Министерство образования и науки Украины

национальный технический университет

# Факультет Экономики и Менеджмента

Кафедра Экономики и маркетинга

Курсовая работа

по теме: Формирование и использование кадров в предприятии

по дисциплине: "Экономика предприятия"

2009

## СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

1. Теоретические основы формирования и использования кадров предприятия

1.1 Сущность и классификация кадров предприятия

1.2 Необходимость и роль кадров в условиях рыночных отношениях

1.3 Формирование и использование кадров предприятия

2. Оценка формирования кадров на ЗАО "Гуляйпольский сырзавод" и эффективность их использования

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Оценка эффективности формирования и использования кадров на ЗАО «Гуляйпольский сырзавод»

3. Пути улучшения использования кадров в предприятии

Заключение

Список использованных источников

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы «Формирование и использование кадров в предприятии» не вызывает сомнений. Производство каждой страны и каждой отрасли зависит от ряда факторов. Одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда, и эффективности производства, являются кадры предприятия, поскольку они являются главным ресурсом каждого предприятия, от их качества и эффективности использования во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Кадры предприятия приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что кадры, относящиеся к социально-экономической категории, являются одним из важнейших аспектов деятельности предприятия.

Кадры могут руководить как производственной, так и непроизводственной сферой деятельности предприятия. Таким образом, они имеют огромное значение в обеспечении эффективности производства, особенно в условиях рыночных отношений.

В связи с перечисленным формируется цель данной курсовой работы - исследование понятия «кадры», изучение показателей эффективности использования кадров в предприятии, изучение путей улучшения эффективности использования кадров. Также для достижения поставленных целей сформировались определённые задачи:

- раскрыть понятие «кадров предприятия»

- охарактеризовать роль и необходимость кадров в условиях рыночных отношений

- выявить факторы, влияющие на формирование и использование кадров предприятия, охарактеризовать данные процессы;

- дать краткую характеристику предприятия;

- провести оценку эффективности использования кадров предприятия;

- охарактеризовать пути повышения эффективности использования кадров предприятия.

Объектом исследования является процесс формирования и использования кадров предприятия. Предметом исследования являются кадры предприятия.

Поставленные задачами курсовой работы, определённые целью, определили структуру данной работы. В первом разделе будет раскрыто понятие кадров предприятия, их классификация и теоретические основы формирования и использования кадров в предприятии, а также роль и необходимость кадров. Во втором разделе будет представлен анализ эффективности использования кадров предприятием на примере ЗАО «Гуляйпольский сырзавод», основной деятельностью которого является производство твёрдых сыров. В третьем разделе будут предложены рекомендации по повышению эффективности формирования и использования кадров предприятием, которые позволят получить максимальную отдачу от кадров, способствуя развитию предприятия.

В процессе выполнения работы использовались такие экономические методы анализа как: монографический, сравнения, статистический, системный подход, методы индукции и дедукции.

Рассмотрению вопросов формирования и использования кадров посвящены работы таких отечественных и зарубежных ученых, как Мескона М.Х., Альберта М., Хедуори Ф., Маслоу Л., Герцберга Ф., Тейлора Ф.У., Дятлова В.А., Ермошкина Н.Н, Кокорева В.П., Маслова В.И., Сербиновского Б.Ю., Травина В.В., Шекшни СВ., Теплова В.И., Снитко Л.Т., Клименко О.И. и др.

В работе использована финансовая и статистическая отчетность исследуемого предприятия за 2006-2007 года, а также работы различных авторов, исследовавших данную сферу: Алексеева М.М. [2], Волкова О.И. [3], Егоршина А.Л. [4], Карташовой Л.В. [5], Кибанова А.Я. [6], Крословой Н.В. [8], Крушельницкой О.В. [9], Никитина А.В. [10], Одегова Ю.Г. [11], Покропивного С.Ф. [12], Прошкина Б. [13], Слезингера Г.Э. [14], Суша Г.З. [15], Тихонова Р.Е. [16], Цветаева В.М. [18], Шухгальтера М.Л. [19], Щёкина Г.В. [20].

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и классификация кадров предприятия

Наиболее важным элементом производительных сил и главным источником развития экономики являются люди, т. е. их мастерство, образование, подготовка, мотивация деятельности.

