУ»;
2. Определены технологии и методы решения проблем в системе эффективного использования трудового потенциала организации на примере НИУ «БелГУ»;
3. Разработан проект совершенствования системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ».

Информационную базу исследования составляют законы Российской Федерации по вопросам использования трудового потенциала организации, нормативно-правовые источники по вышеперечисленным вопросам, материалы справочных и периодических изданий, результаты

опубликованных социально-экономических исследований, экспертные оценки ученых, материалы отчетности НИУ «БелГУ» за 2014-2016г., плановые и первичные документы.

В дипломном проекте использовались следующие **методы**:

1. Анализ нормативной, справочной, аналитической литературы;
2. Логический;
3. Графический;
4. Качественный и количественный анализ с применением методов

математической статистики;

5. Экономико-статистический;
6. Структурный.

Структура дипломного проекта. Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Трудовой потенциал организации: содержание, особенности работы с ним

При анализе учебной и дополнительной литературы по теме исследования чаще всего встречается определение трудового потенциала как части потенциала человека, сформированной под воздействием таких факторов как образование, окружающая среда, воспитание и т.д. Чаще всего под термином «трудовой потенциал» подразумеваются навыки и умения, направленные на реализацию трудовой деятельности. При таком подходе, потенциал рассматривается как ресурсная категория. В таком случае, трудовой потенциал – это ресурс, направленный на достижение цели, решение задачи в рамках трудовой деятельности. Определением «трудовой потенциал» оценивается не только уровень трудовой активности отдельного работника, но так же и организации, трудового коллектива, отрасли, общества. Для объективной и эффективной оценки трудового потенциала каждой из категорий, выделяют несколько видов трудового потенциала, ключевым отличием которых будет уровень управления:

1. трудовой потенциал отдельного человека;
2. трудовой потенциал группы людей;
3. трудовой потенциал предприятия (кадровый потенциал);
4. трудовой потенциал отрасли промышленности;
5. трудовой потенциал экономического региона;
6. трудовой потенциал национальной экономики[4, с. 47].

И-за большого уровня факторов и особенностей каждой категории трудового потенциала, четкого определения понятия «трудовой потенциал» не существует. Но, исходя из изученных исследований, можно выделить

обобщенную характеристику, объединяющие определение каждой из категорий трудового потенциала – это результативность труда. Этот показатель должен меняться в процессе деятельности организации и воздействия на нее факторов внешней среды, уровня организации производства и выбора технологии управления. [14, с. 35].

Для того, чтобы сформировать понимание о специфике рассматриваемой темы, следует рассмотреть несколько определений трудового потенциала:

Трудовой потенциал - это совокупность необходимых для функционирования или развития системы различных ресурсов, главным образом экономических, непосредственно связанных с функционированием производства и ускорением научно - технического прогресса [22, с. 11].

Трудовой потенциал - это система материальных и трудовых факторов (условий, составляющих), обеспечивающих достижение целей производства [8, с. 63].

Трудовой потенциал - это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда [14, с. 56].

По итогам анализа литературы по данной теме, можно заключить, что такие характеристики как опыт, знания, умения, навыки, квалификация, креативность, творческий потенциал каждого работника и составляют трудовой потенциал организации. Исходя из этого, можно сделать вывод, что трудовой потенциал организации строится из совокупности личностного, интеллектуального, психофизиологического, профессионально-квалификационного и творческого потенциалов каждого работника [50, с. 436].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод: для формирования и управления трудовым потенциалом организации, необходима оценка

существующего уровня эффективности использования трудового потенциала организации. Так же необходимо создание условий, способствующих реализации потенциала каждого работника организации.

Начиная с 1993 года, в Российской Федерации осуществлён переход на международную систему квалификации состава населения [9, с.84]. В соответствии с данной классификацией на рисунке 1.1 представлена схема состава трудовых ресурсов [12, с. 56].

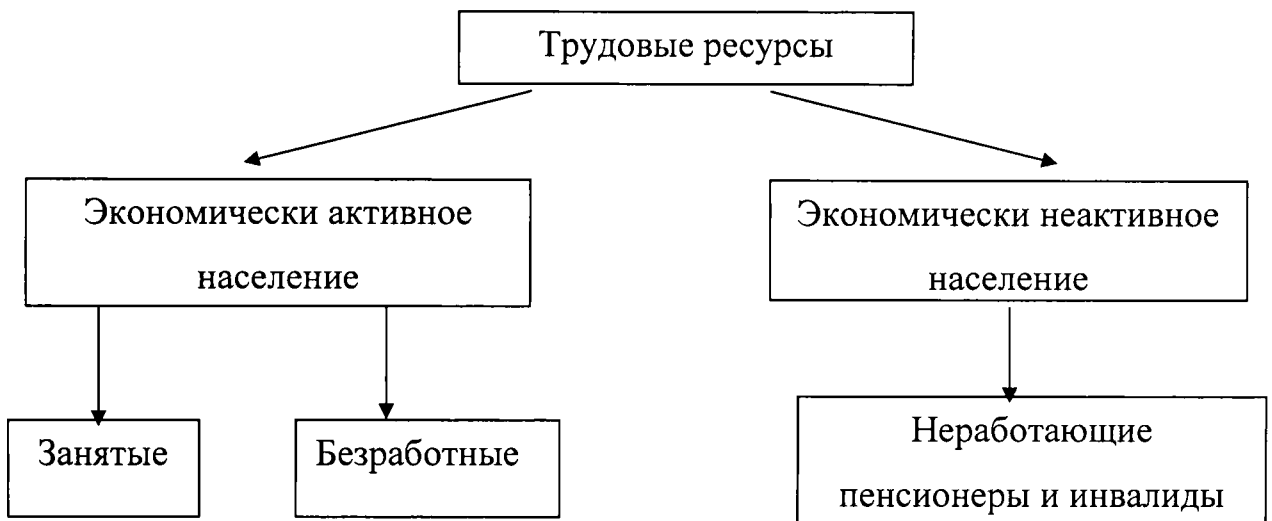


Рис. 1.1 Трудовые ресурсы

Население, входящее в состав трудовых ресурсов, можно разделить на две группы: экономически активное население и экономически неактивное население.

Характеристики, по которым оцениваются трудовые ресурсы можно разделить на количественные и качественные. К количественным относятся: численность и состав персонала (по возрасту, полу и т.д.). К качественным относятся: уровень образования, квалификация и т.д. (рисунок 1.2) [25, с. 78].

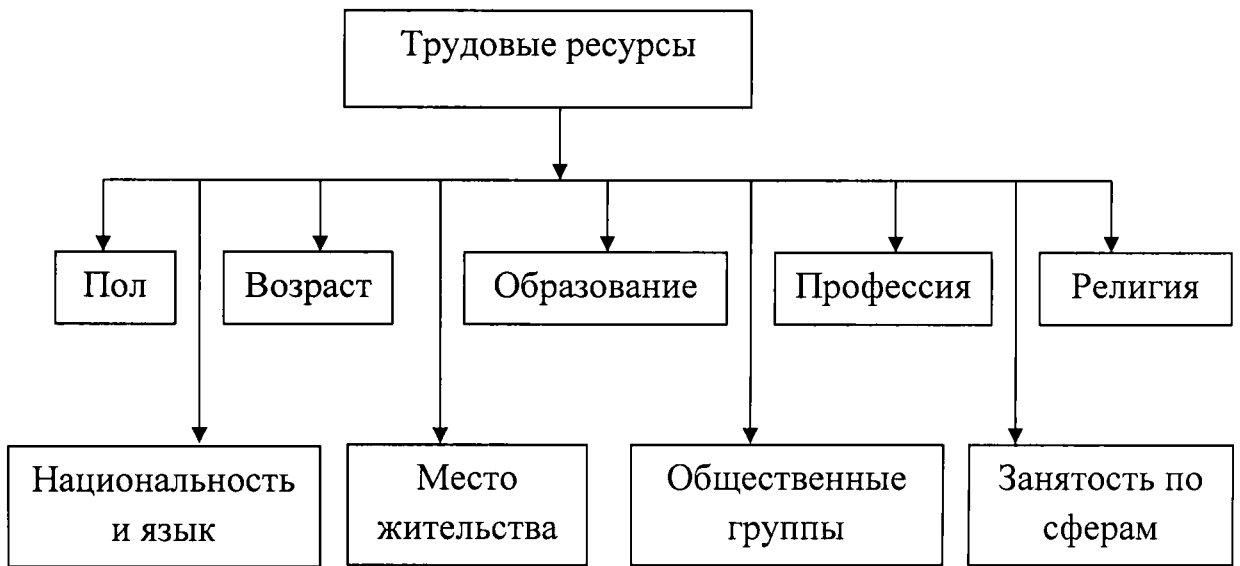


Рис. 1.2. Структура трудовых ресурсов

Формирование трудового потенциала на основе трудовых ресурсов организации, связанного с качественным выполнением трудовых функций и эффективностью труда, происходит на основе специализированного инвестиционного вклада в человеческий капитал, не только организацией, но и работником. Осознание необходимости в кадрах с высоким уровнем квалификации предполагает, что инвестиции, направленные на совершенствование трудового потенциала организации, служат реализации целей и задач стратегического характера. Следовательно, такие трудовые отношения носят комплементарный характер, отражающий взаимообусловленность доходов и убытков. Объектом постоянного внимания со стороны руководства являются трудовые ресурсы организации. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в условиях рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, направленность на качество продукции, внедрение инноваций, изменяют характер требований к работнику, повышают значимость креативности, творческого потенциала, высокой квалификации работника. Соответственно, это повлияло и на принципы, методы управления персоналом организации. [4, с.156].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что для обеспечения эффективной работы и устойчивого положения предприятия на ранке труда, определяющее значение имеют не экономические ресурсы, а трудовые ресурсы организации.

Формирование трудовых ресурсов, а в соответствии, и трудового потенциала организации по таким характеристикам как численность, структура, профессионально-квалификационный состав, происходит под воздействием таких факторов как: технический, технологический, организационно-хозяйственный, социальный. Качественный состав трудовых ресурсов можно определить по следующим критериям: уровню общеобразовательной, специальной и научной подготовки, квалификации сотрудников, возрастному составу персонала, опыту работы, творческому потенциалу и т.д. Влияние каждой группы факторов на качественный и количественный уровень трудовых ресурсов является важным аспектом при выборе механизма формирования трудового потенциала организации.

1.2 Технологии повышения эффективности использования трудового потенциала организации

В управленческой деятельности можно выделить два вида применяемых технологий, которые будут интересны для изучения в рамках исследования использования трудового потенциала организации: технология управления и кадровая технология. Следует рассмотреть отдельно каждую из них.

Технология управления – это инструментарий, направленный на достижение эффективных конечных результатов в системе управления персоналом организации. Он включает в себя приемы, методы и способы воздействия на сотрудников организации на всех стадиях работы с ними (найм, использование, развитие и высвобождение). [11, с.47].

Цель технологии управления – оптимизировать управленческий процесс, рационализировать его путем исключения нецелесообразных для достижения результата видов деятельности и операций.

Функция технологии управления – обеспечить Основная функция технологии управления состоит в обеспечении научной и функциональной

взаимосвязи процессов управления с конкретными управленческими технологиями, способствующими реализации функций управления. В связи с этим, необходим новый подход менеджеров к стратегии управления, ориентация его на упреждающую аналитическую и инновационную деятельность [30, с. 37].

Разработку технологии управления возможно представить в виде разветвленной структуры последовательных действий: определение необходимости разработки технологии для определенной системе управления, разработка технологии в виде последовательных операций, определение способов, средств и приемов выполнения каждой операции, определение условий, при которых реализация операция приведет к желаемому результату

Для эффективного функционирования системы управления необходимо разветвление процесса управления на операции, которые будут комбинироваться в процессе организации управления. При этом каждая операция должна быть связана с остальными операциями цикла процесса управления. А процесс выполнения операции должен быть связан с процессом выполнения других операций. Так будет составляться алгоритм организации управления [19, с. 106]. Т.о., эффективная система организации управления – это совокупность взаимодополняющих технологий управления, состоящих из последовательной системы операций.

Схематически технология управления может быть представлена в виде информационного и организационного взаимодействия трех основных циклов или процессов, в рамках которых выполняются различные операции и процедуры (рис.1.3).

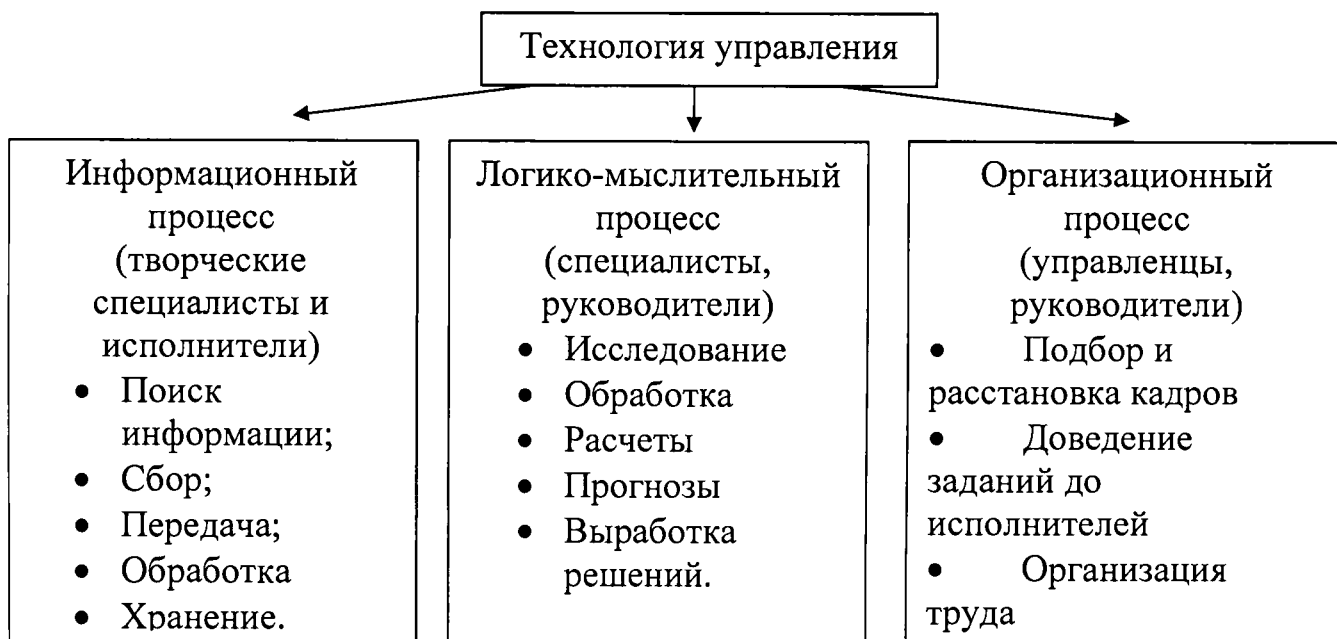


Рис.1.3 Циклы технологии управления

Схема управленческой технологии включает:

1. диагноз проблемы и определение путей ее разрешения;
2. выявление факторов, влияющих на решение;
3. выработку и оценку альтернатив;
4. разработку тактики реализации намеченных путей развития. [25, с.73].

