

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»

БАШКИРСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Кафедра экономики и предпринимательства

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «АУДИТ»

на тему «АНАЛИЗ СОСТАВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ»

Выполнил:

Егорова Оксана Валерьевна

Группа: ЭК(БУ)-3/Бс/БШ19

Научный руководитель:

К.э.н., доцент Сабирова Зульфия Зяудатовна

УФА 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ.....	5
1.1. Понятие и сущность трудовых ресурсов. Их роль в деятельности организации.....	5
1.2. Состав и структура трудовых ресурсов.....	8
1.3 Методика анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования.....	13
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО СТМ-СЕРВИС.....	16
2.1. Краткая экономическая характеристика ООО СТМ-СЕРВИС.....	16
2.2. Анализ основных показателей, характеризующих трудовые ресурсы предприятия.....	18
2.3 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.....	21
3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ.....	30
3.1. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.....	30
3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	36
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	38

## **ВВЕДЕНИЕ**

Трудовые ресурсы предприятия представляют собой важнейший элемент работы любого современного предпринимательского субъекта. Это обосновывается тем, что именно персонал оказывает значительное влияние на эффективность производства, использование собственного капитала предприятия и т.д. Сегодня, когда происходит усложнение внешнеэкономических связей предприятий, повышается уровень давления на российские предприятия именно от качества управления трудовыми ресурсами зависит общая эффективность работы предпринимательских субъектов. В связи с чем, все предприниматели уделяют значительное внимание вопросам совершенствования использования, управления и анализа трудовых ресурсов. Это делает выбранную тему исследования достаточно актуальной.

В большинстве случаев руководители отечественных организаций в настоящее время концентрируют свое внимание именно на управлении производством, финансами компании, маркетингом, в то время, когда процесс управления человеческими ресурсами, продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления предприятием. На сегодняшний день эффективность управления персоналом явно недостаточна, однако уже многие организации обращают на данный факт больше внимания.

Вышеизложенное обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Объект исследования- ООО СТМ-СЕРВИС.

Предмет исследования- анализ использования трудовых ресурсов организации.

Цель курсовой работы: выявить пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Задачи курсовой работы:

-определить понятие и сущность трудовых ресурсов, а также их роль в деятельности организации;

-описать состав и структуру трудовых ресурсов;

-рассмотреть методику анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования;

-сделать краткую экономическую характеристику ООО СТМ-СЕРВИС;

-произвести анализ основных показателей, характеризующих трудовые ресурсы предприятия;

-осуществить анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Методы исследования. Применялись общенаучные методы познания (индукция, дедукция, абстрагирование, анализ, синтез, систематизация), метод экспертной оценки и системный подход. При формулировке основных понятий, необходимых для исследования и выделения суждений, использовались закон тождества, закон непротиворечия, закон достаточного основания и другие логические законы.

Источники исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили научные работы авторов по вопросам использования трудовых ресурсов организации, материалы научных конференций, монографических исследований, законодательные и нормативные акты по рассматриваемой методике исследования.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Результаты, полученные по итогам исследования могут быть использованы в процессе совершенствования процесса использования трудовых ресурсов организации.

## **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

### **1.1. Понятие и сущность трудовых ресурсов. Их роль в деятельности организации**

Трудовые ресурсы организации представляют собой важнейший элемент ее деятельности. Это связано с тем, что именно сотрудники оказывают значительное влияние на эффективность работы предприятия, производство продукции т.д. В связи с чем необходимым становится исследование основных вопросов, связанных с трудовыми ресурсами предприятия.

Анализ подходов к трактовке сущности понятия «трудовые ресурсы» позволяет говорить об отсутствии единого подхода к трактовке сущности данного понятия. Рассмотрим более детально основные из них: О. А. Горленко, Д. В. Ерохин и Т. П. Можяева рассматривают трудовые ресурсы как один из важнейших элементов национальной экономики.

Исследователи отмечают, что данный термин используется для определения в литературе по государственному и муниципальному управлению.

Для отдельных предприятий и организаций, наиболее актуальным становится понятие персонал – совокупность трудовых ресурсов предприятия, используемых для организации производственной деятельности предприятия [11, с.99].

Т.Ю. Базаров рассматривает трудовые ресурсы организации, как элемент производственного процесса, характеризующегося однозначной собственностью человека, и используемый для реализации целей и задач развития предприятия [11, с.99].

М. Армстронг отмечает, что трудовые ресурсы предприятия представляют собой производственную силу предприятия, формирующуюся за счет населения трудоспособного возраста, имеющегося потенциал физического и интеллектуального развития [13, с.64].

Исходя из представленных выше подходов к трактовке сущности исследуемого понятия, можно выделить, что трудовые ресурсы предприятия представляют собой важнейший элемент деятельности современных экономических субъектов.

Сами по себе трудовые ресурсы являются элементом производственного процесса, формируемого за счет привлечения к нему персонала, и могут быть приравнены к персоналу.

Помимо описанных на рисунке выше факторов на трудовые ресурсы предприятия оказывает влияние и их структура. Важно отметить, что трудовые ресурсы не могут быть приравнены к персоналу, поскольку включают в себя больше элементов.

Так, в соответствии с действующей практикой управления трудовыми ресурсами предприятия их структурными элементами являются:

– процесс трудовой деятельности, суть которого связана с организацией командной работы, использования ресурсов для организации производства и продажи продукции и т.д.;

– персонал, обладающий необходимыми знаниями и навыками работы;  
– предметы труда, которые используются для производства продукции и преобразовываемые в нее по итогам воздействий со стороны сотрудников [7].

