

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

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(на примере ООО «ИЗОВОЛ АГРО»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001361
Бабина Маргариты Константиновны

Научный руководитель
ст. преподаватель
Трофименко Е.Н.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Кадровый потенциал организации: понятие, сущность и основные характеристики.....	7
1.2. Этапы формирования и развитие кадрового потенциала организации.....	12
1.3. Методы и факторы формирования кадрового потенциала организации.....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «ИЗОВОЛ АГРО».....	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	25
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	33
2.3. Оценка системы формирования кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО».....	47
ГЛАВА 3. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «ИЗОВОЛ АГРО».....	58
3.1. Разработка комплекса мероприятий по формирования кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО».....	58
3.2. Обоснование социальной и экономической эффективности предложенного комплекса мероприятий.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы. В условиях развитых рыночных отношений, результативная работа любой организации, невозможна без создания оптимального механизма управления формированием его кадрового потенциала, а также научной проработки методов кадрового обеспечения организации. Из-за слабого уровня подготовки профессиональных и квалифицированных кадров в организации особо важным является теоретическая разработка социально-экономических механизмов воспроизводства специалистов организации. На предприятиях проблема управления кадровым потенциалом носит междисциплинарный характер, что и обуславливает необходимость применения в ее решении комплексных подходов, с учетом психологических, социологических экономических и иных факторов.

Общий анализ соответствующей научной литературы показал, что недостаточное внимание уделяется проблемам управления кадровым потенциалом предприятий, концепциям, практике и перспективам его развития, создания источников финансирования кадрового обеспечения, системе поиска и отбора кадров. Почти отсутствует методика разработки и создания эффективной системы управления кадровым потенциалом на предприятиях, так как все, что нас окружает, все достижения, и результаты развития страны являются результатом эффективной человеческой деятельности.

Целью продвижения к цивилизованным рынкам имеют экономическую стабильность, появление безупречного законодательства, наилучшей конкурентной среды, большое количество материальных факторов производства, а также доступность объектов потребления. По эксперименту стран с высокоразвитым рынком сбыта, основным фактором конкурентоспособности предприятия, его развитие и процветание становятся качественный состав персонала и его отношение к труду, профессионализм, а также творчество каждого работника. На западе бизнес все более склонен к

тому, что неполное использование кадрового потенциала предприятия может привести к упущенной выгоде работодателя, а неправильное и неграмотное его использование, эксплуатация и презрение к работникам прямой путь к большому ущербу предприятия

Управление является намеренным воздействием человека на объекты и процессы, в целях придания деятельности предприятия коммерческой направленности и получения максимальной прибыли.

На сегодняшний день развитие рыночной экономики с многообразием ее организационно-правовых форм собственности диктует жесткие требования к формированию кадрового потенциала предприятия, так как основные цели и задачи развития любого предприятия и организации естественно связаны с качеством персонала.

Обеспеченность предприятия квалифицированным персоналом, а также их рациональное использование, высокая степень производительности труда направлены на увеличения объемов выпускаемой продукции, а также увеличение результативного развития предприятия.

На основании выше рассмотренных тезисов можно сделать вывод о том, что выбранная тема выпускной квалификационной работы в настоящее время очень жизненна, ведь кадровый потенциал непосредственно влияет на качество и количество оказываемых услуг и на объемы выпускаемой продукции, величину их стоимости и в целом, на конкурентоспособность исследуемой организации.

Степень научной разработанности данной темы изучения и анализа. При работе над выпускной квалификационной работой нами были использованы труды следующих отечественных авторов, которые занимались изучением, как кадрового потенциала, так и его формированием: Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, В.В. Глухова, А.Я. Кибанова, М.Х. Мескона, Г.Г. Нессонов, Ю.Г. Одегова, Н.В. Подшерстника, А.В. Филиппова, а также зарубежных, а именно: Д. Коула, Д. Милковича, Д. Ньюмена и многих других.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – Общество с ограниченной ответственностью «ИЗОВОЛ АГРО».

Предмет исследования – система формирования кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка комплекса мероприятий по формированию кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе будут решены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования кадрового потенциала организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «ИЗОВОЛ АГРО»;
- проанализировать систему управления персоналом и кадровые процессы в организации;
- исследовать существующую систему формирования кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» и выявить имеющиеся в ней недостатки;
- разработать комплекс мероприятий по формированию кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» и обосновать их социальную и экономическую эффективность.

Практическая значимость нашего исследования заключается в том, что изложенные в выпускной квалификационной работе аргументы могут быть использованы руководством при формировании кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО», что в итоге сможет повлиять на эффективность работы всего трудового коллектива организации, а также повысить его производительность труда.

В качестве методов исследования при написании выпускной квалификационной работы и достижения поставленной цели, нами были использованы следующие эмпирические методы:

- анализ документов,
- анкетирование,
- SWOT-анализ,
- изучение документов и статистических данных исследуемой организации.

Эмпирическую базу исследования составили внутренние нормативно-регламентирующие документы, данные качественного и количественного анализа, законодательные акты различных уровней, а также другие сведения, которые представили прямой интерес для работы над выпускной квалификационной работой.

Структура выпускной квалификационной работы определена задачами исследования. Она состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В теоретической части рассмотрены определения и основные понятия формирования кадрового потенциала организации. Определена ее значительная часть в достижении целей организации и необходимость непрерывного совершенствования. В связи с этим в теоретической части также рассмотрены методы и факторы совершенствования системы формирования кадрового потенциала организации.

В аналитической части выпускной квалификационной работы рассмотрена характеристика ООО «ИЗОВОЛ АГРО», описаны основные показатели персонала. Проанализирована существующая система управления персоналом, выявлены недостатки такой системы:

- ✓ несовершенная система подбора и найма;
- ✓ неэффективная система материальной мотивации;
- ✓ слабая корпоративная культура.

В проектной части разработаны предложения по совершенствованию системы формирования кадрового потенциала, а также мероприятия по укреплению взаимоотношений и ответственности участников, устанавливающие стандарты и требования, связанные с оперативностью и

качеством выполнения всех мероприятий по формированию кадрового потенциала организации.

И в итоге, рассчитана эффективность предлагаемых мероприятий.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Кадровый потенциал организации: понятие, сущность и основные характеристики

Как известно, что общей количественной и качественной характеристикой персонала как одного из видов ресурсов организации является ее кадровый потенциал, связанный с выполнением возложенных на него должностных обязанностей и достижением целей эффективного развития организации. Это имеющийся потенциал всех категорий персонала организации, как в целом трудового коллектива, который используется, или может быть использован в определённое время и для определенной работы [27, с. 57].

Под кадровым потенциалом стоит понимать, потенциал кадров организации, тут имеет значение его квалификация, уровень образования, практический опыт и стаж работы в общем или в конкретных направлениях, наличие специальных навыков, знаний и умений.

Стоит отметить, что кадровый потенциал является основной частью трудового потенциала организации.

Понятие «кадровый потенциал», прямо связано со структурными подразделениями и организацией в целом. Стоит учесть, что категория «кадровый потенциал» не является синонимичным категории «кадры», так как под кадрами организации следует понимать совокупность работников разных профессий, специализаций и специальностей, степень их профессиональной подготовки и уровень образования.

Кадровый потенциал зависит от потенциала кадров данной организации, но не считается их суммой.

Экономическая категория «кадровый потенциал» рассматривает кадры, как активные элементы организации в отличие от категории «трудовые ресурсы». Это самое говорит о том, что важнейшее в организации - не потенциал отдельных работников, а ее целый кадровый потенциал [13, с.42]. Поэтому кадровый документооборот и кадровое делопроизводство важно рассматривать во взаимосвязи со структурой управления, целями, миссией и задачами данной организации, выделяя при этом отдельно формирование ее кадрового потенциала.

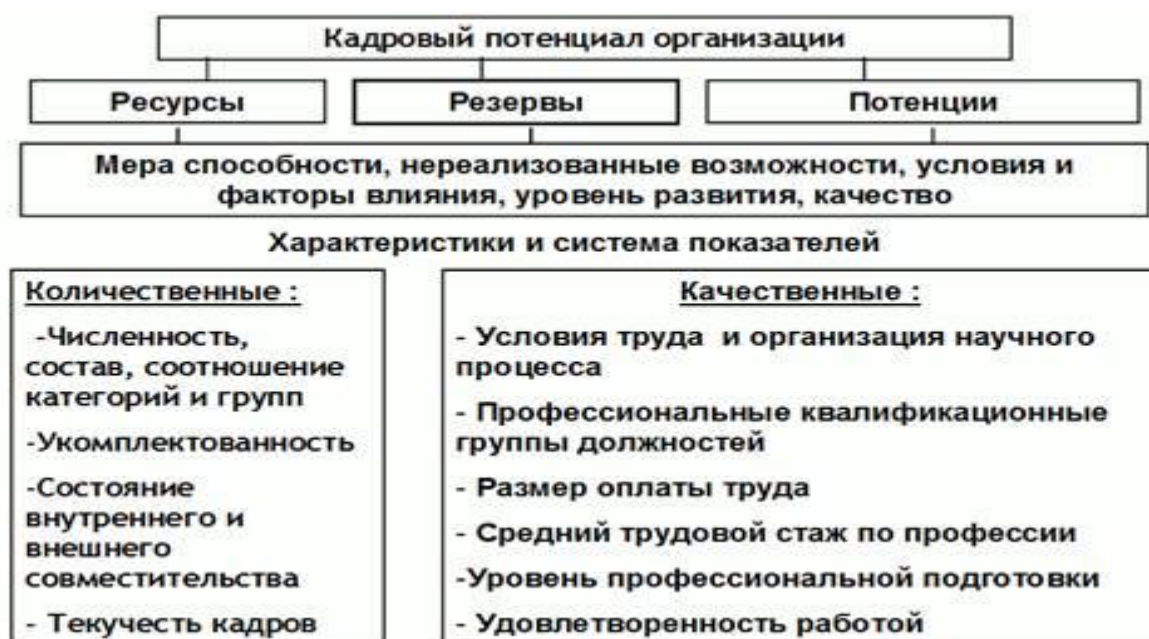


Рис. 1. Общее представление о кадровом потенциале организации

Система формирования руководящих кадров начинается с их активного поиска и выбора. В первую очередь формирование кадрового потенциала организации включает в себя составление штатного расписания, занятие вакантных должностей, мотивацию и инициативность самих кадров. Что касается развития кадрового потенциала, то оно основано на системе непрерывного обучения, подготовки и переподготовки кадров, формировании и развитии их карьеры, совершенствовании организационных структур и стиля управления руководителя [7, с.89].

На выходе организации, как кадровой системы, находятся такие процессы, как текучесть и освобождение персонала. Обратная же связь в

кадровом цикле заключается в формировании нового кадрового резерва или коррекции уже существующего.

Стоит отметить, что наравне с формированием и развитием кадрового потенциала существуют процессы его обновления, которые включают увольнения и пополнение кадрового резерва, а также активное использование разнообразных механизмов занятия конкретных вакантных должностей, при помощи выборов, конкурсов, выдвижения, назначения и оценки кандидатов.

Изучение и анализ понятия «кадровый потенциал» позволяет ясно осмыслить главную цель управления персоналом как формирование, развитие и реализацию с максимальной эффективностью кадрового потенциала организации. Это связано с улучшение работы каждого сотрудника и с тем, чтобы он лучшим образом увеличивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому способствовал достижению целей организации, а также помогал развивать деятельность других сотрудников в данном направлении. Для достижения общей цели организации должны реализовываться следующие подходы, которые более подробно рассмотрены нами ниже и представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Подходы к формированию кадрового потенциала

№	Наименование подхода	Характеристика подхода
1.	Количественное развитие персонала	В условиях безработицы, новые формы найма персонала все активнее вытесняют использующую систему
2.	Развитие карьеры персонала	Лучший из способов использования возрастающих способностей и возможностей персонала
3.	Обучение и повышение квалификации персонала	Для более развитого и эффективного персонала и применяют данный подход
4.	Развитие совместной деятельности персонала	Целеустремленность на получение решения проблемы увеличивает возможности развития персонала организации через коллективную деятельность, то есть через создание команд
5.	Саморазвитие персонала	Непрерывное развитие навыком сотрудника основано на анализе его нужд в результате его самооценки на фоне, имеющихся в настоящее время способностей

Что же касается развития персонала, то оно важно по целому ряду причин, которые трудно достичь, что требует раскрытия потенциальных возможностей сотрудника делать значительнее и качественнее, чем требуется для выполнения текущей работы, а также определение путей осуществления этих возможностей.