Для того чтобы технология управления персоналом давала нужный эффект, руководство организации должно обеспечить сотрудников, которые заняты ее разработкой, соответствующей материальной, информационной, технической базами [21, с. 195].

Содержание технологии управления зависит от вида и сложности объекта управления, квалификации работников и видов используемых технических средств. Технология управления включает обзор обстановки, подготовку информации, разработку и принятие решений, доведение их до исполнителей и контроль в ходе выполнения целевых программ или строительных проектов. В рамках одного предприятия могут применяться несколько технологий управления.

Выделяют следующие технологии управления:

1. линейная технология представляет собой строгую последовательность отдельных работ и операций, которые производятся в соответствии с заранее намеченным планом;

2. разветвленная технология управления применяется в ситуации, когда невозможно однозначно определить одну конечную цель и оценить ситуацию. Запланированный результат достигается путем решений, разрабатываемых по нескольким направлениям;

3. технология управления по отклонениям основана на том, что их устранение возможно либо силами исполнителей, либо при их значительном размере при непосредственном участии руководителя. Данный подход предполагает осуществление тщательного наблюдения и анализа отклонений;

4. управление по ситуации используется при высокой степени неопределенности, когда фазы управленческого процесса проходят независимо друг от друга, а менеджер принимает оперативные решения в постоянно меняющихся условиях, основываясь на сложившейся ситуации;

5. технология управления по результатам связана с усилением функции координации и взаимодействия всех подразделений предприятия. Наиболее эффективна данная технология в организациях, где небольшое время между принятием решения и результатом;

6. технология управления по целям требует наличия на предприятии сильного аналитического подразделения. Управление можно разделить на следующие виды: простое целевое, программно-целевое и регламентное. При простом целевом управлении руководителем определяются только конечную цель и сроки, без путей ее достижения. Программно-целевое управление предполагает назначение целей, механизмов и сроков для каждого этапа достижения целей. Регламентное управление применяется на уровне экономики в целом, задается конечная цель, ограничения по параметрам и ресурсам;

7. технология управления по потребностям и интересам связана со стимулированием деятельности человека через его потребности (еда, жилье, отдых, здоровье и т.д.) и интересов (материальные, социальные, эстетические);

8. поисковое управление основано на полной ясности задач. В данном случае решение разрабатывается, отталкиваясь от цели в обратной последовательности;

9. технология управления на базе «искусственного интеллекта» осуществляется с помощью информационных систем с применением современных технологий и технических средств [55, с.264].

В управленческой деятельности важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения стратегии организации. Их принято называть кадровыми технологиями.

Кадровая технология — это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и ее эффективное функционирование [41, с.147].

Содержание кадровых технологий представляет совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках), сформировать требуемые для организации, либо изменить условия их реализации.

Кадровые технологии, применяемые в управлении, можно разделить на три большие группы:

К первой группе относятся кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке. Это, прежде всего, методы и формы его оценки. Они должны быть легитимны, иметь правовую основу, установленный порядок проведения и применения полученных результатов. В практике работы с персоналом

такими являются аттестация, квалификационные экзамены, мониторинг состояния характеристик персонала.

Вторую группу кадровых технологий составляют те, которые обеспечивают требуемые для организации как текущие, так и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. Это технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития. Совокупность этих кадровых технологий органично включена в структуру управленческой деятельности.

В третьей группе объединены кадровые технологии, позволяющие получить высокие результаты деятельности каждого специалиста и синергетический эффект от согласованных действий всего состава персонала. Управленческие действия, предпринимаемые на основе этих кадровых технологий, будут характеризоваться своевременностью кадровых решений, рациональностью применения возможностей персонала, оптимальностью структуры привлекаемых сил для решения стоящих перед организацией задач. Сюда можно отнести такие технологии, как подбор персонала, управление карьерой персонала и ряд других [44,с.79].

Несмотря на определенные допущения и условности при классификации кадровых технологий, следует сказать, что каждая из перечисленных групп имеет существенные отличия. Так, в основе кадровых технологий, позволяющих получить персональную информацию, лежит технология оценки. Получение заданных количественных и качественных характеристик в основе своей обеспечивается отбором персонала. Востребованность профессиональных возможностей персонала достигается комплексом кадровых мероприятий, объединяемых общим названием — управление карьерой.

Эти кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике в большей части и не реализуются одна без другой. Их можно рассматривать как базовые кадровые технологии.

Кадровые технологии выполняют специфические управленческие функции. Во-первых, они обеспечивают дифференцированное воздействие на систему социальных отношений организации с учетом специфики ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала. Во-вторых, они обеспечивают более тонкое и более рациональное включение профессиональных возможностей человека в систему социальных, прежде всего предписанных ролей организации. В-третьих, на их основе формируется механизм востребованности профессиональных способностей человека в организации [60, с. 186].

Таким образом, были рассмотрены два вида технологий: технология управления и кадровая технология. Технологии различными авторами рассматриваются как различные инструменты управления персоналом организации, но в целом, кадровые технологии являются дополнением к технологии управления. Проанализировав две различные трактовки определения технология, используемые в управленческой деятельности, можно сделать вывод, что и технология управления, и кадровая технология – это инструментарий в управленческой деятельности, содержащий в своей структуре совокупность приемов и методов, направленных на эффективное использование трудового потенциала организации для достижения наилучших результатов трудовой деятельности.

1.3 Методы и показатели оценки эффективности использования трудового потенциала организации.

Методы и основные показатели оценки эффективности использования трудового потенциала организации подбираются индивидуально и зависят от сферы деятельности организации, вида выпускаемой продукции или оказываемых услуг, особенностей организационной структуры и структуры управления организации.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи: оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников; снизить затраты на обучение; поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию; организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы; разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Оценка эффективности использования трудового потенциала организации будет проводиться по показателям, приведенным в таблице.

Таблица 1.1

Показатели оценки эффективности использования трудового потенциала организации.

Показатель	Расчетная формула	Экономическое содержание показателя
Выработка среднечасовая	$\overline{Bч} = \frac{V_{тп}}{N \times \Phi э} \quad \text{или} \quad \overline{Bч} = \frac{\overline{Bдн}}{t},$ <p style="text-align: right;">(1.1)</p>	$\overline{Bч}$ - среднечасовая выработка; $V_{тп}$ – объем произведенной продукции; N - численность персонала; $\Phi э$ – эффективный фонд времени работы работающего; $\overline{Bдн}$ - среднедневная выработка; t – продолжительность рабочего дня (час).
Выработка среднедневная	$\overline{Bдн} = \frac{V_{тп}}{N \times Д},$ <p style="text-align: right;">(1.2)</p>	$Д$ – количество рабочих дней в периоде или продолжительность периода в днях. $V_{тп}$ – объем произведенной продукции; N - численность персонала;

Выработка среднегодовая	$\overline{B_2} = \frac{V_{mn}}{N_{ппп}},$ <p style="text-align: right;">(1.3)</p>	<p>$N_{ппп}$ – среднесписочная численность производственного персонала (ППП). V_{mn} – объем произведенной продукции;</p>
Полная трудоемкость	$T_{пол} = T_{тех} + T_{обс} + T_{упр} = T_{пр} + T_{упр}$ <p style="text-align: right;">(1.4)</p>	<p>$T_{тех}$ – Технологическая трудоемкость включает все затраты на основных рабочих, сдельщиков и повременщиков; $T_{обс}$ – Трудоемкость обслуживания производства включает затраты труда вспомогательных рабочих; $T_{пр}$ – Производительная трудоемкость включает затраты труда всех рабочих (основных и вспомогательных); $T_{упр}$ – Трудоемкость управления производством включает затраты труда ИТР, служащих, охраны.</p>
Трудоемкость нормативная	$T_n = \frac{Нер' \times q}{60'}$ <p style="text-align: right;">(1.5)</p>	<p>где $Нер'$ - норма времени в минутах на единицу продукции; q – количество изготавливаемых изделий.</p>
Трудоемкость плановая	$T_{пл} = \frac{T_n}{K_{вн}}$ <p style="text-align: right;">(1.6)</p>	<p>T_n – трудоемкость нормативная; $K_{вн}$ – коэффициент перевыполнения (недовыполнения) норм</p>

Коэффициент сбалансированности	$k_c = \frac{ЧР}{СЧРМ * k_f} \quad (1.7)$	<p>ЧР – среднесписочная численность работников, человек;</p> <p>СЧРМ - среднегодовое число рабочих мест (видов работ);</p> <p>k_f - средний нормативный коэффициент укомплектования рабочего места работниками, единиц.</p>
Коэффициент охвата работников аттестацией	$k_{атт} = \frac{ЧА}{ЧР} * 100\% \quad (1.8)$	<p>ЧР – среднесписочная численность работников, человек;</p> <p>ЧА - численность работников, прошедших аттестацию, чел.</p>
Коэффициент качества набора персонала	$k_x = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{n} \quad (1.9)$	<p>k₁ - коэффициент качества выполняемой работы набранными работниками (по результатам аттестации);</p> <p>k₂ - коэффициент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;</p> <p>k₃ - коэффициент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;</p> <p>n - общее число показателей, учтенных при расчете.</p>

Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{тк}} = \frac{K_{\text{упсж}} + K_{\text{унтд}}}{\text{ЧР}} \quad (1.10)$	<i>K_{упсж}</i> – работники, уволившиеся по собственному желанию; <i>K_{унтд}</i> – работники, уволенные за нарушение трудовой дисциплины; <i>ЧР</i> – среднесписочная численность работников, человек.
Коэффициент оборота по приему	$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{ЧР}} \quad (1.11)$	<i>ЧР</i> – среднесписочная численность работников, человек.
Коэффициент оборота по выбытию	$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{ЧР}} \quad (1.12)$	<i>ЧР</i> – среднесписочная численность работников, человек.
Коэффициент постоянства работников	$K_{\text{пс}} = \frac{СЧ_{\text{Пнп}} - K_{\text{уп}}}{\text{ЧР}} \quad (1.13)$	<i>СЧ_{Пнп}</i> – Списочная численность персонала (начало периода) <i>K_{уп}</i> – количество уволенных за период; <i>ЧР</i> – среднесписочная численность работников
Фонд рабочего времени	$T = \text{ЧР} \times D \times P \quad (1.14)$	<i>ЧР</i> - среднесписочная численность работников <i>D</i> -количество отработанных дней одним рабочим в среднем за период <i>P</i> -средняя продолжительность рабочего дня
Показатель рентабельност и персонала	$R_{\text{п}} = \frac{P}{\text{Ч}_{\text{ППП}}} \quad (1.15)$	<i>P</i> – прибыль от продаж, рублей; <i>Ч_{ППП}</i> - среднегодовая численность производственного персонала, человек.
Показатель рентабельност и оборота	$R_{\text{об}} = P/V \quad (1.16)$	<i>P</i> -прибыль <i>V</i> -общий объем выручки

Эффективность использования трудовых ресурсов выражается в изменении производительности труда. Показатель производительности труда является обобщающим показателем работы хозяйствующих субъектов. В данном показателе отражаются как положительные стороны работы, так и все ее недостатки [53, с.53].

В зависимости от конкретных условий деятельности хозяйствующего субъекта при расчетах производительности труда могут быть использованы данные о продукции (работах и услугах) в натуральных и денежных измерителях. При наличии ряда обособленных структурных подразделений возникает необходимость выбора для каждого из подразделений наиболее подходящего измерителя объема продукции (результата производства), используемого для оценки достигнутого уровня производительности труда [45, с.129]. Методы измерения производительности труда различаются в зависимости от способов определения объемов вырабатываемой продукции. Для исчисления объема производства продукции (работ, услуг) и соответственно производительности труда (по выработке) различают три метода определения производительности труда: натуральный, стоимостный и трудовой.

Натуральный метод измерения наиболее простой и достоверный, когда объем продукции исчисляется в натуральном выражении (тоннах, килограммах, штуках, метрах). Данный метод широко используется тогда, когда производимая продукция однородна по содержанию, назначению и качеству. С помощью данного измерителя можно измерить производительность труда лишь в рамках отдельных видов продукции или работ. Достоинством данного метода является непосредственная сравнимость показателей производительности труда [16, с.75].

Если предприятие производит несколько видов или марок однородной продукции, то выработка определяется в условных единицах.

Стоимостный метод измерения производительности труда применяется при выпуске разнородной продукции, при изменении производительности

труда в территориальном и отраслевом разрезах. С помощью данного измерителя можно измерить любые виды продукции (работ, услуг), сопоставить.

На отдельных рабочих местах, участках, цехах при выпуске разнообразной продукции, которую нельзя измерить ни в натуральных, ни в стоимостных измерителях, производительность труда определяют в нормо-часах. При неизменных нормах количество затраченных нормо-часов точно характеризует динамику производительности труда. Это трудовой измеритель объема выпуска и уровня производительности труда.

Измерение производительности труда осуществляется путем сопоставления результатов труда в виде объема произведенной продукции с затратами труда. В зависимости от прямого или обратного отношения этих величин существует два показателя: выработка и трудоемкость. Выработка характеризует количество продукции в единицу рабочего времени. Трудоемкость характеризует затраты рабочего времени на единицу произведенной продукции.