Роль трудовых ресурсов в деятельности предприятия может быть оценена на основе анализа эффективности использования труда и объемов производства продукции.

Так, без трудовых ресурсов, даже на полностью автоматизированном производстве, не было бы никакого производства в связи с тем, поскольку в организации производства в том или ином формате задействует работников. Немаловажной частью, характеризующей роль трудовых ресурсов в деятельности предприятия, является то, что управление в данном направлении выделено и отдельную часть системы управления персоналом.

В наиболее общем смысле под управлением трудовыми ресурсами понимается процесс управления деятельностью предприятия, который позволяет оптимизировать работу всех сотрудников в соответствии с потребностями клиентов. С целью организации наиболее эффективного управления трудовыми ресурсами предприятия реализуется три ключевых направления, которые включают в себя достаточно большое число различных элементов.

Для большей наглядности основные элементы управления трудовыми ресурсами предприятия проиллюстрированы на рисунке 1.



Рисунок 1 - Система управления трудовыми ресурсами предприятия \*

\*Выполнено по [7, с.89]

В соответствии с представленными на рисунке данными можно выделить, что система управления трудовыми ресурсами предприятия является достаточно сложной.

Она охватывает все основные аспекты взаимодействия сотрудников и организации. Таким образом, на основе исследования теоретических положений, затрагивающих вопросы управления трудовыми ресурсами, можно выделить, что они являются важнейшим элементом в деятельности любой современной компании [14, с.360].

Это связано с тем, что именно трудовые ресурсы играют значительную роль в процессе производства продукции, поскольку именно синергия человека, предметов труда и материальных потоков обеспечивает прирост уровня эффективности работы предприятия.

Трудовые ресурсы характеризуются собственным составом и структурой. В связи с чем, рассмотрим их более детально в следующем подразделе данной работы.

## **1.2. Состав и структура трудовых ресурсов**

Трудовые ресурсы предприятия могут быть разделены на достаточно большое число различных структурных элементов.

В основе классификации трудовых ресурсов предприятия лежит Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

Наиболее встречающейся классификацией трудовых ресурсов предприятия является их разделение на рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

Охарактеризуем каждую из групп подробнее. Рабочие представляют собой группу трудовых ресурсов, которая занята в производстве продукции или оказании услуг.

Именно данная часть трудовых ресурсов формирует продукт или услугу, который потом реализуется конечному потребителю, в связи с чем, для повышения эффективности управления производительностью труда, именно данной категории уделяется значительное внимание.

В составе рабочих существуют две подкатегории:

- основные производственные рабочие, осуществляющие непосредственное производство продукции;
- вспомогательные рабочие, занятые в процессах обслуживания основных производственных процессов предприятия [ 16, с.141 ].

Следующей категорией сотрудников предприятия являются служащие. Они осуществляют функции в сфере управления производственно - хозяйственной деятельностью предприятия, а также обосновывают те или иные управленческие решения относительно развития предпринимательской деятельности.

Подгруппы служащих следующие:

– руководители, представляющие собой группу работников, занятых в общем руководстве развитием предприятия.

В состав данной группы включается руководство структурных подразделений предприятия, их заместители, главные специалисты и т.д. Ключевым отличием данной группы от других категорий сотрудников является наличие подчиненных.

Сама категория руководителей также подразделяется на две подгруппы: линейные руководители, которые могут возглавлять различные подразделения предприятия, конкретные команды или группы и функциональные руководители, которые заняты в управлении конкретных функциональных служб предприятия;

– группа служащих в организации представлена работниками, которые задействованы в процессе учета, контроля, анализа, составления документации и управления документооборотом.

Фактически, данная категория занята в реализации вспомогательных процессов, связанных с управлением деятельности предприятия [ 17, с.84 ] .

Таким образом, можно говорить о том, что в основе структуры персонала в организации лежит разделение трудовых ресурсов на основе обязанностей и задач, которые сотрудники выполняют в процессе работы предприятия.

На состав и структуру трудовых ресурсов компании оказывает влияние и профессиональный состав персонала, половозрастная структура сотрудников и т.д.

Здесь для определения состава и структуры персонала предприятия особое внимание уделяется формированию такого штата сотрудников, который полностью бы соответствовал действующим тарифно - квалификационным справочникам, определяющим потребности в персонале в конкретных отраслях национальной экономики.

Нельзя не выделить, что для наиболее эффективного управления трудовыми ресурсами предприятия анализ проводится на основе исследования основных факторов, влияющих на потребности в персонале.

Благодаря анализу выделенных на рисунке факторов, обеспечивается формирование наиболее эффективной структуры трудовых ресурсов предприятия. За счет управления процессом привлечения персонала на основе данных факторов обеспечивается оптимизация расходов на персонал.

Помимо представленных на рисунке выше факторов, влияющих на эффективность формирования структуры и состав трудовых ресурсов, также существует и ряд качественных показателей, характеризующих потребность в тех или иных трудовых ресурсов.

Таким образом, можно говорить о том, что на сегодняшний день на формирование структуры и состава трудовых ресурсов предприятия оказывает влияние достаточно большое число различных факторов.

Это связано с тем, что трудовые ресурсы играют существенное влияние на эффективность производственно-хозяйственной деятельности любого экономического субъекта [ 19, с.41 ] .

В литературе по вопросам организации наиболее эффективной организации использования трудовых ресурсов существует большое число подходов к определению структуры и состава трудовых ресурсов предприятия.

Их наличие связано с тем, что многие предприятия нуждаются в своей собственной структуре персонала, которая определяется достаточно большим числом различных факторов. Нельзя не выделить и тот факт, что в литературе по вопросам анализа эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия, выделяется целостная методика анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами.