Трудовые ресурсы — это часть трудоспособного населения, которая по своим возрастным, физическим, образовательным данным соответствует определенной сфере деятельности. Следует различать трудовые ресурсы реальные (те люди, которые уже работают) и потенциальные (те, что в свое время могут быть привлечены к конкретному труду). Формирование трудовых ресурсов в рыночной экономике возможно вследствие соотношения спроса и предложения в связи с действием закона спроса. На спрос и предло­жение труда, влияет государственное регулирование труда и тру­довых отношений, основными инструментами которого является конституционное право на труд и образование; уровень минимальной заработной платы; регламентированная продолжительность труда и отдыха, разные социальные гарантии.

Также под трудовыми ресурсами предприятия в условиях рыночной экономики необходимо понимать всю совокупность работающих лиц как по найму, так и собственников, которые вкладывают свой труд, физические и умственные способности, знания и навыки, а также денежные сбережения в проведение хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяются системой законодательных актов.

Трудовые отношения сотрудников предприятия с работодателями регулирует Кодекс законов о труде Украины. Согласно этому кодексу каждый гражданин Украины имеет право на труд, как на территории Украины, так и за ее пределами. За труд каждый должен получать оплату труда не ниже установленного государством минимального размера. Государство создает условия для эффективной занятности населения, содействует трудоустройству, подготовки и повышению трудовой квалификации, а при необходимости обеспечивает переподготовку лиц, высвобождаемых в результате перехода на рыночную экономику. [1]

В зависимости от возраста всё население может быть разделено на три группы:

1) Лица моложе трудоспособного возраста (от рождения до 15 лет включительно);

2) Лица в трудоспособном (рабочем) возрасте: женщины от 16 да 54 лет, мужчины от 16 до 59 лет включительно;

3) Лица старше трудоспособного, т.е. пенсионного возраста, по достижении которого устанавливается пенсия по старости: женщины с 55, а мужчины с 60 лет.

В зависимости от способности к труду различают трудоспособных и нетрудоспособных. Иначе говоря, люди могут быть нетрудоспособны в трудоспособном возрасте (например, инвалиды I и II групп допенсионного возраста) и трудоспособны в нетрудоспособном возрасте (например, работающие подростки и работающие пенсионеры по старости). Исходя из вышесказанного, к трудовым ресурсам относятся:

1) Население в трудоспособном возрасте за исключением инвалидов войны и труда I и II групп и неработающих лиц, получающих пенсии на льготных условиях;

2) Работающие лица пенсионного возраста;

3) Работающие подростки в возрасте до 16 лет.

По украинскому законодательству подростки до 16 лет принимаются на работу по достижении ими 15-летнего возраста в исключительных случаях. Допускается также, в целях подготовки молодежи к труду, прием на работу учащихся общеобразовательных школ, профессионально-технических и средних специальных учебных заведений по достижении ими 14-летнего возраста с согласия одного из родителей или заменяющего его лица при условии предоставления им легкого труда. Не причиняющего вреда здоровью и не мешающего процессу обучения.

Трудовые ресурсы являются объектом управления на уровне государства, региона, отрасли, предприятия. На уровне субъекта хозяйственной деятельности для характеристики всей совокупности работников предприятия трудовые ресурсы определяются такими терминами, как «персонал», «кадры», «трудовой коллектив». В учебнике Покропивного С.Ф. отдается преимущество термину “персонал” как более общему, универсальному, поскольку термин “трудовой коллектив” имеет заметный социально-политический оттенок, а термин “кадры” в зарубежной и национальной системах часто отождествляется лишь с частью работников — со специалистами или с теми, кто имеет достаточно высокий уровень квалификации и значительный стаж работы на данном предприятии. [12, с. 86]

Так в чём же разница и сходство данных терминов? Термины «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» близки по своему значению и в большинстве случаев используются как синонимы. Термин «кадры» заимствован управленческой наукой из армейского лексикона, где он означал профессиональных военных – рядовых, командный состав, резерв. Также данный термин распространен в немецком и французском языках с первичным значением «рамка». В англоязычных странах чаще употребляется термин «персонал».

Нюансы в разграничении этих понятий могут быть обусловлены характером и направлением деятельности организаций, к которым они применяются. Термин «персонал» чаще употребляется в небольших фирмах, где занято более 100 человек. Среди тех, кто использует термин «человеческие ресурсы», преобладают крупные организации. В советский период большей частью употреблялся термин «кадры» и бытовали производные от этого слова – «кадровые службы», «кадровые возможности» и т.д. [8, с. 7]

В тоже время определение «трудовые ресурсы» является собирательным, означающее часть населения трудоспособного возраста, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и практически опытом для работы.