Выработка – наиболее распространенный и универсальный показатель производительности труда. В связи с тем, что затраты рабочего времени могут быть выражены количеством отработанных человеко-часов, человеко-дней, средним списочным числом рабочих или всех работников, различают показатели средней часовой, средней дневной и средней годовой выработки на одного рабочего. Среднегодовая выработка определяется как на одного рабочего, так и одного работающего [7, с.473].

Обратным показателем является показатель трудоемкости продукции. В зависимости от состава трудовых затрат, их роли в процессе производства учитываются следующие виды трудоемкости: технологическая, обслуживания, управления, полная и производственная [18, с. 375].

Трудоемкость нормативная отражает затраты труда при действующих на данный момент нормах [51, с. 521].

Трудоемкость плановая отражает затраты труда на единицу продукции или на весь выпуск с учетом переработки (перевыполнения или невыполнения) норм.

Трудоемкость фактическая отражает фактические затраты труда, в том числе и потери рабочего времени [12, с.47].

Трудоемкость определяется на единицу продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре изделий и услуг; при большом ассортименте продукции определяется по типичным изделиям, к которым приводятся все остальные. В отличие от показателя выработки, трудоемкость имеет ряд преимуществ: устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами, более реально отражает экономию живого труда под влиянием изменений в условиях производства, она не зависит от сдвигов в ассортименте продукции, обеспечивает сопоставимость результатов на одинаковые изделия, на услуги в разных ценах предприятия.

Структура показателя трудоемкости предусматривает группировку затрат по функциям, выполняемым работником в процессе производства. Это позволяет выявить резервы экономии труда, а следовательно, и дальнейшего роста производительности труда [28, с.53].

На практике этот метод измерения производительности труда широко не используется, так как он требует объективного нормирования труда и учета затрат труда на единицу продукции всех категорий работающих. Нормативная база трудоемкости имеется только по основным рабочим.

Производительность труда является важнейшим фактором повышения эффективности производства. В свою очередь производительность труда определяется рядом факторов, которые определяют ее изменение (рост или снижение). Всю совокупность факторов, влияющих на уровень производительности труда, можно объединить в несколько групп:

1. Факторы повышения технического уровня производства, а следовательно, и производительности труда (новая технология, повышение качества).

2. Факторы совершенствования организации производства, труда и управления (повышение норм и зон обслуживания, изменение рабочего периода, упрощение структуры управления, повышение уровня специализации производства и др.).

3. Факторы изменения объема и структуры производства (изменение удельного веса отдельных видов продукции, трудоемкости производственной программы, изменение удельного веса новой продукции, покупных полуфабрикатов и комплектующих).

4. Отраслевые факторы (изменение природных условий) [16, с.87].

Экономия численности по факторам свидетельствует о резервах производительности труда. Под резервами производительности труда понимаются не использованные еще возможности экономии трудовых ресурсов. Внутрипроизводственные резервы обусловлены совершенствованием и более эффективным использованием рабочей силы и техники, сокращением непроизводственных потерь рабочего времени, рациональным использованием всех видов ресурсов.

По времени использования резервы роста производительности труда подразделяются на текущие и перспективные. Текущие резервы могут быть реализованы в ближайшем периоде и, как правило, не требуют значительных единовременных затрат. К их числу можно отнести лучшее использование оборудования, ликвидацию или сокращение брака, применение наиболее рациональных и эффективных систем оплаты труда. Перспективные резервы роста производительности труда обычно требуют перестройки производства, внедрения новых технологий и т.д. Для этого необходимы дополнительные капиталовложения и значительные сроки осуществления работ [56, с.13].

Повышение эффективности использования трудового потенциала является одним из основных факторов увеличения объема продукции, роста рентабельности производства и производительности труда. Важная роль в решении этих вопросов принадлежит экономическому анализу уровня организации труда и эффективности использования трудового потенциала.

К задачам, решаемым в процессе анализа эффективности использования трудового потенциала, относятся:

1. Оценка уровня организации труда, состояния его нормирования и качества нормативов по труду;
2. Анализ условий труда и оценка влияния этих условий на эффективность использования трудового потенциала;
3. Исследование равнонапряженности норм по труду и уровня его организации;
4. Выявление экстенсивных и интенсивных факторов эффективности использования трудового потенциала и повышения качества труда;
5. Оценка рентабельности персонала;
6. Разработка управленческих решений, направленных на устранение недостатков и повышение эффективности использования трудового потенциала.

Для проведения оценки уровня организации и качества труда рекомендуется применять показатели комплексной оценки работников, полученные в результате проведения аттестации. Цель анализа - выявить соответствие или несоответствие фактического уровня трудового потенциала необходимой величине и определить степень использования трудового потенциала [34, с.248].

Для оценки обеспечения процесса производства анализируют уровень укомплектованности кадров. С этой целью применяют следующие показатели:

1. Коэффициент сбалансированности. Коэффициент показывает уровень укомплектованности рабочих мест, соответствие фактического количества рабочей силы требуемому для обеспечения процесса производства.
2. Коэффициент охвата работников аттестацией (соответствие качества рабочей силы требованиям рабочих мест). Коэффициент отражает качественную (профессиональную) оценку работников, соответствие

фактического уровня потенциала рабочей силы требуемому для обеспечения процесса производства [49, с.67].

Экономическая эффективность использования трудового потенциала оценивается с помощью соизмерения затрат и результатов. Эффективность системы набора персонала может характеризовать ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Поэтому минимизация затрат как критерий эффективности системы набора персонала должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к использованию тех или иных методов набора при условии достижения поставленных перед ними целей.

Оценка экономической эффективности методов набора персонала состоит из следующих этапов:

1. определение прямых и косвенных затрат на набор персонала;
2. оценка качества набора персонала;
3. расчет затрат, произведенных на единицу труда.

К прямым затратам на набор персонала относят затраты на рекламные объявления и публикации, оплату услуг консультационных фирм, агентств по трудоустройству (включая службы занятости и биржи труда), плату за пользование Интернетом и т. д.

К косвенным затратам относят затраты на процедуры подбора и отбора персонала, проведение тестирований, включая оплату работы специалистов, приглашенных извне, затраты на первичную адаптацию работников, подготовку к участию в производственном процессе, обучение в период испытательного срока и оформления на работу, на содержание службы, в функции которой входит организация набора персонала (включая заработную плату сотрудников службы). Косвенные затраты распределяются пропорционально количеству работников, проходящих процедуры отбора по определенному методу [46, с. 15].

Для оценки качества набора персонала применяют интегральный показатель – коэффициент качества набора персонала.

Большое значение для оценки эффективности использования трудового потенциала организации имеет показатель рентабельности персонала.

Величина рабочего времени устанавливается путем планирования дней работы на протяжении календарного периода и регламентации продолжительности рабочей недели и рабочего дня в зависимости от характера должности и условий работы.

Анализ использования рабочего времени осуществляется путем сравнения фактического количества рабочих дней с плановым в расчете на одну должность и на весь персонал организации. При анализе рабочего времени календарный фонд включает в себя фонд внерабочего времени (выходные и праздничные дни) и номинальный фонд рабочего времени, который в учреждениях образования увеличивается на количество дней, отработанных персоналом колледжа в выходные и праздничные дни. С целью оценки эффективности использования рабочего времени необходимо выделить величины нормируемых и ненормируемых потерь времени.

В ходе анализа использования рабочего времени оценивается полнота использования рабочего времени. На основании баланса рабочего времени, отчета по труду и табельного учета составляется баланс рабочего времени по организации, по каждому ее подразделению и каждой категории работников [52, с.358].

Таким образом, мы выяснили, что показателем эффективности использования трудового потенциала на производстве является производительность труда. Но так как объект нашего исследования – образовательное учреждение, НИУ «БелГУ», измерить коэффициент производительности труда и трудоемкости в организации не представляется возможным, поэтому мы выявили альтернативные показатели эффективности использования трудового потенциала организации. В исследовании мы будем проводить оценку по следующим показателям: коэффициент текучести

кадров, коэффициент качества набора персонала, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент постоянства работников, фонд рабочего времени, показатель рентабельности персонала, показатель рентабельности оборота. Совокупность полученных данных по этим показателям позволит нам в полной мере оценить результаты финансовой, организационной и кадровой деятельности и выявить положительные и отрицательные показатели эффективного использования трудового потенциала организации.

Подводя итоги первой главы, можно сделать следующие выводы:

1. Такие характеристики как опыт, знания, умения, навыки, квалификация, креативность, творческий потенциал каждого работника и составляют трудовой потенциал организации. Исходя из этого, можно сделать вывод, что трудовой потенциал организации строится из совокупности личностного, интеллектуального, психофизиологического, профессионально-квалификационного и творческого потенциалов каждого работника. Для формирования и управления трудовым потенциалом организации, необходима оценка существующего уровня эффективности использования трудового потенциала организации. Так же необходимо создание условий, способствующих реализации потенциала каждого работника организации.

2. В управленческой деятельности можно выделить два вида применяемых технологий, которые будут интересны для изучения в рамках исследования использования трудового потенциала организации: технология управления и кадровая технология. Технология в управлении – это инструментарий, направленный на достижение эффективных конечных результатов в системе управления персоналом организации. Он включает в себя приемы, методы и способы воздействия на сотрудников организации на всех стадиях работы с ними (найм, использование, развитие и высвобождение).

3. Показатели оценки эффективности использования трудового потенциала, которые целесообразно использовать в исследовании образовательного учреждения: коэффициент текучести кадров, коэффициент качества набора персонала, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент постоянства работников, фонд рабочего времени, показатель рентабельности персонала, показатель рентабельности оборота. Совокупность полученных данных по этим показателям позволит нам в полной мере оценить результаты финансовой, организационной и кадровой деятельности и выявить положительные и отрицательные показатели эффективного использования трудового потенциала организации.

2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НИУ «БЕЛГУ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» является некоммерческой организацией, созданной для достижения образовательных, научных, социальных, культурных и управленческих целей, в целях удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан в образовании, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Учредителем университета является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя университета осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации.

Место нахождения университета: Россия, 308015, Белгородская область, г. Белгород, ул. Победы, д. 85; телефон: (4722) 30-12-11; факс: (4722) 30-10-12, (4722) 30-12-13; E-mail: Info@bsu.edu.ru.

Устав НИУ «БелГУ» (Приложение 1) принят конференцией научно-педагогических работников, представителей других категорий работников и обучающихся (протокол от 08.02.2011 № 4), утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 25.03.2011 № 1415. Конференцией научно педагогических работников, представителей других категорий работников и обучающихся (протокол от 23.06.2011 № 5) были приняты изменения в Устав университета, утвержденные приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.12.2011 № 2810.

Миссия НИУ «БелГУ» – решение исследовательских задач общенационального масштаба и подготовка в условиях гармоничного

синтеза образовательной, научно-исследовательской и культурно-образующей функций университета высококвалифицированных научных и профессиональных кадров, способных обеспечить конкурентоспособность России и Белгородской области в глобальном социо-экономическом пространстве и стать лидерами в сохранении и развитии духовно-нравственного наследия своей большой и малой Родины.

Политика НИУ «БелГУ» предполагает реализацию стратегической цели, вытекающих из нее взаимосвязанных корпоративных целей.

Стратегическая цель – это формирование на своей базе научно-образовательного центра мирового уровня, вносящего существенный вклад в поддержание научно-технического паритета Российской Федерации с ведущими странами мира в области материаловедения, живых систем и новейших информационно-телекоммуникационных технологий, успешно решающего кадровые и исследовательские задачи общенациональных инновационных проектов и способного благодаря значительным результатам в образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности войти к 2020 году в топ-листы наиболее влиятельных международных университетских рейтингов.

Корпоративные цели НИУ «БелГУ»:

1. Сохранение и укрепление положения НИУ «БелГУ» как международного, федерального и регионального центра элитарного образования, науки, технологии и культуры, способного обеспечить требования потребителей и превзойти их ожидания;

2. Обеспечение качественного скачка в подготовке квалифицированных научно-технических кадров для реализации прорывных направлений технологического развития страны и региона в непосредственном контакте с работодателями и общественно-профессиональными организациями;

3. Углубление научно-технологических заделов для реализации профильных масштабных научно-исследовательских и инновационных проектов;

4. Формирование эффективного инновационного каркаса НИУ «БелГУ», органично встроенного в российскую и мировую инновационные системы;

5. Интеграция НИУ «БелГУ» в международное образовательное и научно-техническое пространство;

6. Совершенствование организационной системы управления вузом для полноценного раскрытия ресурсного потенциала компонентов триады «образование-наука-производство»;

7. Развитие системы эффективной обратной связи со всеми заинтересованными сторонами в непрерывном улучшении качества образовательного, научного, производственного и иных процессов;

8. Развитие человеческого капитала и повышение качества жизни обучающихся и работников НИУ «БелГУ».

Учебный процесс университета регламентируется Уставом вуза и нормативными документами по организации учебного процесса.

В соответствии с Комплексной программой развития ГОУ ВПО «Белгородский государственный университет» на 2016-2022 гг. одной из основных целей является создание системы опережающей непрерывной подготовки конкурентоспособных специалистов в области наукоемких технологий и социально значимых отраслей экономики.

Достижение поставленной цели обеспечивается за счет:

1. Ориентации содержания образовательных программ на формирование социально-значимых личностных компетенций выпускника;

2. Международной профессионально-общественной аккредитации образовательных программ;

3. Усиления языковой подготовки выпускников;

4. Внедрения в учебный процесс современных образовательных технологий;

5. Развития международного сотрудничества и совместных образовательных программ (студенческие обмены, обмен ППС, использование лучшего опыта ведущих университетов мира).

Перечень услуг (работ), которые оказывает потребителям за оплату в случаях предусмотренных нормативными правовыми актами с указанием потребителей указанных услуг (работ):

1. Оказание образовательных услуг в пределах, установленных лицензией на осуществление образовательной деятельности по основным программам начального профессионального, среднего профессионального, высшего и послевузовского профессионального образования, по дополнительным профессиональным образовательным программам, сверх финансирования за счет средств федерального бюджета;

2. Оказание платных дополнительных образовательных услуг, не предусмотренных соответствующими образовательными программами и федеральными государственными образовательными стандартами;

3. Оказание услуг связи, включая услуг в области информационно-телекоммуникационных систем, телематических служб, услуг передачи данных, услуг местной телефонной связи, услуг по обеспечению доступа в Интернет;

4. Предоставление услуг проживания, пользование коммунальными и хозяйственными услугами в общежитиях, в том числе гостиничного типа работникам и обучающимся Университета оказывались студентам, работникам, внешним потребителям;

5. Оказание медицинской помощи студентам, работникам Университета и внешним потребителям;

6. Предоставление услуг спортивных объектов, деятельности в области спорта оказывались студентам, работникам и внешним потребителям и т.п.

