

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы анализа эффективности использования трудовых ресурсов	7
1.1 Понятие, состав и классификация трудовых ресурсов	7
1.2 Методики анализа трудовых ресурсов	15
1.3 Цели, задачи, объекты анализа и показатели эффективности использования трудовых ресурсов	18
2. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук»	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «Воронежсинтезкаучук»	28
2.2 Анализ состава и структуры персонала АО «Воронежсинтезкаучук»	32
2.3 Анализ движения и текучести персонала в АО «Воронежсинтезкаучук»	41
2.4 Анализ эффективности использования персонала в АО «Воронежсинтезкаучук»	46
3. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов	51
3.1 Способы повышения эффективности использования трудовых ресурсов	51
3.2 Мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в АО «Воронежсинтезкаучук»	57
Заключение	69
Список использованных источников	72
Приложения	75

Введение

Постоянство деятельности организации зависит от наличия квалифицированного персонала и результативности использования трудовых ресурсов. Любое предприятие одними из важнейших считает вопросы сохранения кадрового потенциала, повышение заработка персонала и социальных выплат, при этом роста производительности труда, увеличения эффективности использования рабочего времени. Создав комфортные условия для работников, предприятие получит экономические выгоды от привлечения высококвалифицированного персонала, в следствии чего повысится производительность труда, культура производства, а также будет развиваться инновационная деятельность. Именно поэтому поиск резервов и факторов роста эффективности применения трудовых ресурсов, оптимального планирования и прогнозирования расходов на оплату труда и социальных отчислений выступают важнейшими задачами деятельности любого предприятия.

Актуальность данной работы состоит в том, что мотивация труда прямо влияет на качество выпускаемой продукции, величину ее себестоимости, продвижение продукции на рынок и конкурентоспособность.

Актуальность выбранной темы не вызывает сомнения, поскольку на современном этапе развития экономических отношений наиболее остро стоит вопрос совершенствования организационно-экономической системы предприятия. Важнейшим фактором, обеспечивающим эффективное функционирование структуры, объединяющей организационные и производственно-хозяйственные элементы предприятия, являются трудовые ресурсы. Это ключевой фактор производства, поскольку трудовые ресурсы обеспечивают баланс производственной системы предприятия, которая состоит из подразделений, осуществляющих непосредственно производственный процесс и способствующих его осуществлению.

Изучению проблем, связанных с совершенствованием управления персоналом, форм и методов построения кадровых систем организации, практи-

ческой реализацией теоретических положений кадровой политики предприятий посвятили свои работы многие отечественные ученые. Среди них можно выделить труды: Антосенкова Е.Г., Бобкова В.Н., Волкова О.И., Горелова Н.А., Кибановой А.Я., Колосовой Р.П., Роика В.Д., Савицкой А.Г., Сафонова А.Л., Генкина Б.Н., Меликьяна Г.Г., Никифоровой А.А., Костина Л.А., Разумова А.А., Воркунова С.А., Перевощикова Ю.С. и многих других ученых.

Целью исследования данной дипломной работы является теоретическое и практическое обоснование анализа эффективности использования трудовых ресурсов.

Для достижения данной цели в работе были решены следующие задачи:

- 1) Изучены понятие, состав и дана классификация трудовых ресурсов.
- 2) Описаны методики анализа трудовых ресурсов
- 3) Определены цели, задачи, объекты анализа и показатели эффективности использования трудовых ресурсов.
- 4) Дана организационно-экономическая характеристика АО «Воронежсинтезкаучук».
- 5) Проанализированы состав и структуру персонала АО «Воронежсинтезкаучук».
- 6) Проведен анализ движения и текучести персонала в АО «Воронежсинтезкаучук».
- 7) Исследована эффективность использования персонала в АО «Воронежсинтезкаучук».
- 8) Рассмотрены способы повышения эффективности использования трудовых ресурсов.
- 9) Разработаны мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук».

Объектом исследования выступают трудовые ресурсы АО «Воронежсинтезкаучук», предприятия нефтехимической промышленности.

Процесс анализа эффективности использования трудовых ресурсов является предметом исследования данной работы.

В основу теоретической части работы положены труды отечественных и зарубежных авторов в области анализа эффективности использования трудовых ресурсов и других смежных наук. Также в ходе работы над темой были использованы нормативно-правовые документы, научные статьи и монографии, учебная литература, материалы сети Интернет.

Методологическую основу исследования составляют системный метод к изучению проблем управления, комплексный экономический анализ, математическое моделирование. В основу исследования легли отечественные и зарубежные теоретические и методологические разработки в области экономических исследований в данной сфере. Базой аналитической работы послужили материалы о деятельности АО «Воронежсинтезкаучук».

Работа состоит из введения, где обоснована актуальность выбранной темы, описана степень изученности темы исследования, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе изучены теоретические основы анализа эффективности использования трудовых ресурсов.

Вторая глава содержит аналитические расчеты по эффективности использования трудовых ресурсов на примере предприятия АО «Воронежсинтезкаучук».

Третья глава включает разработку комплекса мероприятий направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов в АО «Воронежсинтезкаучук».

В заключении обобщены выводы по теме исследования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 72 страницы печатного текста, включая 24 таблиц, 20 рисунков и содержит 2 приложения.

1. Теоретические основы анализа эффективности использования трудовых ресурсов

1.1 Понятие, состав и классификация трудовых ресурсов

Трудовые ресурсы представляют собой часть населения, обладающая физическим развитием и достаточными интеллектуальными способностями, необходимыми для осуществления определенной трудовой деятельности.

Трудовые ресурсы также можно определить, как часть населения страны, обладающая набором физических возможностей, знаний и практического опыта для работы в экономике.

К рабочей силе относятся не только активные работники, но и потенциальные работники. Состав рабочей силы наглядно показан на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Состав трудовых ресурсов

Термин «трудовые ресурсы» появился и был определен в 1922 году академиком Станиславом Струмилиным. Он рассматривал их как «основной фонд, питающий всякое народное хозяйство – это живая рабочая сила данной страны или народа». В зарубежных источниках данный термин соответствует понятию «человеческие ресурсы».

На рисунке 1.2 представлены походы к определению трудовых ресурсов различных авторов.

Автор	Понятие
Савицкая Г.В.	Трудовые ресурсы – фактическое количество работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.
Кибанова А.Я.	Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.
Горелов Н.А.	Трудовые ресурсы – составная часть естественных производительных сил страны.
В.И. Титов	Трудовые ресурсы — это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями знаниями, дающими возможность трудиться.
Волков О.И.	Трудовые ресурсы являются не только главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность, но они также приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.
Кокин Ю.П., Шлендер П.Э.	Трудовые ресурсы – трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги.

Рисунок 1.2 – Определение трудовых ресурсов с позиции различных авторов

В состав трудовых ресурсов входит все экономически активное население занятое независимо от возраста в сферах общественного хозяйства и индивидуальной трудовой деятельности. В их состав также включают лиц трудоспособного возраста, которые потенциально способны к участию в труде, но заняты в домашнем и личном крестьянском хозяйстве, на учебе с отрывом от производства, на военной службе. С позиции участия в общественном

производстве выделяют две части трудовых ресурсов: функционирующую (активную) и потенциальную (пассивную).

Объем трудовых ресурсов страны находится в зависимости от официально установленных возрастных границ: верхнего и нижнего уровней трудоспособного возраста, численности участвующих в общественном труде из лиц за пределами трудоспособного возраста, доли трудоспособных среди населения трудоспособного возраста.

Установление возрастных границ регулируется в каждой стране законами. В России в соответствии с Трудовым кодексом, трудовой договор можно заключить с лицами, достигшими 16 лет, за некоторыми исключениями. В случае, если предполагается выполнение лёгкого труда, не вредящего здоровью, можно подписать договор и с 14 лет с письменного согласия одного из родителей (опекунов). В состав трудовых ресурсов включают также и фактически работающих пенсионеров, а инвалидов трудоспособного возраста не включают. То есть люди могут находиться в трудоспособном возрасте, но быть нетрудоспособными.

Трудовые ресурсы могут рассматриваться в двух основных аспектах:

- трудовые ресурсы национальной экономической системы;
- трудовые ресурсы предприятия.

В состав трудовых ресурсов входит все трудоспособное население страны, которое способно заниматься производством и оказывать материальные и нематериальные услуги. Но существует категория, которая характеризует не все население, способное вести трудовую деятельность, а лишь его небольшую часть, занятую на одном конкретном предприятии. Определим понятие трудовых ресурсов предприятия.

Трудовые ресурсы предприятия – это группа работников разных профессий и квалификации, занятых на одном предприятии и входящих в списочный состав этого предприятия. В процессе работы над темой исследования, будем исходить из этого определения.

В производственной системе любого предприятия именно трудовые ресурсы становятся главным элементом в системе взаимодействия между производством, сбытом, реализацией продукции и другими направлениями деятельности предприятия. Важнейшей функцией на предприятии считается функция управления. Следовательно, успешная деятельность предприятия невозможна в отсутствии выбора направлений формирования и использования трудовых ресурсов. Эти направления должны соответствовать потребностям производства и решать проблемы оптимального распределения ресурсов.

В процессе проведения анализа для принятия управленческих решений, важной составляющей является анализ трудовых ресурсов. Н.И. Есинова указывает, что «актуализация проблемы трудовых ресурсов предприятия связана и с тем, что они могут успешно конкурировать на рынке рабочей силы, если способны создать условия для внутреннего рынка труда, как такой системы социально трудовых отношений, «которые ограничены рамками одного предприятия, внутри которых назначение цены (заработной платы) рабочей силы и ее размещение определяются административными правилами и процедурами»

Таким образом, можно сделать вывод, что понятие трудовые ресурсы и понятие персонал предприятия имеют несколько различные значения. Персонал предприятия можно определить как совокупность работников, трудовой потенциал которых соответствует производственному и обеспечивает эффективность хозяйственной деятельности и включает «личный» состав всех занятых на предприятии работников. Значит, персонал предприятия это элемент кадровой политики предприятия, который отражает способность работников быть объектом управленческих решений со стороны администрации. Трудовые ресурсы предприятия ,в свою очередь, можно определить как объект экономически обоснованных управленческих решений, именно их изучают если необходимо просчитывать экономические трудовые показатели и давать им экономическую оценку.

Есть важное отличие трудовых ресурсов от других ресурсов предприятия. Оно заключается в том, что любой наемный работник может отказаться от предложенных ему условий и потребовать изменения условий труда, может уволиться с предприятия по собственному желанию. И предприятие не может этому препятствовать никак, кроме как заранее создавать условия, в которых работник не захочет увольняться. Поэтому анализ и оценка эффективности трудовых ресурсов предприятия представляют собой один из ключевых вопросов в управлении экономическим развитием предприятия.

Далее необходимо изучить классификацию трудовых ресурсов предприятия. На рисунке 1.3 представлена классификация трудовых ресурсов по пяти основным признакам.

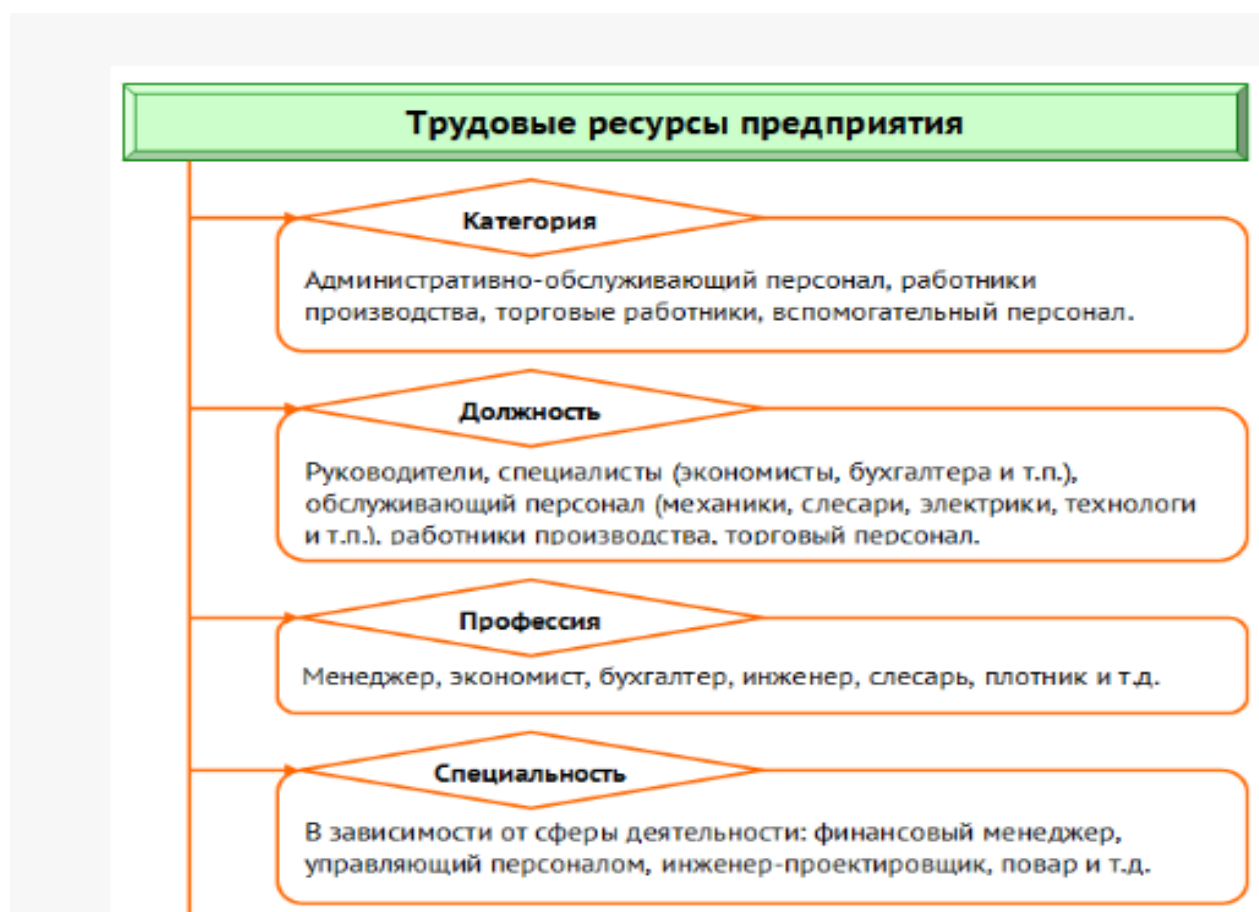


Рисунок 1.3 – Направления классификации трудовых ресурсов предприятия

Данная классификация не является единственной в практике. Например, можно классифицировать работников по категориям специалистов. В соответствии с такой классификацией, выделяются рабочие основного и вспомогательного производств, руководители, специалисты, служащие. Это деление отражено в нормативных актах. При этом, к рабочим относятся лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и т. д. Рабочие вспомогательных производств – это лица, занятые на погрузочно-разгрузочных и прочих транспортных работах слесари ремонтно-механических цехов, смазчики, и другие.

Руководителями считают работников, занимающих должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, например, генеральные директора, их заместители, главные специалисты (главный инженер, главный экономист, главный бухгалтер и др.). К группе специалистов относят составляют инженеров, бухгалтеры, экономисты, юрисконсульты, то есть это персонал, занятый инженерно-техническими, экономическими и иными работами.