Традиционные культурно-досуговые учреждения (библиотеки, культурно-досуговые центры и т.д.) используют, как правило, термин «кадры», учреждения, возникшие в постсоветский период, предпочитают термин «персонал». Общая тенденция во всей социальной сфере связана с переходом к этому термину. [8, с. 8]

Таким образом, кадры – это основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, организаций той или иной отрасли деятельности, все постоянные работники. Это понятие используется для характеристики конкретного работающего персонала предприятия, отрасли, сферы экономики в целом, определения его мобильности, формирования и изменения профессионально-квалификационного и социально-демографического состава. [16, c. 6]

Под кадрами обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и имеющих специальное образование, трудовые навыки и\или опыт работы в избранной сфере деятельности. Не принято относить к кадрам временных и сезонных работников, совместителей, нештатных сотрудников, а также лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью. Кадры могут быть включены как в производственную, так и в непроизводственную сферу, так и в систему управления, в работу аппарата государственной службы, общественных организаций, научных, военных, образовательных и других организаций. Важнейшей характеристикой кадров является качество (качественный состав), улучшение качественного состава. Кадры определяются повышением уровня образования, общей культуры, опыта работников, а также профессиональным развитием. [17]

Все наёмные работники данного предприятия состоят с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором по найму. В условиях рыночной экономики в такие отношения могут включаться собственники и совладельцы организаций и в таком случае их тоже рассматривают как часть персонала. [8, с. 8]

В данной курсовой работе термины «кадры» и «персонал» применяются как синонимы.

В мировой практике чаще всего используется классификация, при которой работники делятся на менеджеров (организаторов производства различных уровней) и исполнителей, то есть на кадры управления (служащих) и на рабочие кадры.

К рабочим кадрам относятся работники, которые непосредственно заняты созданием материальных ценностей, работами по оказанию различных производственных услуг и по перемещению грузов. Рабочие условно подразделяются на основных и вспомогательных, соотношение которых является важным аналитическим показателем эффективности производства, поскольку по мере автоматизации и модернизации производственных процессов роль последних заметно возрастает.

К кадрам управления относятся работники, выполняющие или способствующие выполнению конкретных управленческих функций. Они подразделяются на три основных группы:

1) Руководители, направляющие, координирующие и стимулирующие деятельность участников производства (так называемые линейные руководители – директора заводов, начальники цехов, мастера и т.д.)

2) Специалисты, оказывающие квалифицированную помощь руководителям при анализе и решении вопросов развития производства (инженеры, экономисты, юристы, психологи и т.д.) или самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими, социальными и другими функциональными службами (так называемые функциональные руководители – начальники отделов, главные специалисты, руководители бюро, групп, секторов и т.п.)

3) Вспомогательные работники, осуществляющие техническое и информационное обслуживание аппарата управления – сбор, первичную обработку, хранение и передачу информации (чертежники, стенографистки, архивариусы, делопроизводители и др.)

По уровню управления руководители подразделяются на руководителей различных звеньев. К низовому относят мастеров, начальников участков, отделений, цехов, бюро, отделов, групп на предприятии. К среднему - руководителей предприятий и организаций, их заместителей. К высшему относят руководителей министерств и ведомств, крупных объединений, их заместителей. Уровни управления представлены на рис. 2, где отражена некоторая аналогия между иерархией уровней управления и иерархией воинских званий.[20, с. 17 ]

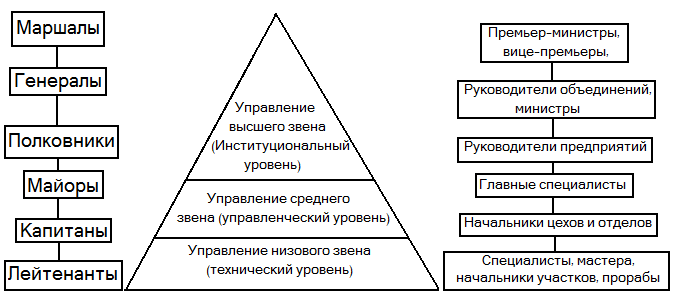


Рис. 1.1 – Уровни управления [20, с. 17]

В западной политической экономии и социологии для обозначения различных категорий персонала могут использоваться такие термины, как белые, серые, синие воротнички. Белые воротники – это инженерно-технический персонал и конторские служащие, серые – работники отраслей социальной конфраструктуры, а синие – рабочие, занятые физическим трудом. К инженерно-техническим работникам относятся работники, осуществляющие организацию и руководство производственным процессом на предприятии. Основанием для отнесения работника к ИТР является не образование, а занимаемая должность, для исполнения которой требуется квалификация инженера или техника. [20]