Таблица 2.1

Результат финансовой деятельности НИУ «БелГУ»

№ п/п	Наименование показателя	Сумма, тыс.руб.		
		2014г.	2015г.	2016г.
Доходы:				
1	Доходы от собственности	25 940,60	25 400,70	23 577,50

2	Доходы от оказания платных услуг	2 840 841,57	2 499 702,60	2 453 790,85
3	Прочие доходы	649 537,93	550 670,80	455 876,24
4	Выбытие нефинансовых активов	50 670,60	44 786,40	20 150,30
Итого:		3 566 990,7	3 120 560,54	2 953 394,89
Расходы:				
1	Расходы на выплату персоналу учреждений	1 313 036,2	1 380 590,1	1 499 732,31
2	Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд	1 362 083,0	1 210 370,8	1 145 992,38
3	Пособия, компенсации и иные социальные выплаты гражданам	30 105,4	37 420,9	6 063,54
4	Стипендии	362 641,8	270 650,3	254 924,36
5	Капитальные вложения на строительство объектов недвижимого имущества государственными учреждениями	132 385,6	94 780,8	74 566,02
6	Уплата налогов, сборов и иных платежей	235 491,5	111 907,8	108 849,27
Итого:		3 435 742,70	3 105 720,60	3 090 127,89

Т.к. НИУ «БелГУ» является образовательным учреждением, основным показателем, характеризующим деятельность НИУ «БелГУ» является оценка качества знаний выпускников и обучающихся образовательного учреждения.

Показатели, по которым будет оцениваться эффективность деятельности образовательного учреждения: абсолютная успеваемость, качество знаний и средний балл.

НИУ «БелГУ» осуществляет образовательную деятельность по очной и заочной форме обучения. В сводную ведомость включены данные успеваемости, среднего балла и качества знаний по программам специалитета, бакалавриата и магистратуры.

Таблица 2.2

Данные по абсолютной успеваемости обучающихся очной формы обучения во время промежуточных аттестаций

