

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Шевченко Полины Олеговны

Научный руководитель  
асс. каф. управление персоналом  
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Анализ сущности понятия человеческих ресурсов	7
1.2. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: роль нововведений при совершенствовании системы управления человеческими ресурсами	13
1.3. Методологический инструментарий оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами	19
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОАО «ГРАФОВСКИЙ СВИНОКОМПЛЕКС»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	25
2.2 Анализ системы управления персоналом в ОАО «Графовский свинокомплекс»	36
2.3. Анализ фактического состояния системы управления персоналом ОАО «Графовский свинокомплекс»	47
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОАО «ГРАФОВСКИЙ СВИНОКОМПЛЕКС»	60
3.1 Разработка программных мероприятий для ОАО «Графовский свинокомплекс»	60
3.2 Оценка эффективности внедрения разработанных мероприятий	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	92

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Управление человеческими ресурсами (далее в тексте – УЧР) представляет собой стратегически направленный подход к управлению активами организации, т.е. персоналом, приносящим свой вклад при достижении организационных целей [38, с. 41].

Значимость системы УЧР состоит в том, что благодаря эффективному ее функционированию, организация имеет возможность адекватно реагировать на внешнюю угрозу со стороны ужесточающейся конкуренции [38, с. 49], т.е. управленческое звено наращивает конкурентное преимущество своих организаций за счет вклада не только в новые технологии производства, но и в человеческие ресурсы.

Центральное место в данном исследовании занимает проблема трудовой мотивации и удовлетворенности трудом, рассматривающихся в качестве ключевых взаимосвязанных и взаимодополняющих элементов системы управления человеческими ресурсами. Качественная оценка удовлетворенности персонала трудом способствует принятию руководством взвешенных и обоснованных решений о выборе мотивационной политики [12, с. 109].

Исследуемая тема выпускной квалификационной работы также актуальна по ряду причин:

1. Первый критерий обусловлен тем, что процесс постоянного динамичного роста показателей эффективности организации, таких как производительность и интенсивность труда, основные коэффициенты и критерии финансовой эффективности, а именно: результативность, доходность, безотходность деятельности, ликвидности организации и в целом уровень конкурентоспособности, зависят от непрерывного развития системы УЧР на протяжении всего жизненного цикла организации.

2. Также внедрение нововведений в систему УЧР ведут организацию к созданию благоприятных условий труда, что, в свою очередь, является

залогом удовлетворенности сотрудников организации своей работой, их желания ее сохранить и показывать наилучшие результаты деятельности.

3. Следует отметить, что управление изменениями в системе УЧР предполагает использование таких методов, как инновационные технологии в управлении [45, с. 405], что открывает возможности для нетривиальных подходов к управлению и способствует развитию трудового потенциала сотрудников, прогрессивного мышления и умения работать в режиме многозадачности в условиях динамичной внешней среды и прогрессивно развивающихся технологий.

Таким образом, изучение данного вопроса и выявление резервов развития организации и ее сотрудников за счет совершенствования направлений работы системы УЧР, направленных на повышение эффективности трудовой деятельности в организации, является крайне актуальными, представляя как научный, так и практический интерес.

Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К.Мацусита и А.Морита, она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л.А.Зеленовым и др.) [42, с. 178].

В полном виде концепция УЧР появилась в середине 80-х годов [42, с. 221] на фоне характерной для этого десятилетия бурной активности авторов в области популяризации управленческих идей и новым витком в развитии экономике делающей акцент на все убыстряющийся НТП.

**Целью** выпускной квалификационной работы являются теоретическое обоснование и разработка практических мероприятий по совершенствованию механизмов управления человеческими ресурсами за счет внедрения нововведений в деятельность персонала.

Для реализации поставленной цели предполагается решить следующие **задачи**:

- Изучить теоретические аспекты рассматриваемой проблемы.

- Провести анализа и оценку фактического состояния системы управления персоналом в ОАО «Графовский свинокомплекс».
- Разработать практические мероприятия по совершенствованию системы УЧР в ОАО «Графовский свинокомплекс» посредством разработки перечня нововведений.
- Оценить эффективность разработанных мероприятий.

**Объектом** исследования является ОАО «Графовский свинокомплекс».

**Предметом** исследования являются организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие влияние системы управления человеческими ресурсами на эффективность деятельности ОАО «Графовский свинокомплекс».

В исследовании были использованы следующие **группы методов**:

- 1) эмпирические методы: архивный метод (анализ документов), SWOT-анализ, экспертное интервьюирование, опросный метод;
- 2) методы обработки полученных данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;
- 3) метод интерпретации полученных результатов – структурный метод, метод индукции (при обобщении информации, полученной в ходе результатов исследования).

**Теоретической и методологической основой** исследования являются научные труды отечественных и зарубежных авторов, рассматривающих проблемы управления человеческими ресурсами, внедрения инноваций и нововведений в деятельность персонала организаций, а также базовая учебная литература и исследования данной проблемы, отраженные в статьях.

**Нормативно-правовой базой** исследования послужили Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ), Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018).

**Информационной базой** исследования послужили отчетные данные ОАО «Графовский свинокомплекс» за 2015-2017 гг.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что разработанные программные мероприятия могут быть использованы для совершенствования и обеспечения адаптивности системы УЧР современным требованиям рынка труда и изменениям во внешней и внутренней среде функционирования организации, что позволит оптимизировать работу в ОАО «Графовский свинокомплекс», повысить производительность труда работников, а также сформировать эффективную стратегию развития инновационной деятельности в исследуемой организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Анализ сущности понятия человеческих ресурсов

Ресурсы представляют собой совокупность средств, используемых при целевой деятельности организации с целью получения экономических благ [14, с. 247].

На рисунке 1.1 представлена схема взаимосвязи всех видов ресурсов [14, с. 251].



Рис. 1.1 – Общее свойство всех категорий ресурсов организации

Следовательно, центральной проблемой аппарата управления является стратегически направленная работа по поиску путей оптимального и более эффективного применения ограниченных ресурсов, в том числе и трудовых, с учетом удовлетворения потребностей сотрудников. Это обусловлено тем, что для человеческих ресурсов характерно такое понятие, как «изнашивание», т.е. в случае, когда сотрудников используют не с точки зрения ресурсов, а как инструменты, они утрачивают свои профессиональные способности к эффективной работе, что, следовательно, ставит перед аппаратом управления потребность в трате средств на их обновление.

Получается, главная особенность человеческих ресурсов (далее в тексте – ЧР) – интеллект [14, с. 287], т.е., в отличие материально-технических ресурсов, их участие в производственном процессе несет сознательный и эмоциональный характер, а не механический. Это обуславливает тот факт, что сотрудники обладают неограниченными интеллектуально-креативными способностями, использующимися для повышения эффективности использования всех других видов ресурсов, ради успешного функционирования организации, а для этого необходимо при работе с человеческими ресурсами придерживаться гуманистической концепции управления.

ЧР – как экономическую категорию – необходимо рассматривать и в узком, и в широком смысле. Понятие ЧР в узком смысле приравнивается к «человеческому потенциалу», т.е. совокупность навыков, способностей (трудовых и нетрудовых), морально-нравственных качеств, использующихся для достижения как тактических, так и стратегических целей организации [27, с. 58].

В свою очередь, в широком смысле слова под ЧР понимают всю совокупность ресурсов, представленную на рынке труда, в том числе и человеческий потенциал [27, с. 63].

На рисунке 1.2. отображена разработанная схема определения ЧР.

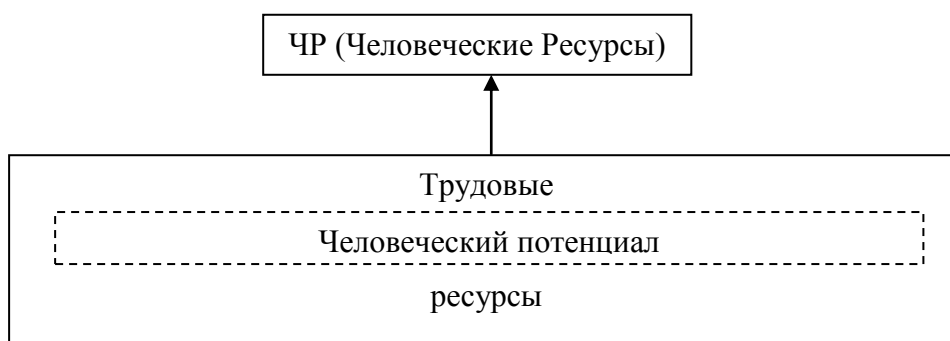


Рис. 1.2 – Компоненты понятия «человеческие ресурсы»

Таким образом, ЧР выступают в качестве разнообразных качественных характеристик сотрудников, которые определяют их способность к созданию материальных и духовных благ, и являются синтетическим показателем



развития общественного производства. При этом ЧР могут быть как организационными, региональными, отраслевыми, так и выступать на уровне страны в целом.

В нынешней экономике, идущей по пути нового инновационного этапа развития, немалое значение заслуживают ЧР, представленные на рынке труда. В принципе любое производство невозможно без ЧР, поэтому только люди с их творческой энергией способны формировать и обеспечивать условия для становления инновационной экономики.

Следовательно, в качестве важного фактора производства в современной экономике выступают ЧР – человеческие ресурсы.

В таблице 1.1 дана сравнительная характеристика понятия «человеческие ресурсы».

Таблица 1.1

## Сравнительная характеристика понятия «человеческие ресурсы»

«Человеческие ресурсы»	Автор/источник	Определение
	В. Толочек.	Качество и ценность способностей сотрудников организации. Содержательно близкое понятие – «профессиональный капитал». [26, с. 93].
	В.В.Щербина Р.С.Филонович	Один из важнейших ресурсов успешного функционирования и развития организации, фактор ее экономической эффективности и роста, а также средство достижения стратегических целей [14, с. 206].
	И.А. Максимцев	Трудоспособное население, которое является материальной ядром человеческого потенциала, характеризующего степень развития физических и духовных способностей человека [14, с. 190].
	М. Армстронг	Наиболее ценный актив организации, который способен как коллективно, так и индивидуально вносить вклад в решение задач организации [26, с. 115].
	П.В. Журавлева Ю.Г. Одегова	Категория, характеризующая с качественной стороны весь персонал организации, рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона и даже страны в целом [38, с. 72].

Продолжение табл. 1.1

	Т. Мясоедова В. Меньшиков	Совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде [21].
--	------------------------------	--

Проанализировав данные таблицы 1.1, была выведена дифференциация понятия «человеческие ресурсы» (рис. 1.3).

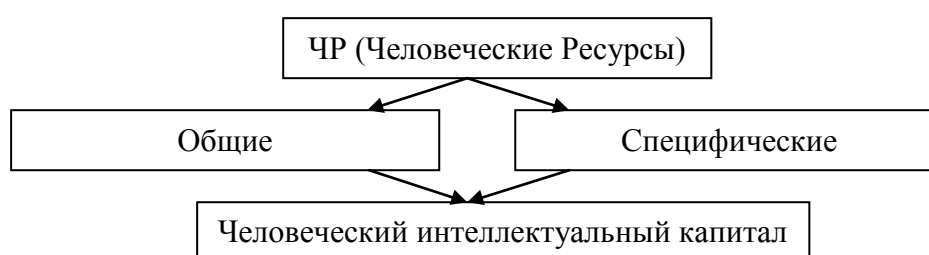


Рис. 1.3 – Дифференциация понятия «человеческие ресурсы»

Таким образом, ЧР делятся общие и специфические. Они выражаются в потенциальных знаниях, умениях, навыках, которые могут быть реализованы на различных рабочих местах и различных организациях и на знания, умения, навыки, использующиеся только на определенном рабочем месте и в конкретной организации, что находит выражение в человеческом капитале, за счет которого, в последующем, организация извлекает экономические выгоды, преобразую «статическую» человеческий капитал в активы организации, имеющие рыночную стоимость.

Помимо приведенной классификации на рисунке 1.3., ЧР можно выразить через следующую формулу [50]:

$$\text{ЧР} = \text{Кз} + \text{Кк} + \text{Ко}, \quad (1.1)$$

где ЧР – человеческий ресурс;

Ко – капитал образования;

Кз – капитал здоровья;

Кк – капитал культуры.

Следует отметить, что человек, распоряжается своими производительными силами, как принадлежащим ему капиталом. Организация-работодатель приобретает их, как актив, который необходим для успешного функционирования его организации, т.е. для сотрудника собственные индивидуальные способности играют роль товара, а для работодателя это капитализированная величина авансированной стоимости капитала, затраченной на наем работника.

Отличительные особенности ЧР [59, с. 185] от других видов ресурсов организации представлены на рисунке 1.4.

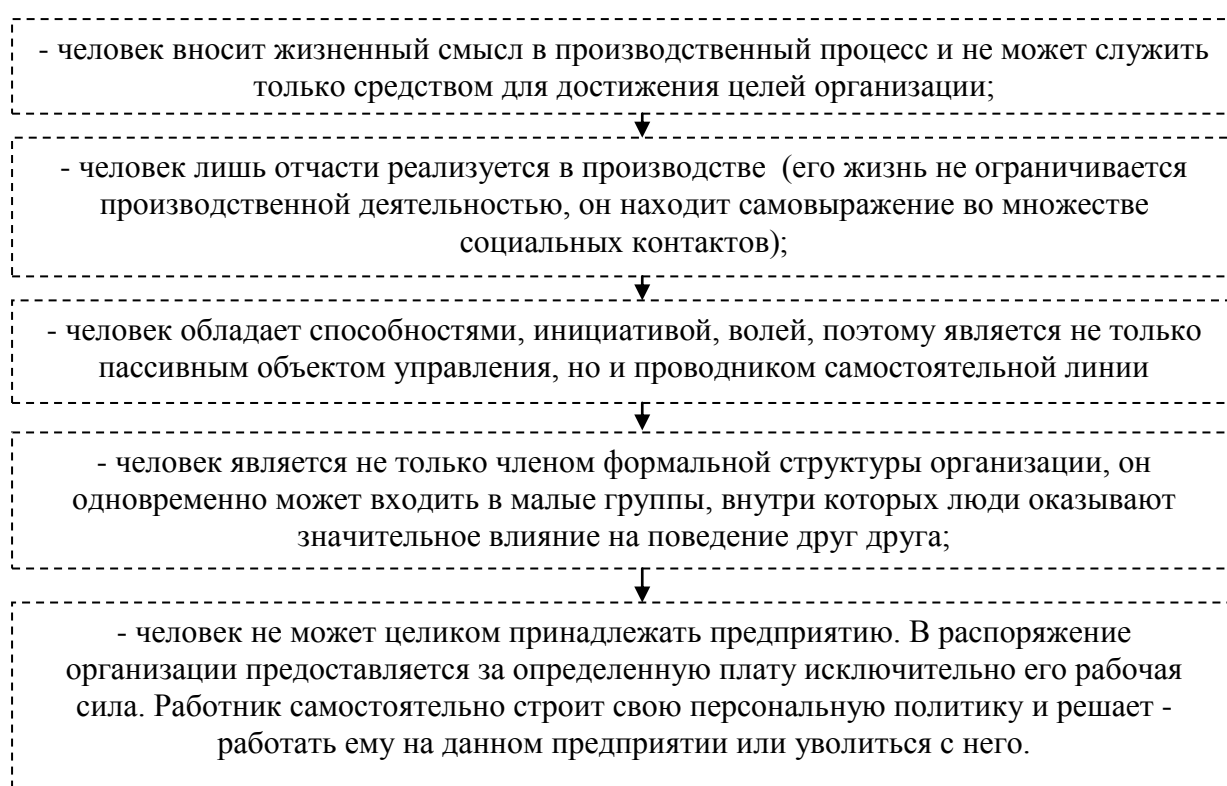


Рис. 1.4 – Отличительные особенности человеческих ресурсов

Соответственно, использование сотрудников в рамках подхода управления человеческими ресурсами специфично тем, что в процессе функционирования организации сотрудник адаптируется к управляющим воздействиям и может проявлять инициативу, осуществляя инновации, за счет активизации компетенций индивида, учета его потребностей, интересов, целей. Так же работник на любом уровне организационной структуры может

выступать и как субъект управления, являясь не только объектом управления, т.е. ЧР становятся ценным активом.

Следует отметить, что рассмотрение организационной системой человека как ресурс/личность обусловило становление в теории менеджмента таких направлений как (рис. 1.5.) [14, с. 111]:

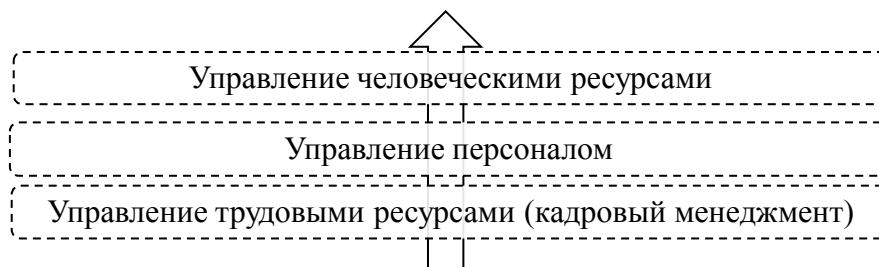


Рис. 1.5 – Концепции управления персоналом

На рисунке 1.5 представлены три ключевые системы менеджмента.

Кадровый менеджмент это [14, с. 111]:

- 1) назначение и утверждение в должности;
- 2) заключение трудовых договоров;
- 3) внесение информации в трудовые книжки и др.

То есть, «управление кадрами» отображает юридическое взаимодействие между организацией и сотрудником (кадровое дело и управление в рамках соблюдения законов о труде).

Управление персоналом это [14, с. 123]:

- 1) деятельность по обеспечению организации персоналом, который способен исполнять установленные задачи при условии штатных ограничений;
- 2) выработка управленческих правил и процедур, которые гарантируют эффективное использование персонала для достижения экономических целей организации.

Таким образом, «управление персоналом» можно охарактеризовать с точки зрения организационно-управленческого взаимодействия между

субъектом и объектом управления (согласование отношений в области управления производственных задач и организация выполнения планов).

Управление человеческими ресурсами это [14, с. 131]:

- 1) стратегическая ориентация работы с персоналом;
- 2) управление талантами и индивидуализация работы;
- 3) управление экономической результативностью работы;
- 4) развитие потенциала сотрудника и создание новых ключевых компетенций за счет развития индивида при социально-трудовом мониторинге.

То есть понятие «управление человеческими ресурсами» отличается от остальных тем, что, прежде всего, относится к социально-экономической деятельности.