На самом деле не имеет смысла развивать персонал, если сотрудники не имеют возможности использовать свои имеющиеся умения, навыки и способности. Также стоит понимать, что способности и потенциал персонала, будут применяться в практической деятельности только в том случае, если для этого будут даны действительные возможности.

На сегодняшний день в кадровом менеджменте принято рассматривать кадровый состав, а также происходящие в данном коллективе кадровые процессы и групповые нормы, как кадровый потенциал организации [26, с. 195].

Изучение и анализ кадрового потенциала организации должен проходить с учетом установления уровня обеспеченности высококвалифицированными кадрами, для достижения текущих и перспективных целей организации, а также компетентности персонала. Делая вывод вышесказанному, необходимо учесть, что показатели оценки кадрового потенциала, по которым они изучаются, различны: со стороны текущих задач организации персонал может быть эффективным, а для перспективы развития организации может не отвечать новому видению и целям.

По своей сути, кадровый потенциал должен анализироваться как общий уровень кадрового обеспечения целей и задач, существования и развития организации. Кадровый потенциал достаточен только в том случае, когда по каждому направлению деятельности организации есть подготовленный специалист и групповой потенциал его трудового коллектива позволяет надеяться на эффективное решение имеющихся в организации проблем. Может привести к несвоевременному достижению

результата всей организации, потребность в квалифицированных специалистах даже на одном из направлений приоритетного развития организации.

Анализ потенциала отдельного сотрудника и всего трудового коллектива по своей сути уникален и должен нести только индивидуальный характер, с учетом стоящих перед исполнителями задач и предъявляемых требований. В кадровый потенциал организации входит в качестве элементов потенциал ведущих специалистов, руководителей, групп, а также коммуникативный потенциал межгруппового взаимодействия. Также возможно использование для оценки соответствия и компетентности кадрового потенциала, более объективные критерии определенным задачам организации, что является обязательным условием анализа кадрового потенциала любой организации [32, с. 128].

Главной задачей службы управления персоналом и является анализ кадрового потенциала. На стадии разработки бизнес-плана этот процесс просто неизбежен, в случае принятия решений, связанных с изменениями в бизнесе, организационной структуре управления организации, при ротации персонала, при приеме на работу, а также его оценивании.

На основе имеющихся критериев пригодности сотрудников к тому либо иному рабочему месту находятся решения для определения путей и источников удовлетворения организации в трудовых ресурсах. Потому что дело касается не материальных объектов, а именно живых людей, то в обсуждении рассматриваются не только экономические факторы, но и психологические, социальные, социально-психологические, а любое принятое решение имеет вероятный успех [4, с. 67].

Систематически руководителям организации приходится предоставлять в органы управления трудовыми ресурсами отчеты о его структуре и уровне обеспеченности своих потребностей в квалифицированном персонале, в которых они могут быть сгруппированы последующим признакам:

- ✓ профессионально-квалификационному уровню,
- ✓ половозрастным характеристикам,
- ✓ уровню образования,
- ✓ стажу работы и иным.

Составление таких отчетов также предполагает проведение анализа кадрового потенциала организации. При изменении деловой активности организации ее руководство должно заранее позаботиться об уволившемся или требующемся персонале, согласуя свои деяния с требованиями Трудового кодекса РФ.

Ученый С.В. Шекшня в своих научных трудах определяет понятие «Статистика человеческих ресурсов», как систему данных о разнообразных сторонах управления персоналом, то есть производительности, издержках на него, профессиональном обучении и динамике развития [32, с. 67].

В его трудах конкретно рассматривается пример следующего набора данных о персонале организации, а именно:

- ✓ структура и развитие персонала по категориям занятых, возрасту, уровню образования, стажу работы в организации, полу, текучести, коэффициенту мобильности;
- ✓ производительность труда персонала, то есть объем реализованной продукции на одного работника за год;
- ✓ издержки на рабочую силу;
- ✓ профессиональное обучение, то есть доля сотрудников, прошедших обучение.

Каждый из показателей представляет собой разностороннюю оценку качества персонала и рассчитывается на основе объективных и полученных экспертным методом [16, с. 122].

Стоит отметить, что одним из самых значительных показателей оценки кадрового потенциала трудового коллектива и организации в целом является следующее понятие «ключевой специалист». Оно сообщает о сотруднике более значительного уровня профессионализма и умения организовать

командную работу, что прием его в штат организации позволяет руководителю не только «закрыть» определенное направление ее деятельности, но и временно перестать, о нем думать в будущем.

По сути, в подчинении руководителя высшего звена должны быть настолько квалифицированные специалисты, что способны самостоятельно решать не только вопросы по своим направлениям, но и уметь правильно организовать работу своих подчиненных.

1.2 Формирование и развитие кадрового потенциала организации

В практической деятельности формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит конкретные этапы. Составляет жизненный цикл использования кадров в развитии организации именно последовательное формирование кадрового потенциала. Сам же процесс формирования персонала любой организации состоит из следующих этапов:

- ✓ набор персонала - это создание резерва кадров потенциальных кандидатов по всем вакантным должностям, имеющимся в организации;

- ✓ отбор персонала - это выбор лучших кандидатов на открытые вакансии организации и отбор лучших из кадрового резерва, созданного в ходе набора персонала;

- ✓ наема персонала – является одним из видов управленческой деятельности, который предусматривает ряд мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической помощи со стороны руководства организации при оформлении работника на вакантное место работы;

- ✓ адаптации персонала - это введение новых сотрудников в организацию и ее подразделения, помогает выработать у работников осознания того, что ожидает от них руководство организации и какой результат труда получит высокую оценку;

✓ высвобождение персонала организации – это увольнение по решению самого работника, что является наиболее болезненным для организации, а также увольнение по инициативе руководителя организации (в результате сокращения штата или реорганизации организации).

Обобщая вышесказанное, можно сказать, что правильный выбор кандидата может помочь в увеличении производительности, прибыли и повышении лояльности сотрудников. Неправильный выбор обычно сказывается на большой текучести персонала или недостаточной компетенции сотрудников.



Рис. 1.1 Реализация кадрового потенциала

Повышая свою квалификацию и приобретая новые знания, все сотрудники становятся более на рынке труда более конкурентоспособными и востребованными, а также могут приобрести дополнительный потенциал для своего карьерного роста как внутри организации, так и за ее пределами. Профессиональное образование содействует общему умственному развитию сотрудника, расширяет его идеологию и круг общения, а также укрепляет уверенность в себе. Возможность развития и профессионального обучения в организации значительно ценится персоналом организации и оказывает

большое влияние на принятие решения о дальнейшей работе в данной организации.

Невозможно эффективное управление персоналом организацией без верной информации о нем. Сотрудники кадровых служб собирают данные, которые характеризуют разнообразные факторы состояния персонала организации, и проводят их подробный анализ. Чаще всего персонал организации анализируют по следующим показателям:

- ✓ возрастная динамика;
- ✓ уровень образования;
- ✓ стаж работы в организации;
- ✓ гендерный состав;
- ✓ текучесть персонала;
- ✓ производительность труда персонала [4, с. 157].

Все вышеперечисленные нами показатели более детально будут рассмотрены во второй главе нашей выпускной квалификационной работе, при анализе персонала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО».

Необходимость организации в квалифицированном и конкурентоспособном персонале, как и других видах ресурсов, зависит от многих условий. Поскольку персонал является особенным и самым важным ресурсом каждой организации, а качество сотрудников не могут поддаваться конкретному измерению, планировать и удовлетворять потребность в персонале намного проблематичней, чем материальные и финансовые ресурсы.

Необходимо знать, что на потребность в персонале влияет ряд обстоятельств, которые связаны с характеристикой достигнутой степенью развития организации и планируемого состояния после завершения определенного этапа развития организации.

Таковыми обстоятельствами являются:

- ✓ динамика и прогноз состояния рынка сбыта организации;
- ✓ внутренние ресурсы, в том числе человеческие и их развитие;

- ✓ политика в зоне производства, персонала и экономики;
- ✓ состояние рынка труда по требующимся специальностям и должностям, то есть соотношение спроса и предложения, а также цена труда и другое [13, с. 57].

Как правило, потребность в персонале определяется еще на стадии подготовки и разработки бизнес-плана. Руководители исходят из оценки факторов, которые могут повлиять на потребность организации в качественном персонале, на определенный период разрабатывается кадровая политика, а также предстоящие сокращение, набор, в том числе основных специалистов, перемещение, повышение квалификации, изменения в системе мотивации и стимулировании, а также оценки результатов, повышение уровня безопасности труда и многое другое.

В условиях труда служащих, а особенно специалистов и руководителей большой процент ненормируемых, творческих работ, поэтому потребность организации в руководителях очень затруднительна.

По методу Ю.В. Кузнецова существуют усредненные нормы управляемости [7, с. 184], которые предлагают следующий список факторов, который необходимо применять при правильном планировании количества подчиненных:

- ✓ степень компетентности руководителей и подчиненных;
- ✓ быстрота взаимодействия между группами или отдельными подчиненными;
- ✓ объем работ неуправленческого характера у руководителя и потребность в контактах за пределами структурного подразделения;
- ✓ доля новизны в структурном подразделении;
- ✓ степень стандартизации и унификации управленческих и производственных процедур в организации;
- ✓ степень физических нагрузок в трудовой деятельности.

Целесообразно, проводить оценку кадрового потенциала с использованием комбинации нескольких методов.

Для высоких показателей работы нового сотрудника в трудовом коллективе, необходима действительная процедура его адаптации, ее сущность заключается во взаимном приспособлении новичка и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной [2, с. 59]. Время адаптации нового сотрудника может зависеть от следующих обстоятельств:

- ✓ уровня совпадения параметров взаимодействующих субъектов и их направленности на взаимную адаптацию;
- ✓ уровня совпадения ожидаемого и существующего поведения;
- ✓ наличие всякой помощи в процессе прохождения адаптации.

В практической деятельности руководители организаций и предприятий предъявляют очень строгие требования к вновь принятому сотруднику по срокам прохождения его адаптации, а иногда вообще не отводят времени на данный этап. Следует учесть, что от успеха адаптации нового сотрудника и зависит его будущая работоспособность и стабильность положения в организации, а также его отношение к своим непосредственным должностным обязанностям.

Вообще социологи различают взаимосвязанных между собой три уровня трудовой адаптации [33, с. 127]:

1. Профессиональный уровень, то есть овладение умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, соответствующих новому рабочему месту, таких как ответственность, инициативность, а также внимательность. Объективными факторами успешной и быстрой профессиональной адаптации могут служить имеющаяся у сотрудника уровень квалификации, образование и опыт работы, а субъективными факторами – отношение его к профессии и ожидания, связанные с новым метом работы.

2. Психофизиологический уровень трудовой адаптации связан с изучением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным объективным показателем развития этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности

его труда во время всей смены, а субъективными являются самочувствие работников, условий труда и его тяжесть.

3. Социально-психологический этап адаптации на производстве связан с включением нового сотрудника в систему взаимоотношений в трудовом коллективе, освоением его традиций, норм, правил и других элементов организационной культуры, а также с адаптацией работника к социальной роли и новому статусу, которые ему устанавливает группа.

Компетентная и основанная на конкретном представлении о требуемых и предъявляемых качествах сотрудников адаптационная деятельность специалистов отдела кадров, способствует прохождению данного этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями.

Ниже стоит рассмотреть и отрицательные факторы излишней текучести персонала организации, большую долю в которой занимают как раз новые сотрудники, у которых возникли различные проблемы в период их адаптации [8, с. 137].

На продолжительность и эффективность трудовой адаптации персонала могут повлиять ряд организационно-экономических и социальных факторов, которые являются объективными по отношению к каждому сотруднику.