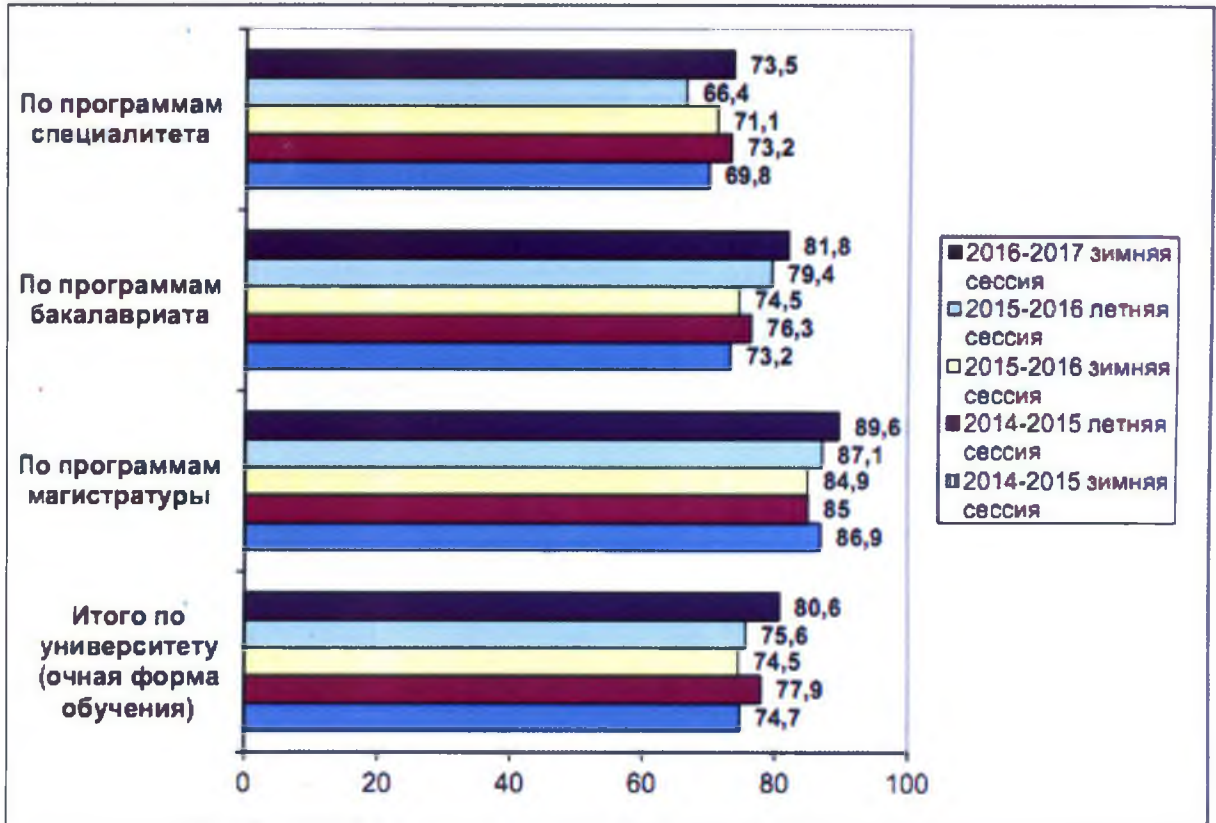


Таблица 2.3

Показатели среднего балла очной формы обучения

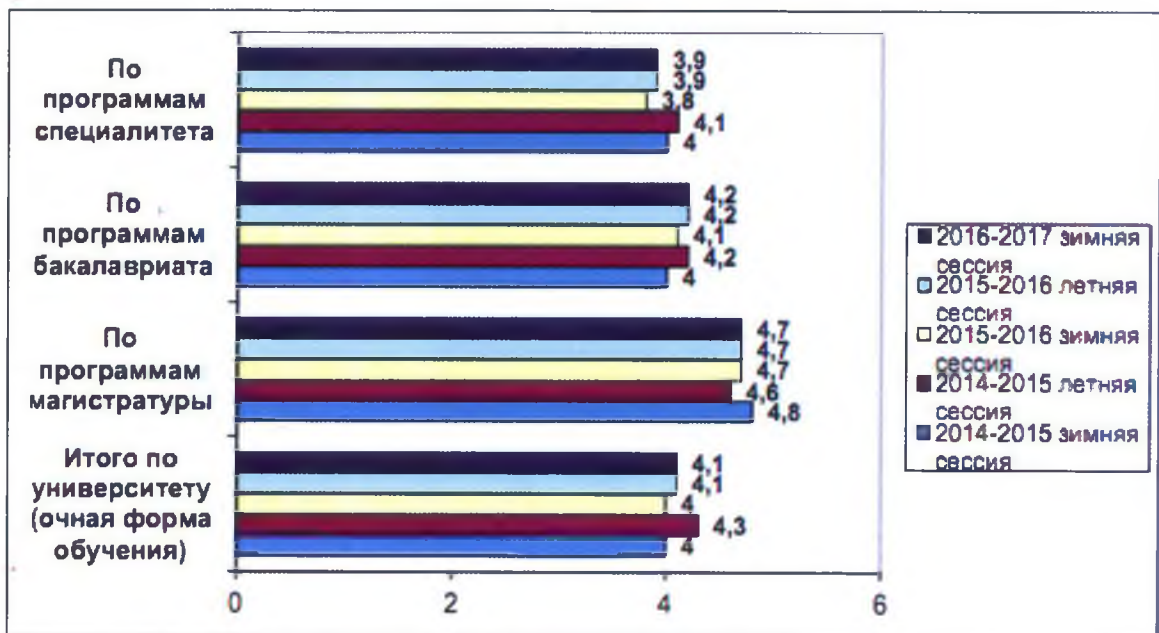


Таблица 2.4

Показатели качества знаний обучающихся очной формы обучения

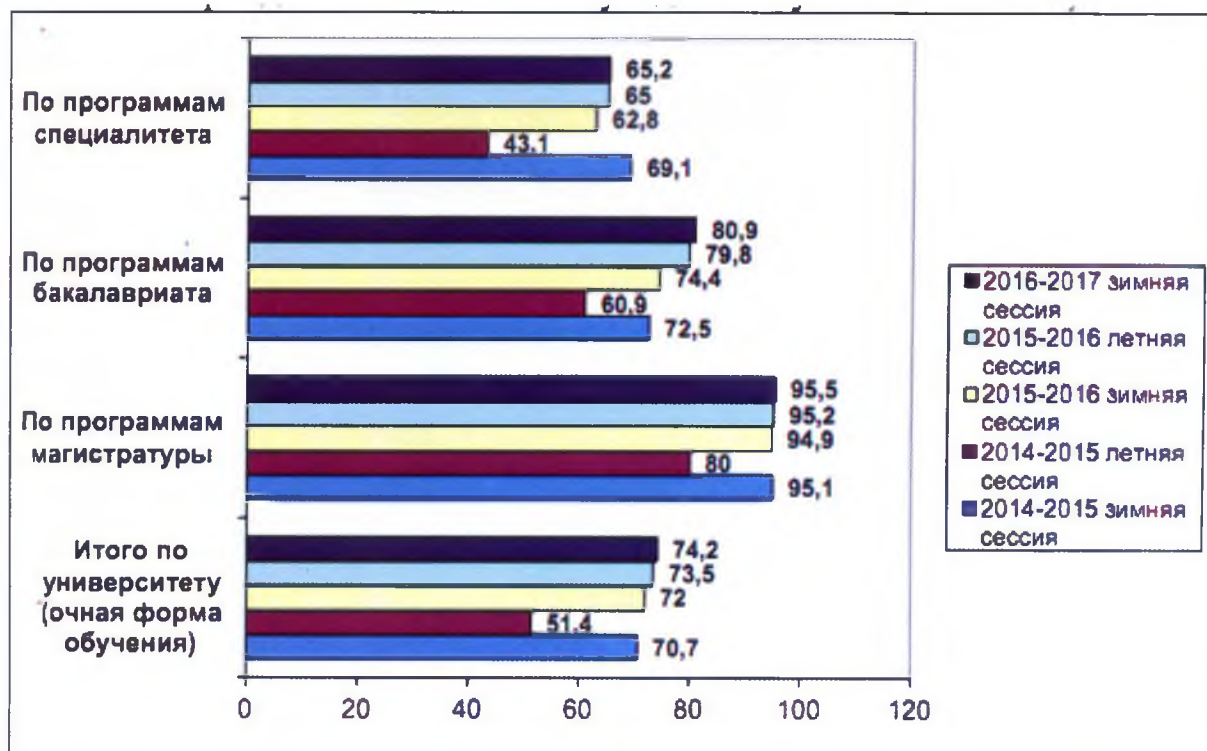


Таблица 2.5

Данные по абсолютной успеваемости обучающихся заочной формы обучения

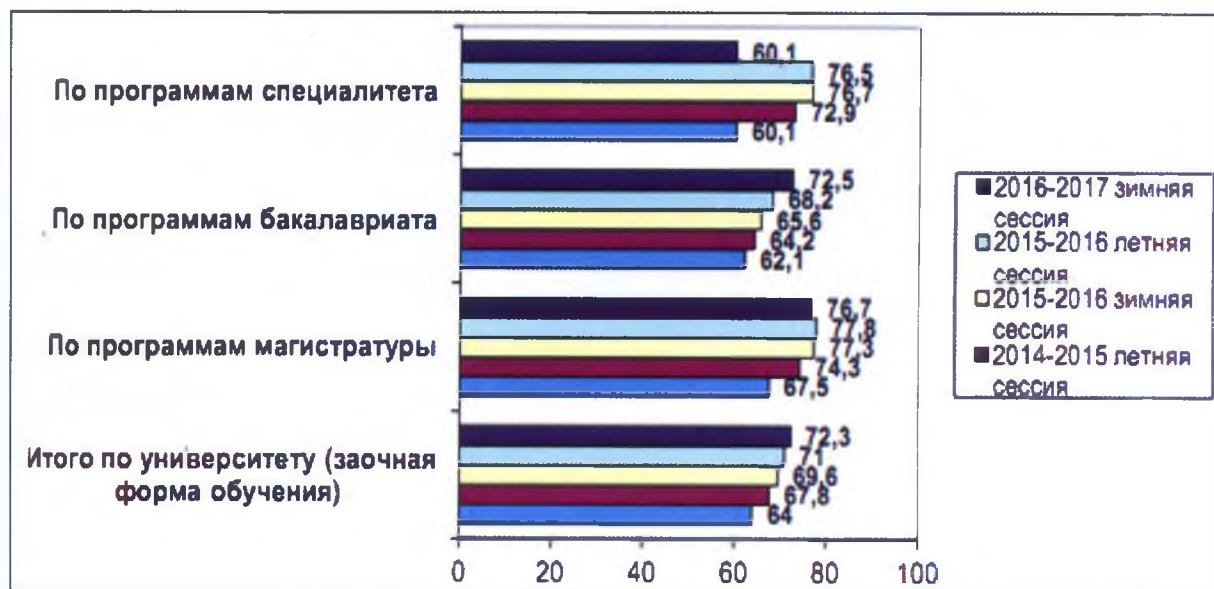


Таблица 2.6

Показатели среднего балла заочной формы обучения

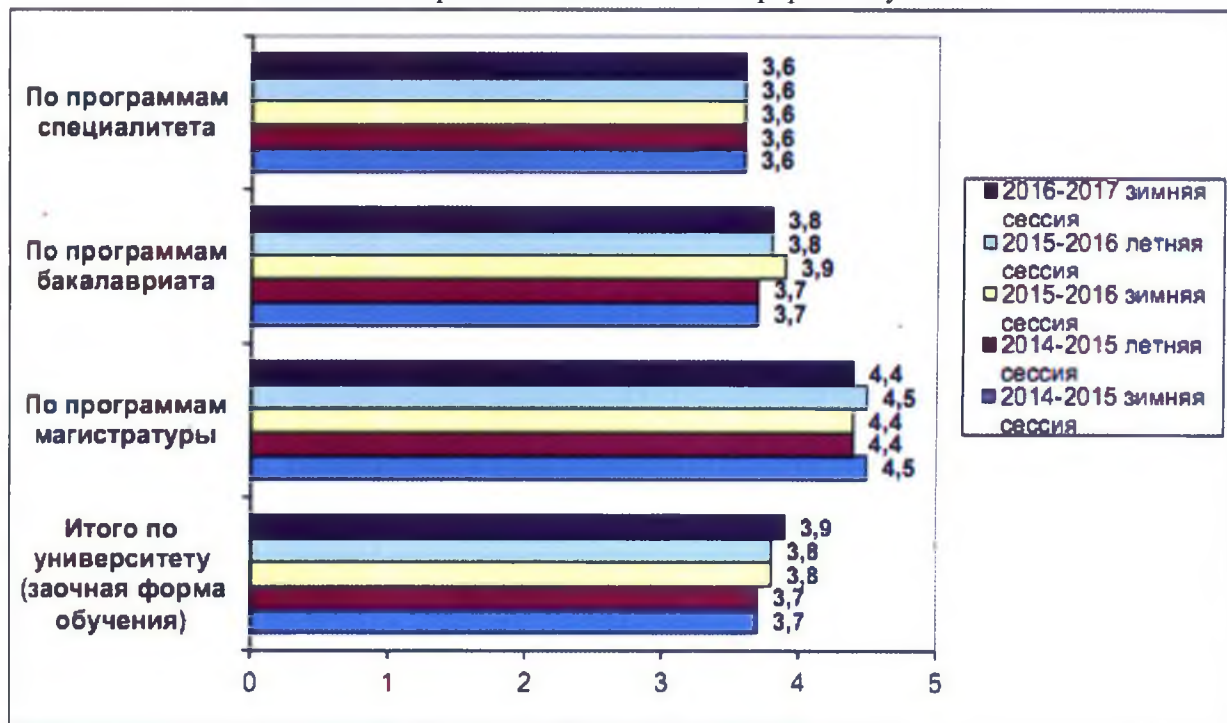
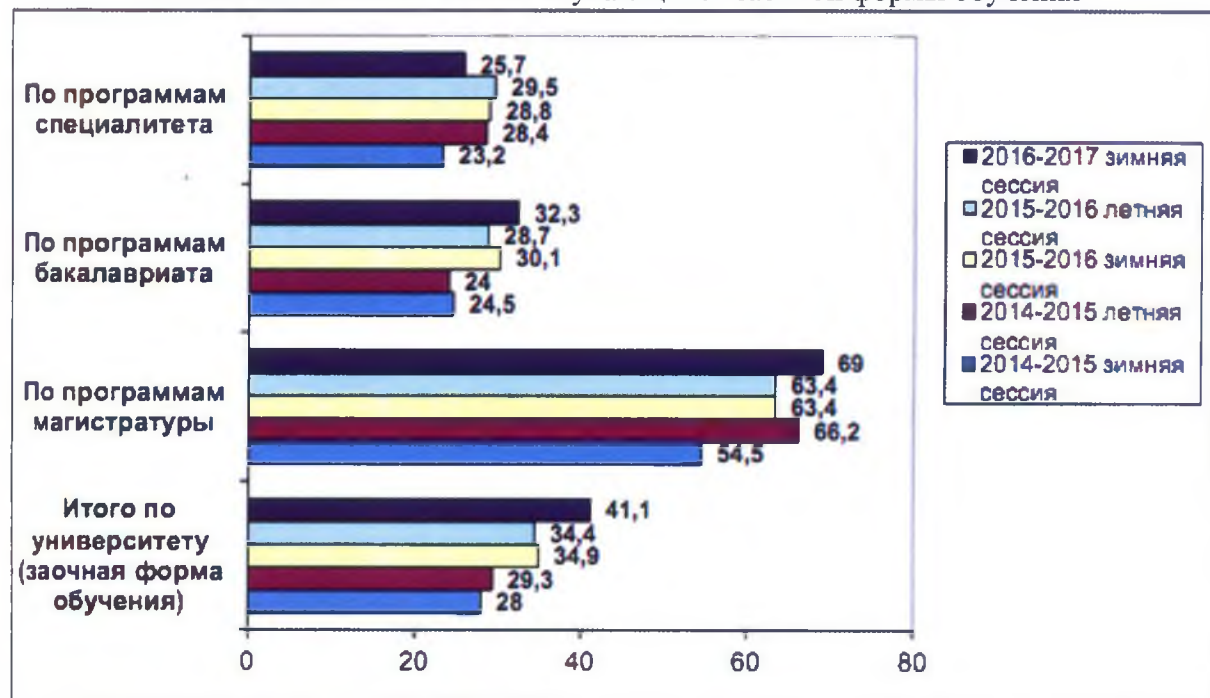


Таблица 2.7

Показатели качества знаний обучающихся заочной формы обучения



Т.о., проанализированы результаты финансовой деятельности организации, результаты основной деятельности учреждения. Полученные в ходе исследования данные будут использованы для анализа системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ».

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Управление университетом осуществляется в соответствии с законодательством и нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности.

Органами управления университетом являются: конференция научно-педагогических работников, представителей других категорий работников и обучающихся, Наблюдательный совет, Ученый совет, ректор, иные органы управления, предусмотренные Уставом и принятыми в соответствии с ним локальными актами университета.

Наблюдательный совет университета, возглавляемый Губернатором Белгородской области Е.С. Савченко.

Попечительский совет НИУ «БелГУ» возглавляет Президента международного фонда «Поколение», депутата Государственной Думы Российской Федерации А.В. Скоча.

Общее руководство университетом осуществляет выборный представительный орган – Ученый совет, возглавляемый ректором.

Непосредственное управление деятельностью университета осуществляет ректор (О.Н.Полухин) на принципах единоначалия и несет персональную ответственность за качество подготовки обучающихся, соблюдение финансовой дисциплины, достоверность учета и отчетности, сохранность имущества и других материальных ценностей, находящихся в оперативном управлении университета, на праве постоянного (бессрочного) пользования и т.д.

По состоянию на 25.03.2017 года, согласно утвержденной структуре, в университете функционирует 41 структурное подразделение.

Структурные подразделения, советы и комиссии организуют и ведут свою деятельность в соответствии с планами работ, которые в совокупности

формируют единый план работы всего университета на каждый учебный год, утверждаемый Ученым советом НИУ «БелГУ».

Все структурные подразделения университета создаются по решению Ученого совета университета, осуществляют свою деятельность на основании Положений, утвержденных в установленном порядке. Возглавляют подразделения руководители, назначенные приказом ректора по представлению соответствующего проректора (Приложение 2).

Непосредственными исполнителями стратегии и тактики преобразований в университете являются институты и факультеты.

А именно:

- Юридический институт;
- Медицинский институт, содержащий в своем составе факультет лечебного дела и педиатрии; стоматологический факультет; фармацевтический факультет и медицинский колледж;
- Институт управления;
- Педагогический институт, включающий в себя факультет физической культуры; факультет дошкольного, начального и специального образования; историко-филологический факультет; факультет математики и естественнонаучного образования; факультет иностранных языков и факультет психологии;
- Институт экономики, в состав которого входит факультет бизнеса и сервиса;
- Институт межкультурной коммуникации и международных отношений, содержащий в своем составе подготовительный факультет;
- Институт инженерных технологий и естественных наук, в составе которого находятся факультет информационных технологий и прикладной математики; биолого-химический факультет и инженерно-физический факультет;
- Факультет горного дела и природопользования;
- Факультет журналистики;

- Социально-теологический факультет.

Управление персоналом в настоящее время включает в себя управление кадрами и социальное управление. Решает задачи подбора, расстановки, обучения, повышения квалификации работников, выбора методов их вознаграждения и стимулирования; создания благоприятного морально-психологического климата.

Структура кадровой службы – это структура в организации, которая занимается управлением персоналом в организации, то есть деятельностью людей, выполняющих на предприятии или в организации функции, способствующие наиболее эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения первичных целей предприятия (организации).

Цель структуры кадровой службы НИУ «БелГУ» – это способствование достижению целей организации путем обеспечения ее необходимыми кадрами и эффективного использования их квалификации, опыта, мастерства, работоспособности, творческого потенциала.

В НИУ «БелГУ» структура кадровой службы представлена управлением по развитию персонала и кадровой работе.

Все работники Университета подразделяются по группам должностей: педагогические работники, научные, административный персонал, прочие, учебно – вспомогательный персонал, медицинские и иные работники, осуществляющие вспомогательные функции. Группировка кадров по группам облегчает определение потребности в работниках соответствующей профессии и квалификации, способствует лучшему их использованию. Коллектив Университета состоит из 2814 человек. Структура персонала НИУ «БелГУ» отражена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Структура персонала НИУ «БелГУ»

Категория персонала	2014 г.	%	2015 г.	%	2016 г.	%	Относ.-ое отклонение 2016/2014, %
Персонал всего	3062	100	3038	100	2881	100	-5,9

1. Педагогические работники	1528	49,9	1586	52,2	1575	54,6	3,1
2. Научные работники	162	5,3	164	5,4	178	6,2	9,9
3. АУП	346	11,3	352	11,6	377	13,2	9,0
4. Учебно-вспомогательные работники	443	14,5	412	13,5	422	14,6	-4,7
5. Медицинские	71	2,3	72	2,4	76	2,6	7,0
6. Прочие	512	16,7	452	14,9	253	8,8	-50,5

С целью повышения качества образования студентов и роста конкурентоспособности выпускников университета на рынке труда в университете постоянно уделяется внимание повышению квалификации работников профессорско-преподавательского состава и привлечению высококвалифицированных работников на должности профессорско-преподавательского состава, в том числе преподавателей-практиков.

В НИУ «БелГУ» сложился штат квалифицированных научно-педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс и научные исследования.

Таблица 2.9

Численность работников профессорско-преподавательского состава НИУ «БелГУ» с ученой степенью

Работники ППС	2014 год		2015 год к 2014		2016 год к 2014	
	кол-во	%	кол-во	Прирост, %	кол-во	Прирост, %
с ученой степенью (штатные работники)	860	-	869	1,04	872	1,4
с ученой степенью (внешние совместители)	222	-	211	-4,9	204	-8,1
Итого:	1082	-	1080	-	1076	-

Распределение работников по возрасту (в каждой категории) приведено в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение работников каждой категории персонала по возрасту, 2016г.

Категория персонала	Менее 25	25-30	31-40	41-50	51-60	61-66	Всего
ППС и НР	76	286	375	540	368	108	1753
АУП	-	56	174	106	41	-	377
УВР	34	86	113	244	206	68	751

Режим работы НИУ «БелГУ» и режим рабочего времени его работников устанавливается локальным актом с учетом мнения Профкома в порядке, установленном статьей 372 Трудового кодекса для принятия локальных нормативных актов.

Общий режим рабочего времени работников структурных подразделений НИУ «БелГУ», расположенных в корпусах по улице Студенческая, 14, улице Победы 85 и по улице Преображенской, 78 представлены в таблице 2.13:

Таблица 2.11

Режим рабочего времени в НИУ «БелГУ»

	Начало рабочего дня	Перерыв	Окончание рабочего дня	Выходные дни
Пятидневная рабочая неделя	9:00	13:00-14:00	18:00	Суббота, воскресенье
Шестидневная рабочая неделя:	8:30	13:00-13:30	16:00	
- суббота	8:30	12:00-12:30	14:00	Воскресение

С учетом мнения профсоюзного комитета подразделениям университета и отдельным группам работников может устанавливаться другой отличный от общего режим работы и (или) рабочего времени.

Суммированный учет рабочего времени устанавливается работнику:

1. при приеме на работу - путем внесения соответствующего условия в трудовой договор;
2. в процессе работы - путем внесения соответствующего условия в дополнительное соглашение к трудовому договору:

3. в случае перевода работника на работу, по условиям выполнения которой не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность работы;

4. в связи с изменением в порядке ст. 74 ТК РФ организационных или технологических условий труда, делающих невозможным дальнейшее соблюдение установленной для данной категории работников ежедневной или еженедельной продолжительности работы. Учетный период при суммированном учете рабочего времени составляет один квартал. Подсчет фактически отработанных работником часов производится ежедневно и нарастающим итогом суммарно за квартал. Общая продолжительность фактической работы конкретного работника в целом за квартал не должна превышать нормального числа рабочих часов за указанный период для данной категории работников.

Нормальное число рабочих часов за квартал исчисляется по расчетному графику пятидневной рабочей недели с двумя выходными днями в субботу и воскресенье исходя из следующей продолжительности ежедневной работы (смены):

- при 40-часовой рабочей неделе - 8 часов;
- при продолжительности рабочей недели менее 40 часов - количество часов, получаемое в результате деления установленной продолжительности рабочей недели на пять дней.

Продолжительность рабочего дня, непосредственно предшествующего нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час (п. 1 Порядка исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды времени (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю, утвержденного Приказом Минздравсоцразвития России от 13.08.2009 N 588н).

Часы, отработанные работником по инициативе работодателя сверх нормы рабочего времени за учетный период, являются сверхурочными и подлежат оплате по правилам ст. 152 ТК РФ.

Для педагогических и научных работников установлен следующий размер ежегодного оплачиваемого отпуска – 56 дней.

Для вспомогательных работников и административно-управленческого состава размер ежегодного оплачиваемого отпуска – 28 дней.

В соответствии с этими данными проведен анализ использования фонда рабочего времени для каждой категории персонала (таблица 2.12).