## **1.2. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: роль нововведений при совершенствовании системы управления человеческими ресурсами**

Ключевая цель трудовой деятельности сотрудников – получение прибыли и экономических выгод. Это обуславливает факт о все большей роли интеллектуального потенциала сотрудников и качества менеджмента, что свидетельствует о значимости управления человеческими ресурсами в целом и его инновационной составляющей, в частности [9, с. 33].

С течением времени, в рамках современного подхода к управлению человеческими ресурсами, появляется новый вид менеджмента – инновационный менеджмент (далее в тексте – ИМ). И именно ему отдается ведущая роль в управлении сотрудниками [9, с. 40].

Аппарат управления, выделяя среди целей управления человеческими ресурсами формирование способности к инновациям, рассматривает это как

бизнес-проект, разработка которого начинается с формулировки его стратегической цели.

От традиционных административных функций (планирования, организации, мотивации, контроля) ИМ отличает то, что менеджер сосредоточивает свое внимание на поиске и генерации инновационных идей, а также, обосновании необходимости и возможности их реализации в деятельности организации, формулировании стратегии и механизма их осуществления.

Следовательно, почвой для развития инновационного пути, в первую очередь, выступают, преимущественно, HR-специалисты и другие сотрудника аппарата управления, способные генерировать ликвидные инновационные нововведения. Т.е. в организации должна быть гибкая система управления персоналом, способная вести постоянный мониторинг степени развития НТП в рамках своей спецификации, разрабатывать, внедрять и широко использовать нововведения в своей деятельности.

В рамках ИМ соблюдается ряд общих принципов управления (рис. 1.6) [35]:

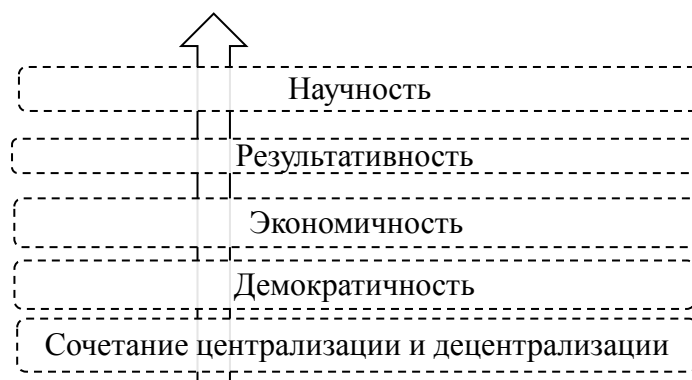


Рис. 1.6 – Общие принципы управления нововведениями в инновационном менеджменте

Следовательно, ИМ придерживается таких основных положений как: научность, результативность, экономичность, демократичность,

централизация и децентрализация управления инновационной деятельностью.

Успешное функционирование организации при внедрении инноваций возможно при обязательном прохождении ключевых этапов (рис. 1.7) на пути создания нововведений [55, с. 69].

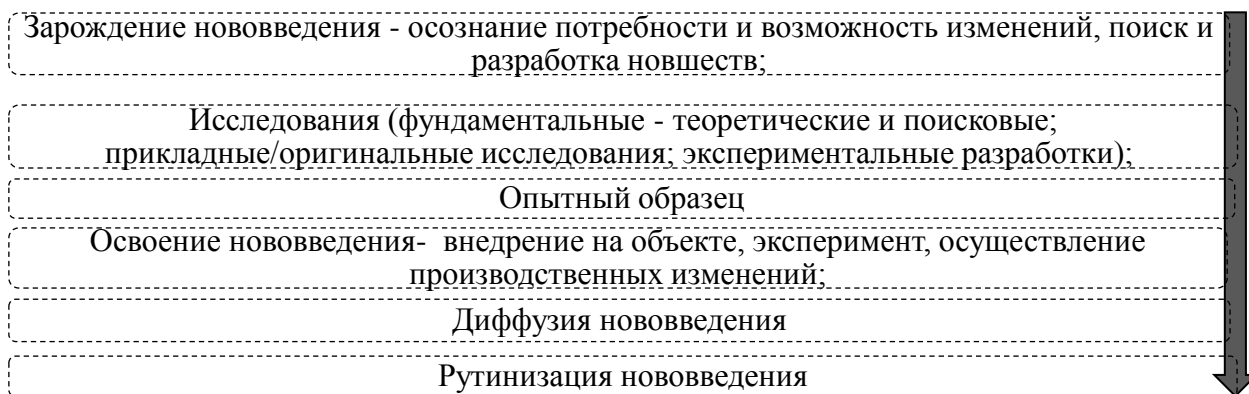


Рис. 1.7 – Этапы создания нововведений в организации

Таким образом, рассмотренный алгоритм ключевых этапов создания нововведения в организации является жизненным циклом, отражающим процесс развития нового продукта/услуги.

Система работы с нововведениями в системе управления человеческими ресурсами представлена на рисунке 1.8.



Рис. 1.8 – Система работы с инновационной деятельностью

Они классифицируются на текущие – совершенствующие тот или иной элемент на фактической перспективе (более коротких временных периодах) и прорывные – те, которые реализуют кардинальные изменения и затрагивают все систему управления [55, с. 43].

Далее отображена концептуальная модель инновационно-ориентированного управления человеческими ресурсами (рис. 1.9) [35].



Рис. 1.9 – Содержание концептуальной модели инновационно-ориентированного управления человеческими ресурсами

Модель описывает процесс реализации стратегии инновационного развития организации в части использования его инновационного потенциала. Элементы модели на практике могут наполняться конкретным содержанием, адекватным системе управления и стратегическим целям развития той или иной организации.



Решающим фактором успеха в инновационном менеджменте выступает способность аппарата управления организации, помимо реализации, управления и контроля, создать внутренние (рис. 1.10) и внешние стимулирующие условия для содействия нововведениям [55, с. 80].

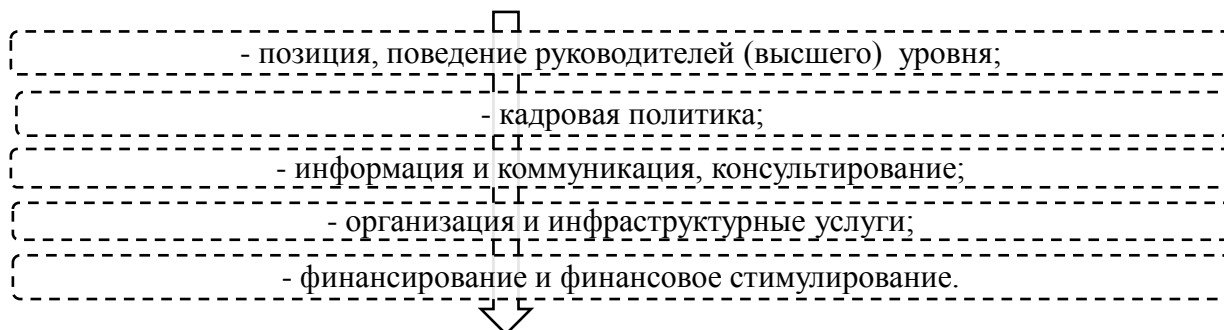


Рис. 1.10 – Внутренние условия, влияющие на характер развития нововведений

Следовательно, прогрессивность развития и содержание нововведений во многом подвержены влиянию различных типов руководства (авторитарный, коллегиальный, попустительский), также успех инновационного замысла обусловлен реализуемым направлением кадровой политики организации, спецификой ее деятельности, эффективностью системы коммуникации и финансовыми возможностями организации. Слабость финансового обеспечения одна из актуальных проблем современных малых и средних организаций. Это зачастую ведет либо к отсутствию почвы для развития инновационной деятельности, а следовательно и невозможности реализовывать нововведения. Данная проблема может быть решена за счет заблаговременного целевого планирования, долевого участия или использования господомощи по данному направлению.

Необходимо создавать внутри организации такой климат, который будет способствовать зарождению новых идей. С целью поддержания благоприятной для нововведений атмосферы руководство организации обязано с помощью положительных санкций поддерживать творческие

процессы и за счет собственных средств обеспечивать возможность реализации позитивно оцененных идей на практике [37, с. 33].

Также, реализуемое нововведение необходимо сопровождать на протяжении всего цикла, вплоть до его успешного внедрения.

При этом отсутствие бюрократизма и скептицизма в организации наилучшим образом сказывается на развитии инновационного потенциала сотрудников.

Наряду с мероприятиями как важным внутриорганизационным условием, для прогрессивного инновационного процесса требуются компетентные и перспективные сотрудники, способные стратегически мыслить, работать в условиях динамичной внешней среды и высокой конкуренции.

Подбор таких кадров, склонных к новаторской деятельности и обеспечение им должной внутрифирменной обстановки, одна из главных задач инновационного управления [37, с. 34].

В итоге обобщая анализируемый вопрос, можно сделать заключение о том, что любая организация может рассматриваться как потенциальный источник идей, наличие и успешность которых зависит от акцентирования внимания на них, также соответствующем стимулировании и поощрении.

В условиях современной кадровой работы нововведения – насущная необходимость. Ориентирующиеся на инновационное управление организации должны сосредотачивать свое внимание на вопросах качественного подбора сотрудников и включения уже имеющихся в работу, что поспособствует развитию инновационного мышления кадров [37, с. 38].

Руководителю организации необходимо обладать достаточными знаниями и профессиональными навыками, чтобы просчитать риски и шансы своего проекта, а также предусмотреть «узкие» места. Обязательным условием является реализация действий по снижению возможных негативных последствий, за счет концентрации внимания на факторах, обуславливающих появление того или иного риска, т.к. положительный

результат от реализации инновационного проекта существенно превосходит все подготовительные затраты.

Задача аппарата управления организации придавать значение потенциалу изменений в системе УЧР, которые заложены в нововведениях и сохранять социальную структуру коллектива, предотвращая отторжение нововведений.

### **1.3.Методологический инструментарий оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами**

Развитие системы управления человеческими ресурсами в современных условиях – одна из наиболее значимых задач стратегического планирования, которую определяют перед собой менеджеры ведущих организаций [18, с. 411].

В последнее время широко распространены разнообразные методы оценки организации и действующей в ней системы управления человеческими ресурсами.

Существуют как простые, оценивающие посредством создаваемых прибылей и их активов, до более тонких оценок, например, «гудвил» – премия, выплачиваемая потребителями за репутацию организации, ее опыт, торговый знак, деловые контакты и др.

ЧР располагают определенной стоимостью, при условии, что в будущем они способны приносить экономические блага – доход посредством использования своей рабочей силы, т.е. прогнозируемый объем будущих услуг и доходов. Влияет на «цену» ЧР для организации также временной период (срок работы), в течение которого сотрудники будут предоставлять организации-работодателю свои услуги и приносить доход. Исходя из этого, выделяется модель оценки эффективного функционирования системы УЧР

посредством учета индивидуальной стоимости сотрудника, которая основана на понятиях условной и реализуемой стоимостей [29, с. 107].

Ожидаемую условную стоимость (УС) сотрудника определяет весь потенциальный объем реализованной продукции или услуг за определенный интервал времени при вероятности того, что сотрудник останется в данной организации и именно там реализует свой потенциал.

Ценность сотрудника при учете возможности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени определяет ожидаемую реализуемую стоимость (РС), т.е. это ожидание руководства по поводу того, какая часть доходов будет реализована в организации до предполагаемого времени ухода работника.

Математически это можно выразить следующими уравнениями, так можно определить стоимость ЧР как вероятностную величину [29, с. 115]:

$$PC = UC * P(O) \quad (1.2)$$

$$P(T) = 1 - P(O) \quad (1.3)$$

$$АИТ = UC - PC = PC * P(T) \quad (1.4),$$

где УС и РС – ожидаемые условная и реализуемая стоимости;

P(O) – вероятность того, что работник останется работать в организации некоторое время;

P(T) – вероятность его ухода из организации или показатель текучести;

АИТ – альтернативные издержки текучести.

Т.е., не при каждом анализируемом случае сотрудник с наибольшим потенциалом будет наиболее полезен и эффективен, следовательно, задача HR-менеджера с целью оптимизации стоимости ЧР уберечь сотрудника с наибольшей РС, а не более выдающегося.

Также, данная модель отражает взаимосвязь удовлетворенности трудом и стоимости ЧР. Значит, удовлетворенность должна измеряться и доводиться до аппарата управления организации.

Выделяют ряд экономических показателей, характеризующих систему управления человеческими ресурсами.

Так, в рамках следующего метода оценки экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами используют показатель среднегодовой выработки на одного сотрудника [23, с. 202]:

$$V_{\text{выр}} = U/P, \quad (1.5)$$

где  $V_{\text{выр}}$  – среднегодовая выработка на одного работника;

$U$  – среднегодовой объем реализации продукции (услуг) подразделений;

$P$  – среднесписочная численность персонала.

Также, можно опираться на расчет годового экономического эффекта ( $\mathcal{E}$ ), полученного при реализации нововведений в систему УЧР, определяющегося по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_r - K * E, \quad (1.6)$$

где  $K$  – единовременные затраты на предполагаемые мероприятия;

$E$  – нормативный коэффициент экономической эффективности;

$\mathcal{E}_r$  – годовая экономия от внедрения мероприятия (тыс. руб.).

И срок окупаемости ( $T$ ), который может быть рассчитан по формуле:

$$T_{\text{ок}} = K/\mathcal{E}, \quad (1.7)$$

где  $K$  – затраты на мероприятие, тыс. руб.

Очередным методом оценки эффективности работы системы управления человеческими ресурсами является экспертная оценка, методика SWOT-анализа, аудит элементов системы управления, а также метод бенчмаркинга, метод подсчета отдачи инвестиций и методика Д. Филлипса и методика Д. Ульриха.

Суть экспертной оценки – опрос руководителей подразделений методом анкетирования или интервьюирование, с целью выявления проблемных областей, т.е. того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы [44, с. 397].

Вопросы могут быть как общими, так и частными. Проводится данный метод без привлечения сторонних консультантов – собственными силами. Эффективность его рассматривается с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, а главный недостаток – субъективность оценок из-за межличностных отношений в коллективе.

В рамках второго метода с целью оценки конкурентоспособности системы управления человеческими ресурсами проводится анализ ее состояния методом SWOT-анализа – одного из самых востребованных видов анализа в стратегическом управлении.

Аудит человеческих ресурсов представляет собой периодически проводимый комплекс мероприятий по сбору информации, ее оценке и на этой основе определение проблем, с последующим предложением мероприятий по повышению эффективности деятельности организации за счет организации труда и регулировании социально-трудовых отношений [3].

Метод бенчмаркинга состоит в том, что ряд следующих показателей [24, с. 238]:

- 1) коэффициент текучести кадров;
- 2) показатель абсентеизма;
- 3) затраты на обучение новых работников.

сравниваются с аналогичными данными других организаций, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

Метод подсчета отдачи инвестиций также применяется при оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами и рассчитывается по следующей формуле [51, с. 274]:

$$ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \cdot 100\% \quad (1.8).$$

Также, существует методика Д. Филлипса, в нее включают 4 ключевых показателей (рис. 1.11) [51, с. 350]:

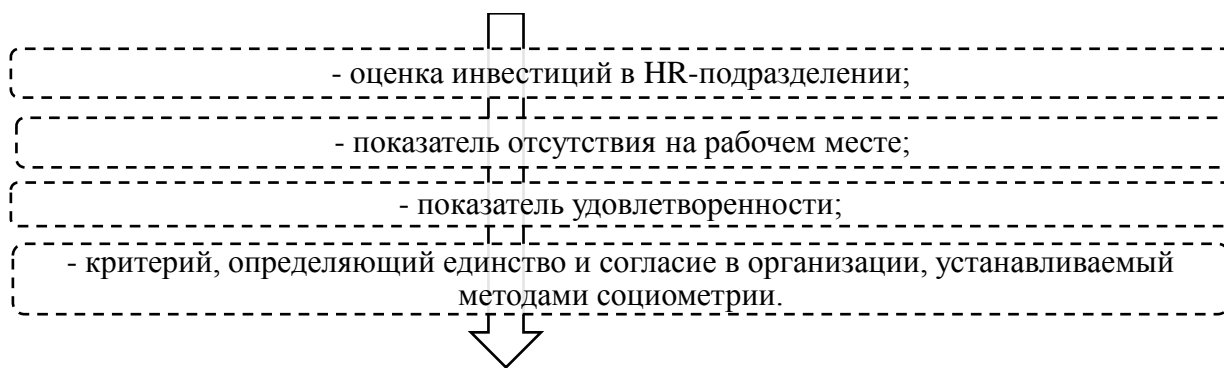


Рис. 1.11 – Методика Д. Филлипса

В рамках данной методики имеют место быть следующие формулы:

$$И = З/Р, \quad (1.9)$$

где И - оценка инвестиций;

З - расходы службы персонала;

Р - количество работников.

$$А = П/Р, \quad (1.10)$$

где А – коэффициент абсентеизма;

П - число дней невыхода на работу (число прогулов);

Р - общее число рабочих дней в течение месяца, года.

Методика Д. Ульриха подразумевает 5 способов оценки эффективности системы УЧР (рис. 1.12) [57, с. 39]:

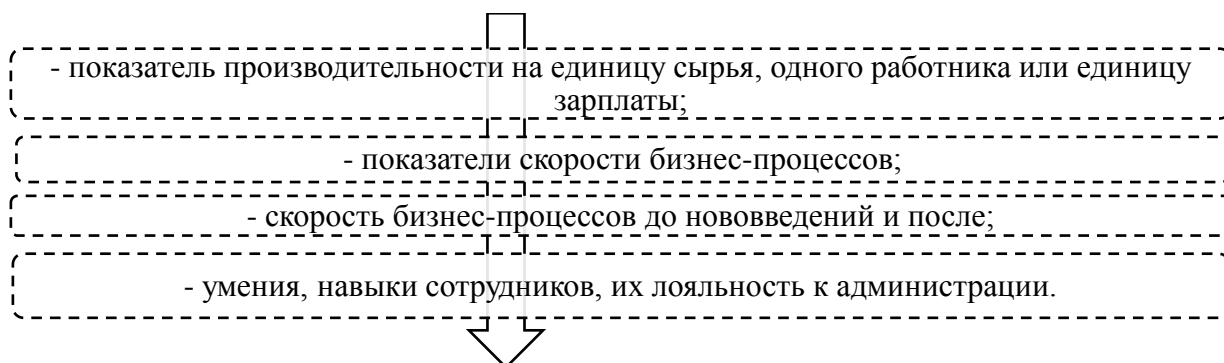


Рис. 1.12 – Методика Д. Ульриха

Т.е. Д. Ульрих предлагает оценивать систему управления человеческими ресурсами со стороны показателя производительности, реактивности бизнес-процессов и динамики изменения данного показателя

при внедрении нововведений, а также личностных характеристик сотрудников.