К ним необходимо отнести:

- ✓ неблагоприятные условия труда,
- ✓ высокую интенсивность труда,
- ✓ несбалансированность прав и обязанностей,
- ✓ неясность в распределении прав и обязанностей между всеми работниками,
- ✓ завышенные нормы времени на выработку, обслуживания и управляемость,
- ✓ нерациональность структуры управления,
- ✓ несоответствие квалификации работника требованиям занимаемого рабочего места,
- ✓ необеспеченность персонал необходимыми ресурсами,

- ✓ несовершенная системы оплаты труда и стимулирования,
- ✓ нарушение принципа справедливости и другое.

Следует отметить, что сам процесс адаптации касается не только молодых специалистов, но и всех других категорий работников, у которых часто меняется рабочее место, трудовой коллектив и жизненные обстоятельства.

Таким образом, в данном параграфе нами были рассмотрены понятия и сущность кадрового потенциала, его правильное формирование, а также выявлено, что именно качественный подбор и адаптация персонала являются важнейшим условием при формировании кадрового потенциала любой организации.

1.3. Методы и факторы формирования кадрового потенциала организации

В научной литературе, по исследуемой проблеме большая часть отечественных и зарубежных авторов рассматривали в неразрывной взаимосвязи такие понятия, как «кадровый потенциал» и «управление кадрами», поскольку только при квалифицированном управлении персоналом, возможно, их рациональное использование, и как следствие, эффективного развития организации в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Под управлением кадрами стоит понимать разносторонний и исключительно сложный процесс, который имеет свои характерные особенности и закономерности. Также под управлением кадрами стоит рассматривать и целенаправленную деятельность руководителей организации, руководителей и специалистов различных структурных подразделений системы управления персоналом, которые включают в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики организации, а также принципов и методов управления кадрами.

Отечественный ученый Дадашев А.З. в своих трудах отмечал, что управление кадрами состоит в планомерном регулировании воздействия на все стадии воспроизводства и потребности в кадровом потенциале, обеспечивающие потребности национальной экономики в квалифицированной рабочей силе и на этой основе - слаженное развитие личности и, конечно же, повышение производительности труда персонала.

Иными словами, планирование, формирование, распределение и рациональное использование кадров составляет основное содержание управления кадрами и с этой точки зрения рассматривается подобно управлению материально-вещественными элементами производства.

В связи с этим отечественный ученый Соколова Л. отмечал, что основная цель управления кадрами в современных организациях - это сочетание результативного обучения персонала, повышения его квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников и стимулирования их к выполнению работ более значительного уровня.

Как отечественные, так и зарубежные ученые рассматривают кадровый потенциал с двух точек зрения:

- ✓ с точки зрения его формирования;
- ✓ с точки зрения его использования.

В практической деятельности такие процессы, как: формирование и использование кадрового потенциала тесно связаны между собой.

В целом же формирование кадрового потенциала означает подготовку незанятого населения к его трудовой деятельности, а также вовлечение в материальное и духовное производство всего трудоспособного населения страны.

В условиях высокой конкуренции среди предприятий-производителей на рынке товаров и услуг последствиями несоответствия в первом и во втором случаях являются следующие нежелательные явления:

- ✓ брак изделия по вине работника,
- ✓ невыполнение договорных обязательств,

- ✓ неудовлетворительное обслуживание оборудования,
- ✓ неполная занятость имеющегося перечня оборудования,
- ✓ высокая текучесть персонала и другие.

Для предупреждения данных явлений необходимо на предприятиях регулярно проводить анализ сравнения разряда работ и уровня квалификации сотрудников. Что позволит более качественно оценить использование работников с учетом их потенциальных возможностей и обеспечить рациональную расстановку персонала по конкретным рабочим местам и структурным подразделениям, по периодам занятости в течение смены или года.

Таким образом, на формирование и кадрового потенциала организации большое влияние оказывает целая система внешних и внутренних факторов.

Факторы формирования кадрового потенциала организации - это внешние и внутренние условия среды, в которых осуществляются процессы формирования кадрового потенциала.

Под внешними факторами понимают условия, которые организация не в силах изменить, но должна учесть при формировании своего кадрового потенциала.

Внутренние факторы представляют условия, которые в значительной степени поддаются управляющему изменению со стороны руководства организации.

Кадровый потенциал означает те возможности, которые могут быть использованы для решения задач или достижения определенной цели организации. Кадровый потенциал может рассматриваться и в более узком смысле - в качестве временно свободных или резервных трудовых мест, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения.

Одним из основных в управлении является системный подход, который основан на системном анализе. Применительно к системе управления персоналом он исследует систему управления в целом и детально

изучает составляющие ее компоненты, то есть, цели, функции, организационную структуру, основные категории персонала, технические средства, методы управления людьми и другое.

Следовательно, использование системного подхода в рассмотрении кадрового потенциала организации предполагает, широкое применение метода декомпозиции, который позволяет разделить сложные явления на простые, и облегчат тем самым их изучение.

С данным методом тесно объединен метод последовательной подстановки, который позволяет, подробно, изучить влияние на функционирование персонала каждого фактора в отдельности. В результате отбираются факторы наиболее важнейшие из них.

Что касается метода сравнений, то он дает возможность анализировать управление персоналом с учетом фактора времени.

Метод структуризации целей рассматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Он охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему, то есть построение «дерева целей».

Метод экспортно-аналитический предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области кадрового менеджмента.

Метод главных компонентов позволяет отобразить в одном показателе свойства многих показателей, которые характеризуют конкретное явление.

Опытный метод связан с системным и ситуационным анализом. Он базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления.

Выше перечисленные методы необходимы для выявления проблем в системе формирования кадрового потенциала организации.

Вывод по 1 главе: Таким образом, изучив теоретические основы формирования кадрового потенциала, мы приходим к выводу, что кадровый

потенциал организации – это качественная и количественная характеристика организации и что именно кадровый потенциал является частью общего трудового потенциала всей организации.

Существуют разные формы развития кадрового потенциала организации: количественное развитие и обучение персонала. В нынешнее время очень актуально развитие персонала – это обучение, переобучение, повышение квалификации персонала.

Однако в процессе исследования мы выявили, что на формирование кадрового потенциала оказывают влияние огромное число факторов: как внутренние, так и внешние.

И именно, кадровая политика и управление трудовыми ресурсами является одной из важнейших социально-экономических характеристик любой организации, и особую важность данный аспект приобретает в условиях нынешней развитой рыночной экономики, находящейся в стадии кризиса, то актуальность вопроса крайне высока. Для экономики нашей страны, да и для каждой отдельно взятой организации время сейчас очень непростое, ведь многое приходится решать очень быстро, оставаясь на высокопрофессиональном уровне, особенно в сфере управления человеческими ресурсами. От того как руководство проводит кадровую политику зависит благосостояние персонала, а, следовательно, производительность труда и прибыль организации, вне зависимости от экономической ситуации в стране.

Анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «ИЗОВОЛ АГРО»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ИЗОВОЛ АГРО»

Общество с ограниченной ответственностью «ИЗОВОЛ АГРО» - одна из организаций региона по выращиванию роз. ООО «ИЗОВОЛ АГРО» действует на основании Конституции РФ, Гражданского кодекса РФ и Устава организации (Приложение 1).

Полное наименование — ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ИЗОВОЛ АГРО».

Данная организация находится по адресу: 308013, г. БЕЛГОРОД, ул. РАБОЧАЯ, д. 6, КАБИНЕТ, 17.

Основным видом деятельности является: «Овощеводство; декоративное садоводство и производство продукции питомников». Юридическое лицо также зарегистрировано в таких категориях ОКВЭД как: «Организация перевозок грузов», «Розничная торговля фармацевтическими и медицинскими товарами, косметическими и парфюмерными товарами», «Предоставление персональных услуг».

Должность руководителя организация — директор, Изотов Александр Александрович. Организационно-правовая форма (ОПФ) — общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности — частная собственность.

ООО «ИЗОВОЛ АГРО» было зарегистрировано 10 марта 2012 года и учреждено на неограниченный срок. Является коммерческой организацией, предусматривающей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение максимальной прибыли.

Далее рассмотрим, организационную структуру управления ООО «ИЗОВОЛ АГРО», которая показана в Приложении 2, где отражены все функциональные взаимосвязи аппарата управления со всеми структурными

подразделениями организации.

ООО «ИЗОВОЛ АГРО» имеет линейно-функциональную структуру управления с разграничением прав и обязанностей между линейными и функциональными руководителями. При ней нижестоящее звено полностью подчинено одному вышестоящему руководителю. На 1 января 2018 года в организации трудится 150 человек. Ниже, в таблице 2.1 будет представлена его организационная структура.

Таблица 2.1

Организационная структура управления ООО «ИЗОВОЛ АГРО»

№	Наименование структурного подразделения	Количество (чел.)
1	2	3
1	Аппарат управления	11 чел.
2	Финансовый отдел	2 чел.
3	Юридический отдел	2 чел.
4	Бухгалтерия	4 чел.
5	Склад готовой продукции	10 чел.
6	Служба продаж	10 чел.
7	Отдел кадров	2 чел.
8	Специалисты разного уровня	5 чел.
9	Тепличный комплекс «Розы Белогорья»	
10	Агрономическое отделение	55 чел.
11	Отделение сортировки и упаковки	23 чел.
12	Инженерно-техническая служба	13 чел.
13	Отдел материально-технического обеспечения	11 чел.
14	Отдел охраны труда	2 чел.
15	Итого:	150 чел.

В таблице, мы отразили все структурные подразделения исследуемой организации и представить их количественный состав.

Основными положительными сторонами такой структуры для ООО «ИЗОВОЛ АГРО» является наличие четкого разграничения полномочий между структурными подразделениями организации.

Руководство текущей деятельностью в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» осуществляется непосредственно Директором. В случаях, если сам Директор не может исполнять свои функциональные обязанности, то его обязанности выполняет Заместитель директора.

При существующей структуре управления Директору и Заместителю директора непосредственно подчиняются:

- финансовый контролер;
- юрисконсульт;
- главный бухгалтер;
- начальник службы продаж;
- отдел кадров;
- руководитель тепличного комплекса «Розы Белогорья» и другие;

В ООО «ИЗОВОЛ АГРО» роль лидерства является ведущей, как на уровне первого руководителя, так и на уровне руководителей высшего и среднего звена. Одной из важных сторон деятельности руководства является максимальное привлечение персонала к участию в процессах разработки и реализации планов разного уровня, взаимообогащения и приумножения системы ценностей.

Высший уровень организационной структуры управления в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» занимают руководители, к которым относятся:

- финансовый контролер;
- юрисконсульт;
- главный бухгалтер;
- начальник службы продаж;
- отдел кадров;
- руководитель тепличного комплекса «Розы Белогорья».

Их главная функция – это стратегическое планирование и анализ деятельности организации. Они наделены максимальными полномочиями и наибольшей ответственностью. Также к их функциям относятся:

- аудит, диагностика и оптимизация финансовых процессов организации;

- оперативная подготовка решений по управлению производством и обязательствами предприятия, затратами и прибылью, производительностью и эффективностью;
- выявление тенденций развития финансовых процессов;
- обеспечение безопасности персонала и т. д.

В настоящее время качественно новый подход к организации тепличных комплексов требует предложения новых энергосберегающих технологий, позволяющих увеличить производство продукции, повысить урожайность культур, улучшить качество и минимизировать затраты организации.

На сегодняшний день ООО «ИЗОВОЛ АГРО» успешно реализован проект высокотехнологичного тепличного комплекса по выращиванию роз на срез под торговой маркой «Розы Белогорья».

Для организации ключевыми факторами являются качество, эффективность и высокая урожайность

Эксклюзивные экологически чистые сорта роз под торговой маркой «Розы Белогорья» представлены новыми для российского рынка и уже известными Потребителям сортами.

Уникальные технологии выращивания широкого ассортимента сортов роз и прогрессивные технологии сохранения свежести цветов позволяют гарантировать высокие стабильные качественные характеристики продукции под торговой маркой «Розы Белогорья».

Тепличный комплекс технологического оборудования ООО «ИЗОВОЛ АГРО» отвечает самым высоким мировым стандартам. «Розы Белогорья» окружены искренней заботой, которая начинается с музыки, способствующей созданию благоприятной атмосферы для наилучшего роста и развития роз в теплице. А положительный настрой высокопрофессиональных сотрудников, с которым они начинают свой рабочий день, заряжают каждый цветок жизненной энергией.