Поскольку много предприятий кроме основной деятельности выполняют функции, не соответствующие главному их назначению, всех работников предприятия в Украине делят на две группы: персонал основной деятельности и персонал не основной деятельности (см. ниже Рисунок 1.2). Результатом труда производственного персонала, является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизо­ры, мебель, продукты питания, одежда и т.п.). [18, c. 25]

Так в промышленности к первой группе, то есть промышленно-производственному персоналу, относят работников основных, вспомогательных и обслуживающих производств, научно- исследовательских подразделений и лабораторий, заводоуправления, складов, охраны - то есть всех, занятых в производстве или его непосредственном обслуживании. В группу непромышленного персонала входят работники структур, которые хотя и находятся на балансе предприятия, но не связаны непосредственно с производством: жилищно-коммунальное хозяйство, детские сады и ясли, поликлиники, учебные заведения и т.п.

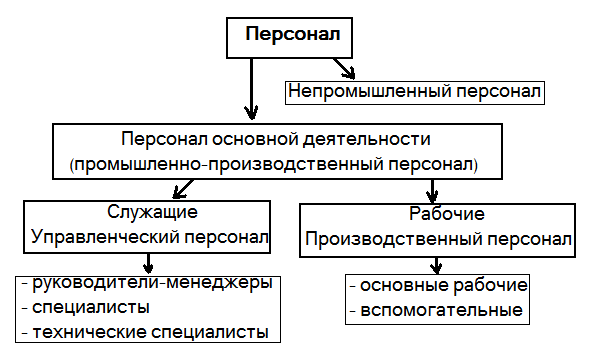


Рисунок 1.2 Классификация персонала на предприятии.

Такое деление персонала предприятия на две группы необходимо для расчетов заработной платы, согласования трудовых показателей с измерителями результатов производственной деятельности (для определения производительности труда используют, как правило, численность только промышленно-производственного персонала). В то же время расширение процессов интеграции промышленных систем с банковскими, коммерческими и другими хозяйственными структурами делает такую группировку персонала все более условной.

В соответствии с характером выполняемых функций кадры (персонал предприятия) подразделяется в большинстве случаев на четыре категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие.

Руководители - это работники, которые возглавляют предприятия и их структурные подразделения. К ним относятся директора (генеральные директора), начальники, заведующие управляющие, прорабы, мастера на предприятиях, в структурных единицах и подразделениях; главные специалисты (главный бухгалтер, главный инженер, главный механик и т.п.), а также заместители перечисленных руководителей.

Специалистами считаются работниками, выполняющие специальные инженерно-технические, экономические и другие работы: инженеры, экономисты, бухгалтера, нормировщики, администраторы, юрисконсульты, социологи и др.

К категории служащих принадлежат работники, осуществляющие подготовку и формирование документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (т.е. выполняют сугубо техническую работу), в частности — делопроизводители, учетчики, архивариусы, агенты, чертежники, секретари — машинистки, стенографисты и др.

Рабочие — это персонал, непосредственно занятый в процессе создания материальных ценностей, а также осуществляющий ремонт, перемещение грузов, перевозку пассажиров, предоставление материальных услуг и т.п. Кроме того, в состав рабочих включают дворников, уборщиц, охранников, курьеров, гардеробщиков.

В аналитических целях всех рабочих можно делить на основных - тех, кто непосредственно принимает участие в процессе создания продукции, и вспомогательных - тех, которые выполняют функции обслуживания основного производства. Постепенно, с развитием производства, его механизации и автоматизации четкие границы между основными и вспомогательными рабочими исчезают, а роль последних (в частности наладчиков, механиков) возрастает. [19, c. 224]

Необходимо отметить, что важным направлением в классификации является разделение по профессиям и специальностям.

Профессия - это вид трудовой деятельности, осуществление которой требует соответствующего комплекса специальных знаний и практических навыков, а специальность - это более-менее узкая разновидность трудовой деятельности в пределах профессии. В соответствии с этими определениями, например, профессия токаря охватывает специальности токаря-карусельщика, токаря-револьверщика, токаря-расточника и т.п.