Для большинства современных организаций, набирающих персонал предприятия, основную роль играют одновременно и возраст, и пол кандидата на какую-либо должность.

Это обусловлено тем, что женщины молодого возраста в большинстве случаев отдают предпочтение семье, рождению ребенка, что ставит работодателя в невыгодное положение, ведь он будет обязан частично выплачивать заработную плату, хотя фактически девушка там работать не будет.

Мужчинам любых возрастов намного легче в этом плане, поскольку они полностью отдают себя работе. Второстепенную важность из всех перечисленных факторов играет образование, поскольку в современном мире подающее большинство организаций принимают на работу только при наличии высшего образования, для того, чтобы будущий работник имел основные базовые знания.

Более того, некоторые работодатели в большей степени учитывают отсутствие опыта работы у сотрудника в начале его найма, что обучить его именно под свое предприятие.

Существует множество трактовок понятия «трудовые ресурсы», представленные авторами различных учебников (рис.2 ).

Каждое последующие дополняет предыдущее, тем самым совокупность данных понятий позволяет понять полную и конкретную сущность понятия «трудовые ресурсы».

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 2 - Понятия термина «Трудовые ресурсы»

К трудовым ресурсам никогда не будет уделяться меньше внимания, чем в настоящее время, не смотря на машинную автоматизацию многих производственных процессов, поскольку никакой компьютер не сможет учитывать всю совокупность человеческих факторов при принятии решений, а значит трудовые ресурсы, в лице людей — всегда будут необходимы рынку и обществу.

### **1.3 Методика анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования**

В современных условиях достаточно большое внимание уделяется анализу обеспеченности организаций трудовыми ресурсами и эффективности их использования.

Это обосновывается тем, что именно за счет такого анализа могут быть выявлены ключевые резервы роста эффективности производственно-хозяйственной деятельности экономического субъекта.

В связи с этим необходимым является выделение ключевых целей анализа движения и состава персонала.

Так, наиболее общими целями анализа состава и движения персонала является оценка качества трудовых ресурсов организации, эффективности системы мотивации труда и эффективности управления персоналом. Как и любая другая управленческая процедура анализ трудовых ресурсов осуществляется в соответствии с определенными принципами.

Также в литературе по вопросам анализа трудовых ресурсов предприятия выделяется несколько основных его видов.

Наиболее объективным и достоверным, на наш взгляд, является коэффициентный анализ. При проведении анализа используется достаточно большое число различных показателей.

Среди них принято выделять:

– среднесписочная численность работников за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, включая

праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца;

- относительные показатели состава персонала, отражающие долю той или иной группы сотрудников в общей численности персонала;

– для оценки интенсивности движения персонала предприятия, а также для сравнительного анализа движения кадров за длительные промежутки времени или между предприятиями необходимо использовать относительные показатели, вычисляемые в процентах к среднесписочной численности работников предприятия:

– коэффициент общего оборота – отношение оборота кадров к среднесписочной численности работников;

– коэффициент оборота по выбытию – отношение числа выбывших (Квыб) за отчетный период к среднесписочной численности;

– коэффициент оборота по приему – отношение числа принятых на работу за отчетный период к среднесписочной численности;

– количество работников, уволенных по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и по служебному несоответствию, называется излишним оборотом [ 18, с.43 ] .

Отношение излишнего оборота к среднесписочной численности называется коэффициентом текучести;

– коэффициент замещения- отношение разности принятых и выбывших работников к среднесписочной численности.

Положительное значение этого коэффициента свидетельствует о том, что процесс принятия на работу новых сотрудников возмещает убыль ресурсов рабочей силы, при этом на предприятии дополнительно создаются новые рабочие места.

Отрицательное значение коэффициента имеет место, когда число уволенных превышает число принятых;

– коэффициент постоянства кадров – отношение численности работников, состоящих в списочном составе весь отчетный год, к среднесписочной численности работников [14].

Помимо описанных выше направлений анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, также могут быть использованы такие показатели как:

- обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами;
- производительность труда персонала;
- использование фонда оплаты труда;
- показатели структуры и состава персонала.

Представленные выше показатели достаточно активно используются для проведения анализа трудовых ресурсов организации.

Нельзя не отметить и тот факт, что наличие описанных выше показателей для проведения анализа позволяет принимать наиболее обоснованные управленческие решения относительно развития системы управления персоналом, а также обеспечить решение проблемы повышения качества и использования трудовых ресурсов.

Следует отметить, что описанные показатели не анализируются в статике, а рассматриваются в динамике. В связи с чем для повышения качества исследования они рассматриваются за несколько лет.

## **2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО СТМ-СЕРВИС**

### **2.1. Организационно-правовая характеристика ООО СТМ-СЕРВИС**

Общество с ограниченной ответственностью «СТМ-Сервис» создано в апреле 2011 года, входит в дивизиональный холдинг АО «Синара-Транспортные Машины».

ОГРН-1116672008661

ИНН/КПП 6672337623

Основные направления деятельности — полный спектр услуг по фирменному обслуживанию железнодорожной техники (ремонты различной степени сложности, модернизация, поставка запасных частей, обучение и технический консалтинг).

Дополнительные виды деятельности :

-п роизводство частей железнодорожных локомотивов, трамвайных и прочих моторных вагонов, и подвижного состава;

- производство путевого оборудования и устройств для железнодорожных, трамвайных и прочих путей, механического и электромеханического оборудования для управления движением (30.20.4)  
;

-р емонт и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования (33.17) ;

-т орговля оптовая эксплуатационными материалами и принадлежностями машин (46.69.2) ;

-т орговля оптовая неспециализированная (46.90) ;

-о бучение профессиональное (85.30) .