Выращенные в комфортной обстановке «Розы Белогорья» предназначены дарить радость и хорошее настроение круглый год.

«Розы Белогорья» можно приобрести в 5-ти фирменных магазинах, которые расположены на территории г. Белгорода, а также можно заказать цветы с доставкой на дом, так как в ООО «ИЗОВОЛАГРО» есть курьерская доставка.

Инновационные продукты, технологии и решения, которые предлагает наша организация, являются значимым фактором для долгосрочной рентабельности любого производства.

Ниже рассмотрим основные экономические показатели деятельности организации ООО «ИЗОВОЛ АГРО» за 2015 - 2017 гг. представлены нами в таблице 2.2.

Проанализировав основные экономические показатели деятельности исследуемой организации можно сделать следующие выводы:

- выручка в 2016 году уменьшается по сравнению с 2015 годом. Однако в 2017 году данный показатель увеличивается на 7,8% по сравнению с 2016 годом. Это говорит об увеличении объемов реализованной продукции о том, что продукция организации пользуется большим спросом;

- себестоимость реализованной продукции также увеличивается в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 9,4%;

- не смотря на увеличение себестоимости, в анализируемом периоде прибыль от продаж в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» уменьшилась, в 2016 году на 11,2% по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году на 35,9%;

- управленческие расходы за исследуемый период увеличились. Так, в 2016 году на 42,3%, а в 2017 – на 55,3% по сравнению с 2015 годом;

- чистая прибыль, являющаяся абсолютным финансовым результатом деятельности в ООО «ИЗОВОЛ АГРО», за анализируемый период с 2015 года по 2017 год имеет скачкообразную кривую. Так, в 2016 году она увеличилась на 9% по сравнению с 2015 годом. Но в 2017 году она уменьшилась на 86,3% по сравнению с 2016 годом.

Таблица 2.2

Основные экономические показатели в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» за 2015 - 2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.
Выручка, тыс. руб.	1 777 792	1 698 094	1 841 303	-79 698	63 511	95,5	103,6
Среднегодовая стоимость ОФ	100 771	111 315	215 399	10 544	114 628	110,5	193,5
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	1 606 084	1 516 986	1 674 200	-89 098	68 116	94,5	104,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	119 242,0	107 251,0	78 921,0	-11 991	-40 321	90,0	66,2
Прочие доходы и расходы, тыс. руб.	-25 782	5 164	-2 473	30 946	-28 255	-20,0	9,6
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	73 010	79 891	39 234	6 881	-33 776	109,4	53,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	13 702	14 928	12 886	1 226	-2 042	109	86,3
Управленческие расходы	23 961	41 559	53 643	17 598	29 682	173,4	223,9
Фондоотдача, тыс. руб.	17,64	15,25	8,55	-2,39	-9,09	86,5	48,5
Рентабельность продаж, %	7,42	7,07	4,71	-0,35	-2,36	95,3	63,5

Для характеристики специализации производства организации необходимо рассмотреть структуру ее товарной продукции за 2015-2017гг. Данные представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Структура товарной продукции в ООО «ИЗОВОЛАГРО» за 2015 - 2017гг.

Наименование продукции	2015г.		2016 г.		2017г.		В среднем за 2015-2017 гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Саженцы роз	6 069	5	7 157	6	6 437	6	6 555	5
Грунт	14 565	12	13 116	11	13 942	13	13 874	12
Розы в ассортименте	58 266	48	56 043	47	48 262	45	54 190	47
Агробел	27 918	23	27 425	23	23 595	22	26 312	23
Минераловатные маты	14 565	12	15 501	13	15 015	14	15 027	13
Итого по организации	121 383	100	119 242	100	107 251	100	115 958	100

Проанализировав структуру товарной продукции можно сделать следующий вывод, что 47% от общего объема продукции занимают розы. Далее идет агробел и его доля составляет 23%. Почти одинаковое процентное соотношение имеют грунт и минераловатные маты – 12 и 13% соответственно. Наименьший объем в выпуске занимают саженцы роз - 5%.

Далее рассмотрим объем основных производственных средств, их динамику и структуру представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Состав и структура основных производственных фондов ООО «ИЗОВОЛ АГРО»

Виды основных фондов	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонение (+,-), тыс. руб.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Здания, сооружения и передаточные устройства	69 633	44,7	66 928	42	67 652	36,8	-1 981
Машины и оборудование	58 552	38	67 538	42,2	90 108	49	31 556
Транспортные средства	20 924	13,4	20 800	13	21 295	11,6	371
Производственный и хозяйственный инвентарь	2 682	1,7	1 038	0,6	1 038	0,6	-1 644
Многолетние насаждения	225	0,1	225	0,1	225	0,1	-
Земельные участки и объекты природопользования	3 391	2	3 391	2	3 391	1,8	-
Другие виды основных средств	197	0,1	197	0,1	197	0,1	-
Итого	155 604	100	160 117	100	183 906	100	28 302

Из таблицы 2.4. видно, что сумма средств на здания, сооружения и передаточные устройства за исследуемый период уменьшилась на 2,9%. Сумма средств на машины и оборудование увеличилась на 35,1%. Сумма средств на транспортные средства увеличилась на 1,7%. Сумма средств на

производственный и хозяйственный инвентарь также уменьшилась на 158,4%. Однако сумма средств на земельные участки и объекты природопользования осталась неизменной за исследуемый период. Сумма средств, выделяемая на многолетние насаждения и другие виды основных средств, остается неизменной на протяжении 2015-2017гг.

Проанализировав финансовую деятельность организации можно сделать вывод, что в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» стабильно закрепилось на рынке, имеет тенденцию к росту показателей. Однако необходимо выделить такую проблему, как снижение чистой прибыли организации.

Далее проанализируем динамику среднемесячной оплаты труда.

Таблица 2.5

Динамика среднемесячной оплаты труда персонала за 2015 – 2017 гг.

Величина оплаты труда персонала	2015г.	2016г.	2017г.
1	2	3	4
Средняя оплата труда	16 625	18 563	20 544
З/п руководителей	24 568	26 325	28 742
З/п специалистов	21 455	22 988	24 050
З/п рабочих	16 980	19 322	21 786

Анализируя динамику среднемесячной оплаты труда персонала за 2015 – 2017 гг., мы можем прийти к выводу, что средняя заработная плата сотрудников ООО «ИЗОВОЛ АГРО» выросла на 1 981 рубля в 2017 году по сравнению с 2016 годом и на 3 919 рублей по сравнению с 2015 годом.

Заработная плата руководителей выросла в 2017 году на 2 417 рублей по сравнению с 2016 годом и на 4 174 рублей по сравнению с 2015 годом.

Заработная плата специалистов в 2017 году выросла на 1 062 рублей по сравнению с 2016 годом и на 2 595 рубля по сравнению с 2015 годом.

Заработная плата рабочих в 2017 году выросла на 2 464 рублей по сравнению с 2016 годом и на 4 806 рубля по сравнению с 2015 годом. Такова динамика оплаты труда в связи с увеличением объема работы и нагрузки у рабочих.

Таким образом, динамика заработной платы имеет положительную тенденцию по всем категориям персонала, организация эффективно развивается и стремится занимать лидирующие позиции на рынках сбыта своей продукции.

2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «ИЗОВОЛАГРО»

Хозяйственная, экономическая и финансовая деятельность ООО «ИЗОВОЛ АГРО» во многом зависит от состояния трудовых ресурсов и их правильным формировании, а в дальнейшем и использовании.

Анализируя персонала организации, непосредственно рассматривается укомплектованность организации рабочей силой, степень использования рабочего времени, уровень квалификации персонала, текучесть кадров, рост производительности труда и некоторые другие, связанные с использованием рабочей силы.

Объектами анализа также являются численность и структура персонала, уровень профессиональной его подготовки, а также текучесть персонала.

Ниже проведем анализ численности персонала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» за 2015-2017 гг. по следующим категориям:

- рабочие,
- руководители,
- специалисты.

Управление персоналом представляют основные направления деятельности каждой организации, ориентированные на эффективное использование человеческих ресурсов.

На сегодняшний день в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» работает 150 квалифицированных специалистов. Ниже нами будет подробнее рассмотрена

организационная структура Отдела кадров, которая представляет собой элементарную вертикальную систему подчинения, представленную на рис.1. Отдел кадров возглавляет начальник отдела, назначаемый на должность и освобождаемый от должности директором организации.

В данном отделе работает 2 сотрудника (начальник отдела кадров и специалист по кадрам), которые отвечают за разные направления работы отдела и в своей профессиональной деятельности напрямую подчиняются директору ООО «ИЗОВО АГРО»



Рис. 1. Организационная структура отдела кадров ООО «ИЗОВОЛ АГРО»

Основными задачами отдела являются:

- организационно-правовое регулирование трудовых отношений в организации;
- обеспечение деятельности директора ООО «ИЗОВОЛ АГРО» по реализации им основных направлений кадровой политики и развития кадрового состава организации;
- организационно-правовое обеспечение подбора кадров и формирование кадрового резерва для работы в структурных подразделениях организации;
- обеспечение повышения профессионального уровня сотрудников;
- повышение эффективности административно-правового регулирования структурных подразделений организации, всех категорий персонала с соблюдением ими норм трудового законодательства;

– проверка и контроль исполнения структурными подразделениями организации нормативно-правовой документации по вопросам кадровой политики;

– информационное сопровождение деятельности самого отдела кадров.

Отдел кадров в своей профессиональной деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации и Трудовым кодексом РФ.

Основными характеристиками персонала организации является структура и численность персонала. Структура персонала организации характеризуется соотношением различных категорий работников в их общей численности.

Анализ структуры персонала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Категории и структура персонала организации

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение 2017 г. от 2015 г.	Темп роста, %
Персонал, всего в том числе:	165	155	150	-15	90,9
1.Руководители	20	17	15	-5	75,0
2. Специалисты	15	13	10	-5	66,6
3. Рабочие	130	125	125	-5	96,1

Судя по данным таблицы 2.5. доминирующей категорией персонала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» во весь период исследования являются рабочие: в 2017 году – 125 человек от общего числа персонала. Руководители в 2017 году составляют - 15 человек; а категория специалистов составила - 10 человек. По данным также можно сделать вывод о том, что количество сотрудников в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» с каждым годом набирает тенденцию к снижению.

Ниже, в таблице 2.6, отразим возрастной ценз сотрудников организации.

Таблица 2.6

Распределение персонала организации по возрасту за 2017 год

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	10	8,0
20 – 30	2	13,3	3	30,0	40	32,0
30 – 40	8	53,3	2	20,0	35	28,0
40 – 50	5	33,4	4	40,0	25	20,0
50 – 60	-	-	1	10,0	15	12,0
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	15	100	10	100	125	100

Основываясь на данных, представленных в таблице 2.6, можно сделать вывод о том, что в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» преимущественно среди руководителей 53.3% трудятся в возрасте от 30 до 40 лет, что касается специалистов то их больший процент - 40,0% также трудится в возрасте от 30 до 40 лет, а в группе рабочих больше всего трудится персонала в возрасте от 20 до 30 лет и составляет 32.0%.

Таким образом, нужно отметить, что персонал в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» достаточно молодого возраста, поэтому руководству нужно больше внимания уделять его мотивации и поддержки.

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	10	11,2	5	8,2
Специалисты	4	4,5	6	9,8
Рабочие	75	84,3	50	82,0
Итого	89	100,0	61	100,0

Что касается гендерного состава персонала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО», то в основном преобладает мужской пол, в связи с особой деятельностью организации.

Таблица 2.7

Распределение персонала организации по стажу работы в ООО «ИЗОВОЛ АГРО»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	4	26,7	6	60,0	70	56,0
От 5 до 10	11	73,3	4	40,0	55	44,0
От 10 до 15	-	-	-	-	-	-
От 15 до 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-
Итого	15	100	10	100	125	100

Рассмотрев количественные характеристики относительно трудового стажа, можно сделать вывод о том, что основная масса сотрудников ООО «ИЗОВОЛ АГРО» среди руководителей имеет опыт работы от 5 до 10 лет, среди специалистов до 5 лет, среди рабочих свыше от 5 и до 10 лет. Состав всех групп работников с основной массой сотрудников со стажем работы более 5 лет позволяет сделать вывод об эффективности их работы и наличии высокого уровня профессионализма. Сама же организация осуществляет свою деятельность на территории г. Белгорода всего 6 лет.