Другие работники, относящиеся к служащим, осуществляют подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (кассиры, контролеры, табельщики, учетчики, делопроизводители).

Внутри категорий персонал предприятия делится по профессиям, стажу, полу, возрасту, образованию и т. д.

Если изучат персонал по направлениям деятельности, то можно выделить персонал основной деятельности (персонал основных и вспомогательных цехов, подсобных производств, заводских лабораторий и отделов, очистных сооружений, узлов связи, информационно-вычислительных центров, всех видов охраны, заводоуправлений и другие аналогичные) и персонал неосновной деятельности (работники, занятые обслуживанием жилищного и коммунального хозяйства, торговли,

подсобных сельскохозяйственных предприятий, медицинских учреждений и учреждений дошкольного воспитания, культуры и т. п.).

В основу еще одной классификации положены формы трудовых отношения. В этой классификации выделяются: работники, которые работают на постоянной, временной или сезонной работе и для которых это предприятие является основным и приносит им основную часть дохода составляют списочный состав, а несписочный состав включает работников, работающих по совместительству, по договорам гражданско-правового характера, студенты вузов и техникумов обучающиеся по направлению предприятия и получающие от предприятия стипендию.

Сергеев И.В. предлагает классификацию трудовых ресурсов, представленную на рисунке 1.4



Рисунок 1.4 – Классификация трудовых ресурсов предприятия

Трудовые ресурсы как фактор производства предприятия включают в себя фактический персонал, обладающий требуемыми количественными и качественными характеристиками, участвующий в процессе реализации

планов предприятия; как составная часть трудовых ресурсов страны содержат и потенциальный персонал (резервную часть) из категории экономически неактивного населения, имеющий способности к труду и готовый реализовать их в экономической деятельности предприятия.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что основными задачами анализа трудовых ресурсов являются:

– «изучение показателей численности рабочей силы, ее движения, состава, структуры и квалификационного уровня рабочих, использования рабочего времени, трудоемкости продукции, а также определение влияния изменения численности рабочих на объем выпуска продукции;

– анализ показателей производительности труда, их динамики, определение влияния отдельных факторов на изменение производительности труда, расчет влияния изменения производительности труда на объем выпуска продукции, выявление резервов повышения производительности труда» [31, с. 73].

В связи с этим, необходимо обратить внимание на важный момент в отношении потенциальной части трудовых ресурсов предприятия. Определенно, не каждый потенциал может быть реализован полностью, один реализуется частично, а некоторый не реализуется вообще. Поэтому воспроизводственный процесс на каждом этапе его осуществления (формирования, распределения и использования) имеет существенное значение как для количественных, так и для качественных показателей трудовых ресурсов.

Трудовые ресурсы, задействованные в реализации программ, связанных с интеграцией инновационных изменений и модернизацией производства, в значительной степени определяют пути дальнейшего развития предприятия, а также играют важную роль в повышении его конкурентоспособности.

1.2 Методики анализа трудовых ресурсов

Методика анализа использования трудовых ресурсов приводится в большинстве научной литературы по анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Различные авторы выделяют разные этапы анализа эффективности трудовых ресурсов. Проведем обзор методик анализа трудовых ресурсов, представленных в научной литературе.

Климовой Н.В. определен ряд этапов анализа состояния и использования трудовых ресурсов:

- обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами: сравнение фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой численностью;
- анализ движения рабочей силы: расчет и оценка показателей: коэффициент оборота по приему рабочих, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести, коэффициент постоянства состава персонала предприятия, коэффициент общего оборота;
- анализ уровня использования фонда рабочего времени: рассчитывают коэффициент использования возможного годового фонда рабочего времени, потери рабочего времени;
- оценка уровня производительности труда: сравнительный анализ с расчетом темпов роста и прироста среднегодовой, среднечасовой, дневной, сменной производительности, трудоемкости производства продукции;
- анализ использования фонда заработной платы. [16, с. 135].

О.А. Агеева дает определение оценки эффективности управления персоналом как «систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия» [12, с. 311].

В трудах Г.В. Савицкой также описаны этапы анализа. Она предлагает проводить его по следующим направлениям:

- 1) анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами;
- 2) анализ социальной защищенности членов трудового коллектива;
- 3) анализ использования фонда рабочего времени;
- 4) анализ производительности труда;
- 5) анализ эффективности использования трудовых ресурсов;
- 6) анализ трудоемкости продукции;
- 7) анализ фонда заработной платы;
- 8) анализ эффективности использования фонда заработной платы.

Важным отличием методики Савицкой является то, что она считает, что анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами необходимо проводить в тесной связи с изучением выполнения плана социального развития предприятия.

Ковалев В.В., Волкова О.Н. в своей книге «Анализ хозяйственной деятельности предприятия» определяют лишь на следующие этапы анализа:

- оплата труда и производительность;
- анализ производительности труда.

Изучив методик, предлагаемую О.В. Грищенко, можно сформулировать три направления в анализе трудовых ресурсов. Во-первых, это анализ использования рабочей силы. В процессе данного этапа анализа необходимо провести:

- 1) анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами;
- 2) анализ уровня квалификации персонала;
- 3) анализ форм, динамики и причин движения персонала;
- 4) анализ использования рабочего времени.

Затем, по методике автора приступают ко второму блоку анализа – анализу производительности труда. При этом его проводят по трем направлениям:

- 1) анализ выполнения плана по росту производительности труда и определение прироста продукции за счёт этого фактора;
- 2) факторный анализ производительности труда;
- 3) поиск резервов роста производительности труда.

После этого переходят к третьему блоку методики – анализу оплаты труда. В процессе его выполнения проводят анализ состава и динамики фонда заработной платы, факторный анализ фонда заработной платы, анализ эффективности использования фонда заработной платы [2].

Трубочкина М.И, и Смакай Л.Г предлагают проводить анализ по нескольким направлениям. Сначала проводится анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. В ходе его выполнения изучают такие показатели, как обеспеченность рабочих мест персоналом соответствующей квалификации и профессионального состава, использование рабочего времени, интенсивность рабочего времени, образование и эффективное использование фонда оплаты труда. После этого проводят анализ и определение показателей движения персонала. На данном этапе проводится расчет системы показателей, характеризующих интенсивность движения кадров, К ним можно отнести коэффициент замещения, коэффициент сменяемости, коэффициент устойчивости. Затем идет анализ использования рабочего времени. В рамках этого направления производят расчет календарного, номинального и полезного фонда рабочего времени. Анализ производительности труда предусматривает определение выработки и трудоемкости. Затем идет анализ влияния использования трудовых ресурсов на динамику выпуска продукции. Тут определяется доля прироста продукции за счет роста производительности труда и численности работающих. Проводимый далее анализ образования и использования фонда заработной платы и социальных выплат подразумевает определение абсолютного и относительного изменения фактического фонда оплаты труда и социальных выплат в сравнении с плановой (базовой) величиной [12, с. 75].

1.3 Цели, задачи, объекты анализа и показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Цель анализа трудовых ресурсов состоит в определении резервов повышения эффективности производства за счёт влияния на производительность труда, а также за счёт более рационального использования численности рабочих, их рабочего времени.

Основными задачами анализа использования трудовых ресурсов являются:

1. В области использования рабочей силы:
 - оценка обеспеченности предприятия необходимыми кадрами по численности, составу, структуре, уровню квалификации;
 - установление соответствия профессионального состава и уровня квалификации работающих требованиям производства;
 - изучение форм, динамики и причин движения рабочей силы, анализ влияния численности работающих на динамику продукции;
 - проверка данных об использовании рабочего времени и разработка мероприятий лучшего использования рабочего времени и по устранению непроизводительных затрат рабочего времени;
2. В области производительности труда:
 - установление уровня производительности труда по структурным подразделениям;
 - сопоставление полученных показателей с показателями предыдущих периодов;
 - определение экстенсивных и интенсивных факторов роста производительности труда;
 - оценка факторов, влияющих на рост производительности труда;
 - выявление резервов дальнейшего роста производительности труда и их влияние на динамику выпуска продукции.

Объекты анализа трудовых ресурсов приведены на рисунке 1.5



Рисунок 1.5 – Основные объекты анализа использования трудовых ресурсов

Система показателей эффективности использования трудовых ресурсов включает в себя обобщающие, частные и вспомогательные показатели и приведена на рисунке 1.6

Обобщающие показатели	Частные показатели	Вспомогательные показатели
<ul style="list-style-type: none"> • среднегодовая выработка продукции на одного работника в стоимостном выражении • среднегодовая, среднедневная, среднечасовая выработка продукции одним рабочим 	<ul style="list-style-type: none"> • трудоемкость конкретного вида продукции • выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час 	<ul style="list-style-type: none"> • затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ • объем выполненных работ за единицу времени

Рисунок 1.6 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Одним из наиболее значимых показателей эффективности производства является производительность труда. Она характеризует результативность труда в процессе производства. Если в ходе анализа выявляют рост производительности труда, то это является положительным моментом. Хотя важно понимать, за счет каких факторов: интенсивных или экстенсивных это происходит. В практике анализа производительность труда принято характеризовать двумя показателями: выработка и трудоемкость.

Выработка – это показатель количества продукции, услуг, объема работ, произведенного в единицу рабочего времени рабочим:

$$P_v = V/T \quad (1.1)$$

где P_v – выработка на одного рабочего, тыс. руб.;

V – объем продукции в натуральном, стоимостном выражении или нормо-часах, тыс. руб.;

T – затраты рабочего времени на производство продукции чел/час.

Трудоемкость – это показатель индивидуальной производительности труда, обратный выработке, характеризующий затраты рабочего времени на производство единицы продукции:

$$P_t = T/V \quad (1.2)$$

Где P_t – трудоемкость единицы объема продукции в единицах времени.

Выработка считается прямым показателем производительности труда, а трудоемкость обратным.

Уровень производительность труда определяется отношением объема произведенной продукции (выполненных работ, услуг) к затратам труда либо отношением затрат труда к объему продукции (работ, услуг). Применяется три метода измерения производительности труда: натуральный, стоимостной, трудовой, которые наглядно представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Методы измерения производительности труда

Эффективность использования производственных ресурсов влияет на все качественные показатели деятельности субъекта хозяйствования - себестоимость, прибыль и т.д. Поэтому для анализа эффективности использования рабочей силы изучаются в первую очередь показатели и факторы их изменения.

К обобщающим показателям производительности труда относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Частные показатели – это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим [18 с. 97]:

$$ГВ = ТП / Ч, \quad (1.3)$$

где ГВ - среднегодовая выработка продукции одним работающим;

ТП - объем произведенной продукции;

Ч - численность работающих.

Так же производительность труда можно оценить по выручке от реализации продукции по формуле:

$$ГВ = Вр/Ч, \quad (1.4)$$

где $Вр$ - выручка от реализации продукции.

По прибыли от реализации продукции производительность труда рассчитывается следующим образом:

$$ГВ=Пр/Ч, \quad (1.5)$$

где $Пр$ - прибыль от реализации продукции.

Факторная модель для показателя среднегодовой выработки продукции одним работником представлена на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Структурно-логическая факторная модель производительности труда

Отсюда среднегодовая выработка одного работника равна произведению следующих факторов :

$$ГВ = Уд \cdot Д \cdot П \cdot ЧВ, \quad (1.6)$$

где $ГВ$ - среднегодовая выработка одного работника ППП, тыс. руб.;

$Уд$ - удельный вес рабочих в промышленно-производственного персонала, %;

$Д$ - количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год;

П - средняя продолжительность рабочего дня, час;

ЧВ - среднечасовая производительность труда одного рабочего, млн. р.

Аналогичным образом анализируется изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовая производительность труда:

$$ГВ = Д \cdot П \cdot ЧВ \quad (1.7)$$

Анализ использования трудовых ресурсов в организации, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. В связи с этим анализ использования средств на оплату труда в каждой организации имеет большое значение.

При анализе численности и движения рабочих, кроме того, что устанавливается показатель абсолютного отклонения по численности рабочих, определяется также относительное отклонение численности рабочих от планового показателя и предыдущего отчетного периода в связи с изменением объема выпускаемой продукции, для чего исчисляются следующие показатели

- коэффициент изменения объема продукции, определяемый путем деления фактического выпуска продукции на плановый выпуск продукции;
- плановая численность персонала, скорректированная на коэффициент изменения выпуска продукции;
- разница между фактической численностью персонала и плановой, скорректированной на коэффициент изменения выпуска продукции.

При анализе численности рабочей силы следует учитывать, что ее недостаток приводит к отступлению от установленной технологии и непроизводительным выплатам, а излишек - к недогрузке рабочих и использованию

рабочей силы не по прямому назначению и снижению производительности труда.

Для достижения роста производительности труда и повышения эффективности использования трудовых ресурсов важно обеспечить сбалансированный состав персонала, соответствующий структуре производства и его размерам. Изменение в составе рабочих по возрасту, стажу работы и образованию происходит вследствие движения рабочей силы. Движение рабочей силы и его динамики является важнейшим объектом анализа.

Для анализа движения рабочей силы, Савицкая рекомендует расче ряда показателей.

Коэффициент оборота по приему (КОП) характеризует интенсивность оборота кадров и рассчитывается по формуле:

$$\text{КОП} = \text{ЧП} / \text{ЧСП}, \quad (1.8)$$

где ЧП – количество работников, принятых за отчетный период;

ЧСП – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{ОВ}}$) отражает интенсивность увольнения работников и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ОВ}} = \text{Ч}_\text{В} / \text{ЧСП}, \quad (1.9)$$

где $\text{Ч}_\text{В}$ – число работников, которые выбыли за отчетный период.

При анализе оборота кадров, важно выделять излишний и нормальный оборот. Нормальный оборот будет возникать в деятельности любого предприятия. Он связан с призывом сотрудников на воинскую службу, увольнением в связи с переездом, со болезнью близких работника или его смертью. Все эти причины не зависят от предприятия. Излишний оборот связан с нежеланием работника работать именно на этом предприятии поэтому и необ-

ходимо выявлять причины излишнего оборота и именно на них влиять с помощью комплекса мероприятий.

Коэффициент текучести кадров (K_{TK}) характеризует эффективность кадровой политики предприятия и рассчитывается по формуле:

$$K_{TK} = \frac{Ч_y}{Ч_{СП}}, \quad (1.10)$$

где $Ч_y$ – число уволенных и уволившихся работников за отчетный период.

Следует обратить внимание, что в состав уволенных при расчете этого коэффициента надо включать только тех работников, которые уволились из-за того что их не устроили какие-то факторы внутри предприятия или они не соответствуют требованиям предприятия, а не всех уволившихся.

Коэффициент постоянства кадров ($K_{ПК}$) характеризует определенную часть персонала предприятия, которая постоянно работает в течение рассматриваемого периода, и рассчитывается по формуле:

$$K_{ПК} = \frac{(Ч_{НП} - Ч_y)}{Ч_{СП}}, \quad (1.11)$$

где $Ч_{НП}$ – численность персонала на начало периода.

Также необходимо рассчитывать и другие коэффициенты.