Можно также выделить [19, с. 110]:

- 1) коэффициент внутренней мобильности, определяющийся отношением числа ротированных за период к среднесписочной численности персонала за определенный период;
- 2) доля издержек на рабочую силу в общем объеме затрат;
- 3) издержки в расчете на одного сотрудника;
- 4) издержки на оплату труда за один производительный час, определяющиеся отношением общих затрат на оплату труда к общему числу рабочих часов.

Таким образом, эффективное использование ЧР, представляющих собой совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде, не представляется возможным без организации специальной службы по их управлению – отдела кадров, который занимается, в частности, разработкой возникающих потребностей в работниках, их набором и отбором, а также своевременной оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами, в целом.



## **ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОАО «ГРАФОВСКИЙ СВИНОКОМПЛЕКС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Исследуемая организация является открытым акционерным обществом – ОАО «Графовский свинокомплекс» создано на основе добровольного соглашения лиц, заключивших договор о создании настоящего открытого акционерного Общества от 11 апреля 2006 года, объединивших свои средства путем выпуска акций в целях удовлетворения общественных потребителей и извлечения прибыли.

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации, а также Уставом предприятия (Приложение 1).

Уставом и учредительным договором (Приложение 2) Общества определен состав учредителей, размер уставного капитала и размер доли каждого из учредителей (участников) общества, ответственность учредителей общества за нарушения обязанности по внесения вкладов, условия и порядок распределения между учредителями общества прибыли, полномочия исполнительных органов и порядок выхода участников из общества.

Основной целью Общества является наиболее полное и качественное удовлетворение российских и иностранных юридических лиц и граждан Российской Федерации в продукции (работах, услугах) производимой Обществом в соответствии с уставной деятельностью, а также получение прибыли.

Являясь юридическим лицом, организация имеет самостоятельный финансовый баланс, также расчетные и прочие счета в банках, гербовую печать и др. реквизиты.

Организационно-правовой формой является акционерное общество.

Место нахождения (юридический адрес): Белгородская область, Краснояружский район, пос. Красная Яруга, ул. Полевая д.3.

Стержневым видом организационной деятельности Общества, в соответствии с Уставом, является:

- животноводство и разведение свиней;
- реализация мясной продукции;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

ОАО «Графовский свинокомплекс» является участником приоритетного национального проекта «Развитие АПК». Предприятие рассчитано на содержание 4 800 свиноматок, объем производства свинины – по 11 тыс. тонн в год.

Для полного и качественного функционирования предприятия в ОАО «Графовский свинокомплекс» были созданы такие подразделения как: финансовая, экономическая, зоотехническая, инженерно-техническая и юридическая, кадровая службы, а так же служба организации основного производства.

Для оргструктуры управления ОАО «Графовский свинокомплекс» характерен линейно-функциональный тип (Приложение 3).

По видам соподчинения и организационному построению внутрихозяйственных производственных подразделений структура управления в ОАО «Графовский свинокомплекс» является механической/хозяйственной, т.е. каждый нижестоящий уровень подразделений находится под контролем и управлением вышестоящего; каждый работник имеет одного линейного руководителя, строго выдерживается принцип единоначалия; подчинение основано на формальной власти руководителя.

В непосредственном подчинении генерального директора находятся: заместитель генерального директора, главный инженер, главный бухгалтер,

главный экономист, а также начальник отдела кадров и начальник газовой службы.

Заместитель генерального директора контролирует деятельность главного зоотехника и главного ветеринарного врача, а им, в свою очередь, подотчетны начальники следующих участков:

1. участок осеменения и ожидания;
2. участок опороса;
3. участок откорма (рис. 2.1);
4. участок доращивания.

Исследование было проведено на участке откорма, схематическое отображение структуры участка откорма представлено на рисунке 2.1.

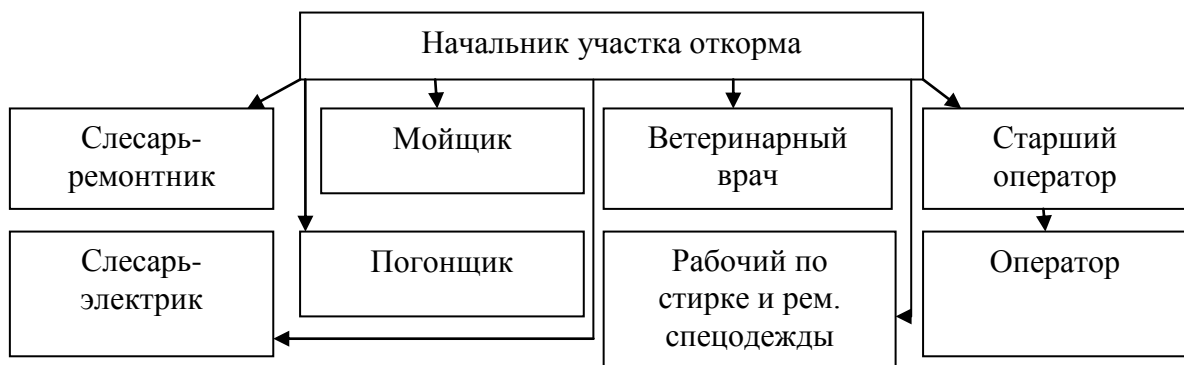


Рис. 2.1 – Структура участка откорма ОАО «Графовский свинокомплекс»

Следовательно, в диапазоне контроля начальника участка откорма находятся: погонщик, слесарь-ремонтник, слесарь-электрик, мойщик, ветеринарный врач, старший оператор и иные вспомогательные рабочие.

Главным достоинством действующей структуры организационной выступает четкость и слаженность работы всех подразделений за счет грамотного построения системы обратной связи. А также умелого применения на практике опыта накопленной информации.

Ключевые показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Графовский свинокомплекс» были получены из данных бухгалтерской отчетности за 2015-2017 г. (приложение 4-6), на их основе была построена

таблица 2.1 – Показатели размера производства ОАО «Графовский свинокомплекс» за крайние три года.

Таблица 2.1

## Показатели размера производства ОАО «Графовский свинокомплекс»

Показатели (тыс.руб)	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах	1143672	1145715	1023673	0,89
2. Стоимость товарной продукции	1132445	1199520	990685	0,87
3. Стоимость основных производственных фондов	405610	364850	320436	0,79
4. Среднегодовая численность работников, чел.	189	180	173	0,92

На основании полученных данных, с целью структуризации информации для получения наглядного результата, была построена диаграмма (рис. 2.2).

Показатели размера производства ОАО "Графовский свинокомплекс" (табл. 2.1)

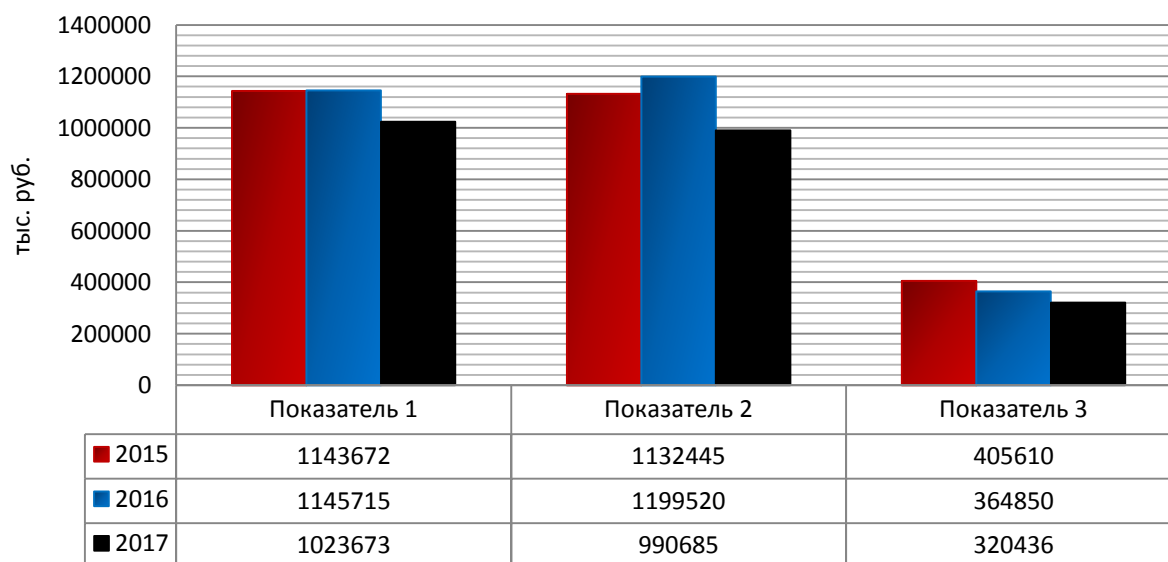


Рис. 2.2 – Показатели размера производства ОАО «Графовский свинокомплекс» (%)

Следовательно:

1. во-первых, в период с 2015 г. по 2016 г. стоимость валовой продукции увеличилась на 0,18 %, а с 2016 года по 2017 год снизилась на 10,6 %;
2. во-вторых, в период с 2015 г. по 2016 г. стоимость товарной продукции повысилась на 6 %, а с 2016 года по 2017 год на 17,4 % упала;
3. в-третьих, в период с 2015 г. по 2016 г. стоимость основных производственных фондов снизилась на 10 %, а с 2016 года по 2017 год на 12,2%;
4. также, стоит отметить, что среднегодовая численность работников в ОАО «Графовский свинокомплекс» на протяжении исследуемого периода стабильно сокращается, что может быть причиной снижения изначально стоимости валовой продукции, а затем и продукции, которую предприятие произвело для снабжения отраслей народного хозяйства и для потребления населения.

Далее в ходе исследования были рассчитаны коэффициенты финансовой устойчивости и платежеспособности ОАО «Графовский свинокомплекс» (табл. 2.2) на основе анализа структуры источников формирования капитала.

Коэффициент абсолютной срочной ликвидности (Касл) рассчитывается по формуле:

$$\text{Касл} = \frac{(\text{Ден.средства} + \text{Краткосроч.фин.вложения} + \text{Краткосроч.дебиторс.задолженность})}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (2.1)$$

$$\text{Касл (2015)} = 916 + 96010/99641 = 1$$

$$\text{Касл (2016)} = 1261 + 23996/26807 = 0,9$$

$$\text{Касл (2017)} = 1269 + 43252/46096 = 1$$

Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{ТЛ}} (2015) = 244577/99641 = 2,4$$

$$K_{\text{ТЛ}} (2016) = 219870/26807 = 8,2$$

$$K_{\text{ТЛ}} (2017) = 196498/46096 = 4,3$$

Коэффициент финансовой независимости (Кфн) рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ФН}} = \frac{\text{Собственный капитал и резервы}}{\text{Суммарные активы}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{ФН}} (2015) = 1202997/1302638 = 0,9$$

$$K_{\text{ФН}} (2016) = 1078268/1105075 = 1$$

$$K_{\text{ФН}} (2017) = 1373447/1419543 = 1$$

В таблице 2.2 систематизированы результаты анализа финансового состояния ОАО «Графовский свинокомплекс».

Таблица 2.2

Коэффициенты финансовой устойчивости и платежеспособности  
ОАО «Графовский свинокомплекс»

Наименование показателей	Норматив	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Показатели платежеспособности:				
Коэффициент абсолютной срочной ликвидности	>0,8	1	0,9	1
Коэффициент текущей ликвидности	1,5 – 2,5	2,4	8,2	4,3
Показатель финансовой устойчивости:				
Коэффициент финансовой независимости	0,6 – 0,7	0,9	1	1

Таким образом, из таблицы 2.2 видно, что:

1) коэффициент абсолютной срочной ликвидности удовлетворяет нормативному значению – среднегодовое значение за исследуемый период составляет 0,9, а значит ОАО «Графовский свинокомплекс» может покрыть всю текущую задолженность, т.к. обладает достаточно ликвидными активами, позволяющими поддерживать «мгновенную» платежеспособность для быстрого расчета по текущим обязательствам;

2) коэффициент текущий ликвидности (рис. 2.3) за исследуемый период скачкообразно изменяется:

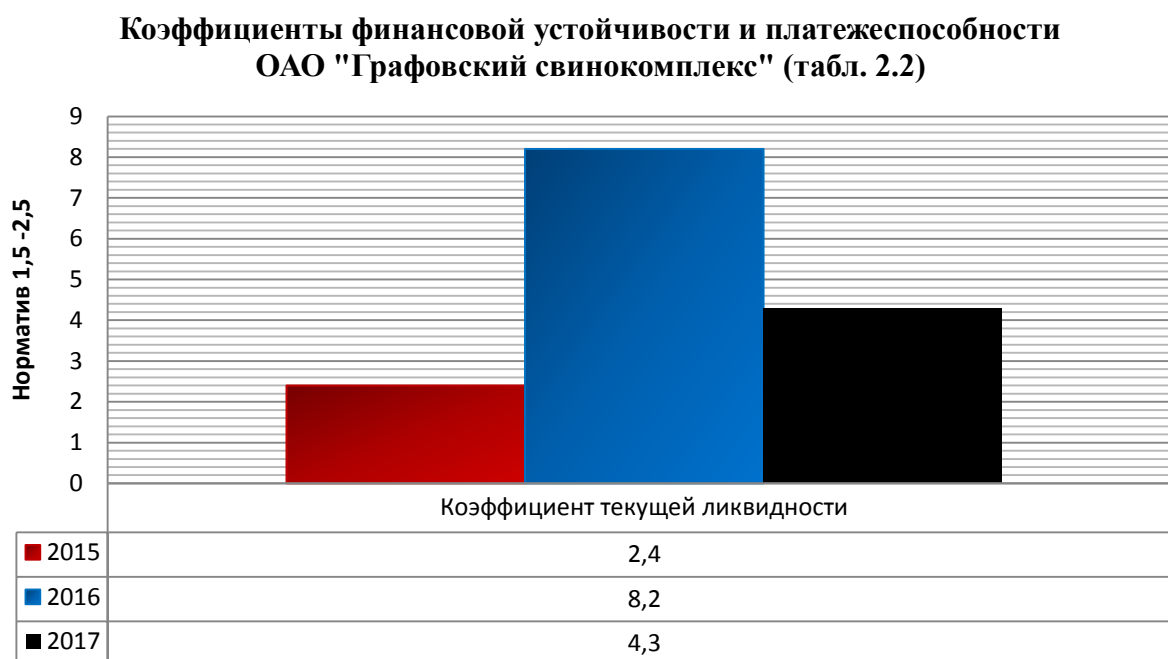


Рис. 2.3 – Коэффициент текущей ликвидности ОАО «Графовский свинокомплекс»

Так, в период с 2015 г. по 2016 г. он увеличился на 5,8 единиц, а с 2016 года по 2017 год упал до 4,3; это свидетельствует о текущем финансовом положении и риску выдаче организации краткосрочных займов, следовательно, ОАО «Графовский свинокомплекс», несмотря на высокие показатели по данному коэффициенту, что иногда является признаком недостаточно максимально-эффективного использования оборотных активов, может заявлять о высокой ликвидности своих активов и устойчивом положении организации на рынке.

3) коэффициент финансовой независимости, в целом, удовлетворяет нормативному значению, превышая его в среднем на 0,2 за исследуемый период; следовательно, организация независима от внешних кредиторов.

Следующим этапом в ходе исследования была оценка финансово-хозяйственной деятельности организации на основе отчета о финансовых результатах (табл. 2.3).

Таблица 2.3

## Финансовые результаты деятельности ОАО «Графовский свинокомплекс»

Показатель, тыс. руб.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
				Абсолют.(+/-)		Относит. (%)	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1. Выручка от продаж	1138081	1205291	998195	67216	-207096	105,9	82,8
2. Себестоимость	672166	741474	855118	69308	113644	110,3	115,3
3. Валовая прибыль (ст.1-ст.2)	465915	463817	143077	-2098	-320740	99,5	30,8
4. Коммерч. расходы	2142	2131	4422	-11	2291	99,5	207,5
5. Управленч. расх.	22881	22261	13247	-620	-9014	97,3	59,5
6. Прибыль (убыток) от продаж (ст.3- ст.4-ст.5)	440892	439425	125408	-1467	-314017	99,7	28,5
7. Проч. доходы	3031	757	2665	-2274	1908	25	352
8. Проч. расходы	17906	24573	3173	6667	-21400	137,2	12,9
9. Текущий налог на прибыль	340	57	171	-238	114	16,8	300
10. Чистая прибыль (ст. 6+ ст.7 –ст.8 – ст.9)	425677	415552	124729	-10125	-290823	97,6	30
Рентабельность, %:							
11. Уровень рентабельности основной деятельности (ст.6/ ст.2 * 100%)	65,6	59,3	14,7	- 6,3	- 44,6	90,4	24,8
12. Уровень рентабельности в целом деятельности организации (ст.10/(ст.2 + ст.8)*100%)	61,7	54,2	14,5	- 7,5	- 39,7	87,8	26,8

Итак, показатель рентабельности, как основной деятельности, так и в целом деятельности ОАО «Графовский свинокомплекс» за весь исследуемый период снижался. Так, весомый скачок произошел в период с 2016 по 2017 гг. в ст. 11 он составил 24,8 %, а по ст. 12 – 26,8 %.



В свою очередь, также менялись показатели рентабельности и в период с 2015 г. по 2016 г., так по ст. 11 показатель снизился на 9,6, а о ст. 12 – на 12,2 %.

Таким образом, это, а также снижение по ст.1 и увеличение показателей ст. 2, является поводом для констатации факта о том, что ОАО «Графовский свинокомплекс» становится не выгодно производить данную продукцию; есть необходимость, как вариант, снижать себестоимость, либо сократить объемы производства; также, есть смысл провести собственное маркетинговое исследование с целью выявления более детального перечня причин данной тенденции.

Далее анализировалась эффективность использования трудовых ресурсов организации по данным сведений по административному контролю за повышением уровня заработной платы (табл. 2.4).

Таблица 2.4

**Эффективность использования трудовых ресурсов ОАО «Графовский свинокомплекс»**

Показатель , тыс. руб.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
				Абсолют.(+/-)		Относит. (%)	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1. Выручка от продаж	1138081	1205291	998195	67210	- 207096	105,9	8,3
2. Прибыль от продаж	440892	439425	125408	-1467	- 314017	99,7	28,5
3. Среднесписочная численность	189	180	173	-9	7	95,2	96,1
4. Фонд заработной платы	4566145, 5	4508640	452256 6	- 57505, 5	13926	98,7	100, 3
5. Среднегодовая заработная плата 1-го работника	24159,5	25048	26142	888,5	1094	103,7	104, 4
6. Выручка от продажи в расчете на 1-го сотрудника (ст.1/ст.3)	6021,6	6696,1	5769,9	647,5	-926,2	111,2	86,2
7. Прибыль от продажи на 1-го сотрудника (ст.2/ст.3)	2332,8	2441,2	724,9	108,4	-1716,3	104,6	29,7

Исходя из проведенного анализа, можно определить следующие ключевые заключения:

1. выручка от продажи в расчете на 1-го сотрудника к 2016 году увеличилась на 11,2 %, а к 2017 г. на 13,8 сократилась;

2. в свою очередь, выручка от продажи на 1-го человека в ОАО «Графовский свинокомплекс» к 2016 г. увеличилась на 108,4 руб. – 4,6 %; к 2017 г. снизилась на 1716,3 руб. (70,3 %). Это также подтверждает экономическую нестабильность исследуемой организации.