Таблица 2.8

Распределение персонала организации по степени образования

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	15	12,0
среднее специальное	-	-	2	20,0	60	48,0
незаконченное высшее	-	-	5	50,0	40	32,0
высшее	15	100	3	30,0	10	8,0
ученая степень	-	-	-	-	-	-
Итого	15	100	10	100	125	100

Проанализировав данные таблицы 2.8, можно сделать вывод о том, что все руководители имеют высшее образование (100,0%). Доля высшего

образования среди специалистов составляет – 3,0%), среднее специальное образование имеют 2 человека или 20,0%, незаконченное высшее – 5 человек или 50,0%. Среди рабочих профессий преобладает среднее специальное образование (48,0% сотрудников) и незаконченное высшее (32,0% сотрудников), высшее образование находится на самом низком уровне и охватывает долю сотрудников в 8,0%.

Анализ персонала по наличию образования позволяет сделать вывод о том, что сотрудники в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» обладают достаточным уровнем знаний, позволяющим осуществлять свою трудовую деятельность результативно.

Важнейшим резервом повышения производительности труда персонала в любой организации, в том числе и в исследуемой организации, является рациональное использование рабочего времени рабочих путем всемерного сокращения всех видов потерь.

Для анализа рабочего времени и выявления причин потерь были использованы таблицы рабочего времени, листы по нетрудоспособности, заявления и служебные записки. Причины потерь рабочего времени, а также расчёт уровня абсентеизма приведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9.

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2015г. чел.-дн.	2016г. чел.-дн.	2017г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	430	480	492
2.целодневные/ внутрисменные простои организации	таблицы рабочего времени	0	0	0
3.административные отпуска	заявления и служебные записки персонала	0	0	0
4. прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	8	6	4
Всего	официальные документы	438	486	496
Общий баланс рабочего времени организации за год, чел.-дни		40755	38285	37050
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		1,0%	1,3%	1,3%

Проанализировав данные таблицы 2.13, можно сделать вывод о том, что основная причина потерь рабочего времени в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» – это отсутствие сотрудников по болезни. За последний год наблюдается положительная динамика в отношении прогулов, количество прогулов сократилось до 4. Произведя итог расчета коэффициента абсентеизма, можно сделать вывод о том, что в 2017 году он по сравнению с 2016 годом остался прежним и составил 1,3% рабочего времени теряется в течение года из-за отсутствия работников на рабочем месте по болезни.

Динамика численного состава персонала и показатели основных кадровых процессов представлены нами в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Динамика основных кадровых процессов в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» за 2015 – 2017 гг

Показатели:	2015г.	2016 г.	2017.
Среднесписочное число работников, чел.	165	155	150
Принято всего, чел.	15	12	10
Выбыло всего, чел.	20	25	20
- по сокращению штатов:	-	-	-
- по собственному желанию:	15	21	14
- за нарушение трудовой дисциплины	5	4	6
Коэффициент оборота по приему, %	9,1	7,7	6,7
Коэффициент оборота по выбытию, %	12,1	16,1	13,3
Коэффициент текучести, %	12,1	16,1	13,3
Коэффициент замещения, %	-5,5	1,3	2,7
Коэффициент стабильности кадров, %	89	85	87

Из таблицы 2.10 видно, что для рассматриваемой организации, не смотря на ее показатели развития, характерно незначительное снижения численности персонала в 2017 году, то есть численность уменьшилась на 5 человек, по сравнению с 2016 годом.

Таким образом, проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод о том, что кадровая ситуация в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» нестабильна,

коэффициент оборота по выбытию составил 13,3% и коэффициент постоянства трудового коллектива составил – 87%.

Анализируя динамику коэффициентов движения кадров, мы можем обратить внимание на то, что коэффициент прибытия сократился на 2 человека в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Коэффициент текучести кадров в 2017 году снизился на 3% по сравнению с 2016 годом. Также стоит отметить, что самый большой процент текучести персонала был в 2016 году.

Коэффициент замещения увеличился на 1,4% в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Подытоживая вышесказанное, следует отметить, что система управления персоналом в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» призвана повысить эффективность работы, как каждого сотрудника, так и всего трудового коллектива организации, а также увеличить ее качество. Этой цели можно достичь с помощью как финансовых методов (мотивационные методы), так и нефинансовых методов (пространственная и временная организация труда, механизм повышения по карьерной лестнице и другое).

Ниже рассмотрим ряд затрат на персонал, включающий в себя совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда всего персонала. В таблице 2.11. приведена структура затрат на персонал за 2015-2017 гг.

Проанализировав данные таблицы 2.11, можно сделать вывод о том, что фонд оплаты труда за три отчетных периоды увеличился на 0,506 тыс. руб. за счет увеличения заработной платы работников. На набор и отбор персонала организация всего тратит 0,45 тыс.руб., что не скажешь об обучении и развитии, размер затрат на которых увеличился на 0,35 тыс. руб.

Таблица 2.11

Структура затрат на персонал в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» в тыс. рублей

№	Вид затрат	Год			Отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.	
		2015г.	2016г.	2017г.	абсолют., (+;-)	относит. %
1	Оплата труда	5 559	5 282	6 065	0,506	109,1
2	Набор и отбор персонала	0,4	0,3	0,45	0,05	112,5
3	Обучение и развитие персонала	0,25	0,45	0,6	0,35	240,0
4	Питание	-	-	-	-	-
5	Спецодежда	0,662	0,511	0,793	0,131	119,7
6	Охрана труда	0,554	0,578	0,620	0,066	111,9
7	Медицинское обслуживание	0,960	0,920	0,870	-0,09	-90,6
8	Организация отдыха	0,250	0,300	0,370	0,12	148,0
	Итого	5 562,076	5 285,059	6 068,703	1,133	750,6

В области охраны труда и динамика затрат увеличивается в положительную сторону, что позволит сделать вывод о том, что руководство организации уделяет особое внимание безопасности труда сотрудников. Питание сотрудников за счет организации в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» не предусмотрены Уставом.

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» можно сделать вывод о том, количество сотрудников в организации составляет 150 человек, средний возраст которых 35 лет. Это позволяет сделать вывод о том, что организация имеет в своем распоряжении профессиональный кадровый состав.

Таким образом, управление ООО «ИЗОВОЛ АГРО» осуществляется в соответствии с его Уставом. Организация является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с ее деятельностью.

Основную работу по управлению персоналом ведет Отдел кадров, который занимается вопросом документационного обеспечения функций управления персоналом: трудоустройством, ведением личных дел, отбором

персонала, вопросом его обучения и развития. Основными нормативными актами, регламентирующими деятельность Отдела кадров, являются: Положение об отделе кадров и Инструкция по кадровому делопроизводству.

Начальник отдела кадров занимается аттестацией, адаптацией персонала, обучением персонала, а также составляет план необходимости подбора персонала на основании заявок руководителей других структурных подразделений.

Специалист по кадрам занимается поиском, приемом и увольнением сотрудников. Также он занимается ведением кадрового делопроизводства.

Таким образом, все свои обязанности сотрудники отдела кадров четко разграничивают между собой для наиболее эффективной и продуктивной работы.

На основе ранее проведенного анализа, мы видим, что затраты на персонал выросли, что привело к увеличению фонда оплаты труда.

Также в 2016 году выросли затраты на социальные выплаты. В 2016 году социальные выплаты составили 4,11 тыс.руб., что на 1.16 тыс. руб. больше, чем в 2015 году.

Подводя итог вышесказанному, мы делаем вывод, что в целом показатели движения кадрового состава в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» имеют положительную тенденцию. Также, увеличился фонд оплаты труда персонала и объем социальных выплат.

Далее нами будет проанализирована существующая система формирования кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО».

2.3. Оценка системы формирования кадрового потенциала организации

Формирование кадрового потенциала исследуемой нами организации будем анализировать по следующим периодам:

– процесс определения необходимой численности и структуры персонала, а также его профессиональной квалификации и компетенции;

- процесс набора персонала, то есть критерии отбора, собеседование, анкетирование и рекомендации;
- процесс развития персонала, то есть обучение, тренинги, наставничество и ротация;
- мотивация результатов труда и поведения персонала.

Сам же процесс планирования количественной потребности персонала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» выглядит следующим образом, на совещании у директора все руководители структурных подразделений организации вносят свои предложения. Рабочая группа проводит анализ прогнозируемых показателей деятельности организации, которые предварительно готовят руководители структурных подразделений ООО «ИЗОВОЛ АГРО», сообщают свое мнение о необходимости найма на работу новых, но высококвалифицированных сотрудников. После всего директор, рассматривает все возможные варианты и в итоге принимает окончательное решение о надобности найма дополнительного персонала. Если решение директором принимается положительное, то начинается процесс подбора, отбора и найма персонала на вакантные должности, за организацию которого отвечает в основном начальник отдела кадров ООО «ИЗОВОЛ АГРО»

Набор персонала традиционно делится в организации на:

- ✓ внешний,
- ✓ внутренний.

В ООО «ИЗОВОЛ АГРО» преимуществами внешнего отбора является прием совсем новых людей, то есть со стороны, которые смогут принести с собой новые идеи и предложения, а также создать возможности для более деятельного развития организации. Ниже, на рисунке 2, отобразим внешние источники набора персонала, которые применяют в исследуемой организации.

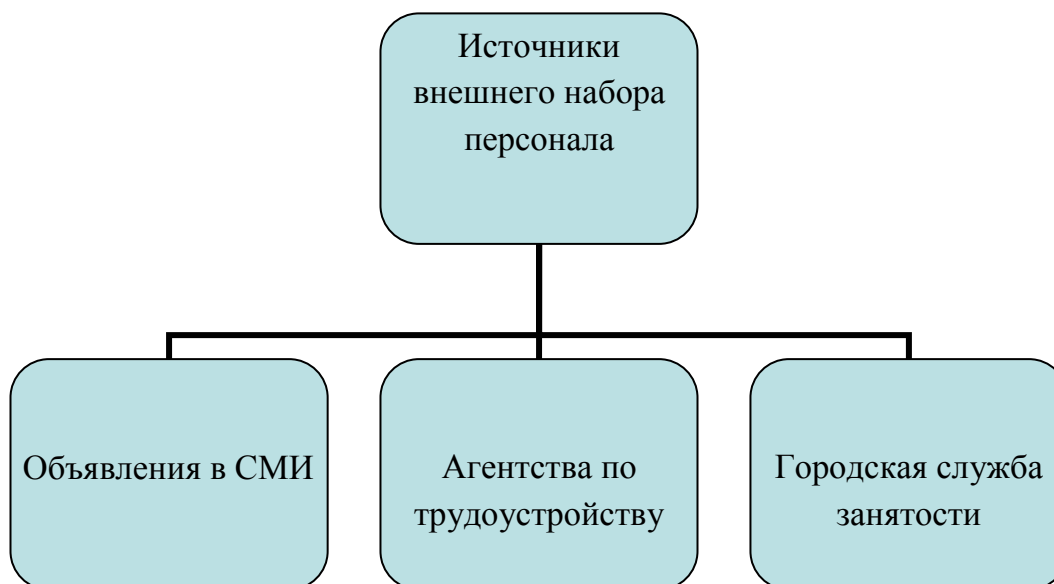


Рис. 2. Перечень источников внешнего набора персонала

Но не исключены случаи, когда новый сотрудник принимается в организацию для трудоустройства на вакантную должность через внутренний набор.

При подборе персонала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» применяются следующие критерии:

- ✓ высокая квалификация и соответствующий уровень образования кандидата;
- ✓ личностные качества каждого кандидата;
- ✓ профессиональные знания и навыки;
- ✓ опыт предыдущей работы;
- ✓ совместимость с окружающими коллегами.

Начальник отдела кадров и руководители структурных подразделений ООО «ИЗОВОЛ АГРО» при подборе персонала почти всегда обращаются за помощью к проверенным специалистам, то есть к службе занятости города, рекрутинговым агентствам и учебным заведениям.