Коэффициент общего оборота кадров ($K_{ООК}$) характеризует степень изменения кадрового состава и рассчитывается по формуле:

$$K_{ООК} = \frac{(Ч_{П} + Ч_{В})}{Ч_{СП}}, \quad (1.12)$$

Коэффициент замещения кадров ($K_{ЗК}$) характеризует соотношение уровня вновь принятого и уволенного персонала предприятия и рассчитывается по формуле:

$$K_{ЗК} = \frac{(Ч_{П} - Ч_{В})}{Ч_{СП}}, \quad (1.13)$$

Для характеристики рабочего времени используются такие измерители, как человеко-день, человеко-час.

При анализе производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей:

– к обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

– частные показатели - это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

– вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Численность сотрудников предприятия на конкретный момент времени определяется тремя показателями: списочной численностью, явочной численностью и числом фактически работающих.

Численность работающих за период времени оценивается показателями среднесписочной и среднеявочной численностью и средним числом фактически работающих. В практике используют два метода расчета данных показателей, представленных в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Формулы расчета показателей средней численности

Показатель	Формула расчета
Среднесписочная численность, $R_{СС}$	$R_{СС} = \text{сумма списочной численности за все дни в периоде} / \text{число календарных дней в периоде}$
	$R_{СС} = \text{сумма явок и неявок за весь период в чел-днях} / \text{Число календарных дней в периоде}$
Среднеявочная численность, $R_{СЯ}$	$R_{СЯ} = \text{Сумма явочной численности за все дни работы} / \text{Число дней работы за период}$
	$R_{СЯ} = \text{Сумма явок в чел-днях} / \text{Число рабочих дней в периоде}$
Среднее число фактически работающих, $R_{СФ}$	$R_{СФ} = \text{Сумма фактически работавших за все дни работы} / \text{Число рабочих дней в периоде}$
	$R_{СФ} = \text{Сумма отработанных чел-дней в периоде} / \text{Число рабочих дней в периоде}$

В ходе расчет среднесписочной численности, списочный состав сотрудников за праздничные и выходные дни считается списочному числу работников за предшествующий день.

Поскольку большинство предприятий сейчас не планируют численность, то анализ может быть проведен путем сравнения фактических показателей отчетного периода с предыдущим годом.

Таким образом, можно сделать вывод, что от обеспеченности предприятия персоналом и эффективности его использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

2. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов АО «Воронеж-синтезкаучук»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

АО «Воронежсинтезкаучук»

Исследуемое в выпускной квалификационной работе предприятие АО «Воронежсинтезкаучук» является в настоящее время одним из крупнейших производителей высококачественных каучуков и термоэластопластов в России, его продукция широко известна в европейских странах.

Сведения о регистрации АО «Воронежсинтезкаучук» и его реквизиты приведены в табл. 2.1

Таблица 2.1 – Сведения о регистрации АО «Воронежсинтезкаучук» и его реквизиты

Полное наименование предприятия:	Акционерное общество «Воронежский синтетический каучук»
Сокращенное наименование предприятия:	АО «Воронежсинтезкаучук»
Юридический адрес:	394014, г. Воронеж, проспект Ленинский, д. 2
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 36 № 00010127 юридического лица АО «Воронежсинтезкаучук» зарегистрировано 14 января 1993 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службой по крупнейшим налогоплательщикам по Воронежской области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1023602096539
Размер уставного капитала:	8088723000 рублей
Основной вид деятельности:	Производство синтетического каучука в первичных формах
ИНН	3663002167
КПП	366301001
Руководство	Генеральный директор Золототрубов Вячеслав Николаевич
Телефон/факс	+7 (4732) 20-67-09
Сайт	https://www.sibur.ru/voronejkauchuk/

Воронежский ордена Трудового Красного Знамени завод синтетического каучука им. С. М. Кирова (в будущем «Воронежсинтезкаучук») – это одно из первых в мире предприятий, производящих синтетические каучуки и латексов.

История завода «Воронежсинтезкаучук» насчитывает около 90 лет. В начале 30-х годов прошлого века в Воронеже разворачивалось мощное промышленное строительство, и летом 1931 года началось строительство завода – первого в стране производителя синтетических каучуков, которое было завершено за год.

Воронежское производство не имело аналогов в мире. На заводе применялась совершенно новая, инновационная по тем временам, промышленная технология производства каучука, которую предложил профессор Ленинградской медико-хирургической академии С. В. Лебедев. Именно этот российский ученый изобрел синтетический каучук в 1910 году.

Производственные мощности завода были введены в эксплуатацию в 1932 году, и уже 19 октября 1932 года была получена первая тонна воронежского синтетического каучука. С этого момента начался отсчет жизни нового завода, история которого знает и тяжелые времена, и, безусловно, славные достижения.

Развитие воронежского производства синтетического каучука дало новый импульс советской шинной промышленности, и шины, изготовленные из воронежского каучука, быстро доказали свое высокое качество и приобрели широкую известность.

В 1959 году на заводе было запущено производство латексов, и оно стало первым в СССР. Мощность цеха составляла 20 тыс. тонн в год. С 1990-х годов из-за сокращения спроса на рынке объемы выпуска начали сокращаться и в 2020 году составили 2,7 тыс. тонн.

В 1991 году на заводе было введено первое в стране производство термоэластопластов. Тремя годами позже завод «Воронежсинтезкаучук» в числе первых в России получил сертификат на соответствие системы качества тре-

бованиям международного стандарта ISO 9002:94. В 90-е годы произошло акционирование завода. И этот период был достаточно сложным для него, как и для других российских предприятий химической отрасли, вследствие жесточайшего дефицита сырья, спровоцированного резким сокращением нефтедобычи в стране.

Улучшение экономического положения завода началось лишь в 1998 году, после вхождения его в состав холдинга «СИБУР» – вертикально-интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической компании, ведущей свою деятельность в трёх диверсифицированных бизнес-сегментах: топливно-сырьевой сегмент, олефины и полиолефины, пластики, эластомеры и промежуточные продукты.

Благодаря регулярным поставкам сырья ГК «СИБУР», завод «Воронежсинтезкаучук», восстановил свое производство до доперестроечного уровня, и начал внедрять инновационные решения: в частности, новый способ получения бутадиен-стирольного термоэластопласта, который был разработан его специалистами.

Сегодня АО «Воронежсинтезкаучук» является крупнейшим в России производителем полибутадиеновых каучуков растворной полимеризации. В последние годы на предприятии осуществлялось промышленное освоение новых марок каучуков, не уступающих зарубежным аналогам, по программе «Зеленая шина». В структуре производства объем полибутадиеновых каучуков составляет около 40%.

В настоящее время объем потребления латексов на российском рынке составляет около 100 тыс. тонн в год. На долю бутадиен-стирольных латексов приходится около 15%.

В соответствии с этим, в 2021 году было принято решение в АО «Воронежсинтезкаучук» закрыть производство латексов, выработав необходимые объемы латекса, способные обеспечить потребность потребителей в течение года. Это предупредит дефицит сырья на время перехода потребителей к работе с другими поставщиками.

За последние годы на предприятии освоен выпуск нескольких марок новых каучуков различного назначения. Разработана и утверждена программа преобразований до 2025 года.

Структуру выпуска продукции в АО «Воронежсинтезкаучук» по данным 2021 года отражает рис. 2.1.

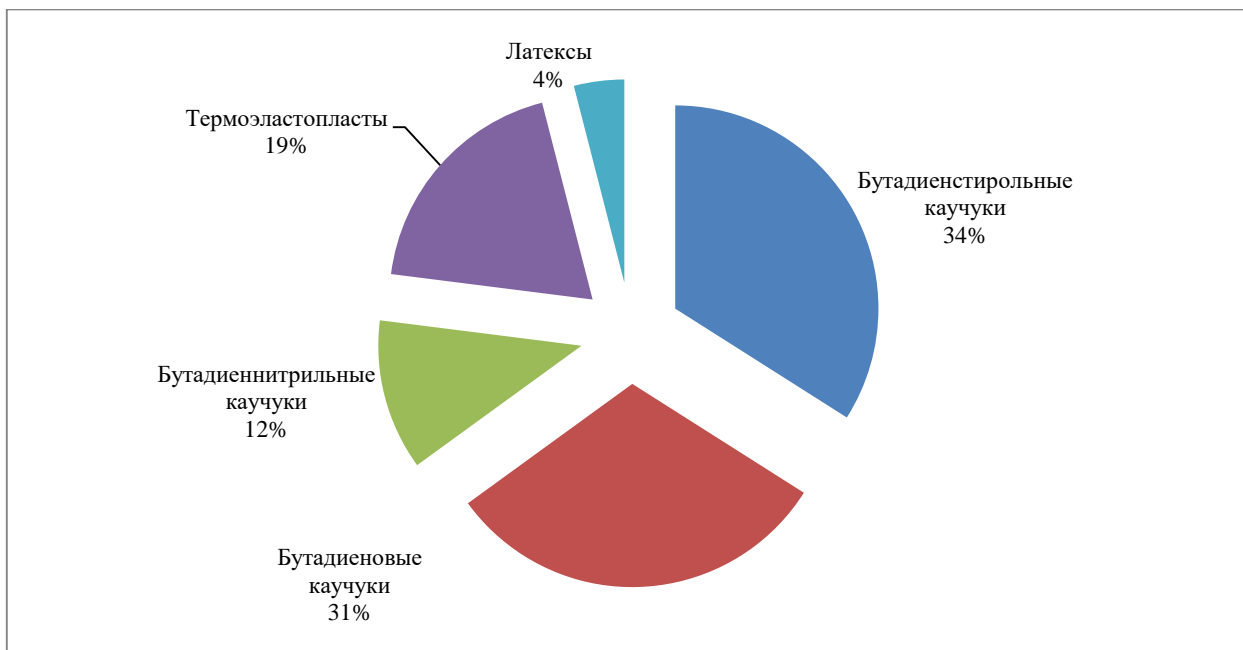


Рисунок 2.1 – Структура продукции, произведенной на предприятии АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году

Цель функционирования АО «Воронежсинтезкаучук» – это расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Основными видами деятельности предприятия является:

- производство товаров народного потребления;
- оптово-розничная торговля;
- торгово-закупочная деятельность;
- внешнеэкономическая деятельность.

Рынок продаж АО «Воронежсинтезкаучук» весьма обширен, он охватывает почти все регионы России. Сегодня акционерное общество является одним из крупнейших в России по объему производства – свыше 20% российского рынка каучуков, и ассортименту выпускаемой продукции – более

30 видов, некоторые из них не имеют отечественных аналогов. Крупные партии изделий из синтетического каучука изготавливаются по заказу оптовых фирм Москвы, Санкт-Петербурга и Сибири.

Основными заказчиками на протяжении многих лет являются автомобильные заводы – примерно 50 % из общего объема продаж. В целом, АО «Воронежсинтезкаучук» имеет около 350 договоров поставки с различными предприятиями, как в Воронежской области, так и по всей России. У АО «Воронежсинтезкаучук» более 150 партнеров в России и за рубежом. Его марка известна в 26 странах мира. Почти половина выпускаемой продукции экспортируется в Испанию, Италию, Германию, Австрию, Финляндию, Китай, Тайвань, Индонезию, США и другие страны Европы, Азии и Америки.

В числе потребителей воронежских каучуков ведущие транснациональные корпорации химической индустрии, фирмы с мировым именем, такие как «Мишлен», «Бриджстоун», «Пирелли», «Нокиан Тайерс», «Континенталь».

Штат сотрудников АО «Воронежсинтезкаучук» составляет 2394 человек. Укрупненная организационная структура компании отражена на рис. 2.2.

На основе вышесказанного можно сделать вывод о перспективном существовании и развитии предприятия АО «Воронежсинтезкаучук» в ближайшие годы, т.к. изготавливаемая им продукция востребована и пользуется большим спросом на рынке.

Сегодня деятельность АО «Воронежсинтезкаучук» направлена на поиск и освоение новых сегментов рынка для сбыта продукции и расширение ассортимента, а также внедрение новых видов продукции для увеличения оборота и прибыли.

Этой цели можно достичь при условии всемерного повышения эффективности производства и качества продукции. Для этого необходимо обеспечить повышение производительности труда, совершенствовать производство и управление.

Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020-2021 гг. приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020–2021 гг.

Показатели	2020 год	2021 год	Изменение
Выручка предприятия, тыс. руб.	10972998	12639259	1666261
Себестоимость, тыс.руб.	9508635	10987713	1479078
Валовая прибыль, тыс.руб.	1464363	1651546	187183
Чистая прибыль, тыс.руб.	832347	675753	–156594
Среднесписочная численность работников, чел.	2414	2394	20
Среднегодовой выпуск продукции на 1 работника, тыс.руб.	4545,57	5279,56	733,99
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	11634454	13316783	1682329
Фондоотдача, руб./руб.	0,943	0,949	0,006

Согласно данным таблицы 2.2, в 2020 году объем производства продукции АО «Воронежсинтезкаучук» составил 10972998 тыс. руб., а в 2021 году – 12639259 тыс. руб., т.е. вырос на 15,18%.

В 2021 году объем производства продукции исследуемого предприятия увеличился на 1666261 тыс. руб., а себестоимость выпускаемой продукции увеличилась на 1479078 тыс. руб., т.е. выросла на 15,55%. Выручка росла более низкими темпами по сравнению с себестоимостью. Это привело к снижению валовой прибыли предприятия.

Предприятие АО «Воронежсинтезкаучук» работает эффективно, но с убывающей прибылью в 2021 году (вследствие опережающего роста себестоимости по сравнению с выручкой), – она сократилась на 18,81%.



Рисунок 2.2 – Структура управления АО «Воронежсинтезкаучук»

2.2 Анализ состава и структуры персонала

АО «Воронежсинтезкаучук»

В ходе анализа эффективности использования персонала, необходимо провести анализ состава и структуры персонала АО «Воронежсинтезкаучук», в процессе которого изучается уровень обеспеченности трудовыми ресурсами организации в целом, и его структурных подразделений в отдельности, а также уровень обеспеченности по категориям и профессиям. На основании результатов такого анализа дается оценка качества трудовых ресурсов организации.

Среднесписочная численность персонала АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году составила 2394 человек. Из них 2218 человек относится к промышленно–производственному персоналу. В 2020 году среднесписочная численность работников АО «Воронежсинтезкаучук» составляла 2414 человек, из них 2243 человека относятся к промышленно-производственному персоналу.

Динамику численности персонала отражает рисунок 2.3.