Завершающим этапом исследования организационно-экономической деятельности ОАО «Графовский свинокомплекс» стал анализ изучения объема основных производственных средств, их динамики и структуры (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Состав и структура основных производственных фондов ОАО «Графовский свинокомплекс»

Виды основных фондов	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп роста 2017/2015 гг.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Здания	290743	71,7	275874	75,6	254269	79,3	87,5
Сооружения	46406	11,4	38361	10,5	30880	9,6	66,5
Машины и оборудование	64287	15,8	46858	12,8	29618	9,2	46,1
Транспортные средства	3633	0,9	3253	0,9	5191	1,6	142,9
Инвентарь производственный и хозяйственный, офисное оборудование и прочие осн. средства	218	0,05	181	0,05	155	0,05	71,1
Земельные участки	323	0,08	323	0,09	323	0,1	-
Итого	405610	100	364850	100	320436	100	79

По данным вышепредставленной таблицы – Состав и структура основных производственных фондов ОАО «Графовский свинокомплекс» – можно заключить следующее, за исследуемый период доля:

1. «зданий» в основных производственных фондах снизилась на 12,5 %;

2. «сооружений» в основных производственных фондах снизилась на 33,5 %;

3. «машин и оборудования» в основных производственных фондах снизилась на 53,9 %;
4. «транспортных средств» в основных производственных фондах увеличилась на 42,9 %;
5. «инвентаря», также сократилась на 28,9 %;
6. «земельных участков» оставалась статичной на протяжении всего исследуемого периода.

Итак, в ходе исследования организационно-экономическая характеристика ОАО «Графовский свинокомплекс» было выявлено, что организация функционирует по принципу линейно-функциональной системы управления и по признакам ступенчатости представляет собой четырехступенчатую структуру.

Динамика численности кадрового состава преимущественно стабильная, за исключением такой категории персонала как «рабочие»: в период с 2015 г. по 2016 г. штат сократился на 10 человек, а с 2016 г. по 2017 г. на 7 человек.

На основании проведенного анализа в ОАО «Графовский свинокомплекс» можно сделать вывод о том, что основные показатели финансово-хозяйственной деятельности за исследуемый период (2015-2017 г.) носят изменяющийся, преимущественно, негативный характер, а именно:

1. стоимость общего результата производственной деятельности предприятия за определенный период снизилась на 10,5 %;
2. стоимость всей продукции, произведенной коммерческим предприятием и предназначенной для продажи на рынке или для собственных нужд снизилась на 12,5 %;
3. коэффициенты финансовой устойчивости и платежеспособности ОАО «Графовский свинокомплекс» характеризуют ее как организацию, на данный момент, устойчиво занимающую позицию на рынке и, тем не менее,

склонную к недостаточно эффективному использованию оборотных активов и имеющихся резервов;

4. оценка финансово-хозяйственной деятельности организации дала основания говорить о том, что выручка за анализируемый период снизилась на 12,3 %, темп роста себестоимости продукции составил 27,2 %, валовая прибыль упала на 69,3 %, темп роста прибыли от продаж сократился на 71,6 %, а чистая прибыль упала на 70,7 %.

Проанализировав финансовую деятельность организации можно сделать вывод: несмотря на то, что ОАО «Графовский свинокомплекс» закрепились на рынке, проанализированные показатели подтверждают вероятность того, что в дальнейшем экономическое положение дел может ощутимо ухудшиться и привести ее к неустойчивому финансовому положению или ликвидации.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в ОАО «Графовский свинокомплекс»**

В настоящее время на службу управления персоналом возлагают множество функций, от которых зависит как интенсивность труда, так и темп роста трудового и интеллектуального потенциала сотрудников, обеспечивающие организации конкурентные преимущества в условиях нестабильной внешней среды.

Иерархическая структура подразделений отдела кадров выглядит в ОАО «Графовский свинокомплекс» следующим образом (рис. 2.4):



Рис. 2.4 – Схема оргструктуры отдела кадров в ОАО «Графовский свинокомплекс»

Таким образом, в ОАО «Графовский свинокомплекс» отделу кадров характерно линейное подчинение.

Стержневые цели отдела по управлению персоналом в ОАО «Графовский свинокомплекс» представлены на рисунке 2.5:



Рис. 2.5 – Алгоритм целей отдела кадров в ОАО «Графовский свинокомплекс»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ОАО «Графовский свинокомплекс» руководство заинтересовано в максимизации прибыли и эффективном использовании человеческого капитала своих подчиненных, что, в свою очередь, достигается за счет продвижения интересов сотрудников, посредством инвестиций в человеческие ресурсы.

Задачи отдела управления персоналом выглядят следующим образом (рис. 2.6):

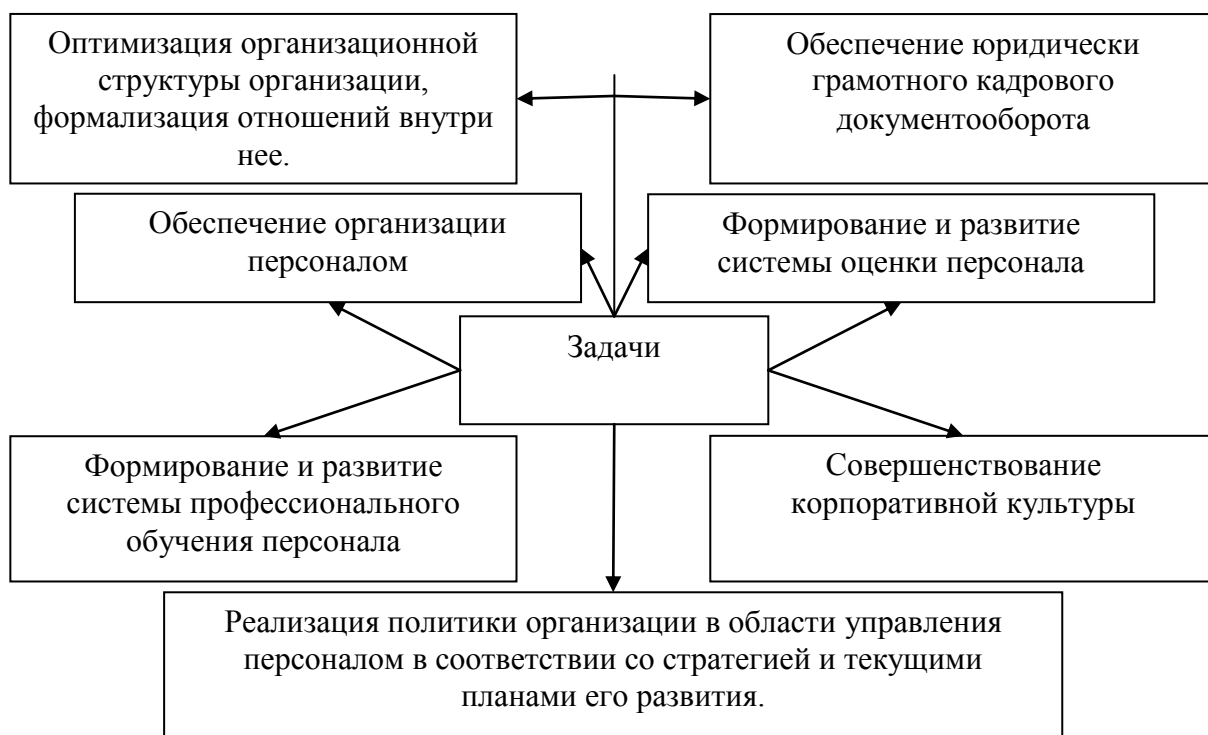


Рис. 2.6 – Алгоритм задач отдела УП в ОАО «Графовский свинокомплекс»

Также, в рамках исследования был проведен анализ штатного расписания (Приложение 7) и отчета организации по труду, дана характеристика количественного и качественного состава работников службы управления персоналом.

Из данных отчетных форм была составлена таблица (табл. 2.6) «Динамика количественного состава персонала ОАО «Графовский свинокомплекс».

Таблица 2.6

Динамика количественного состава персонала  
ОАО «Графовский свинокомплекс» за 2015-2017 годы (чел.)

Структурные подразделения	Кол-во						Темп роста, % 2017г. к 2015г.
	2015г.		2016г.		2017г.		
	н.г.	к.г.	н.г.	к.г.	н.г.	к.г.	
Всего:	193	185	185	175	175	171	
Среднесписочная численность (ССЧ)	189		180		173		91,5
- руководители:	13		13		13		-
- специалисты:	21		22		22		104,8
- рабочие:	159		150		140		88,1

Более наглядно численность персонала ОАО «Графовский свинокомплекс» представлена на рисунке 2.7.

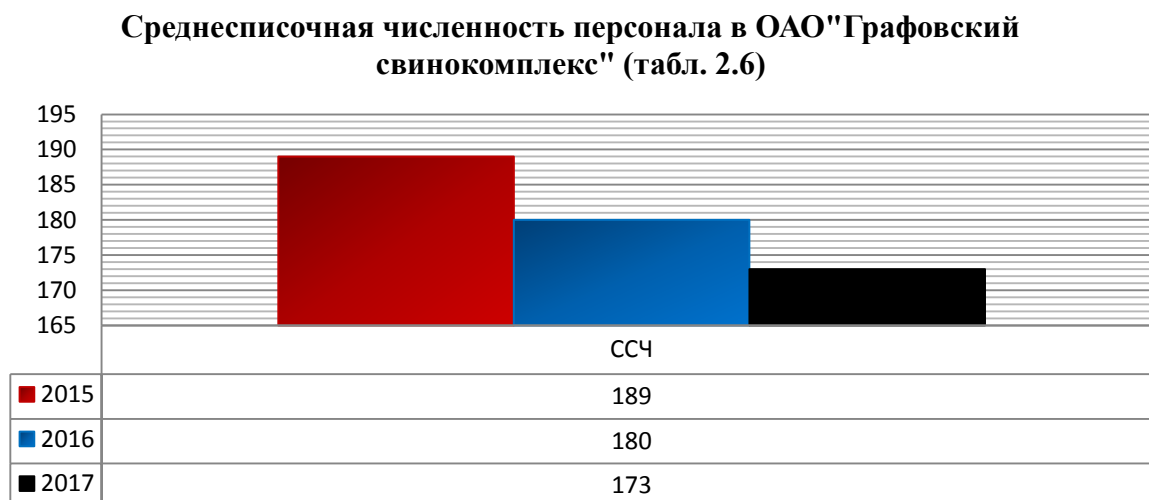


Рис. 2.7 – Динамика количественного состава персонала ОАО «Графовский свинокомплекс» за 2015-2017 гг. (чел.)

Исходя из данных о динамике количественного состава персонала в ОАО «Графовский свинокомплекс» за 2015-2017 гг., можно сделать вывод о том, что темп роста среднесписочной численности составил 91,5 %, т.е. она снизилась на 8,5% и штатная численность составила к 2017 г.– 175 человек.

Анализируя таблицу 2.6, можно сделать вывод о том, что в ОАО «Графовский свинокомплекс» за отчетный 2015 год кадровый состав распределился таким образом (рис. 2.8):

**Распределение кадрового состава за 2015 год (%)**



Рис. 2.8 – Распределение кадрового состава в ОАО «Графовский свинокомплекс» (2015 г.)

На такую категорию персонала, как «рабочие», приходится 82,5 % от общего числа, затем 10,8 % – «специалисты» и 13 человек (6,7 %) – «руководители». Следует отметить, что процентное соотношение такой категории персонала как «руководители», от общей доли, будет статично за весь исследуемый период.

На рисунке 2.9 представлены данные за 2016 год.

**Распределение кадрового состава за 2016 год (%)**



Рис. 2.9 – Распределение кадрового состава в ОАО «Графовский свинокомплекс» (2016 г.)

Так, в 2016 году на долю «специалистов» в ОАО «Графовский свинокомплекс» пришлось – 12%, а на «рабочих» – 81%.

На рисунке 2.10 представлен анализ данных за 2017 год.

**Распределение кадрового состава за 2017 год (%)**



Рис. 2.10 – Распределение кадрового состава в ОАО «Графовский свинокомплекс» (2017 г.)



На момент 2017 года численность «специалистов» в ОАО «Графовский свинокомплекс» составила 22 человека, т.е. 13%, а «рабочих» 140 человек – 80%.

Подводя итог, можно сделать ряд выводов:

1. на протяжении исследуемого периода в ОАО «Графовский свинокомплекс» среднесписочная численность стабильно снижалась, так данный показатель в период с 2015 г. по 2016 г. снизился на 5%, а с 2016 г. по 2017 г. на 4%;

2. ощутимая негативная динамика наблюдается в такой категории персонала как «рабочие»: в период с 2015 г. по 2016 г. штат сократился на 8 человек, а с 2016 г. по 2017 г. на 10 человек.

Помимо изменений в количественном составе работников в ОАО «Графовский свинокомплекс» произошли структурные сдвиги и в качественном составе персонала (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Динамика качественного состава персонала по полу в ОАО «Графовский свинокомплекс» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Структура персонала	Год			Отклонение			
					Абсолютное (+;-)		Относительное (%)	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1.	Численность персонала всего:	193	185	175	-8	-10	95,9	94,6
2.	По полу:							
	- мужчины из них:	115	102	93	-13	-9	88,7	91,2
	руководители:	9	9	9	-	-	-	-
	специалисты:	9	11	8	2	4	122,2	72,7
	рабочие:	97	82	76				
	- женщины из них:	78	83	82	5	-1	106,4	98,8
	руководители:	4	4	4	-	-	-	-
	специалисты:	12	11	14	-1	3	91,7	127,3
	рабочие:	62	68	64	6	-4	109,7	94,1

Таким образом, специфика кадров ОАО «Графовский свинокомплекс» состоит в том, что большую часть сотрудников составляют мужчины.

На протяжении всего исследуемого периода численность персонала снижалась, так к 2016 г. она снизилась на 4,1 %, а к 2017 на 5,4 %.

Численность мужчин к 2016 г. снизилась на 13 человек, а к 2017 г. на 9.

В свою очередь, численность женщин увеличилась на 5 человек к 2016 г. и на 1 человека сократилась к 2017 г.

Также был проанализировано распределение персонала по возрасту, данные предоставлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по возрасту в ОАО «Графовский свинокомплекс» за 2015-2017 гг.

Структура персонала	Год			Отклонение			
	2015	2016	2017	Абсолют.(+;-)		Относит. (%)	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
По возрасту:							
<b>&lt; 20 лет из них:</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>125</b>	<b>70</b>
руководители:	-	-	-	-	-	-	-
специалисты:	-	1	-	-	-	-	-
рабочие:	8	9	7	1	-2	112,5	77,8
<b>от 20 до 30 лет из них:</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>-9</b>	<b>105,1</b>	<b>78</b>
руководители:	-	-	-	-	-	-	-
специалисты:	6	4	2	-2	-2	66,7	50
рабочие:	33	37	30				
<b>от 30 до 40 лет из них:</b>	<b>46</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>14</b>	<b>-3</b>	<b>130,4</b>	<b>95</b>
руководители:	6	6	5	-	-1	-	83,3
специалисты:	11	12	11	1	-1	109,1	91,7
рабочие:	29	42	42	13	-	144,8	-
<b>от 40 до 50 лет из них:</b>	<b>87</b>	<b>68</b>	<b>58</b>	<b>-19</b>	<b>-10</b>	<b>78,2</b>	<b>85,3</b>
руководители:	7	5	7	-2	2	71,4	140
специалисты:	3	5	6	2	1	166,7	120
рабочие:	77	58	45	-19	-13	75,3	77,6

Продолжение табл. 2.8

<b>от 50 до 60 лет из них:</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>-7</b>	<b>16</b>	<b>46,1</b>	<b>366,7</b>
руководители:	-	2	1	-	-1	-	50
специалисты:	1	-	3	-	-	-	-
рабочие:	12	4	18	-8	14	33,4	450

Проанализировав таблицу возрастного распределения персонала в ОАО «Графовский свинокомплекс» за 2015-2017 гг., можно сделать следующие выводы:

1. в 2015 г. наибольшая доля сотрудников попадает в диапазон «от 40 до 50 лет» (45 % от общего числа); 24 % персонала приходится на диапазон «от 30 до 40 лет»; доля сотрудников, входящих в диапазон «от 20 до 30», составляет 20 %; 7 % попали в категорию «от 50 до 60 лет» и 4 % – «< 20 лет»;

2. касательно 2016 года: 37 % от общего числа персонала приходится на диапазон «от 40 до 50 лет»; в диапазон «от 30 до 40 лет» попадают 32 %; вес диапазона «от 20 до 30 лет» составил 22 %, а «< 20 лет» – 5 %; наименьший процент сотрудников попал в диапазон «от 50 до 60 лет» – 4 %;

3. в 2017 г. 33% сотрудников от 175 приходятся на диапазон «от 40 до 50 лет»; 57 человек попадают в диапазон «от 30 до 40 лет» (33 %); 18 % – «от 20 до 30 лет»; «от 50 до 60 лет» – 13 % и 3 % – «< 20 лет».

Также были проанализированы показатели распределения персонала по образованию и трудовому стажу. Данные представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу и образованию в ОАО  
«Графовский свинокомплекс» за 2015-2017 гг.

Показатель		2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
1.	Группы работников по стажу				
	До 5	8	11	14	175
	От 5 до 10	170	156	145	85,3
	От 10 до 15	15	18	16	106,7
	Итого	193	185	175	90,7

Продолжение табл. 2.9

2.	Группы работников по уровню образования				
	Среднее	100	133	108	108
	Средне профессиональное	39	17	35	89,7
	Незаконченное высшее	-	3	6	-
	Высшее	54	32	26	48,1
	Ученая степень	-	-	-	-
	Итого	193	185	175	90,7

Из анализа данных таблицы 2.9, следует:

1. при распределении сотрудников ОАО «Графовский свинокомплекс» по трудовому стажу наибольшая доля сотрудников приходится на диапазон «от 5 до 10 лет», так: 88 % – 2015 год, 84 % – 2016 год и 83 % – 2017 год;

2. при распределении сотрудников ОАО «Графовский свинокомплекс» по такому критерию как «образование», наибольшая доля сотрудников приходится на «среднее» образование; стоит отметить, что такой показатель как «ученая степень» в ходе исследования не был выявлен.