Таким образом, нужно обозначить, что в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» отсутствует конкретная и действенная система подбора квалифицированного персонала.

Что касается процесса набора персонала в организации, то он осуществляется в два этапа:

- ✓ первый этап – ознакомление с резюме и рекомендательными письмами принимаемого сотрудника;
- ✓ второй этап – личное собеседование кандидата с начальником отдела кадров.

Проведение собеседования с кандидатом на вакантную должность является самым сложным этапом в отборе персонала, за короткое время необходимо получить максимум информации по разным направлениям:

- ✓ уточнить все биографические данные соискателя;
- ✓ выявить образовательный уровень и практический опыт работы соискателя;
- ✓ изобразить краткий его психологический портрет;
- ✓ выявить перспективные направления развития организации кандидата от нового места работы.

Следует также отметить, что данная система мало результативна, так как она не имеет четкой и ясной структуры, по которой бы каждый раз проходил процесс подбора персонала в организацию, при любой текучести персонала необходимо, чтобы процесс подбора был под контролем самого руководства ООО «ИЗОВОЛ АГРО». И желательно, чтобы руководство организации проводило с кандидатом личное собеседование, а специалист по кадрам лишь принимал и рассматривал его заявление.

Следующим этапом компетентной кадровой политики рассматривается процесс адаптации вновь принятых сотрудников в организацию, благоприятный психологический климат, а также первичное обучение.

Положительным моментом в формировании кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» является имеющаяся программа наставничества.

Соответственно которой к новому сотруднику на период испытательного срока прикрепляется опытный наставник, который обладает высоким профессионализмом, имеет хорошие показатели в работе, всегда готов делиться своим практическим опытом, имеет системное

представление о своем участке работы и о работе структурного подразделения, преданный общему делу организации, поддерживающий его стандарты и правила работы, обладающий коммуникативными навыками и гибкостью в общении. Наставники назначаются из числа опытных работников руководителями структурных подразделений организации.

После прохождения испытательного срока сотрудник - стажер проходит аттестацию, где оценивается его включение в работу и принимается решение в отношении нового сотрудника, продолжит он свою трудовую деятельность в организации или нет.

В ООО «ИЗОВОЛ АГРО» практикуется дополнительное обучение руководителей организации различного уровня с помощью организации семинаров, вебинаров, тренингов, ярмарок, а также выездных мероприятий.

Для выявления эффективной работы руководителей организации необходимо знать их стиль работы, который был принят и поддерживается в данном трудовом коллективе. Существующий стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать результативную управленческую деятельность, а также создавать в своем коллективе особую благоприятную атмосферу, которая способствует развитию одобрительных взаимоотношений среди сотрудников и руководителей. Правильно выбранный стиль руководства, который соответствует сформировавшейся ситуации, способен преодолеть любые трудности и привести систему к неожиданно значительным показателям в развитии организации.

Для определения стиля управления персоналом в организации используют следующий комплекс факторов:

- ✓ тип личности руководителя,
- ✓ уровень его воспитания,
- ✓ накопленный практический опыт,
- ✓ условия работы организации,
- ✓ стадия развития трудового коллектива организации.

Для определения выбранного стиля руководства в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» был проведен ряд тестов и опросов сотрудников по методике В.П. Захарова на основе опросника А.Л. Журавлева (Анкета представлена в приложении 3).

Результат проведенного нами опроса изображен на рисунке 3.

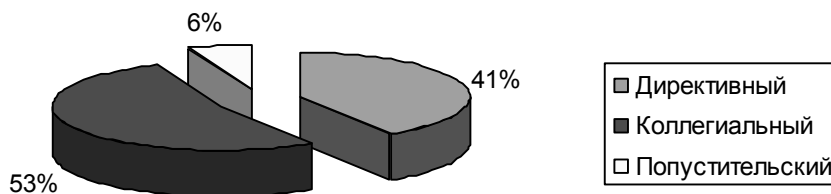


Рис. 3. Компоненты стиля руководства

Делая вывод по итогам опроса, который был представлен на рисунке 3, надо отметить, что общий стиль руководства в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» оценивается как положительный. Это оптимальное сочетание коллегиального (в большей степени) и директивного стиля руководства. Общий анализ опроса сводится к следующему:

✓ руководители организации больше ориентируются на собственное мнение, но, несмотря на то, что в некоторых случаях советуется с более опытными сотрудниками и не стесняются обращаться за помощью;

✓ с сотрудниками организации руководство соблюдает субординацию, либеральность и панибратство отсутствуют, обращается с уважением, тактично и вежливо;

✓ требовательность и контроль применяются в сочетании с инициативным и творческим подходом к выполняемому виду работ и осознанным соблюдением дисциплины труда;

✓ в разумных пределах, делегирует свои полномочия, разделяя ответственность, но все же строго контролирует выполнение своих поручений, при этом делает выговоры и замечания.

В целом, является демократичным и требовательным в принятии управленческих решений, но в большей степени справедливым. Является

консерватором в принимаемых управленческих решениях, поэтому недостаточно креативный.

Для самооценки руководящего состава в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» были проведены психологические тесты на способность к руководству и его характер, полученный результат позволил нам, сделать следующие выводы, что средний психологический показатель руководителя немного не соответствует нормативам.

Одной из самых основных кадровых проблем в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» является текучесть персонала. Это объясняется недостаточной мотивацией всех категорий персонала организации и эту проблему незамедлительно необходимо решать, так как текучесть персонала плохо влияют на многие показатели в развитии организации.

Стоит отметить, что в исследуемой нами организации только иногда применяется система материального поощрения сотрудников. Руководство организации в своей деятельности практически не использует такие методы управления, как: психологические и административные.

Для анализа потребностей персонала организации нами был проведен социологический опрос среди сотрудников ООО «ИЗОВОЛ АГРО», респондентами выступили 70 работников разных категорий персонала, который показал следующие средние результаты удовлетворенности персонала по 5-балльной шкале, представленные нами в таблице 2.12.

В результате, проведенного нами анализа, можно сделать вывод о том, что в целом показатели удовлетворенности сотрудников работой ниже среднего, наиболее худшие результаты по показателям:

- ✓ оплата труда,
- ✓ распределение премий,
- ✓ отношение руководителей к нуждам работников,
- ✓ перспективы карьерного роста персонала.

Таблица 2.12

Карта удовлетворенности персонала своей работой

Показатель	Баллы	Самые значимые аспекты	Аспекты, состояние которых за последний год	
			улучшилось	ухудшилось
Организация труда персонала	2,5	+		
Содержание труда	3,2			+
Условия труда	2,8		+	
Заработная плата	2,3	+		+
Распределение премий	2			+
Отношения в коллективе	4		+	
Стиль и методы работы руководителя	3,5		+	
Отношения с руководителем	3,7		+	
Возможность влиять на дела в коллективе	3		+	
Отношение руководства к нуждам работников	2			+
Перспективы карьерного роста	2,2			+
Объективность оценки Вашей работы руководителем	3,2		+	
Средняя оценка	2,9			

Наиболее высокие показатели – это отношение в трудовом коллективе, отношения с руководителями – факторы, в большей степени, зависящие от самого сотрудника, нежели от руководства. Попросту нужно кардинально менять политику мотивации и стимулирования персонала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО».

Таким образом, можно сделать следующие выводы, что существующая система формирования кадрового потенциала организации является недостаточно эффективной. Существует острая необходимость изменений системы подбора персонала и решения проблемы с текучестью персонала.

Также стоит руководству ООО «ИЗОВОЛ АГРО» задуматься над внедрением мотивационной политики, включая систематическое анкетирование сотрудников с целью выявления основных его потребностей. Не стоит оставлять без внимания и совершенствование корпоративной культуры и благоприятного климата в трудовом коллективе, что тоже

немаловажно для более эффективного и динамичного развития ООО «ИЗОВОЛ АГРО».

Изучив и проанализировав существующую систему формирования кадрового потенциала организации, нами был выявлен ряд проблем:

- ✓ в организации отсутствует четкая и эффективная система подбора персонала;
- ✓ имеет место проблема текучести кадров;
- ✓ в организации нет мотивационной политики, включая регулярное анкетирование всех категорий персонала с целью выявления его основных потребностей.
- ✓ в трудовом коллективе низкая корпоративная культура и неблагоприятный климат.

Вывод по 2 главе: Проанализировав показатели деятельности ООО «ИЗОВОЛ АГРО», мы можем сделать следующий вывод, что показатели динамики прибыли выросли в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Численность рабочих уменьшилась на 5 человек в 2017 году, по сравнению с 2016 годом.

В следующем параграфе нами была проанализирована система управления персоналом в ООО «ИЗОВО АГРО». На основе ранее проведенного анализа, мы видим, что затраты на персонал выросли, что привело к увеличению фонда оплаты труда.

Также в 2017 году выросли затраты на социальные выплаты. В 2017 году социальные выплаты составили 4,11 тыс.руб., что на 1.16 тыс. руб. больше, чем в 2016 году.

В целом показатели движения кадрового состава организации умеют практически положительную тенденцию. Также, увеличился Фонд оплаты труда сотрудников, а также увеличился объем социальных выплат.

Изучив и проанализировав существующую систему формирования кадрового потенциала организации, нами был выявлен ряд проблем:

- ✓ в организации отсутствует четкая и эффективная система подбора персонала;
- ✓ имеет место проблема текучести кадров;
- ✓ в организации нет мотивационной политики, включая регулярное анкетирование всех категорий персонала с целью выявления его основных потребностей.
- ✓ в трудовом коллективе низкая корпоративная культура и неблагоприятный климат.

Основываясь на данных проблемах, в следующей главе выпускной квалификационной работы мы предложим комплекс мероприятий, направленных на более эффективное формирование кадрового потенциала в ООО «ИЗОВО АГРО».

ГЛАВА 3. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «ИЗОВОЛ АГРО»

3.1. Разработка мероприятий по формированию кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО»

По выше проведенному нами анализу системы формирования кадрового потенциала в исследуемой организации, можно предложить следующий комплекс мероприятий, который будет направлен на совершенствование данной системы и решения выявленных проблем.

Перечень выявленных нами проблем и комплекс предложенных мероприятий по их решению представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Мероприятия по системе формирования кадрового потенциала в ООО
«ИЗОВОЛАГРО»

№	Проблема	Мероприятие
1	Нет конкретной и эффективной системы подбора, отбора и найма персонала в организацию.	Разработка совершенной системы подбора, отбора и найма персонала, путем проведения более качественного собеседования, с внедрением анкетирования кандидатов.
2	Большая текучесть персонала.	Разработка и внедрение комплекса мероприятий по социально-психологической адаптации персонала («Вводная беседа», метод неформализованного сопровождения, организация корпоративных мероприятий, справочник «Корпоративный PR»).
		Повышение мотивации наставников с помощью материального и нематериального стимулирования.
3	Нет мотивационной политики, включая регулярное анкетирование сотрудников с целью выявления основных его потребностей.	Внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала («Вводная беседа», метод неформализованного сопровождения, организация корпоративных мероприятий, справочник «Корпоративный PR»).
4	Слабая корпоративная культура и неблагоприятный климат в трудовом коллективе.	Использование методов контроля, то есть обратной связи, адаптации новых сотрудников организации.

В целях повышения результативности профессиональной адаптации вновь принятых сотрудников необходимо:

- ✓ официально закрепить статус наставников в положении «О наставничестве»,
- ✓ реализовать мероприятия по повышению мотивации наставников.

Предлагаемый проект положения о наставничестве ООО «ИЗОВОЛ АГРО» представлен в Приложении 6, выпускной квалификационной работе.

Необходимо отметить тот факт, что наставничество является дополнительной нагрузкой к основному объему работы и требует дополнительных выплат. При сложившихся обстоятельствах просто необходимо разрабатывать и внедрять в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» систему мотивации наставников, которая будет включать в себя материальные и нематериальные стимулы.

Мы предлагаем ежемесячно наставникам выплачивать денежное вознаграждение, в размере 10% от их основного оклада.