Таблица 2.12

Анализ использования фонда рабочего времени

Показатель	ППС и НР		АУП и УВР	
	план	факт	план	факт
Среднесписочная численность (чел)		1753		1128
Календарный фонд РВ (дней)	366	366	366	366
Выходные, праздники (дней)	70	70	119	119
Продолжительность рабочего дня (часов)	8	8	6	6
Табельный фонд РВ	296	296	247	247
Очередные отпуска (дней)	56	56	28	28
Число невыходов на работу (отгулы, доп. отпуска и т.д.), среднее на 1 человека	-	4	-	11
Среднее число дней, отработанных одним чел.	240	236	219	208
Фонд рабочего времени (чел\час)	3365760	3309664	1482192	1407744

Анализ кадровых процессов в Университете за период 2014 – 2016 гг., отражен в таблице 2.13. Анализ проводился по следующим показателям: Коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент постоянства кадров, коэффициент текучести кадров, коэффициент стабильности коллектива

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	2016 г. в % к 2014
Среднесписочная численность работников, чел.	3062	3038	2881	-5,9%
Принято всего, чел.	194	186	98	-50,5%
Выбыло всего, чел.	92	110	120	21,6%
в т. ч.:				
- по сокращению штатов	4	3	5	21,2%
- по собственному желанию:	86	103	99	11%
- за нарушение трудовой дисциплины	2	4	7	33,3%
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,063	0,061	0,034	-51%(-6,8)
Коэффициент оборота по выбытию(Кв)	0,030	0,036	0,041	18,2%(1,8)
Коэффициент постоянства кадров(Кпс)	0,97	0,96	0,96	6,9%(6)
Коэффициент текучести кадров(Ктк)	2,87	3,52	3,67	16,5%(1,3)
Коэффициент стабильности коллектива(Кск)	83,9	84,4	86,5	3,1%(2,6)

На основе данных таблицы 2.1 и таблицы 2.8 рассчитан коэффициент рентабельности персонала и рентабельность оборота средств.

Таблица 2.14

Показатели рентабельности НИУ «БелГУ»

Наименование показателя	Показатель, тыс.р.		
	2014	2015	2016
Рентабельность персонала, тыс.р/чел	51 426	5 900	-55 156
Рентабельность оборота средств	0,036 (3,6%)	0,004 (4%)	-0,046 (4,6%)

Т.о. проанализированы показатели по результатам кадровой деятельности и организационной структуры организации. Полученные в ходе исследования данные будут использованы для анализа системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ».

2.3 Анализ актуального состояние системы использования трудового потенциала в организации

На основе полученных статистических данных проведен анализ актуального состояния системы использования трудового потенциала организации.

Исходя из полученных данных, обозначенных в таблице 2.1 можно сделать следующие выводы:

В 2014 году чистая прибыль организации составляла 131 248 руб. В 2015 году уменьшилась общая сумма доходов на 446 429,6 руб. или 12.5%. Снижение в значительной степени произошло в сумме доходов от оказания платных услуг. Чистая прибыль организации снизилась до 14 руб. Так же стоит отметить увеличение суммы расходов на выплату персонала учреждений на 67 533,9 руб. или 5,1%. Это связано с увеличением издержек и затрат на персонал, так как заметно увеличился коэффициент текучести кадров (таблица 2.13).

В 2016 году так же наблюдается снижение уровня доходов организации, в сравнении с 2015 годом сумма составляет 167 165,7руб. или 4,7%. Чистая прибыль организации имеет отрицательный показатель и составляет -136 733 руб. Так же увеличилась сумма затрат на персонал. В отношении с предыдущим отчетным периодом сумма увеличилась на 119 142,2 руб. или 8,6%. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что с 2014 года финансово-хозяйственная деятельность НИУ «БелГУ» несет убытки. Основной проблемной областью являются расходы на выплату персоналу учреждений, что говорит о необходимости пересмотра системы использования трудового потенциала организации.

Данные таблиц 2.2-2.7 отражают основные показатели, на основе которых можно сделать вывод о качестве трудовой деятельности организации. Так как НИУ «БелГУ» - образовательное учреждение, результат

деятельности организации будет оцениваться по показателям успеваемости и качества знаний студентов и выпускников очной и заочной формы обучения. Данные, полученные из таблиц, позволяют сделать следующие выводы:

Абсолютная успеваемость обучающихся по программам бакалавриата характеризуется ростом показателя в сравнении с прошлым отчетным периодом на 7,3%.

По программам подготовки магистров абсолютная успеваемость растет по сравнению с прошлым отчетным периодом на 4,7%.

Средний процент абсолютной успеваемости по всем уровням образования составляет 80,6%. Это говорит о том, что в ходе промежуточной аттестации большинство обучающихся показывают глубокие, прочные знания изученных дисциплин.

В целом за отчетный период показатель абсолютной успеваемости характеризуется стабильностью (таблица 2.2).

Анализ результатов экзаменационных сессий по среднему баллу (по университету) показал, что данный показатель остается стабильным.

Средний балл по специальностям и направлениям подготовки бакалавров несколько повысился в сравнении с прошлым отчетным периодом и составляет: специалитет – 3,9, бакалавриат – 4,2.

Средний балл по программам магистратуры остается стабильным и составляет 4,7.

Средний балл в университете в целом по очной форме обучения также остается стабильным в сравнении с прошлым отчетным периодом повысился на 0,1 и составляет 4,1 (таблица 2.3).

Качество знаний обучающихся в разрезе уровней образования за отчетный период имеет положительную динамику и составляет 74,2% (таблица 2.4).

По всем уровням образования очной формы обучения наблюдается положительная динамика.

Результаты мониторинга экзаменационных сессий по заочной форме обучения показывают, что процент абсолютной успеваемости по направлениям подготовки за зимнюю сессию 2016-2017 составляет 73,3%, что на 2,7% выше прошлого отчетного периода (таблица 2.5).

По итогам экзаменационных сессий бакалавриата и специалитета за последние 2 сессии средний балл не изменялся и составил 3,8 и 3,6 соответственно. В целом на заочной форме обучения средний балл за зимнюю сессию 2016-2017 учебного года на 0,1 выше, чем за предыдущий отчетный период (таблица 2.6).

По реализуемым программам на заочной форме обучения наблюдается положительная динамика показателя качества знаний. За последнюю сессию данный показатель по всем программам заочной формы обучения составил 41,1%, что является абсолютно лучшим результатом за пять последних сессий (таблица 2.7).

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что с основным направлением деятельности образовательного учреждения персонал НИУ «БелГУ» справляется более чем успешно. Положительная динамика роста показателей среднего балла, абсолютной успеваемости и оценки качества знаний говорит о высоком уровне профессионализма, квалификации ППС, НР, УВП.

При анализе таблицы 2.8 можно утверждать, что наибольший удельный вес в структуре персонала НИУ «БелГУ» занимают педагогические работники – 54,7%. Научные работники занимают 6,2 % от общего числа работников ВУЗа. Совокупный вес категорий педагогические и научные работники составляет 60,9% от общего числа.

Увеличилось количество работников ППС с ученой степенью кандидата и доктора наук на 1,4%: в 2014 году это 860 человек; в 2016 году – 872 человека.

За исследуемый период относительное количество сотрудников, имеющих ученую степень, несколько возросло, а количество молодых

сотрудников без степени и звания несколько понизилось. Эти формальные количественные изменения на самом деле свидетельствуют о новых тенденциях в кадровой политике университета. Одной из задач университета в образовательной деятельности является обеспечение учебного процесса высококвалифицированными кадрами (кандидатами и докторами наук), в первую очередь молодыми специалистами.

Внешними совместителями, привлекаемыми к преподавательской деятельности, в основном являются специалисты и руководители различных предприятий и организаций, научных учреждений таких, как: администрация г. Белгорода, управление Федеральной миграционной службы по Белгородской области, Белгородский областной суд, Белгородская областная клиническая больница Святителя Иоасафа, МБУЗ «Городская клиническая больница №1» г. Белгород, ОАО «Сбербанк России», ОАО «Ростелеком», ООО «УК ЖБК-1», ОАО «ВИОГЕМ», ЗАО «Завод премиксов №1», институт социально-политических исследований РАН и др.

Исходя из данных, представленных в таблице 2.9 можно сделать вывод, что средний возраст работников в организации снизился до 46 лет, что говорит о высоком уровне подготовки, квалификации и стабильности в составе персонала организации.

В таблице 2.12 представлены статистические данные об использовании фонда рабочего времени в организации. Разница между плановым и фактическим фондом рабочего времени ППС и НР составляет 56096 человеко-часов или 1,7%. Потери фонда рабочего времени вызваны дополнительными отпусками, прогулами, потерями от конфликтов и т.д. Потери составляют незначительный процент при такой численности персонала.

При анализе фонда рабочего времени АУП и УВР выявлено 74448 человеко-часов отклонений от плана. Это 5,02%. Этот показатель отражает неэффективность использования фонда рабочего времени данными категориями персонала. Согласно полученным данным можно сделать вывод,

что в организации имеется резерв повышения эффективности использования трудового потенциала за счет ликвидации потерь рабочего времени.

В таблице 2.13 представлена информация о кадровых процессах в организации. Коэффициент оборота по выбытию зависит от числа уволенных по всем причинам отчетный период и средней списочной численности персонала. Превышение коэффициента по выбытию в 2016 году (0,041) над коэффициентом приема (0,034) говорит о том, что отделу по работе с персоналом необходимо проводить работу по скорейшему замещению вакансий.

Коэффициент постоянства работников зависит от количества работников проработавших на предприятии весь год и средней списочной численности работников на конец отчетного периода количество работников проработавших, весь 2016 год составляет 2683, коэффициент постоянства равен 93,1 %, это высокий показатель, характеризующий степень постоянства трудового коллектива. Из 120 человек, уволенных за 2016 год, по собственному желанию уволилось 99 человек (коэффициент прироста снижен на 11%); за нарушение трудовой дисциплины было уволено 7 человек, что составляет 33,3% прироста по отношению к 2014 году.

Количество работников проработавших, в Университете более 3 лет, составляет 2492, коэффициент стабильности коллектива составляет 86,5 %, что свидетельствует об увеличении прироста показателя относительно 2014г. на 3,1%.

Особое внимание следует уделить коэффициенту текучести кадров. По отношению к 2014 году прирост показателя составил 16,5%. Это свидетельствует о необходимости изменений в системе управления персоналом.

Данные, представленные в таблице 2.14 являются подтверждением негативного воздействия на организацию снижения доходов, увеличение расходов и, соответственно, снижение прибыли организации. Показатель рентабельности персонала снижался с 2014 года и теперь имеет

отрицательное значение (-55 156тыс.р/чел). Схожая ситуация и с коэффициентом оборота средств: в 2014 году показатель оборота средств составлял 0,036 (или 3,6%), а в 2016 году показатель снизился до -0,046 (или -4,6%).

Основываясь на полученных в ходе анализа персонала НИУ «БелГУ» и эффективности системы управления персоналом данных, можно сделать следующие выводы:

1. Финансово-хозяйственная деятельность предприятия несет убытки. В 2016 году они составили 136 733руб. Было выявлено, что основные потери организации связаны с расходами на выплату персоналу учреждений. При анализе структуры и кадровых процессов НИУ «БелГУ» мы выявили причину увеличения расходов на выплату персоналу учреждений.

Во-первых, это увеличение коэффициента текучести кадров в организации. По отношению к 2014 году прирост показателя составил 16,5%. Из-за увеличения коэффициента текучести кадров увеличивается количество затрат и издержек на персонал, связанных с необходимостью замещения вакантного рабочего места: ротация кадров, адаптация новых работников, затраты на оплату труда внешних совместителей.

Во-вторых, это неэффективное использование фонда рабочего времени категориями АУП и УВП. В ходе анализа выявлено 74448 человеко-часов отклонений от плана. Это 5,02%. Согласно полученным данным можно сделать вывод, что в организации имеется резерв повышения эффективности использования трудового потенциала за счет ликвидации потерь рабочего времени.

2. Наблюдается положительная динамика роста показателей среднего балла, абсолютной успеваемости и оценки качества знаний. Увеличение этих показателей говорит о высоком уровне профессионализма, квалификации следующих категорий персонала: ППС, НР, УВП.

3. Средний возраст работников в организации снизился до 46 лет, что говорит о высоком уровне подготовки, квалификации и стабильности в составе персонала организации.

4. Исходя из данных, полученных при анализе структуры организации НИУ «БелГУ» можно сделать вывод о том, что в организации наблюдается прирост коэффициента постоянства кадров по отношению к 2014 году на 6,9%. В 2016 году он составляет 93,1;

5. Превышение коэффициента по выбытию в 2016 году (11,7) над коэффициентом приема (6,5) говорит о том, что отделу по работе с персоналом необходимо проводить работу по скорейшему замещению вакансий, а это приведет к увеличению издержек и затрат на персонал;

6. Высокий коэффициент увольнения работников категорий АУП и УВП за нарушение трудовой дисциплины, что указывает на недостаточную мотивированность на трудовую деятельность в организации и квалификацию кадров.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В НИУ «БЕЛГУ»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ»

Разработка мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ» предполагает определение четкой последовательности действий, направленных на достижение поставленных целей, осуществляемых в течение определенного ограниченного времени в рамках четко определенного бюджета.

Реализация мероприятий направлена на повышение эффективности использования трудового потенциала категорий персонала НИУ «БелГУ»: АУП, УВП. Отсюда, цель мероприятий – совершенствование системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ».

Результатом исследования является разработанная система мероприятий, направленных на усовершенствование системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ».

Исходя из анализа организационной структуры, кадровых процессов, фонда рабочего времени, экономических показателей НИУ «БелГУ» можно выделить следующую проблему в системе использования трудового потенциала работников: низкий уровень мотивированности работников АУП и УВП.

В ходе исследования результатов финансовой деятельности НИУ «БелГУ», отраженных в главе 2, мы выяснили, что организация несет убытки. Поэтому, при разработке мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала необходимо

учитывать, что мероприятия должны быть направлены на снижение расходов на выплату персоналу учреждений. Отсюда следует вывод, что расходы на внедрение и реализацию разработанных мероприятий должны быть минимальны.

После определения проблемных областей в системе использования трудового потенциала организации были сформулированы стратегии реализации мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ»:

1. Совершенствование системы оценки труда персонала АУП и УВП;
2. Разработка рекомендаций по дополнению критериев системы оценки труда к Положению об оплате труда (Приложение 3).

Опираясь на данные таблицы 2.12, была выявлена проблема отклонений от планового показателя фонда рабочего времени персонала у категорий УВП и АУП НИУ «БелГУ». Как показали исследования, отклонения вызваны большим количеством больничных листов за год, несоблюдением работниками режима рабочего времени, дополнительными отпусками. Эта проблема связана с недостаточным уровнем контроля за дисциплиной персонала и недостаточным уровнем мотивированности персонала на трудовую деятельность в организации.

Специфика деятельности АУП и УВП вуза в том, что их работа напрямую не связана с учебной деятельностью; они - исполнители, основная цель их трудовой деятельности - организация работы структурного подразделения, выполнение поручений руководства, обеспечение бесперебойной работы технических средств вуза и т.д.