Далее был рассчитан ряд показателей по персоналу по данным таблицы 2.10:

Таблица 2.10

## Анализ основных кадровых процессов ОАО «Графовский свинокомплекс»

Структурные подразделения	Кол-во						Темп роста, % 2017 г. к 2015 г.
	2015г.		2016г.		2017г.		
	н.г.	к.г.	н.г.	к.г.	н.г.	к.г.	
Всего:	193	185	185	175	175	171	
Среднесписочная численность (ССЧ)	189		180		173		91,5
Принято:	5		4		2		40
Выбыло из них:	8		10		4		50
по собственному желанию	5		5		3		60
по сокращению штата	2		2		-		-
за нарушение трудовой дисциплины	1		3		1		100

1. Коэффициент оборота по выбытию работников:

$$2015 = 8/189 = 0,04;$$

$$2016 = 10/180 = 0,05;$$

$$2017 = 4/173 = 0,02.$$

2. Коэффициент оборота по приему работников (отношение количества принятого на работу персонала на среднесписочную численность):

$$2015 = 5/189 = 0,02;$$

$$2016 = 4/180 = 0,02;$$

$$2017 = 2/173 = 0,01.$$

3. Коэффициент постоянства состава (число работников на конец года – принятые – выбывшие/ среднесписочную численность):

$$2015 = 185-5-8/189 = 0,9;$$

$$2016 = 175-4-10/180 = 0,9;$$

$$2017 = 171-2-4/173 = 0,9.$$

4. Коэффициент текучести кадров ((количество выбывших по собственному желанию + количество выбывших за нарушение трудовой дисциплины)/среднесписочную численность):

$$2015 = (5+1)/189 = 0,03;$$

$$2016 = (5+3)/180 = 0,04;$$

$$2017 = (3+1)/173 = 0,02.$$

5. Коэффициент замещения (принятые – выбывшие/ среднесписочную численность):

$$2015 = (5-8)/189 = - 0,02;$$

$$2016 = (4-10)/180 = - 0,03;$$

$$2017 = (2-4)/173 = - 0,01.$$

Таким образом, учитывая данные таблиц 2.6 и 2.10 и проведенного расчета, дадим оценку интенсивности движения персонала в ОАО «Графовский свинокомплекс» за 2015-2017 гг. (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Оценка интенсивности движения персонала в ОАО «Графовский  
свинокомплекс»

Показатели	Год		
	2015	2016	2017
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,04	0,05	0,02
Коэффициент оборота по приему работников	0,02	0,02	0,01
Коэффициент постоянства кадров	0,9		
Коэффициент текучести	0,03	0,04	0,02
Коэффициент замещения кадров	-0,02	-0,03	-0,01

Проанализировав таблицу, можно сделать следующие выводы:

1. коэффициент оборота по выбытию нестабилен и находится в постоянной динамике на протяжении всего исследуемого периода. Пик роста данного показателя отмечен в 2016 г., что свидетельствует о стремительном сокращении штата, справиться в этом случае службе управления персоналом не всегда удастся, т. е. процесс закрытия вновь появившихся рабочих мест неэффективен. Прирост данного коэффициента составил к 2016 г. – 25% (0,01), а к 2017 году он снизился на 0,03;
2. коэффициент приема достиг наименьшего значения, что говорит о проблемах в системе организации труда персонала в ОАО «Графовский свинокомплекс». Прирост данного показателя к 2016 г. не происходил, а к 2017 г. он снизился на 0,01;
3. коэффициент постоянства кадров за весь исследуемый период не изменялся и составил 0,9;
4. коэффициент текучести к 2016 г. возрос на 0,01 и составил 0,04, а к 2017 году упал на 50%;
5. коэффициент замещения кадров за весь исследуемый период носит отрицательный характер, что свидетельствует об увеличении количества вакантных рабочих мест и негативно характеризует работу отдела кадров.

Так нестабильность коэффициентов свидетельствует о низкой эффективности кадровой политике и снижении эффективности

использования рабочей силы – отдел кадров работает не в полную силу и в исследуемой организации необходимо сконцентрировать внимание на решении данной проблемы.

### **2.3 Анализ фактического состояния системы управления персоналом ОАО «Графовский свинокомплекс»**

С целью оценки конкурентоспособности системы управления персоналом ОАО «Графовский свинокомплекс» первоначально был проведен анализ ее состояния.

Для исследования ОАО «Графовский свинокомплекс» была использована методика SWOT-анализа – одного из самых востребованных видов анализа в стратегическом управлении.

Результат выявляется по итогу сравнения слабых и сильных сторон организации, что, впоследствии, берется за основу выводов о необходимых направлениях развития исследуемого элемента, в данном случае, о совершенствовании элементов системы управления персоналом ОАО «Графовский свинокомплекс» посредством разработанного перечня нововведений.

Анализ конкурентоспособности системы управления персоналом проводился в организации ОАО «Графовский свинокомплекс», которая занимается производством и реализацией мясной продукции.

В ходе исследования была выведена «матрица SWOT-анализа» (Приложение 8), с помощью которой были выявлены и структурированы сильные и слабые стороны ОАО «Графовский свинокомплекс», а также потенциальные возможности и угрозы. Результаты представлены ниже (табл. 2.12).

Таблица 2.12

## SWOT-анализ системы УП персонала в ОАО «Графовский свинокомплекс»

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
1. Регламентированный режим труда и отдыха. 2. Наличие социального страхования. 3. Высокий уровень компетентности руководителей. 4. Использование новейшего оборудования. 5. Наличие системы карьерного продвижения. 6. Актуальные должностные инструкции и профили компетенций.	1. Неудовлетворенность системой мотивации. 2. Рост показателей текучести. 3. Неудовлетворенность системой гибких социальных выплат. 4. Низкий уровень удовлетворенности трудом у рабочих. 5. Несовершенство системы контроля качества переобучения/переподготовки сотрудников. 6. Высокий уровень производственного травматизма и проф. заболеваний.
O (возможности)	T (угрозы)
1. Привлечение new потребителей. 2. Расширение диапазона услуг. 3. Привлечение new партнеров. 4. Высокое качество продукции (услуг) за счет использования квалифицированной рабочей силы. 5. Благоприятный имидж организации у клиентов.	1. Возможность возникновения новых соперников, растущее конкурентоспособное давление. 2. Изменение потребностей клиентов. 3. Неблагоприятная экономическая ситуация в стране.

В исследовании в качестве экспертов были привлечены следующие специалисты: специалист отдела кадров – старший инспектор по кадрам, помощник генерального директора и директор по производству, начальник исследуемого участка.

Также, данные специалисты были привлечены к исследованию в рамках экспертного интервьюирования. Объектом исследования выступил участок откорма.

Таким образом, установленные при анализе сильные и слабые стороны условий трудовой деятельности персонала ОАО «Графовский свинокомплекс» определяют те параметры, которые являются выигрышными – их необходимо развивать и поддерживать на оптимальном уровне, а параметры, характеризующие негативную сторону труда исследуемой категории сотрудников, свидетельствуют о наличии факторов неблагоприятного труда.



Этап 1. Аргументируя точку зрения о неэффективном построении мотивационной политике в исследуемой организации, был проведен анализ существующей системы управления трудовой деятельности персонала ОАО «Графовский свинокомплекс» посредством оценки уровня удовлетворенности и результативности действующей системы мотивации.

Для изучения были использованы такие методы как: опрос («Существующее состояние дел в области стимулирования в исследуемой организации» (Приложение 9)), анализ соцпакета, а также ответы на ключевые вопросы по основным критериям результативности системы стимулирования и анализ основных значимых мотивационных факторов.

При исследовании рассматривался персонал участка откорма.

Анализ состояния существующей системы стимулирования персонала производился на основе данных опрошенных респондентов, собранных согласно таблице 2.13. Выборка составила 30 человек.

Таблица 2.13

Перечень стимулирующих систем в ОАО «Графовский свинокомплекс»

Элементы системы стимулирования	Существующее состояние дел в области стимулирования в исследуемой организации
Обеспечение реальной заработной платы	76%
Заработная плата (номинальная)	42%
Бонусы	87%
Участие в прибылях	(не предусмотрено спецификой работы)
Планы дополнительных выплат	(не предусмотрено спецификой работы)
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	(не предусмотрено спецификой работы)
Организация питания	77%
Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	(не предусмотрено спецификой орг-ции)
Программы обучения персонала	66%
Программы медицинского обслуживания	100%
Гибкие социальные выплаты	27%
Страхование жизни	91%
Медицинское страхование	97%
Льготы и компенсации, не связанные с результатами стандартного характера	74%
Отчисления в пенсионный фонд	100%
Ассоциация получения кредитов	(не предусмотрено спецификой орг-ции)

В ходе исследования по результату опроса респондентов были выявлены такие проблемы, как:

1. неудовлетворенность оплатой труда, включающей дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой и т.д.) заработную плату (рис.2.11).

**Процент распределения респондентов при анализе  
неудовлетворенности системой стимулирования по данным табл.  
2.13**

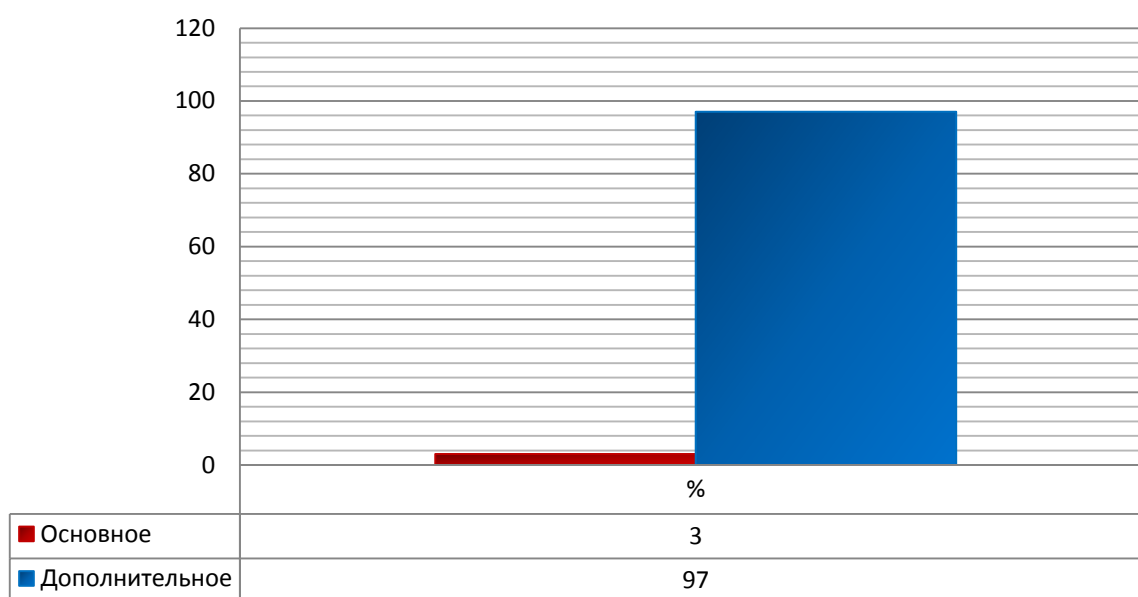


Рис. 2.11 – Процентное распределение респондентов участка откорма

Таким образом, можно сделать вывод о том, что 97% опрошенных, т.е. 29 человек, неудовлетворены организацией дополнительного стимулирования труда.

2. неудовлетворенность исследуемой группы таким элементом стимулирования, как «гибкие социальные выплаты».

В рамках данного метода предполагается, что организация должна устанавливать определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг. Зачастую, данные выплаты структурируются в социальном пакете.

Обосновывая теорию, о недостаточно дифференцированном социальном пакете, следующим этапом исследования стала диагностика его структуры, которая предполагает определение удельного веса затрат на социальные услуги. Результаты оформлены в виде диаграммы.

На 01.12.2017 в ОАО «Графовский свинокомплекс» сложилась следующая структура соцпакета (рис. 2.12):

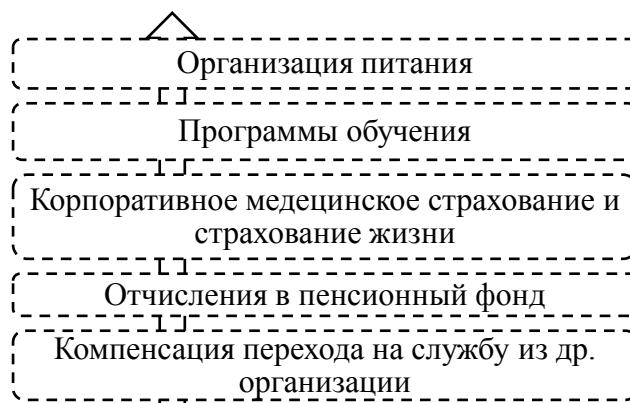


Рис. 2.12. – Структура соцпакета ОАО «Графовский свинокомплекс»

В процентном соотношении это выглядит следующим образом (рис. 2.13):

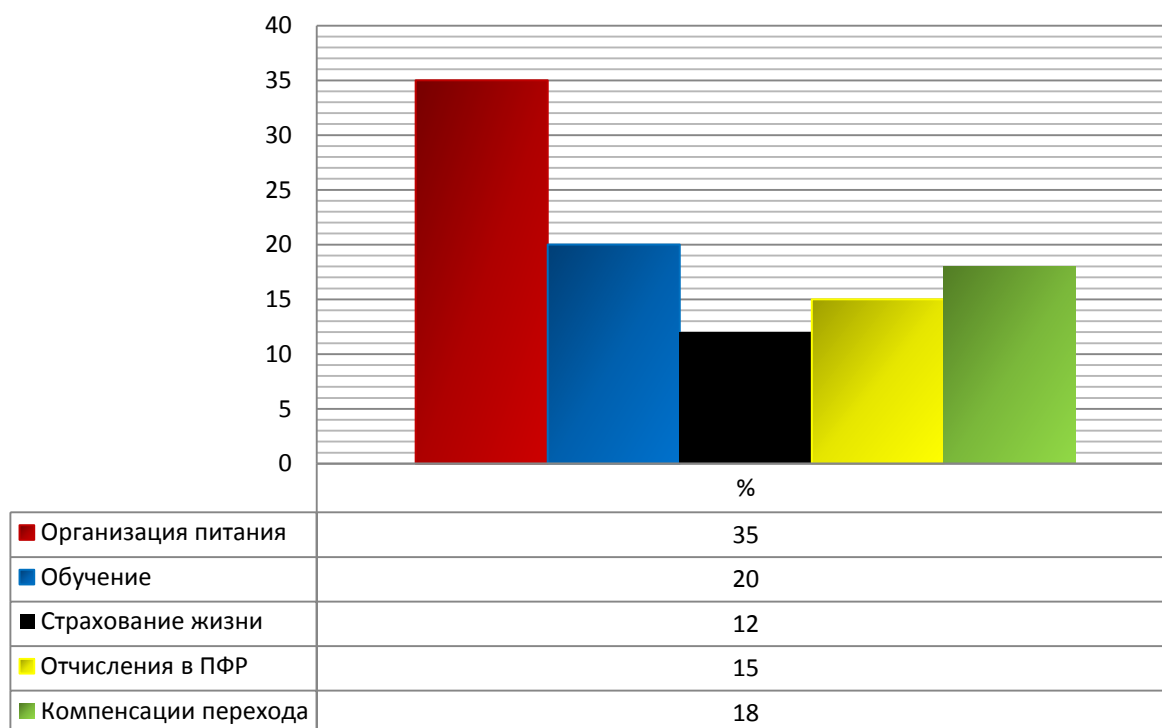


Рис. 2.13. – Структура соцпакета в ОАО «Графовский свинокомплекс» (%)

На диаграмме видно, что весомую долю в структуре социальных льгот занимает организация питания (35%), 20% приходится на обучение, оставшиеся проценты распределились следующим образом:

1. Компенсации перехода на службу из других организаций – 18%.
2. Отчисления в ПФР – 15%.
3. Медицинское страхование и страхование жизни – 12%.

Необходимо отметить отсутствие затрат на непосредственно денежные выплаты по социальному пакету, которые могут предоставляться в виде:

- премий в конце года (так называемой, тринадцатой зарплаты);
- доплат до среднего заработка при временной нетрудоспособности и наступлении отпуска по беременности и родам;
- выплат по случаю наступления определенных событий (рождения ребенка, свадьбы, подарки к некоторым праздникам и т.д.).

Также отдельно анализировались ответы на ключевые вопросы. Ключевыми были приняты следующие вопросы:

1. Нравится ли Вам работать в организации?
2. Планируете ли Вы в дальнейшем работать в организации более года?
3. Ощущаете ли Вы зависимость Вашей заработной платы от выполняемых приоритетов?

Кроме того, анкета включала вопрос, касающийся основных факторов, способных удержать сотрудников в компании. Анализ ответов на ключевые вопросы представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14  
Анализ ответов респондентов на ключевые вопросы

Ключевыми были приняты следующие вопросы:		Кол-во респондентов = 30	
		Кол-во	%
№1. Нравится ли Вам работать в организации?	Да	9	30
	Скорее нет	21	70
№2. Планируете ли Вы в дальнейшем работать в организации более года?	В данной должности	19	63
	На другой должности	3	10
	Скорее нет	8	27

Продолжение табл. 2.14

№3. Ощущаете ли Вы зависимость Вашей заработной платы от выполняемых приоритетов?	Да	13	43
	Скорее нет	17	57

Таким образом, в итоге исследования были сделаны следующие выводы:

1. На вопрос «Нравится ли Вам работать в организации?» свыше половины респондентов (70%) ответили отрицательно.

2. При анализе будущих перспектив 27 % от исследуемой группы не планирует продолжать работу в ОАО «Графовский свинокомплекс».

3. При выявлении зависимости заработной платы от выполняемой работы респонденты отрицательно ответили в количестве 17 человек (57% от исследуемой группы). Это может быть связано с выявленной проблемой при анализе «Перечня стимулирующих систем в ОАО «Графовский свинокомплекс».