Компания «СТМ-Сервис» осуществляет сервисное обслуживание локомотивов парка РЖД: магистральных грузовых электровозов постоянного тока 2ЭС10, 2ЭС6, ВЛ10, ВЛ11; магистральных электровозов переменного тока ВЛ60, ВЛ80; магистральных тепловозов М62, ТЭ10, 2ТЭ25КМ, ТЭ116, маневровых тепловозов ТЭМ7, ТЭМ14, ТГМ23, ТЭМ2, ТЭМ3, ТЭМ18, ЧМЭ3; пассажирских электровозов и тепловозов ЧС2, ЧС7, ЭП1, ЭП2К, ТЭП70.

Для организации сервисного обслуживания в компании создано 5 сервисных управлений (Московское, Куйбышевское, Свердловское, Южно-Уральское и Западно-Сибирское), в состав которых входят два сервисных центра и 27 сервисных локомотивных депо, расположенных на территории 7 железных дорог – филиалов ОАО «РЖД», 25 субъектов РФ.

В состав ООО «СТМ Сервис» входит Сервисное локомотивное депо (СЛД) « Дема» – депо, в котором производится техническое обслуживание и ремонт локомотивов. СЛД Дема служит местом приписки 212 локомотивов.

Основные задачи и функции.

Основной задачей сервисного локомотивного депо является содержание локомотивов в соответствии с планами (графиками) проведения обслуживания, а также поддержание локомотивов в технически исправном состоянии, отвечающим требованиям технических условий, руководств и других документов производителей

локомотивов, оборудования и нормативных документов Заказчика, и позволяющем эксплуатировать локомотивы в соответствии с законодательством Российской Федерации, Правилами технической эксплуатации железных дорог Российской Федерации, утвержденными приказом Министерства транспорта Российской Федерации от 21 декабря 2010г. №286, договором на сервисное обслуживание локомотивов от 30 декабря 2013 г. и настоящим положением.

## **2.2. Краткая финансово-экономическая характеристика основных средств, оборотных средств, финансового состояния**

Первоначально рассмотрим общую динамику движения персонала предприятия. Для большей наглядности она проиллюстрирована на рисунке 2.

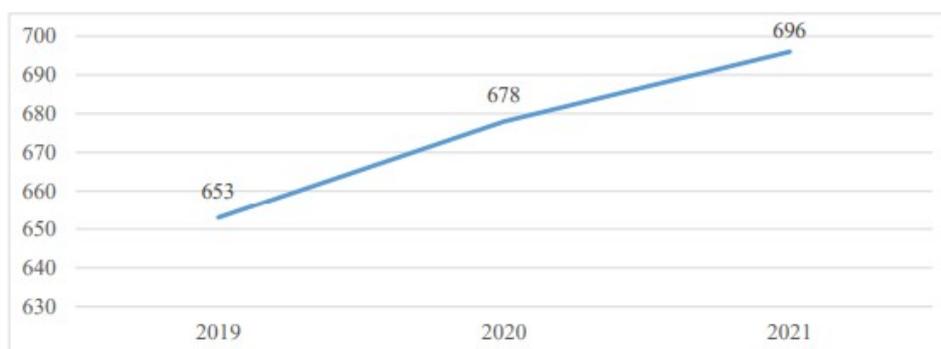


Рисунок 2 - Динамика численности персонала в 2019 - 2021 гг., чел. \*

\*Выполнено по [7, с.89]

Представленные на рисунке данные говорят о том, что на протяжении исследуемого периода наблюдается постепенное увеличение числа персонала, привлекаемого предприятием. В значительной

степени, это связано с ростом числа производственных и управленческих процессов, реализуемых предприятием.

Однако, как было отмечено ранее прирост числа персонала не повлек за собой рост уровня производительности труда.

Анализ трудовых ресурсов компании может быть продолжен исследованием структуры персонала по основным признакам:

- половозрастная структура персонала;
- структура персонала по стажу работы на предприятии;
- структура сотрудников по уровню образования.

На основе исследования данных предприятия, в соответствии с представленными выше характеристиками персонала была составлена таблица 1.

Таблица 1 - Структура трудовых ресурсов ООО «СТМ Сервис» в 2019-2021 гг.

Наименование характеристики персонала	2019	2020	2021	2021 г. к 2019 г.+/-
Гендерная структура				
Мужчины	58	62	64	110.34%
Женщины	42	38	36	85.71%
Структура трудовых ресурсов по возрасту				
Старше 20-ти лет	18	22	25	138.89%
Старше 35 лет	38	41	45	118.42%
Старше 45 лет	28	18	12	42.86%
Старше 65 лет	16	19	18	112.5%
Структура трудовых ресурсов по стажу работы на				

предприятия				
Более года	10	12	17	170%
Более пяти лет	23	27	25	108.7%
Более 10 лет	35	38	42	120%
Более 15 лет	32	23	16	50%
Структура трудовых ресурсов по уровню образования				
Высшее	57	62	65	114.04%
Среднепрофессионально е	25	24	22	88%
Среднее	18	14	13	72.22%

\*Разработка автора

Анализ представленных данных позволяет сделать следующие выводы:

– большая часть персонала (от 58% в 2019 г. до 64% в 2021 г.) представлено мужчинами.

– анализ трудовых ресурсов по возрасту, позволяет выделить, что предприятие привлекает и молодых специалистов, в возрасте до 20 лет, и опытных сотрудников в возрасте более 45 лет.