Оплата труда УВП и АУП, согласно Положению об оплате труда работников, включает в себя:

1. Размер оклада, ставку заработной платы;
2. Выплаты компенсационного характера;
3. Выплаты стимулирующего характера.

Нас в рамках исследования в большей степени интересует 3 часть заработной платы работника – выплаты стимулирующего характера.

В НИУ «БелГУ» введена система рейтингового премирования, которая оценивает вклад работника в эффективную деятельность организации. В нее включены следующие группы критериев для оценки труда персонала:

1. Инновационная деятельность;
2. Инициативность, повышение в работе уровня требований должностных инструкций;
3. Умения и навыки использования в работе современных технологий и технических средств;
4. Своевременное выполнение заданий руководства.

В отличие от существующей системы оценки труда персонала, повышающей заинтересованность работника в качественном выполнении должностных обязанностей, дополнительные критерии оценки труда персонала будут ориентировать работников на соблюдение трудовой дисциплины, повысят ценность и значимость труда в организации, сделают систему оценки труда персонала понятной, справедливой.

Общая цель мероприятий по дополнению критериев оценки труда организации заключается в том, чтобы через ликвидацию отклонений в показателях фонда рабочего времени, уменьшить коэффициент текучести кадров категорий АУП и УВП и сократить расходы на выплаты персоналу, тем самым увеличивая показатели эффективности использования трудового потенциала организации.

Нововведения в системе оценки труда персонала должны так же использоваться для корректировки общих стратегий организации, повышение уровня конкурентоспособности организации на рынке труда, соответствовать актуальным проблемам и задачам организации.

Матрица целей и результатов реализации мероприятий по совершенствованию системы оценки труда персонала

1.Цель	Совершенствование системы мотивации отдельных категорий персонала
2.Способ достижения цели	Назначение ответственного лица; Системный аудит критериев оценки труда персонала; Разработка рекомендаций по дополнению критериев оценки труда персонала.
3.Результаты	Устранение отклонений показателей фонда рабочего времени Увеличение уровня мотивации персонала Снижение коэффициента оборота по выбытию кадров Более высокий уровень трудовой дисциплины
4.Требования к результатам	Экономическая и социальная целесообразность
5.Показатели результата	Руководство и категории АУП и УВП

Целью предложенных мероприятий является совершенствование системы мотивации отдельных категорий персонала через систему оценки труда, которые направлены на получение положительных результатов после применения их на практике при соответствующих действиях руководства.

Для повышения эффективности системы мотивации категорий АУП и УВП возможна реализация следующего плана мероприятий по совершенствованию системы оценки труда персонала (таблица 3.2).

Таблица 3.2

План мероприятий по реализации системы оценки труда персонала НИУ «БелГУ»

Проблема	Мероприятие	Результат
Низкий уровень заинтересованности АУ и УВ персонала в выполнении своих должностных обязанностей	1.Изменения в системе материального стимулирования работников через оценку труда персонала	1.Более доступная пониманию и справедливая система премирования АУ и УВ персонала; 2.Повышение уровня заинтересованности персонала в выполнении своих должностных обязанностей; 3.Повышение уровня лояльности и приверженности сотрудников к работе. 4.Уменьшение издержек и затрат на замещение отсутствующего работника, увеличение прибыли организации.

<p>Недостаточное регулирование трудовой дисциплины персонала</p>	<p>1.Внесение дополнений в 9 главу, параграф 9.4.1. Положения об оплате труда «Оплата труда АУ, УВ, обслуживающего и прочего персонала». Добавление следующих групп критериев в рейтинговую таблицу премирования для оценки труда персонала: 1.1Соблюдение режима работы (отсутствие опозданий, длительных и частых периодов отсутствия на рабочем месте без уважительной причины, несвоевременное окончание рабочего дня); 1.2.Профессионализм,высокий уровень исполнения должностных обязанностей (отсутствие замечаний со стороны руководства, студентов, сотрудников сторонних организаций); 1.3.Отсутствие больничных листов в течение года. Оценка труда по данным критериям будет являться дополнением к рейтинговой системе премирования и результаты будут отражены в общей таблице.</p>	<p>1.Использование фонда рабочего времени без отклонений; 2.Уменьшение коэффициента оборота по выбытию персонала, коэффициента текучести кадров; 3.Увеличение коэффициента стабильности коллектива, коэффициента постоянства кадров; 4.Уменьшение издержек и затрат на замещение выбывшего сотрудника, адаптацию нового сотрудника, временного замещения сотрудника, находящегося на больничном.</p>
--	---	---

Целью внедрения предложенных рекомендаций является:

1. Повышение уровня конкурентоспособности организации на рынке труда за счет повышения лояльности сотрудников, работающих в организации;
2. Увеличение прибыли организации за счет снижения расходов на выплату персоналу учреждений;
3. Уменьшение числа издержек и затрат на адаптацию новых сотрудников, ротацию внутри организации, оплату внешним совместителям;
4. Использование фонда рабочего времени без отклонений;

5. Увеличение показателей коэффициента постоянства кадров, коэффициента стабильности кадров;

6. Уменьшение показателей коэффициента оборота по выбытию кадров, коэффициента текучести кадров.

7. Развитие кадрового потенциала.

Рассмотрим затраты, которые необходимы для внедрения мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования через оценку труда персонала (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования категорий АУП и УВП через оценку труда персонала в НИУ «БелГУ»

Наименование статьи затрат	Затраты, руб. на год
1. Введение дополнений в Положение об оплате труда	0
2. Дополнение рейтинговой системы оценки труда персонала	4 000
3. Организация мероприятия по ознакомлению сотрудников с дополнениями в Положение об оплате труда	7 000
4. Доплата сотруднику кадровой службы	21 000
ИТОГО:	21 000

Проанализировав таблицу 18, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования категорий АУП и УВП через оценку труда посильна за счет доходов от оказания услуг федеральными учреждениями. При введении дополнительных критериев оценки труда в Положение об оплате труда дополнительные средства не требуются, т.к. будет происходить перераспределение премиальных выплат внутри выделенного бюджета. Таким образом, сумма в размере 21 000 руб. представляется наиболее оптимальной для достижения поставленных целей.

Календарный план-график внедрения мероприятий по совершенствованию системы оценки труда персонала.

№ п\п	Название задачи	Длительность	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников
1.	Разработка экспериментального Положения об оплате труда с дополнениями	30	III квартал	III квартал	Отдел юридического сопровождения научно-образовательной деятельности, отдел кадровой работы
2.	Утверждение нововведений руководством организации, профсоюзной организацией	30	III квартал	IV квартал	Отдел юридического сопровождения научно-образовательной деятельности, отдел кадровой работы
3.	Внесение корректировок в рейтинговую систему премирования	20	IV квартал	IV квартал	Отдел кадровой работы, служба бухгалтерского учета
4.	Ознакомление работников с новой системой рейтинговой оценки	10	IV квартал	IV квартал	Отдел кадровой работы
5.	Реализация нововведений		I квартал	IV квартал	Отдел кадровой работы
6.	Оценка эффективности нововведений		IV квартал	IV квартал	Отдел кадровой работы, руководство организацией
7.	Закрепление нововведений в Положении об оплате труда		IV квартал	IV квартал	Отдел кадровой работы, руководство организацией, отдел юридического сопровождения научно-образовательной деятельности

В таблице 3.4 разработан календарный график внедрения мероприятий по совершенствованию системы оценки труда персонала.

При условии внедрения предложенных мероприятий, увеличится мотивация АУ и УВ персонала. Так же организация сможет в более четком регламенте контролировать трудовую дисциплину персонала, соответственно, будут устранены отклонения в использовании фонда рабочего времени, уменьшатся коэффициент текучести кадров и коэффициент оборота по выбытию персонала, увеличатся коэффициент постоянства кадров, коэффициент стабильности коллектива, что приведет к более эффективному использованию трудового потенциала НИУ «БелГУ».

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ»

Систему эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ» мы усовершенствовали с помощью разработанных мероприятий. Для реализации мероприятий необходимо дать более полное обоснование их социальной и экономической значимости.

Непрекращающийся процесс научно-технического и инновационного развития создает предпосылки для социально-экономического роста страны. В связи с этим возрастают потребности различных сфер материального и нематериального производства в высококвалифицированных и профессионально образованных кадрах, способных к восприятию инноваций, освоению сложного оборудования, продвижению новых видов услуг и принятию качественно новых управленческих решений. Для обеспечения высоких темпов экономического роста в современных условиях необходимо создавать и постоянно совершенствовать условия для эффективного использования трудового потенциала на различных уровнях.

В практической деятельности совершенствование уровня эффективности использования трудового потенциала имеет высокий уровень значимости как для руководителя, так и для работника.

Для руководителя:

1. Повышается уровень конкурентоспособности организации;
2. Увеличивается прибыль;
3. Снижается коэффициент текучести кадров;
4. Повышается мотивация и заинтересованность трудом персонала;
5. Повышается кадровый потенциал учреждения;
6. Организовывается системный контроль за трудовой дисциплиной персонала;
7. Эффективно используется фонд рабочего времени.

Для работника:

1. Повышается уровень удовлетворенности трудом;
2. Происходит укрепление корпоративного духа, работник чувствует причастность к общему делу;
3. Повышается уровень взаимодействия между сотрудниками организации, налаживается благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
4. Понятная и справедливая система оплаты труда;
5. Понятны направления повышения уровня заработка;
6. Предоставляется возможность для саморазвития.

Экономическим эффектом при реализации разработанных мероприятий в НИУ «БелГУ» будет снижение расходов на выплату персоналу учреждений.

Данный экономический эффект мы сможем проследить с позиции выгоды от экономии средств.

Показатель выгоды от экономии средств мы вычислим по формуле:

$$ROI = \frac{D-Z}{Z} \times 100\%, \quad (3.1)$$

где D – прирост доходов после реализации мероприятий

Z – прямые и косвенные затраты на реализацию мероприятий.

Значение показателя выгоды от экономии средств должно быть больше 20%, так как 20% - стандартный показатель для компаний с устойчивым положением на рынке.

Необходимо выяснить прирост доходов после реализации мероприятий. Так как проблему мы выявили в коэффициенте текучести кадров, то через уменьшение коэффициента текучести кадров и рассмотрим прирост доходов.

Текучесть кадров категорий АУП и УВП в 2016 году составила 3,4%. Мы оценим экономический эффект от снижения текучести кадров на 2,4%, т.е. после реализации мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала, коэффициент текучести кадров составит 1%.

Экономический эффект от снижения текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$C_{ТК} = K_{стк} * ЧР * З, \quad (3.2)$$

где $K_{стк}$ - коэффициент снижения текучести кадров;

ЧР – численность персонала организации, чел.;

З – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб./1чел.

Необходимо определить сумму затрат на замещение одного работника категорий АУП и УВП в НИУ «БелГУ». Для этого проанализируем сумму затрат, которая необходима организации для следующих операций с персоналом: увольнение, замещение выбывшего сотрудника, поиск нового сотрудника, найм и адаптация нового сотрудника (таблица 3.5).

Затраты на замещение одного работника категорий АУП и УВП

НИУ «БелГУ»

Элемент затрат	Стоимость	Затраты,руб
Увольнение: 1.Обсуждение увольнения	<i>Среднее значение</i> 1 час заведующего сектором по работе с сотрудниками 1*315,2 руб=315,2 руб 1 час начальника кадровой службы 1*563,6=563,6руб. 1 час уволившегося сотрудника 1*217,6=217,6 руб.	1629,2
2.Документальное оформление	1 час делопроизводителя 1*217,6=217,6 руб. 1 час заведующего сектором по работе с сотрудниками 1*315,2руб=315,2 руб.	
Замещение выбывшего сотрудника :	<i>усредненный период-10 дней</i>	24534
Внешним совместителем	300руб.*6ч/д*10д=18000руб.	
Штатным сотрудником	108,9руб.*6ч/д*10д=6534руб.	
Найм нового сотрудника:		9248,8
1.Поиск через подачу объявления в СМИ	2 раза в газете – 2000 руб. веб-сайт – 3000 руб.	
2.Предварительное анкетирование по телефону перед приглашением на собеседование	<i>усредненно- 6 часов</i> 1 час сотрудника кадровой службы 6*217,6=1305,6руб.	
2.Собеседование	3 часа заведующего сектором по работе с сотрудниками 3*315,2руб=945,6 руб 2 часа ректор/начальник кадровой службы 2*563,6=1127,2 руб.	
3.Оформление документов при приеме на работу	4 часа сотрудника сектора по работе с сотрудниками 4*217,6=870,4 руб.	
Адаптация нового работника: Обучение на рабочем месте:	заведующий сектором по работе с сотрудниками 3дн.*8ч/д*315,2 руб.=7564,8руб. 4ч*22дн.*217,6руб.=19148,8 руб.	26713,6
Наставник:		
Итого:		62125,6

Применим полученные данные в формулу:

$$C_{TK} = 0,04 * 799 * 62125,6 = 1191320,5 \text{руб.}$$

Теперь у нас есть все данные, чтобы рассчитать показатель выгоды от экономии средств:

$$RIO = \frac{1191320,5 - 21000}{21000} = 55,7\%$$

Т.о, при снижении текучести кадров на 2,4%, экономический результат будет равен 1191320,5 руб. в год, а выгода от экономии средств составит 55,7%, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

Подводя итоги третьей главы, можно сделать следующие выводы:

На основе полученных данных о результатах финансовой деятельности, организационной структуры и кадровых процессов НИУ «БелГУ» разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы эффективного использования трудового потенциала категорий АУП и УВП.

Основной идеей разработки мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала организации является изменение системы материальной мотивации персонала через систему оценки труда. Для этого было внесено предложение о внесении дополнений в 9 главу, параграф 9.4.1. Положения об оплате труда «Оплата труда АУ, УВ, обслуживающего и прочего персонала». Добавление следующих групп критериев в рейтинговую таблицу премирования для оценки труда персонала:

1. Соблюдение режима работы (отсутствие опозданий, длительных и частых периодов отсутствия на рабочем месте без уважительной причины, несвоевременное окончание рабочего дня);
2. Профессионализм, высокий уровень исполнения должностных обязанностей (отсутствие замечаний со стороны руководства, студентов, сотрудников сторонних организаций);
3. Отсутствие больничных листов в течение года.