Также были выявлены основные факторы, способные удержать персонал в организации (рис. 2.14):

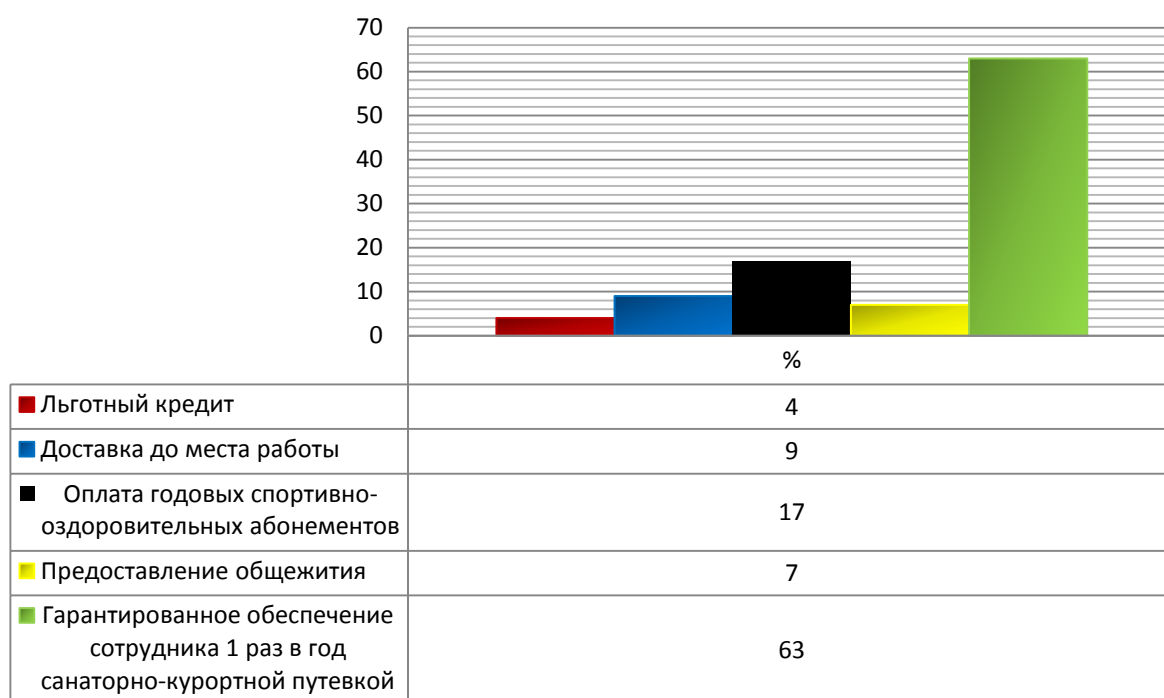


Рис. 2.14. – Основные значимые факторы мотивации для исследуемой группы в ОАО «Графовский свинокомплекс» (%)

Анализируя данные рисунка 2.14, можно сделать следующее заключение: при анализе значимых факторов мотивации из 30 человек опрошенных 19 отметили важность «Гарантированного обеспечения сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой»; 5 респондентов нуждаются в «Оплате годовых спортивно-оздоровительных абонементов»; 3 выбрали «Доставку на работу», 2 – «Предоставление общежития» и 1 – «Льготный кредит».

Заключительным этапом в исследовании стало построение мотивационного профиля исследуемого персонала (по В. И. Герчикову (Приложение 10)) с целью выявления мотивационного типа исследуемых.

На основе полученных данных будут определены ключевые направления программных мероприятий для повышения удовлетворенности трудом в ОАО «Графовский свинокомплекс».

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс) - ЛЮ;
- инструментальный (достижительный класс) - ИН;
- профессиональный (достижительный класс) - ПР;
- патриотический (достижительный класс) - ПА;
- хозяйский (достижительный класс) – ХО.

Распределение мотивационных типов исследуемых сотрудников ОАО «Графовский свинокомплекс» представлено в приложении 11.

Вторым этапом была произведена статистическая обработка ответов. Ее проводили для каждого типа мотивации, т.е. суммировались индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и делился результат на количество анкет респондентов. В итоге был получен средний по группе индекс для каждого из 5 типов мотивации.

Расчёт был произведен следующим образом, результат для наглядности отображён в виде диаграммы (рис.2.15):

$$\text{ЛЮ}_{\text{ср.}} = p_1 + p_2 + p_3 \dots + p_{30} / 30 * 100\%, \text{ ЛЮ} = 3\%;$$

$ИН_{ср.} = p_1 + p_2 + p_3 \dots + p_{30}/30 * 100\%$ , ИН = 33%;

$ПР_{ср.} = p_1 + p_2 + p_3 \dots + p_{30}/30 * 100\%$ , ПР = 24%;

$ПА_{ср.} = p_1 + p_2 + p_3 \dots + p_{30}/30 * 100\%$ , ПА = 31%;

$ХО_{ср.} = p_1 + p_2 + p_3 \dots + p_{30}/30 * 100\%$ , ХО = 9%.

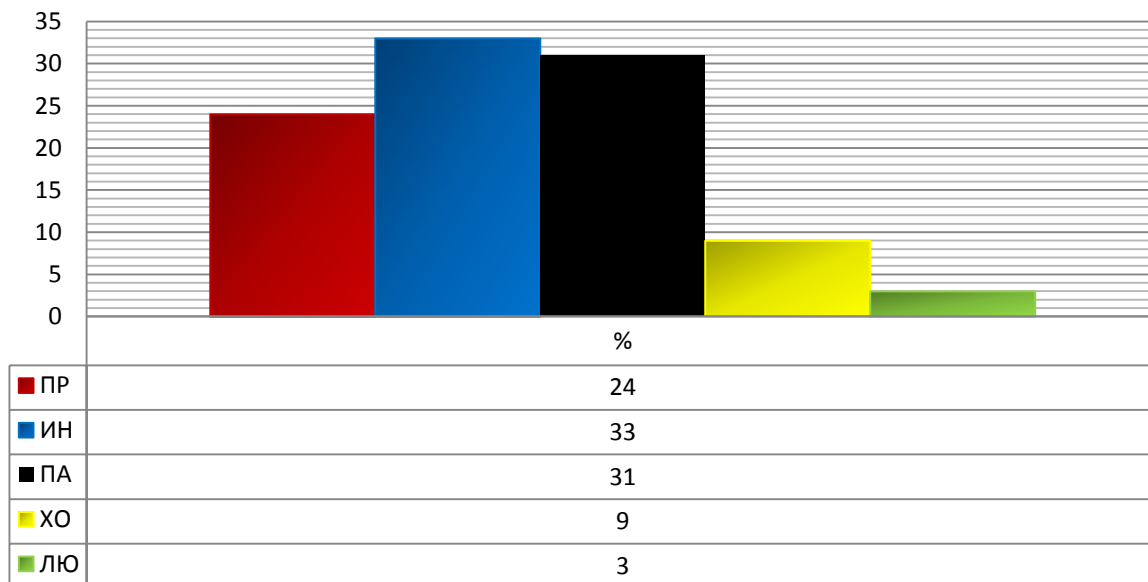


Рис. 2.15 – Тип мотивации исследуемого персонала ОАО «Графовский свинокомплекс»

Таким образом, проанализировав диаграмму «Тип мотивации исследуемой категории персонала ОАО «Графовский свинокомплекс», можно сказать, что на данном участке преобладают типы мотивации «Инструментальный» (на первом месте) и «Патриотический» (на втором месте). Следовательно, стимулирование должно базироваться на моральных и материальных формах стимулирования.

При разработке мероприятий по усовершенствованию методов стимулирования персонала участка откорма, с учетом выявленных мотивационных профилей, необходимо придерживаться следующей задачи: исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, построить такую систему стимулирования, которая повлекла бы за собой повышение удовлетворенности трудовой деятельностью, обеспечивающее эффективное функционирование деятельности.

Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании приложения 12.

Этап 2. Аргументируя точку зрения о неблагоприятных условиях труда персонала, упор был сделан на отчетные данные документации и основных показателей по охране труда в ОАО «Графовский свинокомплекс» (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Ключевые показатели работы по охране труда в ОАО «Графовский свинокомплекс» в 2015-2017 году

Показатели	Ед. изм.	Год		
		2015	2016	2017
Среднесписочная численность работающих из них:	чел.	189	180	173
- рабочие	чел.	159	150	140
Число пострадавших при несчастных случаях на работе всего:	чел.	75	76	87
- число пострадавших со смертельным исходом	чел.	-	-	-
- число пострадавших с тяжелым исходом	чел.	17	13	21
- число пострадавших на исследуемом участке	чел.	4	7	11
Численность лиц с впервые установленным проф. заболеванием	чел.	19	13	9
Количество человеко-часов нетрудоспособности по исследуемому участку	чел. – ч.	1456	1552	1648
Расчетные показатели:				
Коэффициент частоты общего травматизма (100*число пострадавших за отчетный период) / ССЧ) в целом	1/10 0чел	40	42	50
Возмещение вреда в расчете на одного пострадавшего	руб/ чел	8214	9087, 7	10830 ,9

Таким образом, в целом число пострадавших увеличилось 1,3 % к 2016 году и к 2017 г. на 14,5 %. В частности по участку: к 2016 г. на 75 % и к 2017 г. на 57,1 %

Количество несчастных случаев на производстве, приходящихся на 100 работников за год составило в 2015 году 40 человек, в 2016 г. – 42, а к 2017 г. – 50.



Количество часов нетрудоспособности к 2015 году составило – 1456 ч., в 2016 – 1552 ч. И на момент 2017 года – 1648 ч. Так, в период с 2015 г. по 2016 г. данный коэффициент увеличился на 21% и к 2017 году на 17,4%.

В таблице 2.16 дана количественно выраженная характеристика причин возникновения травматизма и несчастных случаев на производстве.

Таблица 2.16

Число пострадавших в ОАО «Графовский свинокомплекс» в разрезе причин возникновения несчастных случаев в 2015-2017 гг., (чел.)

Показатель	Число пострадавших за 2015 год	Число пострадавших за 2016 год	Число пострадавших за 2017 год
Пострадавших всего	75	76	87
по участку:	4	7	11
Нарушения требований безопасности при эксплуатации оборудования всего	48	51	63
по участку:	4	7	10
Нарушения правил дорожного движения всего	7	-	13
по участку:	-	-	1
Неудовлетворительная организация работ	-	-	1
Неудовлетворительное содержание и недостатки в организации рабочих мест всего	13	12	5
по участку:	-	-	-
Неудовлетворительное техническое состояние зданий, сооружений, территорий всего	-	7	-
по участку:	-	-	-
Прочие причины всего	7	6	5
по участку:	-	-	-

Наибольшее число пострадавших за исследуемый диапазон наблюдается в отчетном 2017 году (87 человек, в общем; на участке откорма 11).

Из-за нарушения требований безопасности при эксплуатации оборудования всего пострадало от общего количества 64 %, а по участку откорма 100% в 2015 году; в 2016 г. в целом – 67,1 %, а по участку

исследуемому – 100 %; в свою очередь, в 2017 г. данный процент в целом составил 72,4 % и в частности по участку – 91 %. Следовательно, можно заключить, что данная причина выступает главенствующей и требует внедрения мероприятий по ее устранению.

Таким образом, в организации наблюдается положительная динамика роста показателей производственно травматизма, что связано с постоянно ведущимся процессом работ по совершенствованию технологического обеспечения и отсутствием при этом какого-либо контроля за безопасностью при эксплуатации этого оборудования и техники.

В ходе исследования был проведен анализ организационно-экономической характеристики ОАО «Графовский свинокомплекс» – крупной агропромышленной организации. Стержневым видом организационной деятельности Общества, в соответствии с Уставом, является – производство и реализация мясной продукции.

На основании проведенного анализа в ОАО «Графовский свинокомплекс» можно сделать вывод о том, что основные показатели финансово-хозяйственной деятельности за 2015-2017 гг. носят скачкообразный, местами негативный, характер, что свидетельствует о риске в ближайшем будущем получить неустойчивое финансовое положение.

В исследуемой организации структура системы управления представлена отделом кадров во главе с начальником отдела, имеющем в подчинении старшего инспектора по кадрам, инспектора по кадрам и менеджера по персоналу.

В процессе анализа существующей системы мотивации трудовой деятельности персонала ОАО «Графовский свинокомплекс» были выявлены следующие проблемы:

1. Выявлено, что исследуемая группа неудовлетворенна оплатой труда, включающей дополнительную заработную плату. Это может обосновано тем, что преимущественно в цехе преобладает такой мотивационный тип, как «Инструментальный».

При выявлении зависимости заработной платы от выполняемой работы респонденты отрицательно ответили в количестве 17 человек (57% от исследуемой группы) и это связано с выявленной проблемой.

2. Также, социальный пакет недостаточно дифференцирован и требует доработки. В связи с тем, что в процессе исследования было выявлено следующее:

А) В цехе преобладает, также, такой мотивационный тип, как «Патриотический», что объясняет причину неудовлетворенности исследуемой группы таким элементом стимулирования, как «гибкие социальные выплаты».

Б) При анализе основных значимых факторов мотивации для исследуемой группы в ОАО «Графовский свинокомплекс» был выделен такой, как «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» (26 человек – отметили важность данного фактора).

3. Высокие показатели производственного травматизма, наблюдающиеся в ходе анализа показателей по охране труда, свидетельствуют о несовершенстве системы контроля качества переобучения/переподготовки сотрудников.

## ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОАО «ГРАФОВСКИЙ СВИНОКОМПЛЕКС»

### 3.1 Разработка программных мероприятий для ОАО «Графовский свинокомплекс»

Выявленные во второй главе недостатки системы управления персоналом позволили нам определить проблемное поле и разработать программные мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами с целью обеспечения различных сторон потребностей, отраженных в мотивационном ядре (структуре) исследуемых.

Таблица 3.1

#### План программы мероприятий

Цель:	Разработка программных мероприятий по совершенствованию механизмов управления человеческими ресурсами за счет внедрения нововведений в деятельность персонала.
Основные выявленные проблемы:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Несоответствие действующей системы дополнительного материального стимулирования выявленным мотивационным типам.</li> <li>2.Неудовлетворительная система гибких социальных выплат - неэффективно дифференцирован социальный пакет.</li> <li>3.Высокий уровень производственного травматизма и опасности выполняемых работ.</li> <li>4. Несовершенство системы контроля качества переподготовки сотрудников.</li> </ol>
Мероприятия:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Дополнение «Положения о премировании сотрудников участка откорма».</li> <li>2.Закрепление льготы - «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» в Положении о социальной политике.</li> <li>3. Введение системы аудиторских проверок - Аудит безопасности (АБ).</li> <li>4. Введение внутриорганизационного контроля освоенных знаний по итогу переподготовки для работы с новым оборудованием - «Тест-драйв».</li> </ol>
Результат:	1.Прирост прибыли в размере 60% от достигнутого прироста дохода за счет перевыполнения планов и дополнительной реализации продукции по участку откорма.

Продолжение табл. 3.1

	2. Увеличение производительности труда на 2% и дополнительный доход в размере 3 461,94 руб./участок. 3/4. Сокращение производственного травматизма на 25%, за счет совершенствования системы контроля качества переобучения и повышение уровня безопасности труда на 2,9%, т.е. показатель потерь рабочего времени на участке откорма сократиться на 47,8 чел.-ч. Годовой экономический эффект 409 002 руб. Срок окупаемости – 8 месяцев.
Риски:	Риск отказа от участия в мероприятиях, враждебное отношение к нововведениям. Риск неэффективной организации работ. Временной. Риск не обеспечения программы достаточным уровнем финансирования. Риск снижения планируемых процентов ликвидности затрат на программные мероприятия. Несоответствие кадров профессиональным требованиям мероприятий.
Пользователи:	Персонал ОАО «Графовский свинокомплекс»

Согласно проведенному исследованию существующей системы мотивации трудовой деятельности исследуемого персонала ОАО «Графовский свинокомплекс» можно систематизировать выявленные проблемы в таблице 3.2.

Таблица 3.2

### Выявленные проблемы в ОАО «Графовский свинокомплекс» и пути их решения

Проблема	Мероприятие	Результат
1. Несоответствие действующей системы дополнительного материального стимулирования выявленным мотивационным типам.	1. Мотивация (денежное стимулирование) персонала на основе КРІ показателей.	1. Дополнение «Положения о премировании сотрудников участка откорма».
2. Неудовлетворительная система гибких социальных выплат - неэффективно дифференцирован социальный пакет.	2. Расширение структуры социального пакета.	2. Закрепление льготы - «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» в Положении о социальной политике.
3. Высокий уровень производственного травматизма и опасности выполняемых работ.	3. Введение системы аудиторских проверок.	3. Аудит безопасности (АБ).

4. Несовершенство системы контроля качества переобучения/переподготовки сотрудников.	4. Внутриорганизационный контроль освоенных знаний по итогам переподготовки/обучения для работы с новым оборудованием.	4. «Тест-драйв».
--	--	------------------

Этап I. Предложения по повышению эффективности управления трудом, на основе совершенствования системы мотивации исследуемого персонала организации, представляют собой перечень основных мероприятий направленных на повышение удовлетворенности заработной платой и социальными гарантиями.

Направления программных мероприятий вытекают из проведенного исследования, а именно анализа перечня стимулирующих систем в ОАО «Графовский свинокомплекс», диагностики структуры социального пакета и выявления мотивационных типов исследуемой категории персонала в ОАО «Графовский свинокомплекс».

Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала в ОАО «Графовский свинокомплекс», путем развития имеющихся и внедрения новых методов стимулирования на основе экономических и социально-психологических методов управления, с опором на выявленные проблемы.

По результатам исследования в ОАО «Графовский свинокомплекс» были предложены следующие пути решения выявленных проблем:

1. С целью повышения удовлетворенности системой стимулирования труда сотрудников, относящихся к «Инструментальному» типу мотивации, предложено внедрить систему надбавок за выполнение плана прироста живой массы поголовья (КРІ<sup>1</sup>), за сохранность и повышение сохранности поголовья (КРІ<sup>2</sup>), за соблюдение стандартов (КРІ<sup>3</sup>) (табл. 3.3), таким образом усовершенствовать систему материального стимулирования (Приложение 13).

На основании этих данных производится расчет размера премий.

КРІ одна из ведущих систем оценки эффективности производства, дающая возможность реально, адекватно и всесторонне провести мониторинг и контроль эффективности труда отдельных сотрудников, в данном случае, рабочих, т.е. как руководитель, так и сам сотрудник может видеть и оценивать свой трудовой вклад в производство.

В современном производстве актуален данный метод, т.к. система КРІ включает прямые показатели (критерии) результативности, эффективности и производительности трудовых процессов.

Таблица 3.3

### КРІ работы для участка откорма в ОАО «Графовский свинокомплекс»

КРІ <sub>1</sub>		КРІ <sub>2</sub>		КРІ <sub>3</sub>
% выполнения	% премиальной части (от оклада)	% выполнения	% премиальной части (от оклада)	-за соблюдение стандартов (% от оклада)
90 и более	50	80 и более	70	7
от 89 – до 70	30	от 79 – до 60	40	
ниже 70	-	от 59 – до 50	10	
		ниже 50	-	

При внедрении КРІ показателей затрагивается 4 этап в новой системе стимулирования труда, это представлено в приложении 14 в виде алгоритма.