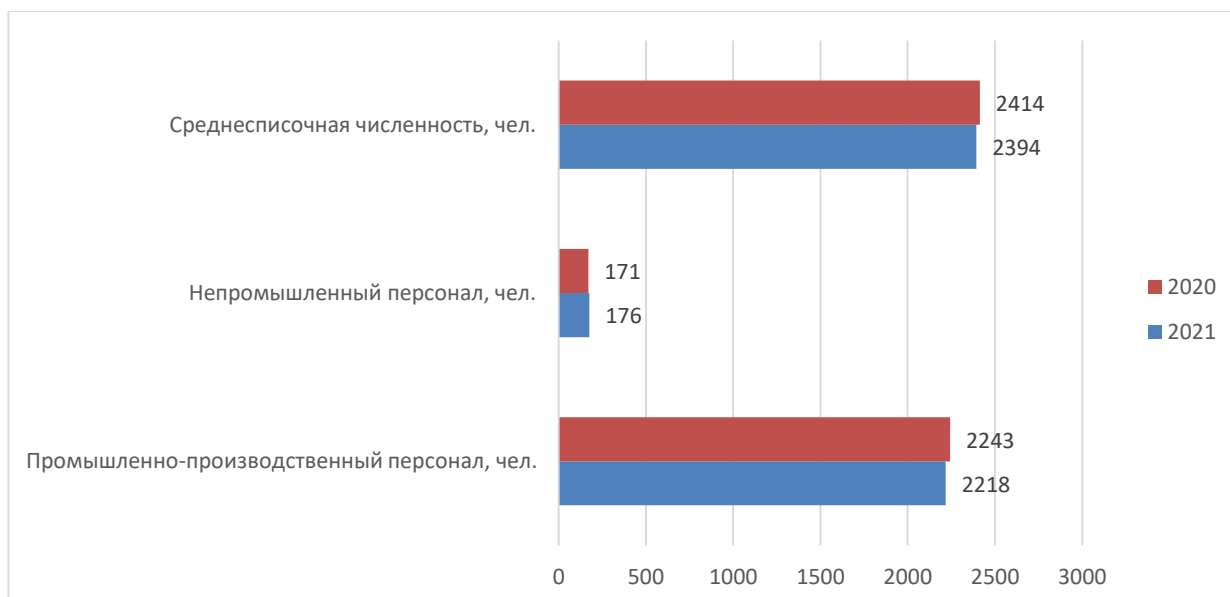


Рисунок 2.3 – Изменение численности персонала АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020-2021 г.г.

По данным рисунка 2.3 можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала АО «Воронежсинтезкаучук» в целом сократилась, при этом также произошло снижение количества промышленно-производственного персонала и незначительный рост числа непроизводственного персонала.

Изучим изменение численности промышленно-производственного персонала, данные для анализа сгруппируем в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Изменение численности промышленно–производственного персонала АО «Воронежсинтезкаучук» по категориям за 2020–2021гг.

Наименование показателя	Среднесписочная численность, человек			
	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Руководители	223	238	15	106,73
Специалисты	382	405	23	106,02
Рабочие	1554	1482	-72	95,37
Прочие служащие	84	93	9	110,71
Всего	2243	2218	-25	98,89

По данным таблицы 2.3 можно сделать вывод, что общая численность промышленно–производственного персонала АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году по сравнению с 2020 годом сократилась на 25 человек. Изменение произошло за счет сокращения рабочих на 72 человека, при этом увеличилось количество руководителей на 15 человек (6,73%), специалистов на 15 человек (6,02%), прочих служащих на 9 человек (10,71%). Такое изменение можно расценивать как положительно, так и отрицательно, поэтому в ходе дальнейшего анализа необходимо будет выявить причины и последствия изменений.

Динамику изменения численности промышленно-производственного персонала АО «Воронежсинтезкаук» более наглядно отражает рисунок 2.4.



Рисунок 2.4 – Динамика численности промышленно–производственного персонала АО «Воронежсинтезкаучук за 2020 – 2021 гг.

Таблица 2.4 – Изменение структуры промышленно–производственного персонала АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020-2021 гг.

Наименование показателя	Удельный вес, %			
	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Руководители	9,94	10,73	0,79	107,93
Специалисты	17,03	18,26	1,23	107,22
Рабочие	69,28	66,82	-2,47	96,44
Прочие служащие	3,74	4,19	0,45	111,96
Всего	100,00	100,00	–	–

По данным таблицы 2.4 можно сделать вывод что структура промышленно–производственного персонала АО «Воронежсинтезкаучук» не претерпела значительных изменений, хотя отмечается тенденция роста всех групп персонала на фоне сокращения рабочих. При этом самая большая доля в ней в течение всего рассматриваемого периода приходится на рабочих – около 70% – и специалистов – около 18%. В 2021 году в структуре АО «Воронежсинтезкаучук» снизилась доля рабочих (на 2,47%) за счет роста других категорий промышленно–производственного персонала предприятия.

Более наглядно структуру промышленно–производственного персонала АО «Воронежсинтезкаучук» году отражает рисунок 2.5.

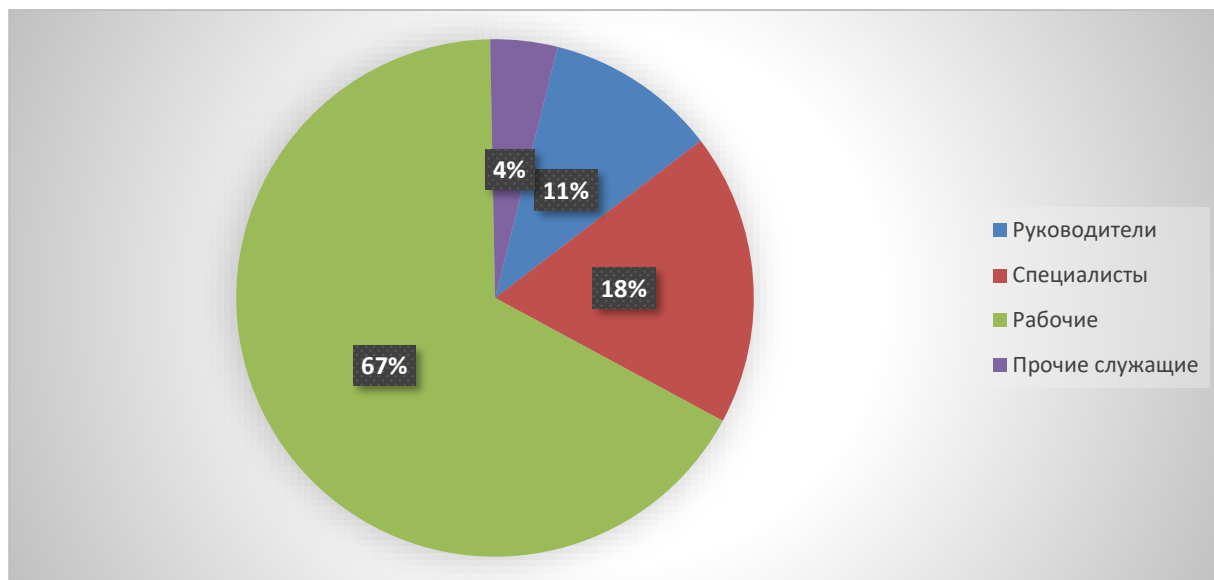


Рисунок 2.5 – Структура промышленно–производственного персонала АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году

Изучив структуру промышленно-производственного персонала предприятия перейдем к сравнению плановой и фактической структуры персонала АО «Воронежсинтезкаучук» по основным категориям за 2020 и 2021 годы.

Отклонение фактической структуры персонала от плановой в 2020 году отражено в табл. 2.5.

Численность промышленно-производственного персонала АО «Воронежсинтезкаучук» составила в 2020 году 224 человека, что по факту больше плана на 43 человека.

По категориям персонала руководители, специалисты план приема не выполнен.

В то же время, по категории рабочие план перевыполнен на 54 человека за счет большего количества основных рабочих (+86 чел) и недобора вспомогательных рабочих (–32 чел).

Отклонение фактической структуры персонала от плановой в 2021 году

отражено в табл. 2.6.

Таблица 2.5 – Сравнение плановой и фактической структуры персонала
АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020 год

Наименование показателя	По плану 2020г	Уд. вес, %	Фактически 2020 г.	Уд. вес, %	Отклонение по уд. весу, %	Абсолютное отклонение, (+,-)	% выполнения плана
Промышленно – производственный персонал, чел.	2200	93,78	2243	93,69	-0,08	43	101,95
В том числе:							
Руководители	230	9,80	223	9,31	-0,49	-7	96,96
Специалисты	400	17,05	382	15,96	-1,09	-18	95,50
Рабочие	1500	63,94	1554	64,91	0,97	54	103,60
Из них:							
Основные	1200	51,15	1286	53,72	2,57	86	107,17
Вспомогательные	300	12,79	268	11,19	-1,59	-32	89,33
Прочие служащие	70	2,98	84	3,51	0,52	14	120,00
Непромышленный персонал, чел.	146	6,22	171	7,14	0,92	25	117,12

Таблица 2.6 – Сравнение плановой и фактической структуры персонала
АО «Воронежсинтезкаучук» за 2021 год

Наименование показателя	По плану 2021г.	Уд. вес, %	Фактически 2021 г.	Уд. вес,	Отклонение по уд. весу, %	Абсолютное отклонение, (+,-)	% выполнения плана
				%			
Промышленно – производственный персонал, чел.	2200	93,78	2218	92,65	-1,13	18	100,82
В том числе:							
Руководители	230	9,80	238	9,94	0,14	8	103,48
Специалисты	400	17,05	405	16,92	-0,13	5	101,25
Рабочие	1500	63,94	1482	61,90	-2,03	-18	98,80
Из них:							
Основные	1200	51,15	1124	46,95	-4,20	-76	93,67
Вспомогательные	300	12,79	358	14,95	2,17	58	119,33
Прочие служащие	70	2,98	93	3,88	0,90	23	132,86
Непромышленный персонал, чел.	146	6,22	176	7,35	1,13	30	120,55

Численность промышленно-производственного персонала АО «Воронежсинтезкаучук» составила в 2021 году 2218 человека, что по факту больше плана на 18 человек

По категориям персонала руководители, специалисты, прочие служащие и непромышленный персонал план приема выполнен более чем на 100%.

В то же время, по категории рабочие плановое количество было больше фактического на 18 человек. Особо следует отметить, что по основным рабочим план невыполнен на 76 человек, при том что вспомогательных рабочих больше плана на 58 человек. Невыполнение плана по основным рабочим связано с низкой привлекательностью вредных и опасных условий труда, сменным графиком работы и тяжелой физической работы.

Далее изучим гендерную структуру персонала по данным таблицы 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика гендерной структуры персонала
АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020-2021 гг.

Наименование показателя	Среднесписочная численность, чел.		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
Женщины	1185	1098	49,09	45,86
Мужчины	1229	1296	50,91	54,14
Итого	2414	2394	100,00	100,00

В структуре персонала в 2020 и 2021 годах преобладают мужчины, причем в 2021 году их число увеличилось как в абсолютном значении (+61 человек), так и в структуре персонала на 3%. Это может быть обусловлено тем фактом, что на предприятии ряд должностей связано с тяжелым физическим трудом.

Более наглядно гендерная структура персонала АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020–2021 гг. представлена на рис. 2.6.

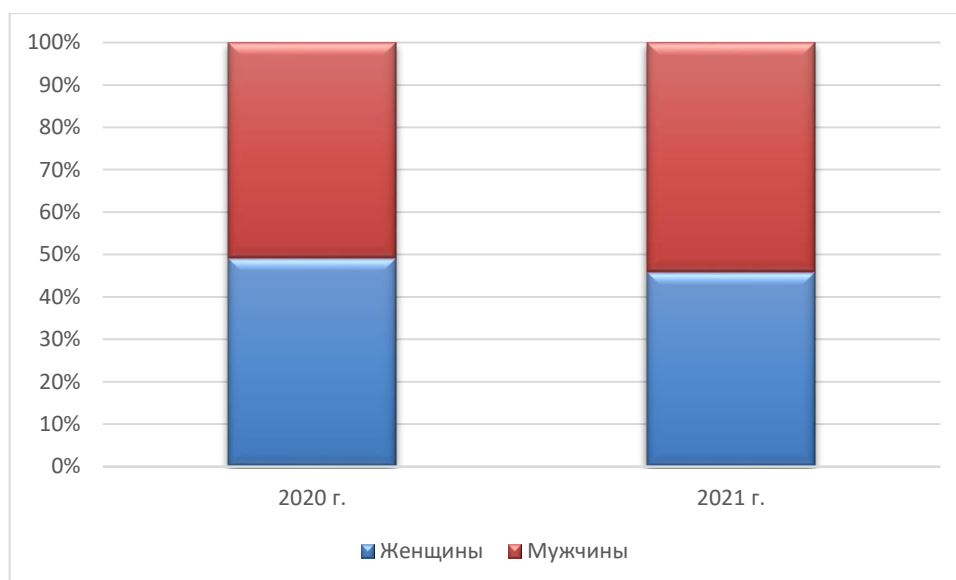


Рисунок 2.6 – Динамика гендерной структуры персонала АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020-2021 гг.

После изучения гендерной структуры персонала целесообразно изучить возрастную структуру. Возрастная структура АО «Воронежсинтезкаучук» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика возрастной структуры персонала АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020-2021 гг.

Возраст работников	Среднесписочная численность, чел.		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
моложе 20 лет	25	28	1,04	1,17
21-30 лет	254	241	10,52	10,07
31-40 лет	587	532	24,32	22,22
41-50 лет	893	903	36,99	37,72
51-60 лет	421	491	17,44	20,51
старше 60 лет	234	199	9,69	8,31
Итого	2414	2394	100,00	100,00

По данным таблицы 2.8 можно определить, что наибольшее количество работников АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020 и 2021 годах находилось в возрастной группе 41-50 лет. В 2021 году число таких работников незначи-

тельно возрастает как в абсолютных показателях (+10 человек), так и в структуре. Также значительное количество работников в возрастной группе 1-40 лет, но их число сократилось в 2021 году как в абсолютных показателях (на 55 человек), так и в структуре на 2%. Также значительна доля работников 51-60 лет, которая увеличилась в 2021 году на 2% или на 70 человек. Все это свидетельствует о недостаточном количестве молодых работников 21-30 лет, из которых предприятие должно формировать свой кадровый резерв.

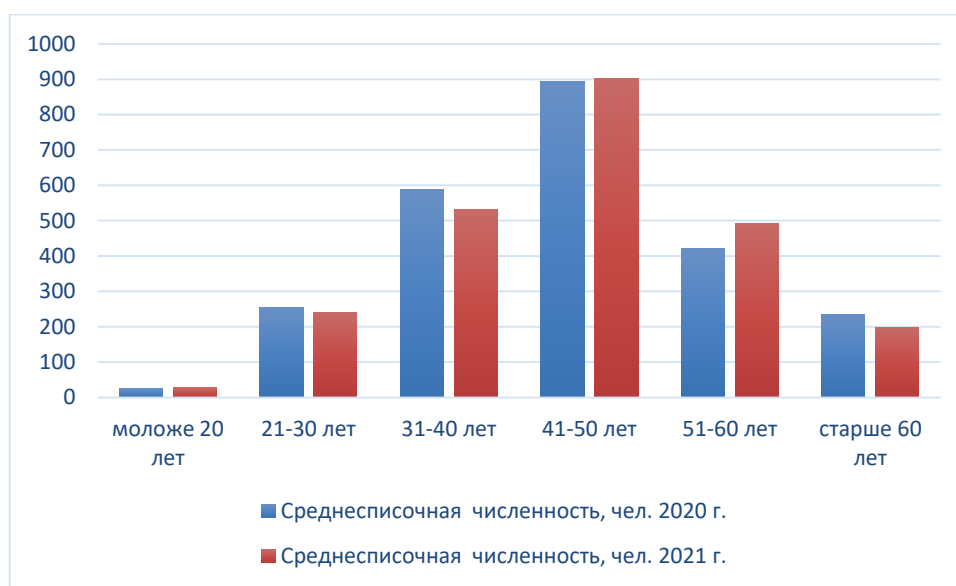


Рисунок 2.7 – Динамика возрастной структуры персонала АО «Воронежсинтезкаучук за 2020-2021 гг.