Оценка труда по данным критериям будет являться дополнением к рейтинговой системе премирования и результаты будут отражены в общей таблице.

Для успешной реализации мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ»

была обоснована социальная и экономическая эффективность разработанных мероприятий.

Социальная эффективность мероприятий заключается в том, что при реализации мероприятий по совершенствованию системы эффективности трудового потенциала организации: повышается уровень конкурентоспособности организации; снижается коэффициент текучести кадров; повышается мотивация и заинтересованность трудом персонала; повышается кадровый потенциал учреждения; организовывается системный контроль за трудовой дисциплиной персонала; эффективно используется фонд рабочего времени, снижается уровень неудовлетворенности трудом.

Также выявили, что экономическим эффектом внедрения разработанных мероприятий будет экономия средств на выплату персоналу учреждения. Следовательно, разработанные мероприятия можно считать целесообразными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовой потенциал человека определяется как совокупность физических, интеллектуальных, духовных качеств человека, которые определяют возможности и степень его участия в трудовой и производственной деятельности, результативность труда, способность к самосовершенствованию в процессе трудовой деятельности.

Оценка и планирование эффективного использования трудового потенциала организации определяет направление его развития и совершенствования. Это способствует увеличению уровня рентабельности организации, увеличению количества и качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг, уменьшению затрат и издержек производства и в итоге – уменьшению себестоимости продукции. Все эти факторы имеют определяющее значение в повышении конкурентоспособности как продукции, так и самого предприятия на рынке труда. Отсюда следует, что трудовой потенциал организации – это производительная сила предприятия, содержащая в себе интеллектуальный и физический потенциал, необходимый для производства товаров и услуг. Именно поэтому на предприятии так важна оценка уровня эффективности использования трудового потенциала. В задачи структуры управления организации должна быть включена не только оценка существующего уровня эффективности использования трудового потенциала, но и создание соответствующих условий труда в организации, которые будут способствовать реализации сотрудником собственного трудового потенциала.

Для эффективной и своевременной реализации мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала в организации разработаны технологии управления персоналом и кадровые технологии.

Технология управления – это инструментарий, направленный на достижение эффективных конечных результатов в системе управления

персоналом организации. Он включает в себя приемы, методы и способы воздействия на сотрудников организации на всех стадиях работы с ними (найм, использование, развитие и высвобождение).

Схема управленческой технологии включает:

1. диагноз проблемы и определение путей ее разрешения;
2. выявление факторов, влияющих на решение;
3. выработку и оценку альтернатив;
4. разработку тактики реализации намеченных путей развития.

Содержание кадровой технологии включает последовательно производимые действия, приемы, операции, направленные или на получение информации о потенциале человека (способности, профессиональные знания, умения, навыки), формирование требуемых для организации, или на изменение условий реализации трудового потенциала.

Кадровые технологии, применяемые в управлении, можно разделить на три большие группы:

1. Кадровые технологии, направленные на получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке (методы и формы оценки сотрудника организации);
2. Кадровые технологии, направленные на получение количественных и качественных характеристик состава персонала (технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития);
3. Кадровые технологии, направленные на получение высоких результатов деятельности каждого специалиста и синергетический эффект от согласованных действий всего состава персонала (кадровые решения, расстановка кадров, подбор персонала, управление карьерой персонала).

Выделены показатели оценки эффективности использования трудового потенциала, которые целесообразно использовать в исследовании образовательного учреждения:

1. Коэффициент текучести кадров;

2. Коэффициент качества набора персонала;
3. Коэффициент оборота по приему;
4. Коэффициент оборота по выбытию;
5. Коэффициент постоянства работников;
6. Фонд рабочего времени;
7. Показатель рентабельности персонала;
8. Показатель рентабельности оборота.

Совокупность полученных данных по этим показателям позволяет в полной мере оценить результаты финансовой, организационной и кадровой деятельности и выявить положительные и отрицательные показатели эффективного использования трудового потенциала организации.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» является некоммерческой организацией, созданной для достижения образовательных, научных, социальных, культурных и управленческих целей, в целях удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан в образовании, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Учредителем университета является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя университета осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации.

Основываясь на полученных в ходе анализа персонала НИУ «БелГУ» и эффективности системы управления персоналом данных, можно сделать следующие выводы:

1. Финансово-хозяйственная деятельность предприятия несет убытки. В 2016 году они составили 136 733руб. Было выявлено, что основные потери организации связаны с расходами на выплату персоналу учреждений. При анализе структуры и кадровых процессов НИУ «БелГУ» мы выявили причину увеличения расходов на выплату персоналу учреждений.

Во-первых, это увеличение коэффициента текучести кадров в организации. По отношению к 2014 году прирост показателя составил 16,5%. Из-за увеличения коэффициента текучести кадров увеличивается количество затрат и издержек на персонал, связанных с необходимостью замещения вакантного рабочего места: ротация кадров, адаптация новых работников, затраты на оплату труда внешних совместителей.

Во-вторых, это неэффективное использование фонда рабочего времени категориями АУП и УВП. В ходе анализа выявлено 74448 человеко-часов отклонений от плана. Это 5,02%. Согласно полученным данным можно сделать вывод, что в организации имеется резерв повышения эффективности использования трудового потенциала за счет ликвидации потерь рабочего времени.

2. Наблюдается положительная динамика роста показателей среднего балла, абсолютной успеваемости и оценки качества знаний. Увеличение этих показателей говорит о высоком уровне профессионализма, квалификации следующих категорий персонала: ППС, НР, УВП.

3. Средний возраст работников в организации снизился до 46 лет, что говорит о высоком уровне подготовки, квалификации и стабильности в составе персонала организации.

4. Исходя из данных, полученных при анализе структуры организации НИУ «БелГУ» можно сделать вывод о том, что в организации наблюдается прирост коэффициента постоянства кадров по отношению к 2014 году на 6,9%. В 2016 году он составляет 93,1;

5. Превышение коэффициента по выбытию в 2016 году (0,041) над коэффициентом приема (0,034) говорит о том, что отделу по работе с персоналом необходимо проводить работу по скорейшему замещению вакансий, а это приведет к увеличению издержек и затрат на персонал;

6. Высок коэффициент увольнения работников категориями АУП и УВП за нарушение трудовой дисциплины, что указывает на недостаточную

мотивированность на трудовую деятельность в организации и квалификацию кадров.

На основе полученных данных о результатах финансовой деятельности, организационной структуры и кадровых процессов НИУ «БелГУ» разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы эффективного использования трудового потенциала категорий АУП и УВП.

Основной идеей разработки мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала организации является изменение системы материальной мотивации персонала через систему оценки труда. Для этого было внесено предложение о внесении дополнений в 9 главу, параграф 9.4.1. Положения об оплате труда «Оплата труда АУ, УВ, обслуживающего и прочего персонала». Добавление следующих групп критериев в рейтинговую таблицу премирования для оценки труда персонала:

4. Соблюдение режима работы (отсутствие опозданий, длительных и частых периодов отсутствия на рабочем месте без уважительной причины, несвоевременное окончание рабочего дня);
5. Профессионализм, высокий уровень исполнения должностных обязанностей (отсутствие замечаний со стороны руководства, студентов, сотрудников сторонних организаций);
6. Отсутствие больничных листов в течение года.

Для успешной реализации мероприятий по совершенствованию системы эффективного использования трудового потенциала НИУ «БелГУ» была обоснована социальная и экономическая эффективность разработанных мероприятий.

Социальная эффективность мероприятий заключается в том, что при реализации мероприятий по совершенствованию системы эффективности трудового потенциала организации: повышается уровень

конкурентоспособности организации; снижается коэффициент текучести кадров; повышается мотивация и заинтересованность трудом персонала; повышается кадровый потенциал учреждения; организовывается системный контроль за трудовой дисциплиной персонала; эффективно используется фонд рабочего времени, снижается уровень неудовлетворенности трудом.

Также выявили, что экономическим эффектом внедрения разработанных мероприятий будет экономия средств на выплату персоналу учреждения. Следовательно, разработанные мероприятия можно считать целесообразными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации - Белгород: Константа, 2013. - 112 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. - Москва: Проспект, Кнорус, 2016. - 256 с.
3. Агальцова М. Персонал внаем: плюсы и минусы // Служба кадров. – 2010. – С. 12
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2013. - 248 с.
5. Аширов, А.Д. Трудовая мотивация [Текст] / А.Д. Аширов. - М.: Проспект, 2011. - 160 с.
6. Бабосов Е.М. Управление персоналом.–М.: ТетраСистемс, 2012. –288 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. - М.: Академия, 2013. - 564 с.
8. Байтасов Р.Р. Управление персоналом. Конспект лекций. - М.: Феникс, 2014. - 352 с.
9. Бершова, Л.В. Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика [Текст] / Л.В. Бершова - М.: Фербер, 2011. - 245 с.
10. Верещагина, Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - М.: Гуманитарный центр, 2013. - 156 с.
11. Веснин В.Р. Теория организации. Учебник. - М.: Проспект, 2015.- 330 с.
12. Веснин В.Р. Теория организации в схемах. Учебное пособие. - М.: Проспект, 2015. - 126 с.
13. Генри Р. Нив. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. - М.: Альпина диджитал, 2014. - 490 с.
14. Герасимов В., Демидов Н. Испытание должностью // Правда. - 2011. - 12 августа. – С. 5

15. Герчиков, В.М. Миссия организации и особенности политики управления персоналом [Текст] / В.М. Герчиков - М.: Учебник, 2011.- 159с.
16. Гонова, А.А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии [Текст] /А.А. Гонова // Проблемы региональной экономики. - 2011. - № 12.- С. 43-44.
17. Громова О.Н. Теория организации и организационное поведение. - М.: Юрайт, 2014. - 480 с.
18. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник. - М.: Дашков и К, 2014. - 288 с.
19. Драккер П. Управление нацеленное на результаты. - М.: Технологическая школа бизнеса, 2010. – 320 с.
20. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.П. Егоршин. - 3-е изд., - М.: Инфра - М, 2013. - 378 с.
21. Зайцев Г.Г. Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии персональный менеджмент. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2011. – 275 с.
22. Исаев, С.Д. Мотивация персонала: игра или работа [Текст] / С.Д. Исаев. - СПб.: Речь, 2011. - 158 с.
23. Каверин, С.Б. Мотивация труда [Текст] / С.Б. Каверин. - М.: Институт психологии РАН, 2010. - 224 с.
24. Кибанов А.В. Управление персоналом. - М.: Кнорус, 2013. - 456 с.
25. Кибанов А.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
26. Колбычев Е.Б. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Феникс, 2014. - 384 с.
27. Колесникова М.К. Управление персоналом библиотеки. - М.:Профессия, 2011. -192 с.
28. Кошелев А.В. Теория организации. Краткий курс. - М.: Окей-книга,2013. - 456 с.

29. Куликов, Н.А. Мотивация и производительность труда [Текст] / Н.А. Куликов // Консультант директора. – 2014. - № 19. С. 23-25.
30. Куликов, Н.А. Управление персоналом современной организации [Текст] / Н.А. Куликов . - М.: Лига-М, 2010. - 180 с.
31. Кузнецов Ю.В. Теория организации. Учебник.-М.: Юрайт, 2015. - 368 с.
32. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст] / В.В. Лукашевич. - М.: КНОРУС, 2010. – 240 с.
33. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – 3-е изд., - СПб.: Питер, 2011. - 352с.
34. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
35. Надеждина, В.И. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] / В.И. Надеждина. - М.: Харвест, 2012. - 254 с.
36. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст] / И.А. Оганесян. - М.: Аламфея, 2010.- 221 с.
37. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2014.- 532 с.
38. Потемкин В.К. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2010. - 267 с.
39. Пустынников Ю.М. Оценка персонала как универсальный инструмент управления // Кадровые решения. – 2011. - №2. – С. 12-13
40. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2010. – 400 с.
41. Роздольская И.В., Яковлева Л.Р Менеджмент : учебное пособие Часть 1. Управление социально-экономическими системами. - Белгород: БУКЭП, 2011. - 236 с.
42. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах [Текст] / Н. Самоукина. – М.: Эксмо, 2011. – 272 с.
43. Савченко А. Как построить систему оценки эффективности персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. - №2. – С. 4-6.
44. Сорочайкин, А.Н. Управление персоналом [Текст]: глоссарий:

терминологический словарь / А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. - Самара: Самарский университет, 2012. - 104 с.

45. Стоянов И. Деловая оценка - инструмент управления эффективностью работы персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. - №3. – С. 19-20.

46. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Наем персонала»: оценка кандидатов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. - №8. – С. 15-16.

47. Суслова, И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом [Текст] / И.М. Суслова // Научные и технические библиотеки. - 2012. - № 12. - С. 5-12.

48. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин. – М.: Дело, 2012. – 336 с.

49. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Миса. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 400 с.

50. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: Инфра – М, 2012. – 636 с.

51. Управление персоналом предприятия / Под ред. Н.В. Родионова – М.: Юнити – Дана. Единство, 2011. – 496 с.

52. Управление персоналом / Под ред. Л.В. Вагина. – М.: Издательство РАГС, 2010. – 484 с.

53. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Миса. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 400 с.

54. Петрова, Н.И. Система мотиваций – сущность, виды, методы [Текст] / Н.И. Петрова. – Нижний Новгород: Регент, 2011. – 80 с.

55. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2012. - 352 с.

56. Чуменко Н.Л. Повышение эффективности использования персонала предприятия на основе организационно-кадрового аудита: автореферат дис. канд. экон. наук. – М.: Изд-во ННОУ ВПО «Московский гуманитарный

университет», 2010. – 20 с.

57. Яковлева Л.Р. Управленческие решения: Учебное пособие. – Белгород: Кооперативное образование, 2005. – 277 с.

58. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации [Текст] / С.А. Шапиро – 2.-е изд., – М.: Кнорус, 2012. – 256 с.

59. Шаталова Н. И. Познание трудового потенциала работника как социальная проблема // Дискуссия: журнал научных публикаций. - 2011. - № 10 (18) декабрь. - С. 152-157.

60. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. - М.: Изд-во «Экономическая школа», 2010. – 234 с.