Профессиональный состав кадров предприятия зависит от специфики деятельности, характера продукции или услуг, уровня технического развития. Каждая отрасль имеет присущие лишь ей профессии и специальности. В то же время существуют общие (сквозные) профессии рабочих и служащих. Так, например, в пищевой промышленности насчитывается 850 профессий и специальностей, но только коло половины из них являются специфическими для этой отрасли. [12, с. 87-88]

Классификация работников по квалификационному уровню базируется на их возможностях выполнять работы соответствующей сложности. Квалификация — это совокупность специальных знании и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности.

По уровню квалификации рабочие также делятся на четыре группы: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные и неквалифицированные. Они выполняют различные по сложности работы и имеют неодинаковую профессиональную подготовку. (табл. 1.1) [12, с. 89]

Таблица 1.1. Группы рабочих по уровню квалификации, выполняемым работам и срокам подготовки. [12, с. 89]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Квалификационные группы | Основные выполняемые работы | Срок подготовки (стажировки), опыт |
| Высококвалифицированные | Особенно сложные и ответственные работы (ремонт и наладка сложного оборудования, изготовление мебели и т.д. | Более 2-3 лет, периодическая стажировка, большой практический опыт |
| Квалифицированные | Сложные работы (метало- и деревообрабатывающие, ремонтные, слесарные, строительные и т.п.) | 1-2 года, значительный опыт работы |
| Малоквалифицированные | Несложные работы (аппаратурные, технический надзор и др.) | Несколько недель, определённый опыт работы |
| Неквалифицированные | Вспомогательные и обслуживающие (грузчики, гардеробщики, уборщицы и др.) | Не требует специальной подготовки |

Квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется уровнем знаний и трудовых навыков работника по специальности, уровнем образования, опытом работы на той или иной должности. Всё это отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

Принято выделять специалистов наивысшей квалификации (работники, имеющие ученые степени и звания), специалистов, высшей квалификации (работники с высшим образованием и значительным практическим опытом), специалистов средней квалификации (работники со средним специальным образованием и определенным опытом), специалистов-практиков (работники, занимающие соответствующие должности, например, инженерные и экономические, но не получившие специального образования).

Классификация по квалификации позволяет не только выявить влияние фактора персонала на конечные результаты деятельности предприятия, но и определить наиболее существенные структурные изменения, их движущие силы и тенденции, а на этой основе формировать реальную стратегию развития трудовых ресурсов.

Эти квалификационные признаки персонала предприятия наряду с другими (пол, возраст, уровень механизации труда, стаж) служат основой для расчетов разных видов структур.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками кадров, существует также количественная характеристика. Кадры предприятия и его изменения имеют определенные количественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены различными показателями. [15, c. 214] Существуют абсолютные и относительные показателями:

1) Учётная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;

2)Среднеучетная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;

3) Удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;

4) Темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;

5) Средний разряд рабочих предприятия;

6) Удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;

7) Средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;

8) Текучесть кадров;

Количественная характеристика кадров предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как учётная, явочная и среднеучетная численность работников. В явочный состав предприятия входит вся совокупность работников предприятия, числящиеся в списках и явившиеся на работу в определенную день (то есть рассчитывается на определенную дату).

Второй показатель количественной характеристики - учетная численность работников, состоящая из наемных работников, работавших по трудовому договору и выполнявших постоянную, временную или сезонную работу один или более дней, а также работающие собственники предприятия, которые получают заработную плату на данном предприятии. За каждый календарный день учитывается как фактически работающие, так и отсутствующие на работе кадры по различным причинам. Такими причинами могут быть:

- служебные командировки,

- неявки на работу по причине болезни

- выполнение государственных обязанностей

- выполнение работы на дому

- отдых по причине работы в выходные или праздничные дни

- учебный отпуск

- ежегодный отпуск

- выходной день в соответствии с графиком работы

- прогул и др.

Учетная численность является переменной величиной т.к. кадры находятся в движении, предприятие принимает и увольняет работников. Средняя численность работников учитываться в целых единицах.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднеучетной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Для правильного определения среднеучетной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников учетного состава с учетом приказов о приеме, переводе на другую работу. Среднеучетную численность за месяц рассчитывают как деление суммы численностей работников на определенные даты на количество календарных дней в месяце. Среднеучетная численность за выход и праздничные дни определяется по предшествующему рабочему дню.

На предприятиях, работающих полный месяц, среднеучетная численность определяется путем деления суммы численности работников учетного состава за все дни работы предприятия в отчетном месяце с учетом выходных и праздничных дней работы, на общее количество календарных дней в отчетном месяце.