Исследование динамики возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей АО «Воронежсинтезкаучук» в рабочей силе, подготовке резерва и профессионального обучения.

Изучив данные таблицы 2.9, можно сделать вывод, что уровень образования персонала АО «Воронежсинтезкаучук» постепенно повышается за счет повышения доли сотрудников, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, и за счет сокращения доли персонала, имеющих неполное

среднее и среднее образование. Но даже в таком случае

Таблица 2.9 – Образовательная структура персонала
АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020-2021 г.г.

Возраст работников	Среднесписочная численность, чел.		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
Неполное среднее	2	2	0,08	0,08
Среднее	149	138	6,17	5,76
Высшее	1211	1272	50,17	53,13
Незаконченное высшее	158	87	6,55	3,63
Среднее профессиональное	894	895	37,03	37,39
Итого	2414	2394	100,00	100,00

следует уделять внимание повышению квалификации персонала. Удельный вес персонала с высшим и средним профессиональным образованием суммарно составляет более в 2020 году более 87%, а в 2021 году превышает 90%.



Рисунок 2.8 – Динамика образовательной структуры персонала
АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020-2021 гг.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в

компании (стаж). Структура персонала по продолжительности работы в АО «Воронежсинтезкаучук» представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Структура персонала по продолжительности стажа работы в АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020-2021 гг.

Стаж работы	Среднесписочная численность, человек		Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.
менее 1 года	201	218	8,96	9,83
1-3 года	125	87	5,57	3,92
3-5 лет	178	186	7,94	8,39
5-10 лет	1004	1018	44,76	45,90
10-20 лет	528	567	23,54	25,56
свыше 20 лет	207	142	9,23	6,40
Итого	2243	2218	100,00	100,00

В структуре персонала АО «Воронежсинтезкаучук» преобладает персонал с продолжительным трудовым стажем работы на данном месте. Доля сотрудников ПАО МК «Воронежский» со стажем свыше 5 лет наибольшая. Также значительна доля сотрудников со стажем более 10 лет. Однако, следует обратить внимание на снижение доли работников, проработавших 1-3 года. Возможно, отток кадров связан с отсутствием программ адаптации молодых специалистов в АО «Воронежсинтезкаучук».

2.3 Анализ движения и текучести персонала в АО «Воронежсинтезкаучук»

Для оценки качества работы с персоналом используется система показателей, характеризующих его движение и детализирующих особенности этого оборота. В практике анализа не осуществляют планирование коэффициентов движения персонала, поэтому для того, чтобы сделать выводы необходимо сравнить показатели отчетного года с предыдущим.

Характеристику движения персонала в целом по предприятию, и по категориям и группам персонала может дать баланс движения кадров, который включает в себя целый ряд показателей:

- 1) коэффициент оборота по приему;
- 2) коэффициент оборота по выбытию;
- 3) коэффициент текучести кадров;
- 4) коэффициент постоянства кадров;
- 5) коэффициент общего оборота кадров;
- 6) коэффициент замещения кадров.

Изучим методику расчета каждого из них.

Коэффициент оборота по приему ($K_{ОП}$) характеризует интенсивность оборота кадров и рассчитывается по формуле:

$$K_{ОП} = Ч_{П} / Ч_{СП}, \quad (2.1)$$

где $Ч_{П}$ – количество работников, принятых за отчетный период;

$Ч_{СП}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по приему кадров АО «Воронежсинтезкаучук» увеличился в 2020 году:

$$K_{ОП\ 2020} = 185/2414=0,077$$

$$K_{ОП\ 2021} = 198/2394 = 0,083$$

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{ОВ}$) отражает интенсивность увольнения работников и рассчитывается по формуле:

$$K_{ОВ} = Ч_{В} / Ч_{СП}, \quad (2.2)$$

где $Ч_{В}$ – число работников, которые выбыли за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию кадров АО «Воронежсинтезкаучук» увеличился в 2020 году:

$$K_{ОВ\ 2020} = 205/2414=0,085$$

$$K_{ОВ\ 2021} = 218/2394 = 0,091$$

Коэффициент текучести кадров (K_{TK}) характеризует эффективность кадровой политики предприятия и рассчитывается по формуле:

$$K_{TK} = \frac{Ч_y}{Ч_{СП}}, \quad (2.3)$$

где $Ч_y$ – число уволенных и уволившихся работников за отчетный период.

Следует отметить, что в число уволенных и уволившихся работников включают работников, которые уволились именно из-за того, что их не устроило что-то, а также те, кто не устроил работодателя. Для определения этого коэффициента в отделе кадров АО «Воронежсинтезкаучук» анкетировывают работников, увольняющихся по собственному желанию, в том числе и по вопросу причины увольнения.

Коэффициент текучести кадров АО «Воронежсинтезкаучук» имеет тенденцию к увеличению в 2021 году по сравнению с 2020:

$$K_{TK\ 2020} = 148/2414 = 0,061$$

$$K_{TK\ 2021} = 191/2394 = 0,080$$

Коэффициент постоянства кадров ($K_{ПК}$) характеризует определенную часть персонала предприятия, которая постоянно работает в течение рассматриваемого периода, и рассчитывается по формуле:

$$K_{ПК} = \frac{(Ч_{НП} - Ч_y)}{Ч_{СП}}, \quad (2.4)$$

где $Ч_{НП}$ – численность персонала на начало периода.

Коэффициент постоянства кадров АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году уменьшился по сравнению с 2020 годом :

$$K_{ПК\ 2020} = (2498 - 148)/2414 = 0,974$$

$$K_{ПК\ 2021} = (2478 - 191)/2394 = 0,955$$

Коэффициент общего оборота кадров ($K_{ООК}$) характеризует степень изменения кадрового состава и рассчитывается по формуле:

$$K_{ООК} = \frac{(Ч_{П} + Ч_{В})}{Ч_{СП}}, \quad (2.5)$$

Коэффициент общего оборота кадров АО «Воронежсинтезкаучук» характеризуется положительной динамикой в 2021 году по сравнению с 2020 годом:

$$K_{\text{ООК } 2020} = (185+205)/2414 = 0,162$$

$$K_{\text{ООК } 2021} = (198+218)/2394 = 0,174$$

Коэффициент замещения кадров ($K_{\text{ЗК}}$) характеризует соотношение уровня вновь принятого и уволенного персонала предприятия и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ЗК}} = (Ч_{\text{П}} - Ч_{\text{В}})/Ч_{\text{СП}}, \quad (2.6)$$

Коэффициент замещения кадров АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году не изменился по сравнению с 2020 годом. Но значение данного коэффициента отрицательное, а он должен быть положительным. Это негативно характеризует работу кадровых служб предприятия:

$$K_{\text{ЗК } 2020} = (185 - 205)/2414 = -0,008$$

$$K_{\text{ЗК } 2021} = (198 - 218)/2394 = -0,008$$

Наряду с выше рассмотренными коэффициентами движения и текучести персонала предприятия, в практике зачастую анализируются и группы работников предприятия, которых принимают на работу в течение определенного периода, и оценивается период времени, в течение которого выбывшие и уволенные работники покинули предприятие.

Результаты анализа и расчета показателей, характеризующих движение персонала АО «Воронежсинтезкаучук» представлены в таблице 2.11.

Согласно данным табл. 2.11, в 2021 году в АО «Воронежсинтезкаучук» среднесписочная численность работников сократилась на 20 человек. При этом поступило на работу на предприятие и выбыло по 13 человек. Также негативно можно охарактеризовать увеличение количества работников, уволившихся по собственному желанию (в 2021 году, году таких людей на 29% больше, чем в 2020 году).

Динамика коэффициентов оборота по приему и выбытию в АО «Воро-

нежсинтезкаучук» за исследуемый период представлена на рисунке 2.12.

Таблица 2.11 – Анализ движения персонала АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020 – 2021гг.

Наименование показателя	2020г.	2021г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность, чел.	2414	2394	-20	99,17
Выбыло работающих,	205	218	13	106,34
в том числе по собственному желанию, чел.	148	191	43	129,05
Принято на работу в течение года, чел.	185	198	13	107,03
Численность проработавших в течение года, чел.	2209	2176	-33	98,51
Коэффициент оборота по приему	0,077	0,083	0,006	107,79
Коэффициент оборота по выбытию	0,085	0,091	0,006	107,06
Коэффициент текучести кадров	0,061	0,08	0,019	131,15
Коэффициент постоянства кадров	0,974	0,955	-0,019	98,05
Коэффициент общего оборота	0,162	0,179	0,017	110,49
Коэффициент замещения кадров	-0,08	-0,08	0	100,00

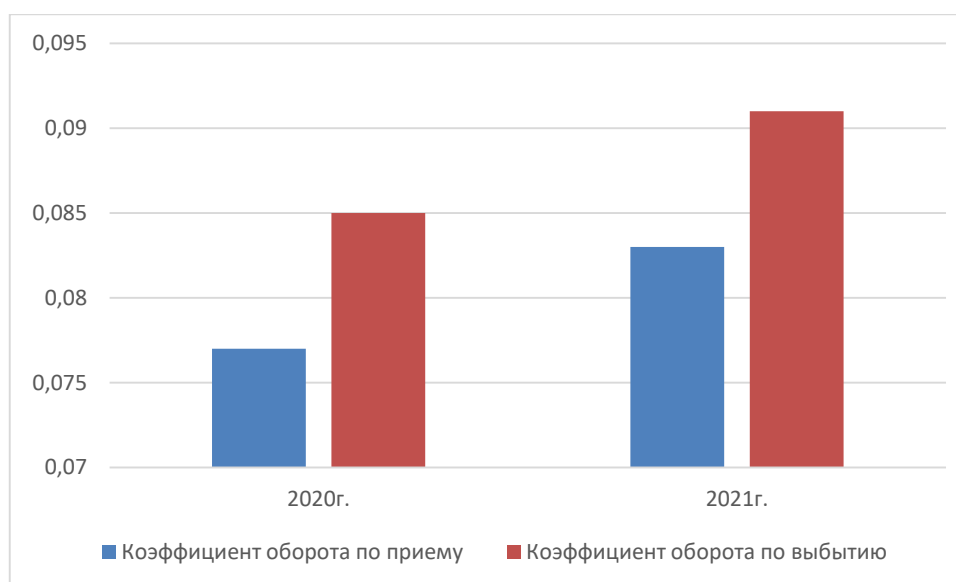


Рисунок 2.12 – Динамика коэффициентов оборота по приему и выбытию персонала в АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020-2021 гг.

По информации на рисунке 2.12 можно сказать, что оба коэффициента имеют тенденцию к росту, что свидетельствует о негативных тенденциях в

области движения персонала на АО «Воронежсинтезкаучук». Причем выбытие персонала больше, чем прием.

Численность персонала, проработавшего в АО «Воронежсинтезкаучук» в течение всего года снизилась: с 2209 человек в 2020 году до 2176 человек в 2021 году. Коэффициент постоянства персонала предприятия находится на очень высоком уровне – 0,974 в 2020 году, 0,955 в 2021, а коэффициент текучести кадров – на очень низком уровне (0,061 в 2020 году и 0,174 в 2021 году), но как видно на рисунке 2.13 коэффициент постоянства снижается, а текучести, соответственно увеличивается, что при сохранении дальнейшей тенденции может ухудшить ситуацию с текучестью кадров, поэтому следует принять меры по недопущению дальнейшего снижения этих показателей.

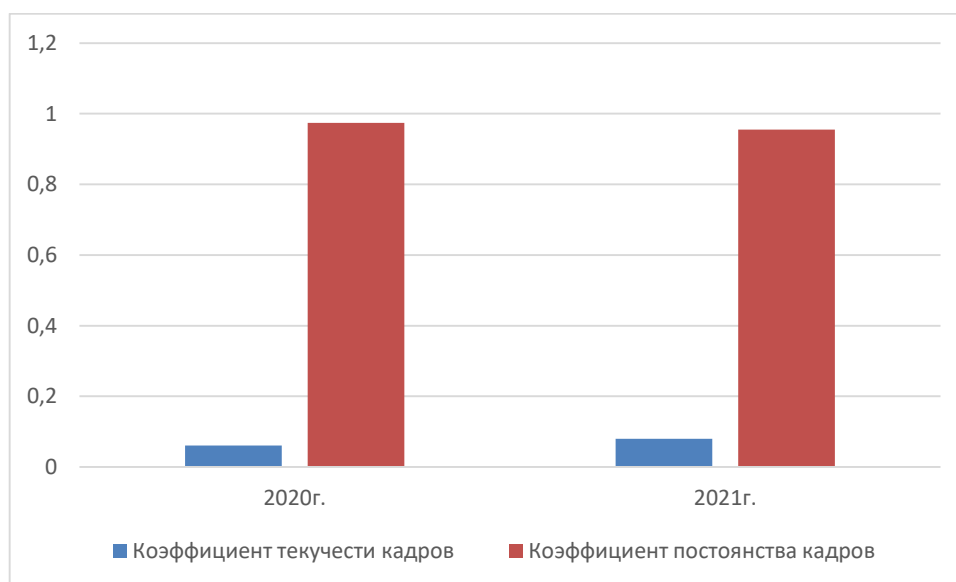


Рисунок 2.13 – Динамика движения кадров в АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020 – 2021 гг.

Высокий уровень стабильности персонала является столь же значимым результатом деятельности АО «Воронежсинтезкаучук», как и произведенная продукция или полученная прибыль. Можно отметить на предприятии ПАО МК «Воронежский» тенденцию к ухудшению стабилизации кадрового состава, поэтому важно контролировать эти показатели и разрабатывать меры по недопущению дальнейшего ухудшения ситуации.

2.4 Анализ эффективности использования персонала в АО «Воронежсинтезкаучук»

Чтобы оценить уровень производительности труда можно применить систему обобщающих и частных показателей.

К обобщающим показателям относятся, например, среднегодовая, среднедневная, среднечасовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Частные показатели производительности труда характеризуют затраты времени на производство единицы продукции в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

К обобщающим показателям, характеризующим производительность труда персонала, относится среднегодовая выработка продукции одним рабочим и работающим.

Показатели использования рабочего времени в АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020–2021 гг. отражены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Использование рабочего времени в
АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020-2021 г.г.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	2414	2394	-20	99,17
Среднее количество рабочих дней по производственному календарю	204	204	0	100,00
Фактически отработано дней одним работником за год	198	201	3	101,52
Фактически отработано дней всеми работниками за год	477972	481194	3222	100,67

Фактически отработано часов одним работником за год	2336,4	2391,9	55,5	102,38
Средняя продолжительность рабочего дня по факту, час.	11,8	11,9	0,1	100,85
Общий фонд рабочего времени, чел. – час.	5640070	5726209	86139	101,53

Снижение среднесписочной численности персонала АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году сопровождалось увеличением отработанного времени одним работником за год, что привело к росту общего фонда рабочего времени персонала на 86139 человеко-часов в 2021 году по сравнению с 2020 годом.