Элементами оценки должны быть результаты периодического анонимного опроса коллег и клиентов, отзывы работников организации, которые осуществляют ориентационную работу (руководителя, наставника, специалиста по кадрам), результаты работы оцениваемого сотрудника, зафиксированные в плане работы на его испытательный срок.

Кроме материального стимулирования наставников, также нужно применять методы нематериального стимулирования, такие как:

- ✓ объявление благодарности;
- ✓ представление к грамоте;
- ✓ присуждение звания по итогам конкурса профессионального мастерства «Лучший наставник».

Все вышеперечисленной сможет повысить самооценку наставника и его авторитет среди коллег, а также позволит поддерживать благоприятный

социально - психологический климат в трудовом коллективе и сформировать эффективную организационную культуру.

Показатели и критерии материального и нематериального стимулирования наставников в исследуемой нами организации будут закреплены в положении «О наставничестве».

Критериями успешной адаптации в данном случае будут являться:

- ✓ выполнение плана работы на период адаптации в полном объеме;
- ✓ рост профессионального уровня нового сотрудника;
- ✓ снижение срока адаптации до 3 месяцев.

Если в организации будет создана справедливая система мотивации наставников, то сам процесс наставничества сможет повлиять как на обучение, так и на дисциплину нового сотрудника.

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

В целях совершенствования социально-психологической адаптации новых сотрудников в ООО «ИЗОВОЛАГРО» предлагается использовать метод «Вводная беседа». Вводную беседу с новичком должен проводить руководитель структурного подразделения, в который принимается новичок.

Если информация о каких-то аспектах уже доведена до сведения новичка с помощью других методов, также используемых для решения задачи адаптации, то план вводной беседы может быть сокращен.

Так же для того, чтобы лучше узнать нового сотрудника могут использовать метод неформализованного сопровождения. Руководитель структурного подразделения, в который принимается новичок, знакомит нового работника с ключевыми работниками организации, рассказывает о некоторых специфических особенностях межличностного взаимодействия.

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

Данный метод позволяет новому сотруднику понаблюдать за коллегами в ситуации неформального общения и перенять принятые правила поведения, а всем остальным работникам – познакомиться с новым членом коллектива.

Так же возможно использование метода «Корпоративный PR», который заключается в разработке справочника, в котором кратко, в наглядной форме, с приведением примеров перечисляются наиболее значимые правила межличностного взаимодействия в учреждении. Справочник должен включать информацию о дресс коде, о порядке на рабочем месте, о нормированных и ненормированных перерывах, о начале и окончании рабочего дня.

Данный справочник может быть включен в состав более объемного документа организации - «Корпоративного кодекса» или издан отдельно. Перечисленные выше документы предназначены для ознакомления нового работника с моделями делового взаимодействия. Электронная версия справочника с перекрестными ссылками внутри документа и гиперссылками на приложения и формы значительно облегчает оперативную работу с документом при поиске.

Для эффективности прохождения периода адаптации нового работника руководителю отдела необходимо использовать методы контроля (обратной связи) процесса адаптации новых сотрудников, например, беседы с новым сотрудником.

Эффективная мотивация является одним из необходимых условий успешной адаптации новых сотрудников. В качестве вознаграждения за успешное прохождение адаптации нового сотрудника целесообразна реализация нематериальной мотивации. В качестве технологий нематериальной мотивации нового сотрудника можно использовать:

- ✓ афиширование достижений в работе новых работников;
- ✓ поздравление с различными торжественными событиями важными для кандидата;
- ✓ устная или письменная похвала, осуществляемая на массовых мероприятиях или при личном контакте с работником.

Таблица 3.2

Перечень мероприятий, период их реализации и необходимые ресурсы по формированию кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО»

№ п/п	Мероприятие	Сроки реализации	Ресурсы
1.	Рассмотрение вопроса по увеличению фонда оплаты труда наставников	13 дней	денежные
2.	Утверждение сроков выплат страховых взносов	5 дней	денежные
3.	Утверждения графика проведение корпоративного вечера	2 дня	денежные
4.	Приобретение подарков сотрудникам, победителям акций и конкурсов	5 дней	денежные
5.	Приобретение расходных материалов, грамот и прочего	2 дня	денежные
6.	Разработка анкеты для потенциальных работников	3 дня	человеческие
7.	Внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала	15 дней	человеческие
8	ИТОГО	45 дней	

Делая анализ таблицы 3.2, мы можем отметить, что организация из предложенных мероприятий понесет материальные затраты практически на весь перечень мероприятий, кроме разработки анкеты для потенциальных работников и внедрения мероприятий по социально-психологической адаптации персонала. Из таблицы также видно, что для разработки и внедрения необходимых мероприятий понадобится 45 рабочих дней или 1,5 месяца.

Таким образом, построенная с учетом предлагаемых рекомендаций система адаптации персонала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» является предпосылкой к сокращению адаптационного периода и быстрейшему достижению точки рентабельности новых сотрудников, способствует развитию инициативы у всего трудового коллектива, воспитывает командный дух, а также открывает новые возможности карьерного роста у всех сотрудников ООО «ИЗОВОЛ АГРО».

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Для характеристики целей управления персоналом часто используются такие определения как: «социальная» и «экономическая» эффективности. Рассмотрим каждую из них, при внедрении предлагаемого комплекса мероприятий.

Социальная эффективность показывает удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворённость общением с товарищами и так далее).

Социальная же эффективность раскрывает, в какой степени достигаются индивидуальные цели работников. Она характеризует удовлетворение ожиданий, желаний и интересов сотрудников.

С точки зрения социальной эффективности, данные мероприятия также являются эффективными, так как ведут к росту уровня удовлетворенности персонала социально-психологическим климатом, повышению лояльности.

Предложенные мероприятия снизят уровень конфликтности, мотивация к труду будет более эффективна, что приведет к повышению производительности труда и увеличению прибыли в ООО «ИЗОВО АГРО» снижению затрат на поиск и адаптацию нового персонала.

Ниже более детально рассмотрим «экономическую» эффективность от предлагаемых мероприятий.

Как известно разработка и внедрение комплекса мероприятий по формированию кадрового потенциала требует вложения определённых вложений, поэтому нам необходимо проанализировать экономическую эффективность предлагаемого комплекса мероприятий.

Экономическая эффективность в области управления персоналом – это достижение целей организации, то есть экономических результатов с минимальными затратами на формирования и развитие персонала. Эта категория основывается на определении того, насколько работа персонала способствует достижению целей организации и стоящих перед ней задач.

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

В целях анализа эффективности мероприятий по формированию кадрового потенциала организации в первую очередь необходимо определить затраты на материальное стимулирование наставников ООО «ИЗОВОЛ АГРО».

В исследуемой нами организации на начало 2018 года числилось 6 сотрудников, выполняющих функции наставников.

При среднемесячной заработной плате 20 544 руб. фонд оплаты труда наставников составляет: 20 544 руб. х 6 чел. = 123 264 рублей.

Данные для расчета и прогноза годовых затрат на материальное стимулирование наставников и предлагаемые мероприятия в ООО «ИЗОВОАГРО» отразим в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Предполагаемые затраты на мероприятия по формированию кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛАГРО»

№	Мероприятия	Ответственный	Стоимость
1	2	3	4
1	Увеличение фонда оплаты труда наставников	Директор	200 000
2	Выплаты страховых взносов	Бухгалтер	85 000
3	Проведение корпоративного вечера	Начальник отдела кадров	60 000
4	Подарки сотрудникам, победителям в акциях и конкурсах	Специалист по кадрам	15 000
5	Затраты на расходные материалы, грамоты и т.д.	Руководитель отдела	20 000
6	Разработка анкеты для потенциальных работников (кандидатов)	Специалист по кадрам	В рамках заработной платы
7	Внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала	Руководитель отдела	В рамках заработной платы
8	Итого		380 000

Таким образом, совокупные затраты на формирования кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» составят 380 тыс. рублей.

В целом, за счет внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы формирования кадрового потенциала в ООО «ИЗОВО АГРО» предполагается достижение таких эффектов как:

- сокращение общего периода адаптации с 5 до 2-3 месяцев, что благоприятно отразится на росте производительности труда персонала и получении прибыли организации,

- снижение текучести кадров за счет улучшения социально-психологического климата в трудовом коллективе, а также проведения

мероприятий по стимулированию сотрудников, за счет более эффективного отбора и найма персонала, который наиболее соответствует профилю исследуемой организации.

Для оценки общего экономического эффекта рассчитаем ряд показателей, характеризующих эффективность внедрения предложенных нами мероприятий.

Мы предполагаем, что в результате предложенных нами мероприятий текучесть персонала снизится до 7%, а чистая прибыль увеличится на 8%.

Рассчитаем результат от сокращения текучести персонала.

$$\mathcal{E}_c = \sum_{i=1}^n P_{\tau} (1 - K_{\tau_2} / K_{\tau_1}), \quad (3.1)$$

где $\sum_{i=1}^n P_{\tau}$ – среднегодовой ущерб от текучести кадров;

K_{τ_2} – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников организации, улучшение их отношения к труду;

K_{τ_1} – фактический процент текучести рабочей силы, в связи с недостатками в организации труда в организации.

По данным отдела кадров, ущерб ООО «ИЗОВОЛА ГРО» от текучести персонала в 2017 году составил 1050 000 рублей, что связано с дополнительными затратами на подбор, найм и обучение персонала.

Таким образом, мы можем рассчитать результат:

$$\mathcal{E}_c = 1050000 * (1 - (7\% / 13,3\%)) = 483\ 000 \text{ рублей.}$$

Таким образом, снизив текучесть персонала, мы обеспечиваем прирост доходов ООО «ИЗОВОЛ АГРО» в 483 000 рублей.

Далее нами будет рассчитан срок окупаемости предложенного нами комплекса мероприятий.

Коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений будем рассчитывать по следующей формуле.

$$\text{Э} = \text{П} / \text{К} \quad (3.2)$$

Где П - годовая чистая прибыль;

К - капитальные вложения;

Таким образом, $\text{Э} = 1\,226\,000 / 380\,000 = 3,2$.

Если полезные результаты превышают уровень произведенных для их получения затрат, то есть $\text{Э} > 0$, мероприятие считается эффективным.

Таким образом, видим, что в результате мероприятий, организация получит положительный экономический эффект, повысится эффективность работы каждого сотрудника за счет материальных стимулов, персонал сориентирован на достижение целей организации и знает, к каким показателям необходимо стремиться в работе.

Ниже рассчитаем чистую прибыль после внедрения предлагаемых нами мероприятий, которая увеличится в 8 %.

$$\text{П}_п = (\text{П}_ф * 8\%) / 100\% \quad (3.3);$$

Где $\text{П}_ф$ – фактическая чистая прибыль за 2017 год.

$$\text{П}_п = (1\,226\,000 * 8\%) / 100\% = 98080 \text{ рублей}$$

Планируемая прибыль у нас увеличится на 98080 рублей и составит:

$$1\,226\,000 + 98080 = 1\,324\,080 \text{ рублей.}$$

$$\text{Срок окупаемости} = \text{К} / \text{П} \quad (3.4);$$

Где К – капитальные вложения на предлагаемые мероприятия

П – чистая прибыль за год.

Таким образом, $380\,000 / 1\,226\,000 = 0,3$.

Срок окупаемости нашего проекта составит около 3 месяцев

В конечном итоге эффективная система кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» станет инструментом, повышающим авторитет и статус исследуемой нами организации – через усиление эффективности работы

всего трудового коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров).

Вывод по 3 главе: По результатам анализа и решения выявивших проблем в системе формирования кадрового потенциала персонала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» были предложены следующие мероприятия:

- ✓ совершенствование системы отбора и найма персонала, путем проведения более качественного собеседования, с внедрением анкетирования потенциальных работников;

- ✓ закрепление статуса наставника в положении «О наставничестве»;

- ✓ повышение мотивации наставников с помощью материального и нематериального стимулирования;

- ✓ внедрение мероприятий по социально-психологической адаптации персонала («Вводная беседа», метод неформализованного сопровождения, организация корпоративных мероприятий, справочник «Корпоративный PR»);

- ✓ использование методов контроля (обратной связи) адаптации новых сотрудников.