Данная система стимулирующих выплат будет направлена на стимулирование работников, посредством изменений в премиальной части оплаты труда. Фонд оплаты труда будет рассчитываться согласно положению по расценкам, в свою очередь рассчитанному с учетом производственной программы и нормативу по качеству.

Для стимулирования более высокой производительности интенсивности труда предлагается периодически применять прогрессивную оплату труда, т.е. при выполнении заказов, которые имеют для ОАО «Графовский свинокомплекс» стратегическое значение и др.

2. С целью повышения удовлетворенности системой стимулирования труда сотрудников, относящихся к «Патриотическому» типу мотивации, предложено реорганизовать структуру социального пакета. И ввести для исследуемого структурного подразделения дополнительные гибкие социальные выплаты, выражающиеся в предоставлении «Гарантированного обеспечения сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» (приложение 15).

Детали следует обсудить с участием работников, например, с помощью анкетирования или собрания коллектива. После реорганизации структура будет выглядеть следующим образом (рис. 3.1):

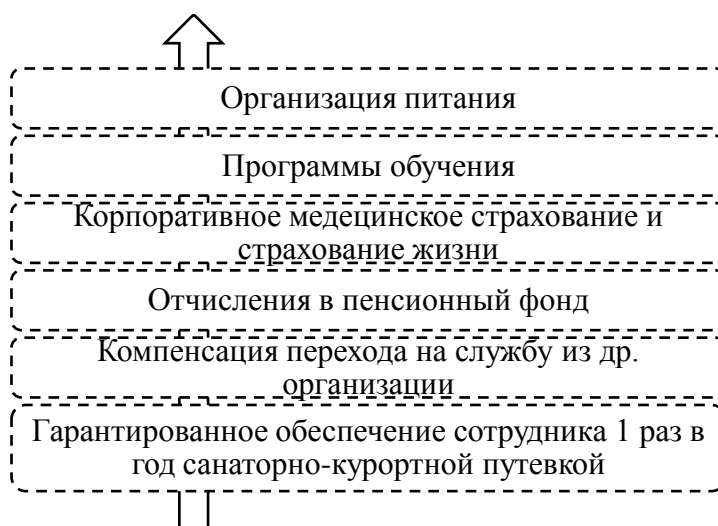


Рис. 3.1 – Структура соцпакета ОАО «Графовский свинокомплекс»  
(после введения программного мероприятия)

Формирование структуры социального пакета предлагается провести в несколько этапов. Разработанный алгоритм представлен в приложении 16.

В таблице 3.4 отображены данные о сроках реализации программных мероприятий, ответственных за их реализацию, т.е. функциональном разделении труда участников, стоимости и задействованных ресурсах.



Таблица 3.4

Реализация программных мероприятий по совершенствованию  
мотивационной системы исследуемого участка в ОАО «Графовский  
свинокомплекс»

Мероприятие	Сроки (мес.)	Ресурсы	Стоимость (тыс. руб.)	Ответственные
1. Дополнение «Положения о премировании сотрудников участка откорма».	01.08.2018 - 22.08.2018	Человеческие Временные Информацион -ные	В рамках зарботной платы	- Отдел кадров: специалист отдела кадров (разработка); - Планово- экономический отдел: гл.бухгалтер (согласование); - Генеральный директор (утверждение).
2. Закрепление льготы «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» в Положении о социальной политике в области персонала.	01.08.2018 - 17.08.2018	Человеческие Временные Информацион -ные	В рамках зарботной платы	- Отдел кадров: специалист отдела кадров (Внесение изменений в локальный нормативный акт); - Профсоюз; - Ген. директор (утверждение).

Таким образом, из табл. 3.4 видно, что предложенные программные мероприятия можно реализовать за счет собственных ресурсов, иных финансовых вложений не потребуется. В сумме потребуется 16 рабочих дней на дополнение «Положения о премировании сотрудников участка откорма» и 13 рабочих дней на реализацию мероприятия по закреплению льготы - «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» в «Положении о социальной политике в области персонала».

Рассмотрим стадии программных мероприятий по временным параметрам (рис. 3.2):



Рис. 3.2. – Стадии программных мероприятий по временным параметрам

Дополнение «Положения о премировании сотрудников участка откорма» приходится на период с 01.08.2018 по 22.08.2018 и закрепление льготы - «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» в Положении о социальной политике в области персонала на период с 01.08.2018 по 17.08.2018.

В таблице 3.5 отображена матрица ответственности за программные мероприятия.

Таблица 3.5

## Матрица ответственности в ОАО «Графовский свинокомплекс»

Название	Исполнение					
	Генеральный директор	Начальник отдела кадров	Менеджер по персоналу	Представитель профсоюзной организации	Планово-экономический отдел: экономист	Коллектив (персонал)
Изменение системы материального стимулирования	У	О	С	С	С	И
Изменение структуры соцпакета	У	О	С	С	С	И

О – ответственный, отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ;

И – исполнитель;

С – согласование;

У – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Распределив ответственность, можно провести идентификацию рисков программы мероприятий (Приложение 17). Целью идентификации рисков является выявление неопределенных событий или условий, наступление которых может негативно повлиять на программные мероприятия.

Этап II. Также, для повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами в ОАО «Графовский свинокомплекс» необходимо провести внедрение комплекса следующих нововведений:

1. На первом этапе работы с новым оборудованием возникает проблема отсутствия внутриорганизационного контроля освоенного материала после переподготовки сотрудников, т.е. процесс перехода к эксплуатации выглядит следующим образом (рис. 3.3):

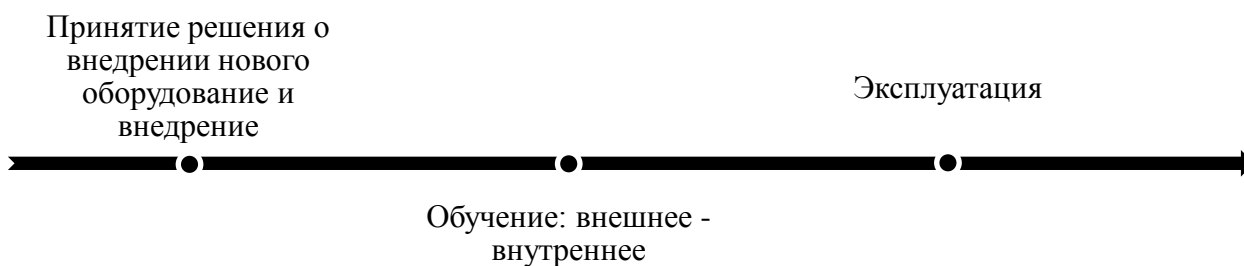


Рис. 3.3 – Процесс внедрения нового оборудования до нововведения в ОАО «Графовский свинокомплекс»

Т. е. на производстве принимается решение о закупке нового оборудования, следующий шаг – обучение сотрудника, в последующем, передающего свой опыт коллегам по участку и заключительный этап – использование нового оборудования.

В качестве нововведения предлагается внедрить систему «Тест-драйва». Данное мероприятие заключается в том, после прохождения обучения проводится внутриорганизационный контроль освоенного материала приглашенным специалистом под контролем: специалиста по охране и безопасности труда во главе с начальником цеха (в котором происходит внедрение нового оборудования) и инженером по безопасности труда. В ходе «Тест-драйва» сотрудник, прошедший переобучение, кратко освещает специфику работы на новом оборудовании.

По итогу заполняется оценочный лист (Приложение 18) и принимается решение о:

1) продолжении обучения сотрудников, т.е. передачи опыта обученным сотрудником другим участникам производственного процесса, сталкивающимся с необходимостью работы с использованием нового оборудования;

2) некомпетентности обученного сотрудника с дальнейшим применением методов экономического воздействия на данного сотрудника, а также решение о направлении его на повторное обучение.

Данное мероприятие предполагает решение первой проблемы, а именно будет усовершенствована система контроля качества переобучения/переподготовки сотрудников. Процесс перехода к эксплуатации выглядит следующим образом (рис. 3.4):



Рис. 3.4 – Процесс внедрения нового оборудования после внедрения нововведения в ОАО «Графовский свинокомплекс»

За счет внедрения данного нововведения планируется предупредить случаи некачественного обучения сотрудников специалистом, недобросовестно прошедшим курс переподготовки.

Приказ о назначении ответственного лица за дополнение положения об обучении представлен в приложении 19.

2. Проблему высокого уровня производственного травматизма и опасности выполняемых работ предлагается решить посредством такого нововведения как – введение системы эффективных аудиторских проверок – аудита безопасности (АБ), с целью снижения уровня производственного травматизма.

Процедура проводится на предприятии с целью выявления опасностей и оценки рисков на рабочем месте (далее в тексте – р. м.), а также для оценки реального и потенциального несоответствия и своевременного принятия решений о корректирующих мерах.

Группа аудиторов будет состоять из технических экспертов, которые будут проверять правильность настройки и функционирования конкретного оборудования.

Схема проведения аудита безопасности в ОАО «Графовский свинокомплекс» будет включать ряд этапов (Приложение 20).

1 этап (рис. 3.5):



Рис. 3.5 – Процесс аудита безопасности в ОАО «Графовский свинокомплекс» на 1 этапе

2 этап подразумевает:

–заполнение бланков аудита (примерный бланк 1 –общий; примерный бланк 2 – виды и степень тяжести нарушений);

Предложенные бланки дадут возможность получить результаты аудита в разных подразделениях/участках ОАО «Графовский свинокомплекс», а также охарактеризовать специфику и динамику нарушений.

Также можно выделить 3 этап, который позволит систематизировать в ходе аудита результаты специальной оценка условий труда и производственного контроля.

Третий этап: позволит выявить связь между результатами специальной оценка условий труда и производственного контроля с аудитом безопасности:

По итогу бланки регистрируются, аудитором, ставится дата проверки и подпись. Все выявленные недочеты будут учтены и отражены в акте проверки (Приложение 22).

Как результат – своевременное определение и предотвращение опасных действий и опасных условий посредством введения системы аудиторских проверок – АБ, его предлагается проводить регулярно, например, раз в 3 месяца. Это позволит значительно снизить уровень производственного травматизма и кол-во несчастных случаев на производстве в ОАО «Графовский свинокомплекс».

Проверка может осуществляться собственными силами ОАО «Графовский свинокомплекс» после обучения группы аудиторов.

В таблице 3.6 рассмотрены преимущества и недостатки использования организации внутреннего аудита, а также финансовые затраты.

Таблица 3.6

Аудит безопасности – «преимущества» и «недостатки» в ОАО «Графовский свинокомплекс»

Наименование организационной формы	Преимущества	Недостатки
Собственное подразделение внутреннего аудита	1. Функционирование в организации на постоянной основе.	1. Затраты на подготовку экспертной группы, т.е. на проведение специальных семинаров и тренингов по повышению их профессионального уровня (табл. 3.14)  Аудит-группа будет вкл. в себя 3 экспертов: 1. директор по производству; 2. специалист по охране труда; 3. инженер по организации и нормированию труда.  2. Разработка нормативно-методической базы для внутреннего аудита.
	2. Знание специфики данной организации, специфики системы внутреннего контроля, что значительно упрощает процедуру проверки и повышает достоверность ее результатов.	
	3. Возможность повышения профессиональной подготовки внутренних аудиторов.	
	4. Повышает престиж организации, доверие со стороны инвесторов, качество управления	

В таблице 3.7 отображена матрица ответственности за программные мероприятия II этапа.

Таблица 3.7

## Матрица ответственности в ОАО «Графовский свинокомплекс»

Название	Исполнение							
	Генеральный директор	Отдел кадров: специалист отдела кадров	Специалист по охране труда	Инженер по безопасности и организации труда	Планово-экономический отдел: экономист	Начальник участка	Группа внутренних аудиторов	Приглашенный специалист из учебного центра
«Тест-драйв»	У	О	О	О	С	С,О	-	И, О
АБ	У	О	О,С	О,С	С	С	О,И	-

О – ответственный, отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ;

И – исполнитель;

С – согласование;

У – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

В таблице 3.8 отображены данные о сроках реализации программных мероприятий, стоимости и задействованных ресурсах.

Таблица 3.8

## Реализация программных мероприятий в ОАО «Графовский свинокомплекс»

Мероприятие	Сроки	Ресурсы	Стоимость (тыс. руб.)
1. «Тест-драйв»	1. Регулярно 2. По запросу	Человеческие Временные Информационные	В рамках заключенного договора
2. Аудит безопасности.	1. Раз в 3 мес. – производственный (ежегодно) 2. Раз в 6 мес. - документальный	Временные Человеческие Информационные Финансовые	339 984 (единовременно)



Таким образом, из табл. 3.8 видно, что мероприятие 1 можно реализовать за счет ресурсов, выделенных на обучение, в размере, определенном заключенным договором между ОАО «Графовский свинокомплекс» и учебным центром; иных финансовых вложений не потребуется. На мероприятие 2 необходимо затратить 339 984 тыс. руб. единовременно.

Таким образом, выявив проблемы, был предложен ряд конкретных мероприятий по их устранению, обозначены сроки исполнения, назначены ответственные за программу лица и сформулированы риски.

### 3.2 Оценка эффективности внедрения разработанных мероприятий

В данной части программы отражается анализ эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами и прогноз социальных и экономических последствий внедрения предложенных программных мероприятий.

Таблица 3.9

Бюджет программных мероприятий

Наименование мероприятия	Сумма (тыс. руб)	Источник финансирования
1. Дополнение «Положения о премировании сотрудников производственного цеха №1».	-	В рамках заработной платы сотрудников отдела кадров.
2. Закрепление льготы - «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» Положении о социальной политике.		

Продолжение табл. 3.9

3. Введение системы аудиторских проверок - Аудит безопасности (АБ).	339 984	Финансирование мероприятия по улучшению охраны труда осуществляется организацией-работодателем - ОАО «Графовский свинокомплекс» из бюджета. Стоимость обучения отражается записью по дебету счета 26 «Общехозяйственные расходы».
4. Внутриорганизационный контроль освоенных знаний по итогу переподготовки для работы с новым оборудованием - «Тест-драйв».	-	В рамках оплаты услуг по обучению/переобучению обучающего центра.
Итого	339 984	

1. При оценке эффективности дополненной схемы премирования труда по КРІ показателям в ОАО «Графовский свинокомплекс», можно отметить, что основной экономический показатель, на который воздействует новый метод стимулирования – это прогнозируемое среднее увеличение производительности труда рабочих на 30 %, а как следствие и доход в 51 930 руб. по участку откорма.

Следовательно,

Выручка<sup>1</sup> на 1-го чел. равна 5 769,9 руб. (из данных табл. 2.4).

Выручка<sup>2</sup> после внедрения программного мероприятия равна 7 500,9 руб. на 1-го человека:

$$\text{Выручка}^2 = \frac{5769,9 \times 130}{100} = 7\,500,9 \quad (3.1)$$

Так, выручка<sup>1</sup> участка откорма до внедрения мероприятия составляет:

$$\text{Выручка}^1 \text{ участка} = 5\,769,9 \times 30 = 173\,097 \text{ руб.} \quad (3.2)$$

После внедрения мероприятия:

$$\text{Выручка}^2 \text{ участка} = 7\,500,9 \times 30 = 225\,027 \text{ руб.} \quad (3.3)$$

Прирост: 225 027 – 173 097 = 51 930 руб.

Основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки ОАО «Графовский свинокомплекс» на формирование переменной части оплаты труда по системе КРІ показателей.

Планируемый процент отчислений – 40% от объема выполнения плана прироста живой массы поголовья, от повышения сохранности поголовья, а также от соблюдения стандартов, т.е. от прироста валовой прибыли.

Следовательно, 60% достигнутого прироста выручки организации составят экономическую выгоду от внедрения в систему стимулирования посредством КРІ показателей.

Разработка положения реализуется за счет собственных трудовых ресурсов и не требует дополнительного финансирования.

2. Помимо изменений системы материального стимулирования в ОАО «Графовский свинокомплекс» предложено дифференцировать структуру соцпакета за счет закрепления в нем льготы – «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» в «Положении о социальной политике в области персонала на период».

Мероприятие не подразумевает дополнительного финансирования.

По расчетам доход уже к 20. 08. 2019 году составит 176 559 руб. за счет производительности труда на 2% (базируясь на среднем показателе по реализации аналогичных мероприятий по ЦФО) на основе роста удовлетворенности трудом и повышения лояльности персонала участка откорма.

Так,

$$\text{Выручка}^1 \text{ по участку до мероприятия} = 5\,769,9 \times 30 = 173\,097 \text{ руб.} \quad (3.4)$$

$$\text{Прирост по участку} = 5\,769,9 \times 0,02 \times 30 = 3461,94 \text{ руб.} \quad (3.5)$$

Следовательно,

$$\begin{aligned} \text{Выручка}^2 \text{ по участку после внедрения мероприятия} = \\ 173\,097 + 3461,94 = 176\,559 \text{ руб.} \end{aligned} \quad (3.6)$$

Предположим, что эта доходность будет увеличиваться ежегодно на 2%. Следовательно,

2020 г. = 176 559 руб. + 2% = 180 090 тыс. руб. (прирост в 3531 руб.);

2021 г. = 180 090 руб. + 2% = 183 692 руб. (прирост в 3602 руб.);

2022 г. = 183 692 руб. + 2% = 187 366 руб. (прирост в 3674 руб.);

2023 г. = 187 366 руб. + 2% = 191 113 руб. (прирост в 3747 руб.).

Полученные данные после расчетов положительные, значит, программное мероприятие считается экономически выгодным и целесообразным.

3. Также в ОАО «Графовский свинокомплекс» предложено ввести регулярную аудиторскую проверку (аудит безопасности труда):

– 1:3 аудит производственной деятельности (по 3 блокам, представленным в 2.3);

– 1:6 аудит документации, регламентирующей условия труда.

Поскольку аудит предложено проводить собственными силами, финансовые затраты на оплату услуг аутсорсинговых компаний в размере 460 тыс. руб. ежегодно (согласно предложенной периодичности мероприятий и цене из прайса аудиторских услуг, а именно – «Обязательный аудит» (независимая ежегодная обязательная аудиторская проверка ведения учета и состояния отчетности организации) от 150 тыс. руб. и «Аудит по заданию клиента» от 40 тыс. руб.) не предусмотрены.

Следовательно, в табл. 3.10 рассчитаны расходы на ознакомление и обучение аудит-группы (единовременное).