Поскольку в 2021 году выросла средняя продолжительность рабочего дня (на 0,85 %) и количество дней, отработанных одним работником за год, то увеличилась и производительность труда персонала АО «Воронежсинтезкаучук», что видно в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Изменение производительности труда работников АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020-2021 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	10972998	12639259	1666261,00	115,19
Среднесписочная численность персонала, чел.	2414	2394	-20,00	99,17
– в том числе рабочих, чел.	1554	1482	-72,00	95,37
Удельный вес рабочих в общей численности, %	64,37	61,90	-2,47	96,16
Фактически отработано дней одним рабочим за год	198	201	3,00	101,52
Средняя продолжительность рабочего дня по факту, час.	11,8	11,9	0,10	100,85
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб.	4545,57	5279,56	733,99	116,15
Выработка рабочего, тыс.руб.:				
– среднегодовая	7061,13	8528,51	1467,38	120,78
– среднедневная	35,66	42,43	6,77	118,98
– среднечасовая	3,02	3,57	0,54	117,98

Согласно данным таблицы 2.13, в 2021 году по сравнению с 2020 годом в АО «Воронежсинтезкаучук» увеличилась:

- 1) среднегодовая выработка одного работающего – на 16,15%;
- 2) среднегодовая выработка рабочего – на 20,78%

Основным фактором роста выработки персонала в АО «Воронежсинтезкаучук» послужил рост объема продаж предприятия на 15,19%. Второстепенными факторами роста выработки явились: увеличение средней продолжительности рабочего дня и количество отработанных дней.

Сравнение динамики среднегодовой выработки одного работника и одного рабочего АО «Воронежсинтезкаучук» иллюстрирует рисунок 2.15.

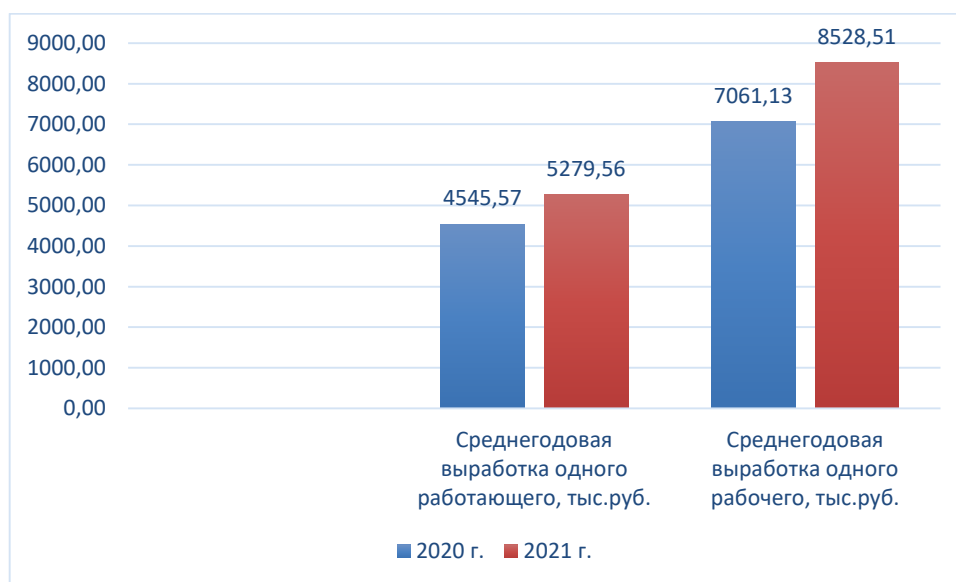


Рисунок 2.15 – Динамика среднегодовой выработки одного работника и одного рабочего АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020-2021 гг.

Изменение производительности труда работников АО «Воронежсинтезкаучук» представлено в таблице 2.14

Таблица 2.14 – Изменение производительности труда работников АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020-2021 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %

Выручка, тыс.руб.	10972998	12639259	1666261	115,19
Среднесписочная численность персонала, чел.	2414	2394	-20	99,17
Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс.руб.	4545,57	5279,56	733,99	116,15
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1259504,5	1240498,98	-19005,52	98,49
Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс.руб.	521,75	518,17	-3,58	99,31

Как свидетельствуют данные таблицы 2.14, увеличение выработки персонала АО «Воронежсинтезкаучук» сопровождалось уменьшением фонда оплаты труда.

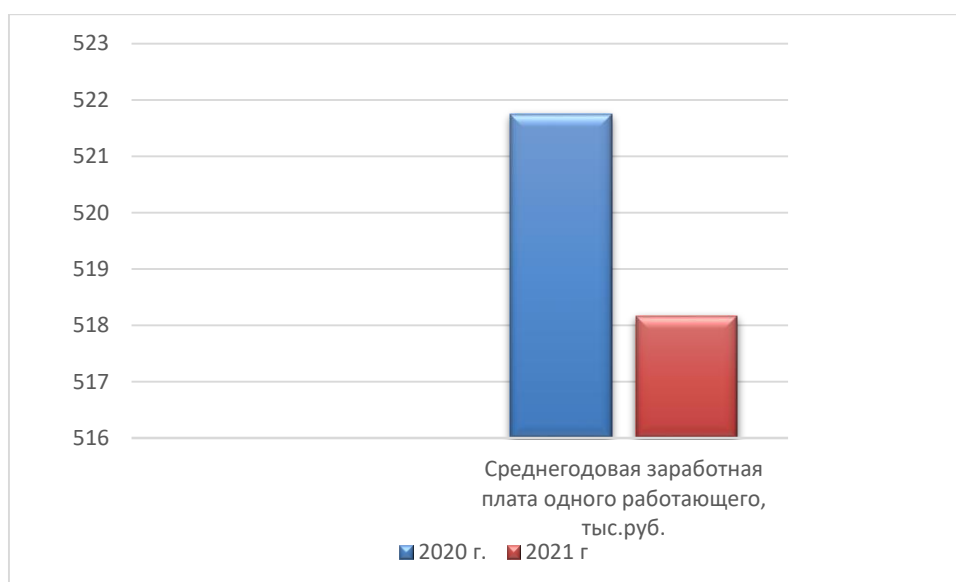


Рисунок 2.16 – Изменение среднегодовой заработной платы в АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020-2021 г.г.

Рисунок 2.16 дает наглядное представление о том, что несмотря на увеличение выработки одним работающим и одним рабочим, на увеличение продолжительности рабочего времени и рабочих дней на фоне снижения количества рабочих, среднегодовая заработная плата в 2021 год снизилась. Это может привести к оттоку кадров в будущем и требует разработки мер, кото-

рые позволят учитывать индивидуальный вклад каждого работающего в производственный процесс.

3. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов

3.1 Способы повышения эффективности использования трудовых ресурсов

Для эффективного использования трудовых ресурсов все компоненты системы управления трудовыми ресурсами предприятия должны быть организованы, интегрированы и взаимосогласованы. Взаимодействие элементов, интенсивность их развития, взаимозависимость между ними обеспечивают будущее профессиональное развитие работника. С целью повысить эффективность использования трудовых ресурсов нужно выполнить определенные действия. Рекомендуется систематически проводить оценку персонала в организациях, на постоянной основе давать оценку уровня квалификации сотрудников, также важно постоянно оценивать кадровые технологии, применяемые предприятием, а также обоснованность вложений в персонал.

В качестве резерва для улучшения использования трудовых ресурсов можно назвать такие факторы как уменьшение текучести кадров путем повышения качества бытовых условий и условий труда, развитие сферы обслуживания кадров, предоставление жилья сотрудникам или частичная оплата их проживания, создание комфортного климата в коллективе. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов изображены на рисунке 3.1.

Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов определены как задачи государства по восстановлению потенциала страны (сглаживание структурных диспропорций на рынке труда, поддержка молодых специалистов на государственном уровне), так и непосредственно предприятий, направленных на повышение эффективности управления кадрами (усиление материального стимулирования, проведение кадровой работы, сокращение текучести кадров).

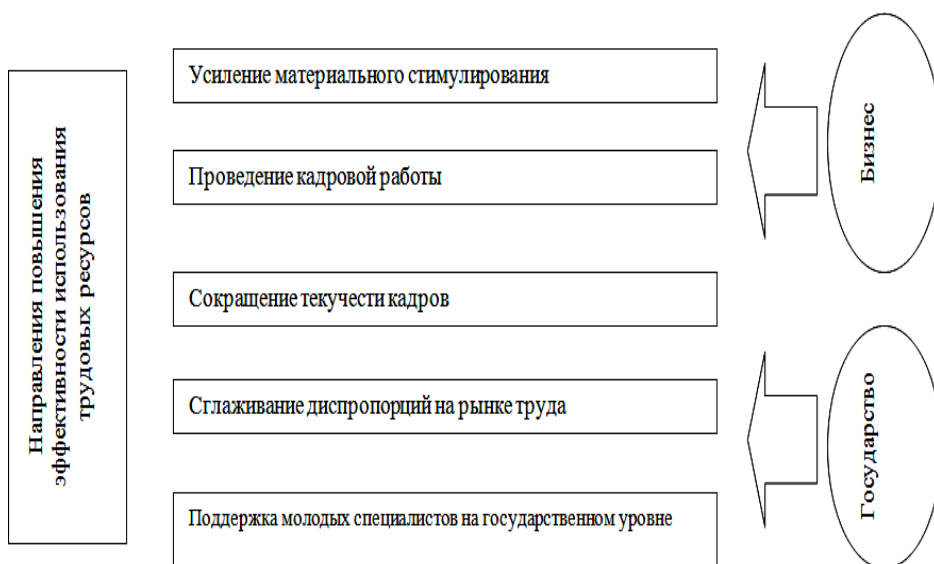


Рисунок 3.1 – Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов

Для того, чтобы определить мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов, важно не только выявить проблемы, но также изучить практику, как отечественную, так и иностранную, так как от страны и населения зависят и те меры, которые окажутся действенными. Поэтому далее определим особенности мотивации сотрудников в зависимости от страны их происхождения:

1. В Великобритании существует достаточно интересный подход к мотивации работника. Считается, что работник будет выполнять обязанности эффективно, если его доход будет поставлен в зависимость от прибыли предприятия. Поэтому работник имеет долю в капитале, тем самым он более заинтересован в повышении прибыльности и относится к своей работе не как к обязанности.

2. Японцы, по общепринятому мнению и результатам исследования, ценят стабильность. Для них мотивирующим фактором будет пожизненный найм на работу, который больше ни в одной другой стране не практикуется. Работник ценит стабильность, у него отсутствует тревожность по поводу бу-

дущего, нет страха остаться без рабочего места и дохода.

3. В США система мотивации работников включает широкий комплекс мер, таких как выплата премий за работу без создания аварийных ситуаций на производстве, премий за бережное и долгое использование оборудования, премий за выполнение и соблюдение технологической дисциплины, заработная плата при этом включает сдельную и повременную части, что позволяет работнику при достижении высоких результатов по выпуску продукции получать более высокую зарплату.

4. Французские работодатели, определяя меры по стимулированию труда своих сотрудников, используют комплекс методов. К ним относятся в частности, балльная оценка труда сотрудника с учетом его производительности труда, качества его работы, отношения к этическим аспектам на производстве, профессионального мастерства. А инициативность работников всегда поощряется работодателем.

Из вышесказанного можно сделать вывод, то значительное количество иностранных организаций не считают материальные стимулы первостепенными и постепенно снижают их значимость при разработке мероприятий для более результативного использования персонала. В то же время, они стараются постепенно вводить все новые нематериальные стимулы для сотрудников. Также особое внимание стали уделять возможности участия работника в работе предприятия в целом, так как именно сотрудники на местах могут наиболее четко сформулировать не только имеющиеся проблемы, но и предложить такие меры по их решению, которые часто недоступны управленцам именно из-за отсутствия четкого понимания их связи с производством.

Следует уделить внимание и специфике мотивации российских сотрудников. Так, специалисты международного рекрутингового агентства «Kelly Services» в 2019 году изучали, что побуждает работников сделать выбор в пользу той или иной компании на рынке труда, какие факторы являются для них решающими при выборе места работы. Для получения результатов иссле-

дования были опрошены россияне трудоспособного возраста. На рисунке 3.2 приведены результаты этого исследования.

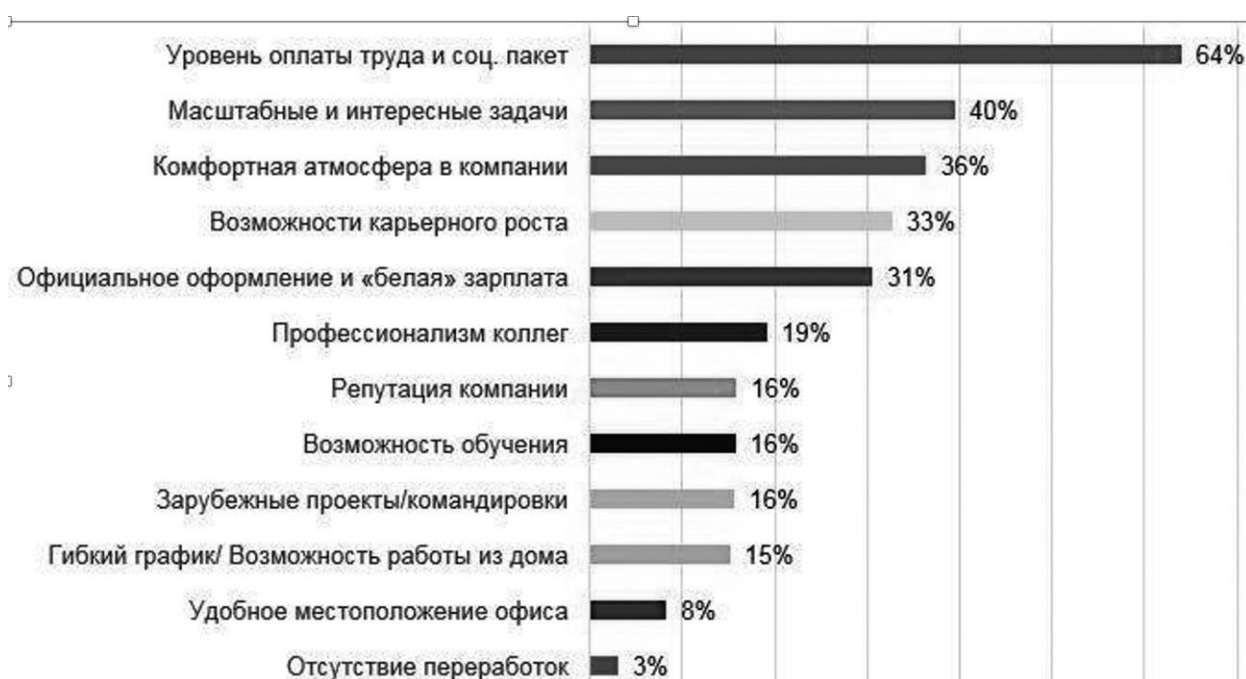


Рисунок 3.2 – Факторы мотивации к труду российских работников

По данным рисунка 3.2 можно сказать, что для работников российских предприятий приоритетным является уровень заработной платы и хороший соцпакет, на втором месте масштабные и интересные задачи. Также важна для сотрудников комфортная атмосфера в компании, возможности карьерного роста, официальное трудоустройство, коллеги-профессионалы. Репутация компании и возможность обучения важны всего лишь 16% опрошенным. Местоположение офиса и отсутствие переработок интересует работников меньше всего.