Отдельно следует выделить, что существует и определенная доля персонала, в возрасте более 65 лет.

Исследование структуры персонала по стажу работы на предприятии говорит о том, что наблюдается наличие наиболее опытного персонала со стажем работы более 15 лет в организации.

Это позволяет обеспечить высокое качество реализации отдельных управленческих и производственных подразделений.

Также нельзя не выделить и тот факт, что предприятие активно привлекает молодых сотрудников к работе, что подтверждается ростом доли персонала, работающего более одного года и более пяти лет; – ключевой категорией персонала являются сотрудники с высшим образованием.

Их превалирование в структуре трудовых ресурсов обосновывается тем, что наличие высшего образования является требованием к новым сотрудникам.

Исходя из всего вышесказанного можно отметить, что существующая структура персонала полностью соответствует требованиям, предъявляемым к сотрудникам.

Большая часть сотрудников представлена рабочими.

Это обосновывается тем, что производственные процессы, протекающие на предприятии, требуют большого числа персонала. При этом, специалисты компании задействованы в управленческих процессах.

Таким образом, на основе исследования основных показателей, характеризующих персонал исследуемого предприятия, можно выделить, что сформированная сегодня структура трудовых ресурсов компании полностью соответствует ее потребностям.

Так, компания, привлекает как молодых специалистов, так и опытных сотрудников. Это обеспечивает наиболее эффективную реализацию всех основных производственных процессов на предприятии, а также гарантирует передачу опыта от более опытных сотрудников к молодому персоналу.

Отдельно следует выделить, что при формировании трудовых ресурсов на предприятии учитывается специфика труда.

## **2.3 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии**

Производительность труда - важнейший экономический показатель, характеризующий эффективность затрат труда в материальном производстве как отдельного работника, так и коллектива предприятия в целом.

Д.С. Синк выделяет, по меньшей мере, семь различных критериев результативности «организационной системы» :

1. Действенность – степень достижения системой поставленных перед ней целей.

2. Экономичность – степень использования системой доступных ресурсов.

3. Качество – степень соответствия системы требованиям, спецификациям и ожиданиям.

4. Прибыльность – соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками.

5. Производительность – соотношение количества продукции системы и количества затрат на выпуск соответствующей продукции.

6. Качество трудовой жизни – то, каким образом лица, причастные к системе, реагируют на социально-технические аспекты данной системы.

7. Внедрение новшеств – прикладное творчество.

При этом одним из ключевых показателей эффективности работы предприятия является показатель производительности труда, который характеризует долю выпущенной продукции или

произведенных услуг, приходящихся на единицу затрат труда, а говоря проще –соотношение полученных результатов к понесенным затратам труда.

При факторном анализе производительности труда особенно тщательно анализируется изменение среднечасовой выработки как одного из основных показателей производительности труда и фактора, определяющего уровень среднедневной и среднегодовой выработки рабочих.

Величина среднечасовой выработки зависит от множества факторов: степени механизации производственных процессов, квалификации рабочих, их трудового стажа и возраста, организации труда и его мотивации, техники и технологии производства, экономических условий хозяйствования др.

Наиболее обобщающий показатель производительности труда – среднегодовая выработка продукции одним работающим.

Его величина зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности ППП, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Среднегодовую выработку продукции одним работником можно представить в виде произведения следующих факторов :

$G_{ППП} = U_d \cdot D \cdot П \cdot ЧВ$  (15) где  $U_d$  -удельный вес рабочих в общей численности ППП, %;

$D$  -количество отработанных дней одним рабочим за год;

$П$  -средняя продолжительность рабочего дня;

$ЧВ$  -среднечасовая выработка продукции.

Расчет влияния данных факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа. Данные используемые для расчета представлены в таблице

Таблица 2 - Исходные данные для факторного анализа производительности труда в ООО «СТМ Сервис»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022/2021		Отклонение 2021/2020	
				Абсолютное	Относительное, %	Абсолютное	Относительное, %
Среднесписочная численность работников, чел	65	57	62	+5	108,8	-8	87,7
Производительность труда, тыс. руб./чел.	14920,2	16971,7	20017,7	3046	117,9	2051,5	113,7
Выручка от реализации, тыс. руб.	969813	967386	1241098	273712	128,3	-2427	99,7

\*Разработка автора

Тип модели двухфакторная мультипликативная. Факторная модель выручки от реализации производится по формуле (4), которая представлена в первой разделе выпускной квалификационной работы.

1) применение метода цепных подстановок для 2022/2021 гг.:

Товарооборот от реализации в 2022 году составит:  $= 57 \cdot 16\,971,7 = 967\,386,9$  тыс. руб.

Изменение товарооборота за счет изменения среднесписочной численности:  $= 62 \cdot 16\,971,7 = 1\,052\,245,4$  тыс. руб.

Товарооборот от реализации в 2022 году составит:  $= 62 \cdot 20\,017,7 = 1\,241\,097,4$  тыс. руб.

Влияние на товарооборот от изменения среднесписочной численности (количественный фактор):  $1\,052\,245,4 - 967\,386,9 = +84\,858,5$  тыс. руб.

Влияние на товарооборот от изменения производительности труда (качественный фактор):  $1\,241\,097,4 - 1\,052\,245,4 = +188\,852$  тыс. руб.

Общее влияние:  $84\,858,5 + 188\,852 = 273\,710,5$  тыс. руб.

Применение метода цепных подстановок для 2022/2021 гг.:  
Выручка от реализации в 2021 году составит:  $СЧ_0 ПТ_0 = 65 \cdot 14\,920,2 = 969\,813$  тыс. руб.