Оценка экономической эффективности комплекса мероприятий показала, что ООО «ИЗОВО АГРО» получит дополнительный доход в виде сокращения текучести персонала в 98080 рублей, а планируемая чистая прибыль вырастит до 1 324 080 рублей. А рассчитав срок окупаемости предлагаемых нами мероприятий, мы пришли к выводу, что он составит около 3 месяцев, что является хорошим показателем для исследуемой организации.

Так же отмечена социальная эффективность реализации предложенного комплекса мероприятий по формирования кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО», которая выражается в повышении уровня удовлетворенности персонала социально-психологическим климатом,

влияющим сплоченность трудового коллектива, повышением мотивации к труду и уровню лояльности к организации.

В целом эффективность предлагаемых мероприятий доказывает их целесообразность и возможность к применению в ООО «ИЗОВОЛ АГРО».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе нами были использованы материалы отчетности ООО «ИЗОВОЛ АГРО», так же в работе, нами достигнута поставленная цель и выполнены все задачи.

Необходимо отметить, что кадровый потенциал организации и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены абсолютными и относительными показателями (численность списочная и явочная, темпы роста и прироста численности, степень профессиональной подготовки и квалификации, текучесть кадров и другие). Совокупность данных показателей может дать представление о состоянии кадрового потенциала организации и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе для планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности формирования кадрового потенциала организации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы было выбрано общество с ограниченной ответственностью «ИЗОВОЛ АГРО» - одна из организаций региона по выращиванию роз.

По анализу экономических показателей ООО «ИЗОВОЛ АГРО» является динамично развивающейся организацией, которая стремится занимать лидирующие позиции на рынках сбыта своей продукции.

На сегодняшний день в организации трудится 150 человек, персонал в основном высококвалифицированный и работоспособны.

Но во второй главе выпускной квалификационной работе нами были выявлен ряд проблем, в области формирования кадрового потенциала организации, а именно:

- ✓ в организации отсутствует четкая и эффективная система подбора персонала;

- ✓ имеет место проблема текучести кадров;
- ✓ в организации нет мотивационной политики, включая регулярное анкетирование всех категорий персонала с целью выявления его основных потребностей.
- ✓ в трудовом коллективе низкая корпоративная культура и неблагоприятный климат.

Но, а в третьей главе выпускной работе, нами был предложен комплекс мероприятий, который направлен на улучшение формирования кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» и обоснована их социально-экономическая эффективность.

Основными направлениями повышения эффективности формирования кадрового потенциала в ООО «ИЗОВОЛ АГРО» выбраны следующие направления:

- ✓ совершенствование условий подбора, отбора и найма кадров,
- ✓ снижение текучести кадров на 7 %,
- ✓ увеличение чистой прибыли на 8 %,
- ✓ повышение мотивации наставников,
- ✓ улучшение параметров и состава работы,
- ✓ повышение корпоративной культуры.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютинa, М. С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия [Текст] / М. С. Абрютинa, А. В. Грачев – М.: Издательство Дело и Сервис, 2013. – 321 с.
1. Алибекова, И. В. Безопасность труда в строительстве и разработка метода экспресс мониторинга условий труда/ И. В. Алибекова// Образование, наука и производство.–2016.–№3 (16). – С. 42-48.
2. Архипова, В. О. Условия труда и их влияние на производительность труда персонала/ В. О. Архипова//Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников. – 2012– С. 12-15.
3. Ахметова, Ю.Г. Специальная оценка труда как механизм обеспечения социальной безопасности/ Ю.Г. Ахметова//Медико-социальные и психологические аспекты безопасности промышленных агломераций.– 2016.– С. 110-114.
4. Баранов, М. В. Благоприятные условия труда как неотъемлемая часть любой организации/ М. В. Баранов//Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы.–2017.– С. 236-238.
5. Баранов, Ю. В. Улучшение условий и охраны труда, как необходимое условие роста производительности труда/Ю.В. Баранов // Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике. –2017. –С. 59-61.
6. Беянина, Н. О Особенности условий труда в современных организациях/ Н. О. Беянина, Е. Р. Смирнова//Парадигма.–2016.–№3. – С. 1-5.
7. Бикметов, Р. И. Изменение подходов в оценке условий труда/Р. И. Бикметов//Трудовое право.–2011.–№2. – С. 73-79.
8. Верещагина, Л. С. Состояние условий труда в российских организациях на настоящем этапе модернизации экономики страны/Л. С.

Верещагина, Д. Ю. Анпилогов//Социальные науки.–2014.–№3-1.(3) – С. 24-30.

9. Вершинина, С. В. Информационно-методический подход к анализу условий труда на предприятии/С. В. Вершинина//Экономика и предпринимательство.–2016.—№1-2(66-2) – С. 1138-1140.

10. Волосников, А. С. Специальная оценка условий труда как процедура предоставления социальных гарантий/ А. С. Волосников//Язык, культура, общество.–2016.– С. 225-231.

11. Воробьева, К. С. Инновационные подходы к организации условий труда персонала/ К. С. Воробьева// Экономика и менеджмент инновационных технологий.–2016.–№11(62) – С. 263-266.

12. Воронина, Л.Н. Безопасные условия труда–достижение достойного труда/ Л. Н. Воронина// Достойный труд–основа стабильного общества. –2015– С. 38-45.

13. Дегтярев, Н. Д Улучшение условий труда на рабочих местах строительно-монтажной организации на основании анализа результатов оценки условий труда/ Н. Д. Дегтярев// Молодой ученый.–2017.–№ 50 (184). – С. 46-48.

14. Дрепа, Е. Н. Удовлетворенность условиями труда как фактор эффективной деятельности организации/ Е. Н, Дрепа, Р. А. Галиахметова//Новая наука: от идеи к результату.–2016.–№5-3.(84) – С. 48-51.

15. Дюссек, А.Н Условия труда и их влияние на создание достойной трудовой среды в организациях/ А. Н. Дюссек//Актуальные вопросы современной науки.–2017.– С. 25-30.

16. Евдокимова, Н. А. Анализ технологий оценки состояния условий труда/ Н. А. Евдокимова// III Балтийский морской форум. – 2015.– С. 767-774.

17. Ефимова, Е.С. Обеспечение безопасных условий труда работников организации/ Е. С. Королева, Л.А. Авдонина, О.Е. Безбородова//Актуальные проблемы науки.–2016.– С. 238-240.

18. Ефремовцева, Ю.В. Совершенствование условий труда как фактор повышения мотивации/ Ю.В. Ефремовцева, С. В. Чистякова//Интеграция теории и практики ресурсосбережения в социальной сфере.–2015.– С. 96-98.

19. Жулавская, А.Е. Благоприятные условия труда как составляющие организации труда современного предприятия/ А. Е. Жулавская// Молодой ученый.–2016.–№ 11 (115). – С. 740-742.

20. Зубков, И. В. Обеспечение безопасности условий труда в организации/ И. В. Зубков, Е. А. Андрианов//Молодежный вектор развития аграрной науки.–2017.– С. 183-187.

21. Каминская, Г. А. Коэффициент безопасности труда–как необходимый фактор организации работы по экономическому стимулированию безопасных условий труда// Г. А. Каминская, К. А. Исин//Эволюция современной науки.–2015.– С. 40-43.

22. Камышникова, И. В. Специальная оценка труда как инструмент совершенствования условий и охраны труда/ И.В. Камышникова// Труды Братского государственного университета, серия: естественные и инженерные науки. –2014.– С. 389-394.

23. Кантюков, Р. Р. Организация и проведение мероприятий по созданию безопасных условий труда/ Р.Р. Кантюков, Р. С. Гильмурава//Безопасность труда в промышленности.–2013.–№9. – С. 50-52.

24. Корнюшина, Т. А. Условия труда как важный фактор качества жизни работающих/ Т, А. Корнюшина, В. Н. Писарев//Уровень жизни населения регионов России.–2010.–№2. – С. 68-75.

25. Королева, А.М. Эргономические аспекты организации безопасных условий труда/ А. М. Королева, Г. И. Шатунова//SCIENCE TIME.–2016.—№11(35) – С. 256-259.

26. Костина, Н. А. Исследование влияния условий труда на качество жизни работников организаций/ Н. А. Костина//Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права.–2014.–№3.(51) – С. 374-380.
27. Кувшинов, А. В. Условия труда как ресурсосберегающий фактор/А. В. Кувшинов, Д.А. Кувшинов//Ресурсосберегающие технологии, материалы и конструкции.–2013.– С. 102-107.
28. Кузьмина, О. В. Анализ результатов оценки условий труда в организации/ О. В. Кузьмина//Техносферная безопасность.–2016.– С. 19-21.
29. Кулешова, Н. Ф. Улучшение условий труда на рабочих местах (на примере организации)/ Н. Ф. Кулешова, О.В. Кузьмина//Техносферная безопасность.–2016.– С. 13-16.
30. Куценко, В. В. Гуманизация труда: теоретические подходы и оценка роли условий труда / В. В. Куценко, С. В. Ровбель // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 21. – С. 100-104.
31. Мисюрина, А. Ш. Влияние условий труда на удовлетворенность работников своим трудом/А. Ш.Мисюрина//Сборник статей XVI Международной научно-методической конференции.–2012. С. 270-271.
32. Михеев, Д.Н. Условия труда как фактор дифференциации норм трудового права/Д. Н. Михеев//Повышение качества образования, современные инновации в науке и производстве.–2016.– С.240-242..
33. Морозова, Н. Ю. Методы анализа условий труда/ Н. Ю. Морозова//Современные концепции развития науки.–2016.– С. 29-32.
34. Найданов, Г. Т. Улучшение условий труда как фактор повышения его производительности: региональный аспект/ Г.Т. Найданов, А. М. Балханов, О. А. Баинова//Экономика и предпринимательство.–2016.– С. 255-257.
35. Озоль, М. Н. Гигиеническая оценка условий труда и состояния здоровья работников в производстве кровельных материалов/М.Н. Озоль, В. А. Кирюшин, Т.В. Моталова//Социально-гигиенический мониторинг здоровья населения.–2013.– С. 125-128.

36. Пискарев, Ю.Г. Гигиеническая оценка условий труда и состояния здоровья лиц опасных профессий/Ю.Г Пискарев, Д.К. Божатков, К.Р. Генрих//Здоровье населения и среда обитания. – 2014.– С. 43-44.
37. Помыканова, А. А. Обеспечение условий труда в части естественного освещения в соответствии с требованиями системы управления охраны труда/ А. А. Помыканова// Дни студенческой науки.– 2017.– С. 1199-1201.
38. Ростовцев, Д. Д. Особенности регулирования труда работников с вредными и опасными условиями труда / Д. Д. Ростовцев // Академическая публицистика. – 2017. – № 1. – С. 28-37.
39. Сайманова, О. Г. Исследование экономико-математической зависимости условий труда и производительности труда/ О. Г. Сайманова// Вестник Самарского муниципального института управления. –2016.–№ 2. – С. 96-100.
40. Санталова, М. С. Условия труда как составляющая качества жизни населения/М. С. Санталова//Современный научный вестник.–2016.– №1. – С. 71-75.
41. Сердюкова, А. К. Влияние условий труда на эффективность работы персонала организации/А. К. Сердюкова//Образование, наука, производство.–2016.– С. 3041-2044.
42. Сушко, В. А. Профессиональные условия труда как фактор формирования общественного здоровья/В. А. Сушка//Журнал научных и прикладных исследований.–2016.–№7. – С. 64-69.
43. Таиров, С. О. Организация работы по улучшению условий труда и ее эффективность/ С.О. Таиров//Электронный научный журнал.–2017.–№1-2.(16) – С. 161-166.
44. Турсунов, А. С. Теоретические подходы к улучшению условий труда персонала организации/ А. С. Турсунов, С. И. Копылова//Развитие социального и научного технического потенциала общества.–2018.– С. 640-645.

45. Федулов, В. И. Мониторинг Условий труда персонала как элемент антикризисного управления предприятием/В. И. Федулов//Инновационная наука.–2016.–№6-1. – С. 265-268.

46. Шилович, Л. В. Как улучшить условия труда, сократив тепловые потери /Л. В. Шилович, И. А. Игнатович//Наука и молодежь в XXI веке.– 2017.– С. 200-201.

2.