Результаты другого исследования, проведенного исследовательским центром портала Superjob.ru, свидетельствуют о несколько ином распределении стимулов. Изучим рисунок 3.3.

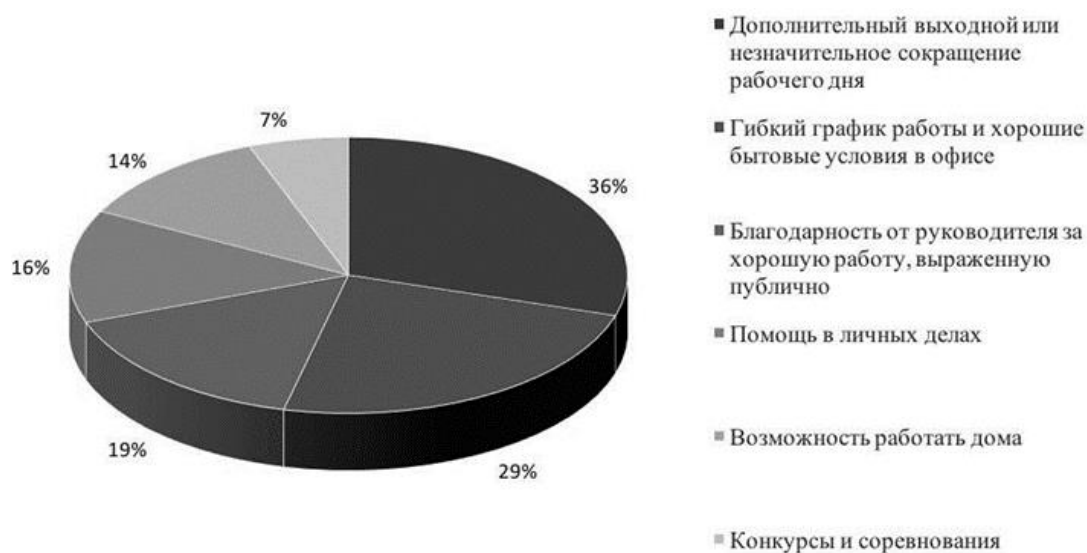


Рисунок 3.3 – Основные способы мотивации россиян

Этот опрос менее масштабен, он проводился среди 3000 активных граждан в России. По результатам было выявлено, что приоритетны для работников возможность дополнительных выходных или небольшое сокращение рабочего дня. Хорошие бытовые условия и гибкий график также важны. Признание руководства и ощущение чувства благодарности от него отмечены как немаловажные в этом исследовании.

Таким образом, для разработки системы стимулирования работников, нужно учитывать результаты исследования и анкетирования именно своего предприятия и потенциальных работников, поскольку опираться на опросы рандомной выборки не всегда эффективно.

Материальное стимулирование работников является основным способом их мотивации к работе на данном предприятии. Но просто устанавливать высокую заработную плату не всегда верно. Оплата труда работника должна зависеть от его профессионализма, заинтересованности в работе предприятия, предложений по оптимизации рабочего процесса и других аналогичных факторов. Именно поэтому многие предприятия в настоящее время используют грейдинг, которое позволяет стимулировать работников совершенствоваться. Необходимо применять как материальную, так и нематериальную мотивацию.

К материальной мотивации работников можно отнести также например, предоставление возможности бесплатного проезда к месту работы, спортзал на предприятии или оплата фитнес-клубов, предоставление пакета добровольного медицинского страхования и другие аналогичные способы. К нематериальным способам стимулирования можно отнести возможность обучения работника, систему конкурсов, награждений.

Среди резервов эффективности использования трудовых ресурсов выделяют экстенсивные (устранение брака, ликвидации сверхплановых потерь рабочего времени) и интенсивные (осуществление нереализованных организационно-технических мероприятий, обеспечение выполнения норм выработки работниками-сдельщиками) [2].

Выделим следующие пути, позволяющие повысить эффективности использования трудовых ресурсов современных предприятий, а именно:

- рационализация передового мирового опыта для повышения технического уровня производства товаров, услуг;
- использование новейших технологий для более эффективного использования труда работников;
- автоматизация процесса производства продукции (позволит снизить уровень удельной трудоемкости при производстве продукции);
- изменение структуры выпускаемых конечных продуктов (уменьшение удельного веса наиболее трудоемких видов продукции);
- разработка и внедрение системы организации труда, соответствующей динамично изменяющимся требованиям производства и сбыта продукции (перераспределение функций между работниками, оптимизация форм разделения, кооперации труда, увеличение реального фонда рабочего времени);
- укрепление дисциплины персонала предприятия;
- создание системы мотивационной заинтересованности работников в результатах своей деятельности, использование методов материального (заработная плата, премии, медицинское страхование, оплата расходов на

транспорт, связь и питание) и нематериального (создание публичной таблицы с результатами работы каждого сотрудника, благодарности за личные или групповые заслуги) стимулирования труда;

– применение гибких методов нормирования труда;

– усовершенствование организации работы с коллективами работников и учет их пожеланий (поощрение личной инициативы, взаимодействие руководителей и подчинённых, создание благоприятного для саморазвития климата в коллективе);

– технически эргономическое оснащение и улучшение обслуживания, максимально возможного количества, рабочих мест.

Таким образом, в настоящее время существует широкий спектр способов повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. В пункте 3.2 данной работы необходимо разработать способы повышения эффективности использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук» с учетом особенностей деятельности предприятия.

3.2 Мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в АО «Воронежсинтезкаучук»

Как показало исследование эффективности использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук», предприятие имеет следующие негативные показатели в области использования трудовых ресурсов.

Так, наибольшее количество работников АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020 и 2021 годах находилось в возрастной группе 41-50 лет. В 2021 году число таких работников незначительно возрастает как в абсолютных показателях (+10 человек), так и в структуре. Также значительное количество работников в возрастной группе 31-40 лет, но их число сократилось в 2021 году как в абсолютных показателях (на 55 человек), так и в структуре на 2%. Также значительна доля работников 51-60 лет, которая увеличилась в 2021 году на 2% или на 70 человек. Все это свидетельствует о недостаточном ко-

личестве молодых работников 21-30 лет и о старении кадров, что вызывает необходимость формирования кадрового резерва и подготовки молодых специалистов.

В исследуемом периоде привлекательность предприятия для молодых работников крайне низкая. Причин к этому несколько. Работа связана с вредными и опасными условиями труда. Производственный процесс организован в форме безостановочного производства, что обусловлено спецификой деятельности предприятия химической промышленности. Поэтому график работы сменный, смены по 12 часов, в праздничные дни также предприятие работает.

Работники АО «Воронежсинтезкаучук» также отмечают, что действующая система оплаты труда и премирования не повышает мотивацию к труду. Кроме того, средняя заработная плата по предприятию в 2021 году снизилась по сравнению с 2020, что также отмечают работники. На предприятии в рамках повышения мотивации персонала некоторым работникам в период очередного отпуска выделяют путевки в КЦО «Сибур-Юг», однако система распределения путевок не прозрачна и, следовательно, функций мотивации не выполняет.

В связи с этим, необходимо предложить комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук»:

1. Формирование на рынке труда имиджа привлекательного работодателя, стабильно развивающейся компании федерального масштаба, ориентированной на обучение и развитие талантливых работников.

2. Карьерное планирование, основанное на систематической оценке кадрового потенциала.

3. Унифицированная система вознаграждения сотрудников, зависящая от результативности сотрудника, выполнения целевых показателей, а также общих результатов АО «Воронежсинтезкаучук».

4. Организованная система обучения и развития персонала.

5. Развитие социальных программ.

Формирование резерва персонала для выдвижения на вышестоящие должности является жизненно важной задачей надежного функционирования АО «Воронежсинтезкаучук», то есть. при необходимости позволяет обеспечить замещение вакантной должности. Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая АО «Воронежсинтезкаучук» последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые работник потенциально может пройти. Предлагаемая степень служебно-профессионального продвижения предусматривает пять этапов подготовки руководителей:

1 этап - работа со студентами ВУЗов;

2 этап - работа с молодыми специалистами;

3 этап - работа с руководителями нижнего звена;

4 этап - работа с руководителями высшего звена;

5 этап – определение резерва на выдвижение - эта часть персонала предприятия из числа специалистов с высшим образованием, проходящих подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Подготовка резерва методом профессионально-служебного продвижения обеспечивает:

- создание надежного и действенного резерва специалистов, руководителей;

- комплексную подготовку специалистов, руководителей путем непрерывного продвижения специалистов как по вертикали, так и по горизонтали;

- непрерывность обучения персонала, обеспечение реальной перспективы служебного и творческого роста.

Данный метод предусматривает:

- организацию и проведение отбора, направление на обучение в вузы выпускников школ по специальностям необходимым производству АО «Воронежсинтезкаучук»;

- организацию и проведение стажировки специально отобранной группы специалистов и отдельных специалистов.

Целевое обучение персонала позволит обеспечить подготовку для производства ОАО «Воронежсинтезкаучук» высококвалифицированных специалистов необходимых профессий и направлений в возрасте 21-30 лет.

Для повышения привлекательности АО «Воронежсинтезкаучук» для молодых специалистов в возрасте до 30 лет рекомендуется также разработать систему их адаптации на предприятии. Предлагается система наставничества, которая подразумевает закрепление за каждым молодым специалистом наставника из числа работников имеющих большой опыт работы на предприятии. Предполагается, что общая продолжительность пребывания в статусе молодого специалиста будет составлять три года, каждый из которых является этапом профессиональной деятельности - «ступенями». В течение каждого года реализации программы в АО «Воронежсинтезкаучук» достигаются определенные цели работы с молодыми специалистами:

- адаптация;
- развитие;
- корпоративное вовлечение;
- планирование карьеры молодых специалистов, выявление лидеров.

Программа работы с молодыми специалистами в АО «Воронежсинтезкаучук» должна включать в себя две основные группы мероприятий:

- общие мероприятия (для всех молодых специалистов);
- индивидуальные мероприятия (индивидуальный план развития).

Молодой специалист и наставник молодого специалиста АО «Воронежсинтезкаучук» должны регулярно встречаться для обсуждения итогов реализации индивидуального плана развития.

По результатам каждой ступени программы осуществляется оценка эффективности прохождения молодым специалистом всех запланированных мероприятий в период с сентября по ноябрь. Для оценки эффективности работы молодого специалиста должна быть разработана система оценок, кото-

рые будут выставляться наставником и руководителем молодого специалиста в течение всего процесса его подготовки. Наставник и руководитель оценивают уровень достижений молодым специалистом поставленных целей и усвоения требуемых знаний и навыков. Итоговая оценка происходит 1 раз в год по окончании каждой ступени программы. Осуществляет итоговую оценку комиссия. Оценочная комиссия АО «Воронежсинтезкаучук» при выставлении итоговой головой оценки формирует рекомендации:

- по развитию профессиональных и лидерских качеств;
- по занятию новой должности или ротации;
- по зачислению в кадровый резерв на должность;
- по сохранению или лишению статуса молодого специалиста.

Для повышения эффективности работы наставника в АО «Воронежсинтезкаучук», необходимо также разработать систему его оценивания по следующим критериям:

- помощь в составлении индивидуального плана развития;
- выполнение индивидуального плана развития молодым специалистом;
- оценка наставника молодым специалистом;
- оценка наставника руководителем сп.

Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов крайне важна мотивация работников. Предлагается разработать систему премий, которая стимулирует работников достигать определенных показателей.

Для этого могут быть рекомендованы следующие виды премирования:

1. Премирование работников в линейной деятельности;
2. Премирование работников в проектной деятельности;
3. Оперативное премирование за выполнение особо важных работ;
4. Единовременное премирование.

Премирование работников в линейной деятельности должно зависеть от достижения предприятием и работником определенных производственных

показателей, а также от суммарного дохода работника за фактически отработанное время за период.

За участие в проектной деятельности также необходимо предусмотреть премирование. Проектная деятельность характерна только для определенных категорий работников, которые в силу своих должностных обязанностей не относятся к категориям, получающим премии за участие в линейной деятельности.

Оперативное премирование за выполнение особо важных работ должно осуществляться по результатам выполнения работниками особо важных, срочных, сложных работ, заданий руководителей, дополнительных работ за рамками своих основных должностных обязанностей, направленных на решение определенных задач, особо значимых для предприятия, и имеющих целью получение конкретного результата (экономический эффект, увеличение объемов производства, повышение производительности труда). Данный вид премирования является единовременным поощрением работника.

Единовременное премирование работников ОА «Воронежсинтезкаучук» должно быть единовременным поощрением работника за достижение результатов, определенных корпоративными программами, действующими на предприятии. Это может быть премирование за достижение высоких показателей в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды направлено на признание и поощрение вклада работников в повышение промышленной и экологической безопасности, совершенствование системы управления в сфере промышленной безопасности и охраны труда, корпоративной системы экологического менеджмента и укрепление соответствующего безопасного поведения работников рабочих профессий предприятия. Разновидностью единовременной премии, которая оказывает существенное влияние на показатели деятельности является премия за улучшение сохранности и бережное отношение к имуществу. В АО «Воронежсинтезкаучук» рекомендуется проводить ежегодный конкурс на лучшее

содержание производственной территории, зданий и сооружений производственных предприятий АО «Воронежсинтезкаучук».

Также для эффективной производственной деятельности, и в том числе для более эффективного использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук», рекомендуется внедрить систему «Улучшения малыми шагами». В рамках этой системы работники АО «Воронежсинтезкаучук» предлагают различные варианты решения производственных проблем, которые становятся им известны в ходе выполнения профессиональных обязанностей. По итогам за год авторы лучших идей также могут получать премии, в зависимости от экономического эффекта от их предложений.

Поскольку в пункте 3.1 было отмечено, что одним из действенных способов повышения эффективности труда работников на российских предприятиях является незначительное сокращение рабочего дня, но в связи с безостановочным характером производства в АО «Воронежсинтезкаучук» сократить рабочий день в большинстве случаев невозможно, можно предложить изменить сменный график работы. График смены, действующий на АО «Воронежсинтезкаучук» в настоящее время представлен на рисунке 3.4

Май 2022						
ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					
Смен в этом месяце: 16 Всего часов: 192						

Рисунок 3.4 – Действующий график смены АО «Воронежсинтезкаучук» на май 2022 года

В процессе анкетирования группы работников было выявлено, что такой график работы не дает возможности полноценного отдыха работников и у работников создается впечатление, что большую часть своего времени они работают. Потому предлагается введение графика смен с большим количеством выходных между сменами и уплотнением рабочих дней. Таким образом, два выходных между сменами позволят работникам более свободно использовать время отдыха, например, планировать поездки на 2 дня. Это не повлечет за собой сокращения рабочего времени, однако более полноценный отдых между сменами позволит увеличить эффективность труда работников. Предлагаемый график смены АО «Воронежсинтезкаучук» представлен на рисунке 3.5.