Изменение товарооборота за счет изменения среднесписочной численности:  $= 57 \cdot 14\,920,2 = 850\,451,4$  тыс. руб.

Выручка от реализации в 2015 году составит:  $= 57 \cdot 16\,971,7 = 967\,386,9$  тыс. руб.

Влияние на товарооборот от изменения среднесписочной численности (количественный фактор):  $850\,451,4 - 969\,813 = -119\,361,6$  тыс. руб.

Влияние на товарооборот от изменения производительности труда (качественный фактор):  $967\,386,9 - 850\,451,4 = 116\,935,5$  тыс. руб.

Общее влияние:  $-119\,361,6 + 116\,935,5 = -2426,1$  тыс. руб.

2) применение способа абсолютных разниц для 2022/2021 гг.:  
Влияние на выручку от реализации от изменения среднесписочной численности работников:  $+5 \cdot 16\,971,7 = 84\,858,5$  тыс. руб.

Влияние на выручку от реализации от изменения производительности труда:  $3046 \cdot 62 = 188\,852$  тыс. руб.

Общее влияние:  $84\,858,5 + 188\,852 = 273\,710,5$  тыс. руб.

Применение способа абсолютных разниц для 2022/2021 гг.:  
Влияние на выручку от реализации от изменения среднесписочной численности работников:  $-8 \cdot 14920,2 = -119\,361,6$  тыс. руб.

Влияние на выручку от реализации за счет изменения производительности труда:  $2051,5 \cdot 57 = +116\,935,5$  тыс. руб.

Общее влияние:  $-119\,361,6 + 116\,935,5 = -2426,1$  тыс. руб.

3) применение способа относительных разниц для 2022/2021 гг.:

Изменение среднесписочной численности ДССЧ:  $62 - 57 / 57 \cdot 100 = 8,77$

Изменение производительности труда ДПТ:  $20\,017,7 - 16\,971,7 / 16\,971,7 \cdot 100 = 17,95$

Изменение товарооборота за счет среднесписочной численности ДВ(ССЧ):  $967386 \cdot 8,77 / 100 = 84\,839,75$  тыс. руб.

Изменение товарооборота за счет изменение производительности труда ДВ(ПТ):  $967\,386 + 84\,839,75 \cdot 17,95 / 100 = 188\,874,522$  тыс. руб.:  $84\,839,75 + 188\,874,522 = 273\,714,3$  тыс. руб.

Применение способа относительных разниц для 2022/2021 гг.:

Изменение среднесписочной численности ДССЧ:  $57 - 65 / 65 \cdot 100 = -12,3$

Изменение производительности труда ДПТ:  $16\,971,7 - 14\,920,2 / 14\,920,2 \cdot 100 = 13,7$

Изменение товарооборота за счет среднесписочной численности ДВ(ССЧ):  $969\,813 \cdot (-12,3) / 100 = -119\,286,9$  тыс. руб.

Изменение товарооборота за счет изменение производительности труда ДВ(ПТ):  $969\,813 + (-119\,286,9) \cdot 13,7 / 100 = 116\,522,1$  тыс. руб.

Общее изменение Δ:  $-119\,286,9 + 116\,522,1 = -2764,8$  тыс. руб.

4) применение интегрального метода для 2022/2021 гг.:

Изменение товарооборота за счет изменения среднесписочной численности:  $16\,971,7 \cdot 5 + 1/2 \cdot 5 \cdot 3046 = 84\,858,5 + 7615 = 92\,473,5$  тыс. руб.

Изменение товарооборота за счет изменения производительности труда:  $57 \cdot 3046 + 1/2 \cdot 5 \cdot 3046 = 173\,622 + 7615 = 181\,237$  тыс. руб.

Общее изменение товарооборота:  $92\,473,5 + 181\,237 = 273\,710,5$  тыс. руб.

Применен ие интегрального метода для 2022/2021 гг.:

Изменение товарооборота за счет изменения среднесписочной численности:  $14\,920,2 \cdot (-8) + 1/2 \cdot (-8) \cdot 2051,5 = -119\,361,6 + (-8206) = -127\,567,6$  тыс. руб.

Изменение товарооборота за счет изменения производительности труда :  $65 \cdot 2051,5 + 1/2 \cdot (-8) \cdot 2051,5 = 133\,347,5 + (-8206) = 125\,141,5$  тыс. руб.

Общее изменение товарооборота:  $-127\,567,6 + 125\,141,5 = -2426,1$  тыс. руб.

Рассмотрев данные расчеты можно сделать вывод, что в 2022 году по сравнению с 2021 годом положительное влияние в размере 84 858,5 тыс. руб. на Выручка от реализации оказало увеличение среднесписочной численности на 5 человек.

При этом рост производительности труда повысил товарооборот на 188 852 тыс. руб. Общее влияние факторов на товарооборот составило 273 710,5 тыс. руб. или 28,3 %. Следует обратить внимание, что на долю второго интенсивного фактора приходится 69 % всего прироста товарооборота.

Также в 2021 году по сравнению с 2020 годом снижение среднесписочной численности на 8 человек привело к снижению

выручки на 119 361,6 тыс. руб., однако рост производительности труда на 13,7 % повысил выручку от реализации на 116 935,5 тыс. руб.

Общее изменение товарооборота составило -2426,1 тыс. руб. или 0,3 %.

Из вышеуказанного следует, что предприятию необходимо уделить внимание развитию кадров, а именно создать необходимые рабочие условия сотрудникам, тем самым создавая стабильный коллектив из сильных и лояльных работников.