Табл. 3.10

Величина единовременных затрат на аудит безопасности в ОАО  
«Графовский свинокомплекс»

№	Этап	Затраты
1	Обучение (обучались 3 участника, распределенные по трем сессиям, каждая из которых продолжалась 3 дня.):	100 900 руб. на 1 сессию, следовательно, 302 700 тыс. руб.

Продолжение табл. 3.10

2.	Материалы программы	1 118 руб. на 1 участника, следовательно, 3*1 118 = 3 354 тыс. руб.
3.	Инфраструктура	9 дней по 3 770 руб. в день, следовательно, 33 930 тыс. руб.
4.	Итого:	339 984 тыс. руб.

Таким образом, единовременные затраты на подготовку собственной экспертной группы составляют 339 984 тыс. руб.

Далее, был рассчитан срок окупаемости программного мероприятия и годовой экономический эффект программы по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами.

Годовой экономический эффект ( $\mathcal{E}$ ) определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_r - K \times E, \quad (3.7)$$

где  $K$  – единовременные затраты на предполагаемые мероприятия;

$E$  – нормативный коэффициент экономической эффективности, равный 0,15;

$\mathcal{E}_r$  – годовая экономия от внедрения мероприятия (тыс. руб.) (обязат. аудит от 150 000, следовательно, 1:6 – 300 000 и аудит по заданию клиента от 40 000, следовательно, 1:3 – 160 000).

Таким образом,

$$\mathcal{E} = 460\,000 - 339\,984 \times 0,15 = 409\,002,4 \text{ тыс. руб. ,}$$

Срок окупаемости ( $T$ ) может быть рассчитан по формуле:

$$T_{ок} = \frac{K}{\mathcal{E}}, \quad (3.8)$$

где  $K$  – затраты на мероприятие, тыс. руб.

Таким образом,

$$T_{ок} = 339\,984 \div 409\,002,4 = 0,8 (\approx 10 \text{ мес.})$$

По результатам расчетов можно говорить об эффективности внедрения данной программы мероприятий с материальной точки зрения, но в нашем случае значительные позитивные последствия мы получаем и с точки зрения социальной эффективности в более долгосрочной перспективе.

При оценке социальной эффективности учитывались следующие факторы (табл. 3.11):

Таблица 3.11

## Оценочная таблица социальной эффективности программных мероприятий

№	Наименование мероприятия	Социальные результаты
1	Дополнение «Положения о премировании сотрудников участка откорма».	Прогнозируемое снижение текучести кадров, в связи с нереализованными ожиданиями.
		Повышение удельного веса работающих, выразивших удовлетворенность системой вознаграждения, как следствие рост удовлетворенности трудом и повышения лояльности персонала участка откорма к руководству.
		Обеспечение связи между результативностью и оплатой труда.
2.	Закрепление льготы - «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» в «Положении о социальной политике в области персонала».	Формирование чувства причастности работника к организации. Повышение лояльности исследуемой категории персонала к организации-руководителю.
		Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала.
		Рост количества мероприятий, направленных на поддержание здорового образа жизни.
		Обеспечение механизма обратной связи с работниками, исходя из их желания и нужд.
		Увеличение удельного веса персонала, удовлетворенного действиями администрации по личным заявлениям.
3.	«Тест-драйв» и Аудит безопасности	Улучшение условий труда, выражающееся в сокращении производственного травматизма на 25%, за счет совершенствования системы контроля качества переподготовки персонала.
		Повышение профессиональной компетентности персонала.
		Предотвращение ущерба, наносимого здоровью персонала.
		Повешение коэффициента безопасности труда  Следовательно, Коэффициент безопасности труда (Кб) равен отношению потерь рабочего времени, вызванных производственными травмами в данный период (год), чел.-ч. (из данных табл. 2.15) к плановому фонду рабочего времени рабочих в данном периоде (год), чел.-ч. (по данным отчетных форм);  Таким образом, $Kб = 1648/55440 = 0,029$ (т.е. 2,9 %). Тогда, показатель потерь рабочего времени сократиться на участке на 47,8 чел.-ч.

		Исходя из следующего расчета: 1. $1648 * 97,1/100 = 1\,600,2$ чел.-ч. 2. $1648 - 1\,600,2 = 47,8$ чел.-ч.
--	--	---

Таким образом, в результате оценки видно, что каждое программное мероприятие эффективно и с точки зрения социальной эффективности.

Следовательно, социальная эффективность данного мероприятия выражается, во-первых, в сокращении производственного травматизма на 25%, во-вторых, в повышении профессиональной компетентности сотрудников, за счет контроля качества результатов обучения и в том, что после внедрения данного нововведения планируется повышение уровня безопасности труда на 2,9%, посредством реализации внутриорганизационного контроля освоенного материала.

Также программа мероприятий обеспечивает,

- снижение текучести кадров;
- рост удовлетворенности трудом и увеличение удельного веса персонала, удовлетворенного действиями администрации по личным заявлениям;
- повышения лояльности персонала участка откорма к руководству и обеспечение механизма обратной связи с работниками;
- формирование чувства причастности работника к организации;
- рост количества мероприятий, направленных на поддержание здорового образа жизни и предотвращение ущерба, наносимого здоровью персонала;
- повышение профессиональной компетентности персонала.

А также, социальный эффект способствует и увеличению экономической эффективности, что стимулирует повышение продуктивности труда; улучшение здоровья сотрудников обеспечивает экономию на выплате пособий по временной нетрудоспособности, пенсий по инвалидности и т.п.

В целом, увеличение числа положительных социальных эффектов содействует интенсивному экономическому росту и укреплению серьезных конкурентных преимуществ организации.

В заключении можно сделать следующий вывод, исследование производилось в ОАО «Графовский свинокомплекс». В рамках исследования актуального состояния системы управления были выявлены следующие проблемы:

1.Несоответствие действующей системы дополнительного материального стимулирования выявленным мотивационным типам.

2.Неудовлетворительная система гибких социальных выплат - неэффективно дифференцирован социальный пакет.

3.Высокий уровень производственного травматизма и опасности выполняемых работ.

4. Несовершенство системы контроля качества переподготовки сотрудников.

Для каждой проблемы в рамках программных мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами были предложены такие нововведения как:

1. Дополнение «Положения о премировании сотрудников участка откорма».

2. Закрепление льготы – «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» в Положении о социальной политике.

3. Введение системы аудиторских проверок – Аудит безопасности.

4. Введение внутриорганизационного контроля освоенных знаний по итогу переподготовки для работы с новым оборудованием – «Тест-драйв».

Будущие результаты от внедрения программы мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в ОАО «Графовский свинокомплекс» выражаются в следующем:



– прирост прибыли в размере 60% от достигнутого прироста выручки за счет перевыполнения планов и дополнительной реализации продукции по участку откорма;

– увеличение производительности труда на 2% и дополнительный доход в размере 3 461,94 руб./участок.

– годовой экономический эффект от программных мероприятий 409 002 руб.

– сокращение производственного травматизма на 25%, за счет совершенствования системы контроля качества переобучения и повышение уровня безопасности труда на 2,9%, т.е. показатель потерь рабочего времени на участке откорма сократиться на 47,8 чел.-ч.

При расчете социально-экономической эффективности каждое из нововведений признано экономически и социально целесообразным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интеллектуально-креативные ресурсы равноценны такой категории ресурсов как человеческие ресурсы, стратегической ролью которых является то, что они приводят в движение и организуют взаимодействие всех остальных ресурсов. Таким образом, практика успешно функционирующих организаций показывает, что повышение качества использования ЧР, в последствии, ведет к наибольшей отдаче материальных и других видов ресурсов посредством их более эффективного использования.

Соответственно, управление человеческими ресурсами выступает в качестве целенаправленной деятельности субъектов управления на всех иерархических уровнях по формированию, эффективному использованию и развитию потенциала и компетенций работников за счет социально-трудового мониторинга, который обеспечивает сопоставление и учет организационных целей и целей индивидуума как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. Данная трактовка предполагает признание экономической целесообразности инвестиций по привлечению работников, поддержанию их в конкурентоспособном состоянии за счет обучения и создания условий для самореализации.

В рамках выпускной квалификационной работы была разработана программа мероприятий по совершенствованию механизмов управления человеческими ресурсами за счет внедрения нововведений в деятельность персонала ОАО «Графовский свинокомплекс».

Стержневым видом организационной деятельности ОАО «Графовский свинокомплекс» является производство и реализация мясной продукции.

Для оргструктуры управления ОАО «Графовский свинокомплекс» характерен линейно-функциональный тип.

Организационная численность персонала ОАО «Графовский свинокомплекс» составляет на начало 2017 года 175 человек, а на конец года – 171 человек.

Из чего следует вывод о сокращении численности персонала на протяжении всего исследуемого периода. Наибольшие изменения наблюдаются в такой категории персонала как «рабочие», так темп роста по данной категории составил 88,1%.

Объектом исследования выступил участок откорма с выборкой в 30 человек.

В процессе исследования актуального состояния системы управления ОАО «Графовский свинокомплекс» были выявлены следующие проблемы:

- 1.Несоответствие действующей системы дополнительного материального стимулирования выявленным мотивационным типам.
- 2.Неудовлетворительная система гибких социальных выплат – неэффективно дифференцирован социальный пакет.
- 3.Высокий уровень производственного травматизма.
- 4.Несовершенство системы контроля качества переподготовки сотрудников.

Для каждой проблемы в рамках программных мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами были предложены такие нововведения как:

1. Дополнение «Положения о премировании сотрудников участка откорма».
2. Закрепление льготы – «Гарантированное обеспечение сотрудника 1 раз в год санаторно-курортной путевкой» в Положении о социальной политике.
3. Введение системы аудиторских проверок – Аудит безопасности.
4. Введение внутриорганизационного контроля освоенных знаний по итогу переподготовки для работы с новым оборудованием – «Тест-драйв».

Будущие результаты от внедрения программы мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в ОАО «Графовский свинокомплекс» выражаются в следующем:

– прирост прибыли в размере 60% от достигнутого прироста выручки за счет перевыполнения планов и дополнительной реализации продукции по участку откорма;

– увеличение производительности труда на 2% и дополнительный доход в размере 3 461,94 руб./участок.

– годовой экономический эффект от программы 409 002 руб.

– сокращение производственного травматизма на 25%, за счет совершенствования системы контроля качества переобучения и повышение уровня безопасности труда на 2,9%, т.е. показатель потерь рабочего времени на участке откорма сократиться на 47,8 чел.-ч.

При расчете социально-экономической эффективности каждое из нововведений признано не только экономически, но и социально целесообразным.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197–ФЗ (ред. от 05.02.2018)
3. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 N 307-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]: Доступ из справ.-правов. сист. «Консультант Плюс»
4. ГОСТ 12.4.011-89 «ССБТ. Средства защиты работающих. Общие требования и классификация»
5. ГОСТ 12.0.003 ССБТ «Опасные и вредные производственные факторы»
6. Руководство Р 2.2.2006-05 «По гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда»
7. Алиев, И.И. Экономика труда. Теория и практика: Учебник для бакалавров [Текст] / И.И. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О Ильина. – М.: Юрайт, 2014. – 670 с.
8. Арсенова, Е.В., Крюкова, О.Г. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели: справочное пособие. [Текст] / Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014. – с.170.
9. Арутюнова, Д.В. Инновационный менеджмент [Текст] / Д.В. Арутюнова // Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2014. – 152 с.
10. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие [Текст] / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.:Проспект, 2015. – 147 с.

11. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] / С.В. Баженов// Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – №4 (29). Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-1> (дата обращения: 10.04.2018).

12. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» [Текст] / Г.Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 439 с.

13. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 366 с. – ISBN 978-5-390-00143-3.

14. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. [Текст] / В.Р. Веснин. // Учебник. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.

15. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах и определениях [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96 с.

16. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 3-е изд., доп. – М.: Издательство НОРМА, 2014. – 448 с. — ISBN 455-5-480- 01323-3.

17. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 511с.

18. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие [Текст] / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2014. – 857 с.

19. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров. Оценка, прогноз: Учебник для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Т.И. Григорьева. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 486 с.

20. Губанова, С.Е. Эволюция управления человеческим ресурсом организации [Текст] / С.Е. Губанова, Ю.А. Внучков, Л.В. Михайлова // Вестник Московского областного государственного университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 4. – С. 47-54 DOI: 10.18384/2310-6646-2017-4-47-54

21. Губанова, С.Е., Внучков, Ю.А., Комонов, Д.А. Исследование проблем управления человеческими ресурсами организации на современном этапе [Электронный ресурс] / С.Е. Губанова, Ю.А. Внучков, Д.А. Комонов // Вестник ГУУ. – 2017. – №10. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-problem-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-organizatsii-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 27.05.2018).
22. Демидов, Л. С. Управление персоналом: шпаргалка [Текст] / Демидов Л. С. – М.: Проспект, 2015. – 123 с.
23. Десслер, Гари. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / под ред. Р.И. Шленова. – М.: Издательство «БИНОМ», 2014. – 432 с.
24. Ермолович, Л.Л. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Под общ. Ред. Л.Л. Ермолович Мн. – 2014. – 465 с. – ISBN 5-188-04022-2.
25. Ивашенцева, Т.А. Экономика предприятия: учебник [Текст] / Т.А. Ивашенцева. – М.: КНОРУС, 2016. – 284 с.
26. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата [Текст] / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
27. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие Стандарт третьего поколения [Текст] / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
29. Когденко, В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент: Учебник для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент» [Текст] / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 447 с.

30. Колбычев, Е.Б., Управление персоналом. Учебное пособие. [Текст] / Е.Б. Колбычев, Т.А. Колбачева, Н.В. Кондратова. – М.: Феникс, 2014. – 382 с.
31. Комлев, М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации [Текст] / М.Х. Комлев // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 20. – С. 107-109.
32. Кондратьева, Е.В. Факторы повышения уровня производительности труда в современной экономике России [Текст] / Е.В. Кондратьева // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №32 (431) – С. 27-38.
33. Корзенко, Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Электронный ресурс] / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник ЧелГУ. – 2015. – №1 (356). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v-upravlenii-personalom-1> (дата обращения: 06.05.2018).
34. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): теория и практика: Учеб. пособие [Текст] / В.В. Коршунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 433 с.
35. Кочурина, Р.А., Магомедкеримова, Д.М. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Р.А. Кочурина, Д.М. Магомедкеримова // Концепт. – 2014. – №55. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyu-podhod-k-upravleniyu-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 11.05.2018).
36. Липатов, В.С. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие [Текст] / В.С.Липатов. – М.: Люкс-арт, 2014. – 356 с. – ISBN 950-4-450-00157-2.
37. Лукьянчикова, Т. Л. Эффективное управление человеческим капиталом предприятия в интересах его инновационного развития [Текст] / Т.



Л. Лукьянчикова, Е. М. Семенова // Управленческий учет. - 2014. - № 2. - С. 28-38.

38. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие [Текст] / И.К. Макарова. – М.: Дело АНХ, 2015. – 422 с.

39. Масалова, Ю.А. Система управления качеством человеческих ресурсов [Электронный ресурс] / Ю.А. Масалова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2015. – №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-kachestvom-chelovecheskih-resursov> (дата обращения: 27.05.2018).

40. Маслов, Е.В. Управление персоналом: технология и идеология [Электронный ресурс] / Е.В. Маслов// Организационная психология. – 2015. – №1. – С. 73-90. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-tehnologiya-i-ideologiya> (дата обращения: 26.05.2018).

41. Мельник, М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие [Текст] / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Форум, ИНФРА-М, 2015. – 192 с.

42. Михненко, П.А. Теория менеджмента: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / П.А. Михненко. – М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – с.345.

43. Московская, П.М. Возьмите управление персоналом в свои руки [Текст] / П.М. Московская // Управление персоналом. – №3. – 2014. – С.42-43. – ISBN 455-5-480- 01323-3.

44. Назарова, В.В., Бирюкова, Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Текст] / В.В. Назарова, Д.С. Бирюкова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 393-414.

45. Пережогина, К.А. Инновационные изменения в системе управления персоналом [Текст] / К.А. Пережогина // Молодой ученый. – 2015. – №4. – С. 403-408.

46. Погорелова, М.Я. Экономический анализ: теория и практика: Учеб. пособие [Текст] / М.Я. Погорелова. – М.: РИОР; Инфра-М, 2014 – 290 с.
47. Протасова, Т.Ю. Проблемы повышения уровня производительности труда в России [Текст] / Т.Ю. Протасова // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2015. – С. 69-72.
48. Рогожин, М. Ю Организация кадровой работы предприятия: учебно-практическое пособие [Текст] / М. Ю. Рогожин. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 240 с.
49. Родин, Д.В. Стратегический маркетинг персонала организации [Электронный ресурс] / Д.В. Родин // Вестник ВУиТ. – 2015. – №1 (33). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiiy-marketing-personala-organizatsii> (дата обращения: 07.05.2018).
50. Руф, Ю.Н., Каримова, Д.В. Учет человеческих ресурсов организации: подходы и проблемы организации [Электронный ресурс] / Ю.Н. Руф // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2014. – №3. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchet-chelovecheskih-resursov-organizatsii-podhody-i-problemy> (дата обращения: 17.05.2018).
51. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: Учеб. пособие [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2014. – 649 с.
52. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014г. – 360 с..
53. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие [Текст] / В.А. Спивак. – М.:Litres, 2017. – 296 с.
54. Стальская, А.С. Базовые подходы к управлению и их применение в известных компаниях [Текст] / А.С. Стальская // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №5. – С. 173-175.

55. Степанова, И.П. Инновационный менеджмент: курс лекций для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент организации») / Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Саратов, 2014. – 124 с.
56. Сулакшин, С.С. Государственное управление в России и труд. Оплата, мотивация, производительность [Текст] / С.С. Сулакшин, В.Э. Багдасарян, И.Ю. Колесник. – М.:Directmedia, 2013. – 248 с.
57. Федорова, Н. В. Экономика труда [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова – М.: КноРус, 2016г. – с.196.
58. Шапиро, С. А. Управление персоналом: курс лекций, практикум: учебно-методическое пособие [Текст] / С.А.Шапиро – М.:Директ-Медиа, 2015. – 288 с.
59. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров [Текст] / С. А. Шапиро. – М.: СИНТЕГ, 2016г. – с.352.
60. Шаш, Н.Н. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании: учеб. пособие. [Текст] / Н.Н. Шаш. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014. – с.193.
61. Ширяева, Н. В., Спиридонова, Д. В. Анализ производительности труда на предприятии [Текст] / Н.В. Ширяева, Д.В. Спиридонова // Молодой ученый. – 2014. – №19. – С. 399-400.