Май 2022						
ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					
Смен в этом месяце: 16 Всего часов: 192						

Рисунок 3.5 – Рекомендованный график смены АО «Воронежсинтезкаучук»

Поскольку одним из способов мотивации работников является предоставление дополнительных выходных, предлагаю разработать определенную систему возможности предоставления дополнительных выходных на АО «Воронежсинтезкаучук». При внедрении этой системы предприятие предоставляет один раз в год по заявлению Работника дополнительные оплачиваемые дни отдыха:

- одному из родителей на 1 сентября (1-4 класс) 1 день, если 1 сентября выпадает на выходной день, следующий после 1 сентября рабочий день;

- женщинам, воспитывающим трех и более несовершеннолетних детей – 3 рабочих дня;

- в связи с собственной свадьбой – 3 рабочих дня в течение месяца со дня указанного события;

- в связи с рождением ребенка – 3 рабочих дня, которые могут быть единовременно использованы в течение месяца после наступления указанного события;

- в связи со смертью близких родственников (муж, жена, дети, родители, родные братья, сестры) – 3 рабочих дня, которые могут быть использованы в течение месяца после наступления указанного события;

- уполномоченным профсоюза по охране труда, качественно выполняющим свои общественные обязанности – 1 рабочий день (по представлению первичной профсоюзной организации);

- членам нештатных аварийно-спасательных формирований 1 рабочий день по представлению службы ОТ, ПБ и ООС.

Дополнительные оплачиваемые дни предоставляются в рабочих днях в случаях, если работник не находится в очередном, учебном отпуске или в отпуске без сохранения заработной платы. Введение дополнительных оплачиваемых выходных повысит привлекательность работодателя, тем самым будет способствовать повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Следует также пересмотреть кадровую политику АО «Воронежсинтезкаучук» в области гендерной принадлежности работников. Так как работники основного производства осуществляют свою трудовую деятельность в условиях, связанных с вредными и опасными условиями труда, а также часть профессий требуют значительных физических сил, предлагается при образовании вакансии в будущем по таким профессиям отдавать предпочтение работникам мужского пола, постепенно заменяя работников женского пола. Женщинам, которые в настоящее время работают на таких должностях по мере образования вакансий, можно предлагать перевод на другую должность, где условия труда менее сложные и вредные.

Внедрение всех предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук». После введения всех этих мероприятий, произойдет изменение показателей эффективности использования трудовых ресурсов. Методом экспертной оценки были составлены прогнозные показатели, так изменится возрастная структура персонала. Динамика изменения представлена в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Прогнозная динамика возрастной структуры персонала АО «Воронежсинтезкаучук в 2020-2025 гг.

Возраст работников	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2020 г.	2021 г.	Прогноз 2025 г.	2020 г.	2021 г.	Прогноз 2025 г.
моложе 20 лет	25	28	50	1,04	1,17	2,08
21-30 лет	254	241	500	10,52	10,07	20,83
31-40 лет	587	532	600	24,32	22,22	25,00
41-50 лет	893	903	800	36,99	37,72	33,33
51-60 лет	421	491	400	17,44	20,51	16,67
старше 60 лет	234	199	50	9,69	8,31	2,08
Итого	2414	2394	2400	100	100	100,00

Наглядно изменение представлено на рисунке 3.6.

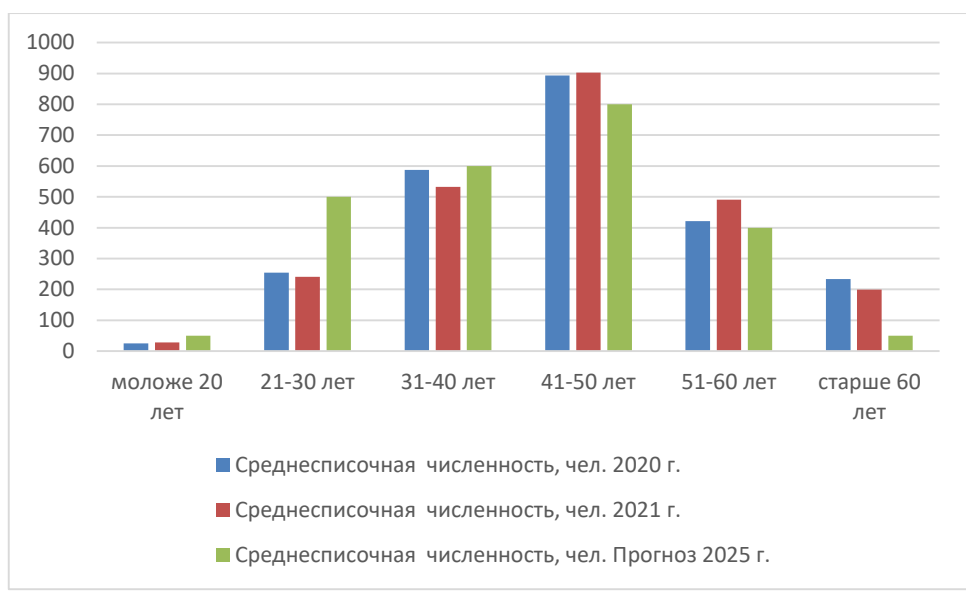


Рисунок 3.6 – Прогнозная динамика возрастной структуры работников АО «Воронежсинтезкаучук» к 2025 году.

Изменение производительности труда и средняя зарплата также изменятся

Предполагается, что внедрение мероприятий приведет к увеличению производительности труда работников, прогноз представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2– Изменение производительности труда работников АО «Воронежсинтезкаучук» в 2020-2025 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2025 г.
Выручка, тыс.руб.	10972998	12639259	15000000
Среднесписочная численность персонала, чел.	2414	2394	2400
Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс.руб.	4545,57	5279,56	6250
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1259504,5	1240498,98	1400000
Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс.руб.	521,75	518,17	583,33

Прогнозная динамика выработки на одного работающего и средней заработной платы АО «Воронежсинтезкаучук» представлена на рисунках 3.7 и 3.8.



Рисунок 3.7 – Прогнозное изменение среднегодовой выработки на одного работающего в АО «Воронежсинтезкаучук» к 2025 г.

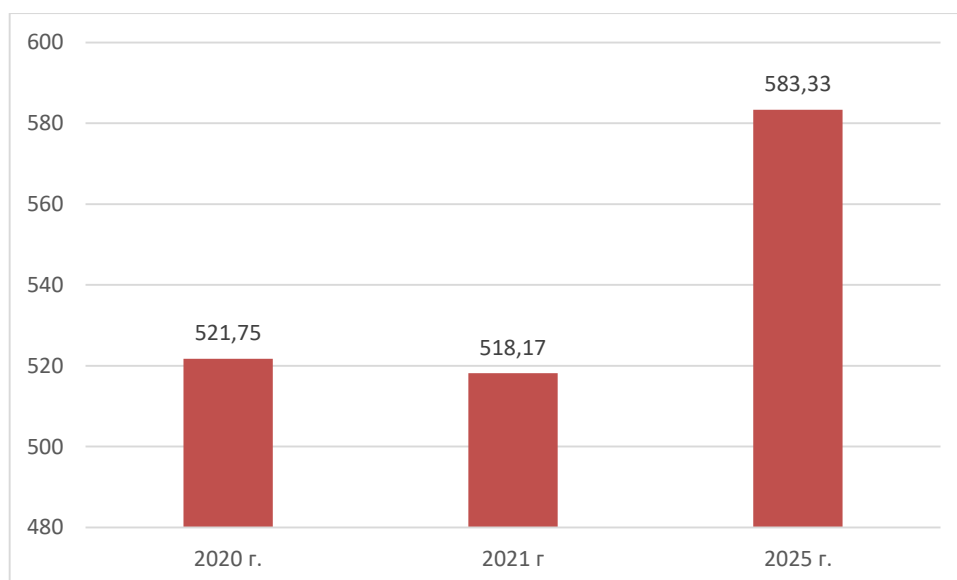


Рисунок 3.8 – Прогнозная динамика средней заработной платы АО «Воронежсинтезкаучук» к 2025 г.

Таким образом, внедрение предложенных мер позволит повысить эффективность использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук».

Заключение

В рамках работы было изучено понятие трудовых ресурсов как в масштабах экономики страны, так и в масштабах предприятия, различные классификации трудовых ресурсов, рассмотрены современные методики анализа трудовых ресурсов предприятия изучены показатели эффективности использования трудовых ресурсов, определены цели, задачи и объекты анализа, дана характеристика АО «Воронежсинтезкаучук» как объекту исследования и проведен анализ эффективности использования трудовых ресурсов этого предприятия: анализ состава и структуры, эффективности использования, движения и текучести кадров. Также в рамках работы были определены основные направления повышения эффективности использования персонала, а также разработан ряд мероприятий, направленный на более эффективное использование кадров в АО «Воронежсинтезкаучук».

По итогам анализа отмечается незначительное снижение количества работников предприятия. Так, значительна доля работников в возрасте старше 41 года, данные свидетельствуют о недостаточном количестве молодых работников 21-30 лет и о старении кадров, что вызывает необходимость формирования кадрового резерва и подготовки молодых специалистов.

В исследуемом периоде привлекательность предприятия для молодых работников крайне низкая. Причин к этому несколько. Работа связана с вредными и опасными условиями труда. Производственный процесс организован в форме безостановочного производства, что обусловлено спецификой деятельности предприятия химической промышленности. Поэтому график работы сменный, смены по 12 часов, в праздничные дни также предприятие работает. Работники АО «Воронежсинтезкаучук» также отмечают, что действующая система оплаты труда и премирования не повышает мотивацию к труду. Кроме того, отмечено снижение уровня заработной платы в 2021 году по сравнению с 2020.

В связи с этим, необходимо предложить комплекс мероприятий,

направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук»:

1. Формирование на рынке труда имиджа привлекательного работодателя, стабильно развивающейся компании федерального масштаба, ориентированной на обучение и развитие талантливых работников.

2. Карьерное планирование, основанное на систематической оценке кадрового потенциала.

3. Унифицированная система вознаграждения сотрудников, зависящая от результативности сотрудника, выполнения целевых показателей, а также общих результатов АО «Воронежсинтезкаучук».

4. Организованная система обучения и развития персонала.

5. Развитие социальных программ.

В рамках бакалаврской работы разработаны:

1. Методика формирования кадрового резерва персонала АО «Воронежсинтезкаучук»

2. Система адаптации молодых специалистов в АО «Воронежсинтезкаучук»

3. Новые виды премирования:

- Премирование работников в линейной деятельности;
- Премирование работников в проектной деятельности;
- Оперативное премирование за выполнение особо важных работ;
- Единовременное премирование.

4. Разработан новый график смен, позволяющий при том же количестве рабочего времени более полноценно отдыхать между сменами

5. Разработана система дополнительных выходных

6. Предложено на должности, предусматривающие тяжелый физический труд отдавать предпочтение мужчинам, а женщин, которые уже работают на этих должностях постепенно по мере появления вакансий переводить на должности, не требующие тяжелого физического труда.

Все предложенные мероприятия направлены на устранение негативных тенденций в использовании трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук». Так, поскольку существует проблема возрастного состава персонала, что в дальнейшем не позволит своевременно заменять выходящих на пенсию работников квалифицированными, знающими специфику производства в АО «Воронежсинтезкаучук» кадрами, приведут к омоложению кадрового состава, имеющего необходимую подготовку и адаптированного персонала предприятия.

Повышение мотивации работников к труду за счет предлагаемых мер, приведет к увеличению среднегодовой выработки на одного работающего.

Разработанная система премирования персонала за достижение различных показателей не только стимулирует производительность труда, но приведет к росту среднегодовой заработной платы, что является важнейшим стимулом для повышения эффективности использования трудовых ресурсов и мотивирующим фактором для работы на АО «Воронежсинтезкаучук».

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности предлагаемых мер повышению эффективности использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук».

Внедрение всех предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность использования трудовых ресурсов АО «Воронежсинтезкаучук».

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1-4) от 30.11.94 [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
2. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197- ФЗ [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. Рекомендации по нормированию труда руководителей, специалистов и служащих многоотраслевых предприятий [Электронный ресурс]. – М., [2015]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
4. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]/ А.Н. Аверин. –3-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 224 с.
5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2019. – 192.
6. Артеменко В.Г. Беллендир М.В. Экономический анализ [Текст]: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2020. – 174 с.
7. Астахов А.С., Головки И.К. Управление персоналом [Текст]. – М.: 2019 – 268 с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 239.
9. Бугаков В.М. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 237с.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 192 с.

11. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М: Финпресса, 2011. – 248 с.
12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 282.
13. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 718с
14. Дейнека А.Б., Жуков М.В. Современные тенденции в управлении персоналом. [Текст]: Учебное пособие / М.В. Жуков – М.: Академия естествознания, 2019. – 312 с.
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2018. – 164 с.
16. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2016. – 168 с.
17. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями и дополнениями).
18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]. – М.: Инфра-М. 2020 – 312с.
19. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного образования. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 541 с.
20. Лукичёва Л. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие. 6-е изд. – М.: Омега-Л, 2020. – 264 с.
21. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.

22. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие. М. – Новосибирск: ИНФРА-М, 2020. – 365 с.
23. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2020. – 561 с.
24. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст] / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. – М.: Форум, 2019. – 400 с.
25. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 570 с.
26. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 432 с.
27. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу [Текст]. – СПб.: Питер, – 2016. – 368 с.
28. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: 3-е изд. – Мн.: «Новое издание», 2015. –714 с.
29. Скляровская В.А. Экономика труда: учебник / В. А. Скляровская. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 302.
30. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2015. – 624 с.
31. Управление персоналом [Текст]. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2019. –560 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения [Текст]. – М.: Интел-синтез, 2015. – 344 с.
33. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2016. – 432 с.
34. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 446 с.
35. Экономика предприятия Учебник [Текст]/ под ред. Н.А.Сафронова. – М.:Юристь, 2015. – 608с.

36. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 384 с.
37. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А.Бабурин, Ю.Грызенова // Кадровик. – 2019. – №8. – С.24-29
38. Климичев В.И., Смирнова, А. П. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом [Текст] // Социологические исследования. – 2020. – №12. – С. 69–77
39. Кузнецова, К. А. Эффективность труда в организациях: проблемы и пути решения / К. А. Кузнецова. – Текст: непосредственный // Молодой учёный. – 2020. – № 21 (311). – С. 144-146. – URL: <https://moluch.ru/archive/311/70422/> (дата обращения: 20.05.2022)
40. Притулин, С. В. Основы управления производительностью труда в организациях / С. В. Притулин. – Текст: непосредственный // Молодой учёный. – 2019. – № 3 (26). – Т. 1. – С. 187-190. – URL: <https://moluch.ru/archive/26/2803/> (дата обращения: 03.06.2022)
41. Трегулова, Н. Г. Методологический подход к разработке системы управления ростом производительности труда персонала / Н. Г. Трегулова, И. В. Кабанов. – Текст: непосредственный // Вопросы экономики и управления. – 2018. – № 3 (14). – С. 18-21. – URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/90/3352/> (дата обращения: 03.06.2022)
42. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2019. – №1. – С. 6-12.
43. Шайтанова Н. А. Непрерывное профессиональное образование и повышение квалификации: содержание, соотношение, терминологический анализ // Образование и саморазвитие. – 2019. – № 3(19). – С. 68-74.

ПРИЛОЖЕНИЯ