Обобщая сказанное выше, можно прийти к заключению, что повышение товарооборота по ценам реализации продукции оказало полезное действие на качественные показатели ООО «СТМ Сервис» в виде ускорения товарооборачиваемости и укрепления общего финансового состояния.

Проведенное исследование динамики показателей, характеризующих использование трудовых ресурсов предприятия, говорит о том, что наблюдается эффективное управление процессом удовлетворения потребностей предприятия в сотрудниках.

Нельзя не выделить и тот факт, что показатели текучести кадров являются на низком уровне, что также говорит об эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Сокращение показателя постоянства кадров говорит о наличии определенных сложностей в удержании персонала в организации.

Немаловажным показателем, характеризующим эффективность использования трудовых ресурсов предприятия, являются показатели использования фонда рабочего времени персонала. С целью мониторинга изменения этих показателей на предприятии используется

система пропусков, которая позволяет оценить период использования рабочего времени сотрудниками.

Наблюдается постепенное снижение эффективности использования фонда рабочего времени персонала. Общая длительность рабочей смены на предприятии составляет 8 часов, в связи с чем сокращение времени до 7,4 часов говорит о наличии проблем со стимулированием персонала к эффективной трудовой деятельности и снижению простоев.

В связи с чем актуальным становится исследование основных причин, по которым происходит сокращение эффективности использования рабочего времени персонала. С целью исследования в данном направлении был проведен опрос среди сотрудников относительно ключевых причин простоев.

Необходимость исследования в данном направлении обосновывается тем, что снижение эффективности работы персонала и сокращения длительности рабочего времени, которое сотрудники проводят на своих рабочих местах оказывает существенное негативное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов. Это связано с сокращением уровня производительности труда и общей мотивации к работе у сотрудников.

Основными факторами, отрицательно сказывающимися на эффективности использования трудовых ресурсов, является наличие не регламентированных перерывов в работе персонала, к которым относятся:

– перерывы, связанные с вредными привычками персонала, чаще всего для курения. Здесь важно отметить, что на предприятии выделены специальные места для курения, до которых сотрудники необходимо дойти от своего рабочего места.

Это формирует условия для сокращения рабочего времени, непосредственно связанного с выполнением персоналом трудовых функций; – ряд не регламентированных перерывов связан и с тем, что некоторые сотрудники не укладываются в установленные перерывы, предусмотренные в рамках системы обеспечения должных условий труда персонала.

В частности, сегодня существует только два перерыва, что не полностью удовлетворяет потребностям сотрудников.

Таким образом, можно говорить о том, что сегодня в деятельности предприятия наблюдается ряд проблем с использованием трудовых ресурсов, среди которых:

– снижение длительности периода, когда сотрудники непосредственно заняты в выполнении своих трудовых функций в связи с не регламентированными перерывами; – сокращение показателя производительности труда персонала; – уменьшение показателя постоянства кадров в организации.

Наличие данных проблем не позволяет говорить о том, что сегодня в деятельности предприятия наблюдается эффективное использование трудовых ресурсов.

Данные проблемы могут быть решены за счет управленческих воздействий на персонал организации. В связи с этим, в следующей главе данной работы сформируем и обоснуем практические рекомендации в области совершенствования практики использования трудовых ресурсов организации.

### **3.ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ**

#### **3.1. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия**

На основе проведенного исследования практики деятельности предприятия, можно говорить о том, что существуют объективные возможности совершенствования использования трудовых ресурсов предприятия.

Наиболее важной из всех выделенных ранее проблем в области использования трудовых ресурсов предприятия является снижение уровня не регламентированных простоев в работе сотрудников. В рамках данного направления предлагается преобразовать действующую систему перерывов персонала.

Неэффективность действующей системы перерывов персонала подтверждается данными, представленными в таблице 2.

Таблица 3 – Действующая система перерывов персонала

Наименование	Начало и окончание перерыва	Кол - во мин	Фаза работоспособности
Начало работы 08.00			
1-й перерыв	10.12- 10.17	10	Время устойчивой работоспособности
обед	14:00-14:30	40	Период максимальный утомляемости
3-й перерыв	16.30-16.35	10	Период нарастающей утомляемости
Окончание работы: 18:00			Время устойчивой работоспособности

\*Разработка автора

Представленная в таблице система организации перерывов, говорит о том, что сотрудники предприятия отдыхают практически

сразу же после начала работы и перед ее окончанием. Это не позволяет сбросить физическое и психологическое напряжение, а, значит, приводит к излишней нагрузке и снижению эффективности труда.

Предлагаемый подход к организации перерывов персонала представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Предлагаемый подход к организации перерывов персонала

Наименование	Начало и окончание перерыва	Кол - во мин	Фаза работоспособности
Начало работы 08.00			
1-й перерыв	10.12- 10.17	5	Время устойчивой работоспособности
2-й перерыв	12.24- 12.29	5	
обед	14:00-14:30	40	Период максимальный утомляемости
3-й перерыв	16.30-16.35	5	Период нарастающей утомляемости
Окончание работы: 18:00			Время устойчивой работоспособности

\*Разработка автора

Представленный в таблице выше подход к организации перерывов в труде персонала позволяет учесть потребности персонала, а также снизить число не регламентируемых перерывов, что положительно скажется на эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

С целью внедрения предлагаемой системы перерывов также необходимым будет:

- изменение внутренней информационной системы предприятия, которая занята в осуществлении контроля использования рабочего времени;

- увеличение числа охранников, задействованных в контроле соблюдения режима перерывов;

- установление новых турникетов для контроля за работой персонала

Таким образом, можно говорить о том, что внедрение предложенной рекомендации обеспечит рост уровня эффективности использования фонда рабочего времени, а также скажется на общем уровне эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

В связи с чем, за счет совершенствования системы управления перерывами персонала может быть обеспечен значительный экономический эффект для предприятия.

В качестве еще одного направления совершенствования практики использования трудовых ресурсов предприятия является формирование системы удержания сотрудников в организации. Актуальность этого направления связана с тем, что происходит постепенное снижение уровня стабильности персонала.

С целью снижения текучести персонала организации актуальным становится:

- формирование системы анализа основных причин текучести персонала, в том числе и передача функций в области управления текучестью отдельному сотруднику предприятия;

– внедрение инструментов анализа удовлетворенности сотрудников трудом.

В рамках первого из выделенных направлений, актуальным становится формирование дополнительного материального стимулирования для сотрудника, который будет задействован в проведении анализа причин текучести и удовлетворенности сотрудников трудом.

Здесь предлагается предоставление ежемесячной премии в размере 9 тыс. руб. для сотрудника, который будет занят в анализе причин текучести персонала. В соответствии с оценками руководства исследуемого предприятия своевременное выявление причин текучести персонала позволит сократить число уволившихся на 30%.

Экономический эффект от реализации предложенной рекомендации сформируется за счет снижения объема расходов на обучение и повышение квалификации персонала.

### **3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

Предложенные направления совершенствования деятельности предприятия формируют определенные экономические эффекты для предприятия. В связи с чем проведем их расчет.

Первое из предложенных направлений связано с совершенствованием практики организации рабочего времени.

В частности, предполагается изменение системы организации перерывов в рабочем времени персонала.

С учетом того, что 63,2% перерывов относится к не регламентированным, по средствам внедрения предложенной системы

управления может быть существенно увеличен срок фактической работы сотрудников.

Исходя из текущей длительности рабочей смены, можно отметить следующее сокращение простоев персонала:  $(8-7,4) * 63,2\% = 0,37$  часа/смена или 22,2 минуты

С учетом того, что предприятие работает без выходных в одну смену, общее снижение простоев оценивается в:  $365 * 22,2 = 8\ 103$  минуты или 135 часов

Среднедневная выработка персонала рассчитывается следующим образом:  $2349,2 / 365 = 6,44$  тыс. руб.

Среднечасовая выработка сотрудников оценивается в:  $6,44 / 8 = 804,5$

Исходя из итогов, проведенных выше расчетов, а также данных о работе предприятия в таблице 4 представлено обоснование потенциального экономического эффекта, который может быть получен предприятием при преобразовании действующей системы управления перерывами персонала.

Таблица 5 – Обоснование эффективности преобразования системы управления перерывами персонала

Наименование показателя	Значение
Повышение длительности рабочего периода сотрудников, час./год	135
Среднедневная выработка персонала, тыс. руб.	6,44
Среднечасовая выработка	804,51

сотрудников, руб.	
Потенциальное снижение уровня расходов, связанных с не регламентированными простоями, руб. (стр. 1 *стр.4)	108 608,73
Численность персонала, чел.	696
Перерасчет экономии на численность персонала, тыс. руб. (стр. 5* стр. 6)	75 591,68

\*Разработка автора

Таким образом, совокупное сокращение объема расходов, связанных с простоем персонала оценивается на уровне 75 591,68 тыс. руб. Однако, данный объем экономии, для расчета экономического эффекта, необходимо пересчитать в соответствии с потенциальным уровнем расходов, необходимым для реализации мероприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основе исследования теоретических положений, затрагивающих вопросы управления трудовыми ресурсами, можно выделить, что они являются важнейшим элементом в деятельности любой современной компании.

Это связано с тем, что именно трудовые ресурсы играют значительную роль в процессе производства продукции, поскольку именно синергия человека, предметов труда и материальных потоков обеспечивает прирост уровня эффективности работы предприятия.

На сегодняшний день на формирование структуры и состава трудовых ресурсов предприятия оказывает влияние достаточно большое число различных факторов.

Именно трудовые ресурсы играют существенное влияние на эффективность производственно-хозяйственной деятельности любого экономического субъекта.

В литературе по вопросам организации наиболее эффективной организации использования трудовых ресурсов существует большое число подходов к определению структуры и состава трудовых ресурсов предприятия.

Их наличие связано с тем, что многие предприятия нуждаются в своей собственной структуре персонала, которая определяется достаточно большим числом различных факторов.

Следует отметить и наличие достаточно большого числа различных показателей, характеризующих трудовые ресурсы предприятия.

Сегодня в деятельности предприятия наблюдается ряд проблем с использованием трудовых ресурсов, среди которых:

– снижение длительности периода, когда сотрудники непосредственно заняты в выполнении своих трудовых функций в связи с не регламентированными перерывами;

– сокращение показателя производительности труда персонала;

– уменьшение показателя постоянства кадров в организации.

Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов выбранного предприятия было предложено:

– внедрить систему контроля за ненормированными перерывами и перераспределить время отдыха персонала в соответствии с потребностями сотрудников.

Данная рекомендация позволит сократить объем расходов организации на 71 333,68 тыс. руб.;

– сформировать инструменты контроля и анализа основных причин текучести персонала и оценку уровня удовлетворенности персонала условиями труда, что, за счет снижения текучести обеспечит экономию в 132 тыс. руб.

Наличие положительных эффектов говорит о том, что обе из предложенных рекомендаций могут быть внедрены в работу предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018. – 161 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
5. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
6. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
7. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
8. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н.

Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

10. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // *Modern Economy Success*. – 2019. – № 3. – С. 15-22.

11. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

12. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.

13. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.

14. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.

15. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

16. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.

17. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.

18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.

19. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.