Определение среднеучетной численности работников за квартал рассчитывается путем суммирования среднеучетной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале и деления полученной суммы на количество месяцев (на 3). Определение данного показателя за год рассчитывается путем суммирования среднеучтной численности работников за все месяцы отчетного года и деления полученной суммы на количество месяцев (на 12).

Среднеучетная численность за период с начала года по отчетный месяц включительно рассчитывается суммированием среднеучетной численности работников за все месяцы, истекшие за период с начала года по отчетный месяц включительно и делением полученной суммы на число месяцев работы предприятия за период с начала года.

Следующим показателем является интенсивность оборота кадров предприятия, состоящей из различных коэффициентов, характеризующих движение кадров:

1) Коэффициент общего оборота, представляющий отношение суммарного числа принятых и выбывших за отчетный период к среднеучётной численности работников;

2) Коэффициент приема работников, вычисляемой деление количества принятых работников на среднеучетную численность работников за исследуемый период;

3) Коэффициент выбытия работников, определяемый делением количества выбывших работников на среднеучетную численность работников за период;

Коэффициенты приема и выбытия характеризуют оборот рабочей силы в относительных величинах.

4) Коэффициент стабильности, вычисляемый путем деления среднеучетной численности работников со стажем более 5 лет на предприятии на среднеучетную численность работников за период.

5) Коэффициент текучести определяется делением суммы численности работников, выбывших за период по собственному желанию и численности работников, уволенных за период по неуважительным причинам на среднеучетную численность работников за период.

6) Коэффициент восполнения кадров определяет восполне­ние работников, выбывших по различным основаниям из предприятия и вновь принятыми работниками. Данный коэффициент вычисляется путем делением количества принятых за определенный период работников на количество выбывших за определенный период работников

7) Коэффициент постоянства кадров определяется путем деления численности работников, состоящих в учетном составе весь отчетный период на среднеучетную численности работников за отчетный период. При этом численность работников, состоящих в учетном составе, рассчитывается по следующей формуле: из численности работников, состоявших в списках на начало отчетного периода, исключаются выбыв­шие за отчетный период по всем причинам, за исключением выбывших из числа принятых в отчетном периоде.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии кадров предприятия для целей разработки путей повышения эффективности использования кадров предприятия.

1.2 Необходимость и роль кадров в условиях рыночных отношениях

В условиях рыночных отношений роль и необходимость кадров играет огромное значение, поскольку существует непосредственная зависимость конкурентоспособности экономики и уровня благосостояния населения от качества трудового потенциала персонала предприятий и организаций данной страны. Обеспечение высокого качества кадрового потенциала является одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия. [9]

От того, насколько будут использованы человеческие ресурсы, а также насколько по своим количественным и качественным характеристикам они будут соответствовать потребностям предприятия, насколько будут созданы условия для полной реализации их трудового потенциала, в решающей степени будет зависеть успех и процветание предприятия. Наемного работника следует рассматривать и как объект управления, и как субъект, поскольку наемный работник - это активный участник процесса развития предприятия. Для реализации данных условий значительная роль отводится разработке и использованию управленческих мероприятий, способствующих эффективному использованию трудового потенциала, как в интересах предприятия, так и в интересах наемного работника и общества в целом. Труд может быть эффективным в комплексе с организацией производства и управления. Перед предприятиями встает задача создания условий, обеспечивающих оптимальное использование человеческих ресурсов в объеме сбалансированных потребителей и интересов предприятия и каждого работника. [5, c. 63]

Особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс - кадрам. Основная особенность кадра заключается в том, что кроме выполнения производственных функций, работники предприятия являются активной составляющей производственного процесса и могут активно способствовать росту производства. [13,c.75] Кадры могут по-разному относиться к деятельности предприятия: могут делать огромный вклад в деятельность предприятия, быть совершенно безразличными или же напротив противостоять нововведениям. [14, c. 43]

Формирование рыночного механизма и системы государственного регулирования рынка труда требует учета этих и других объективных тенденций, их положительного и отрицательного влияния на функционирование экономики в целом и отдельных предприятий.

Создание условий сбалансированности интересов работодателя и работника является основной задачей управления кадрами (персоналом).

1.3 Формирование и использование кадров предприятия

Кадры предприятия не являются постоянной величиной. Напротив, их количественные и качественные характеристики постоянно меняются под воздействием не только объективных факторов (изменений в вещественном компоненте производства, в производственных отношениях), но и управленческих решений.

Кадры предприятия формируется и изменяются под влиянием различных факторов. Существуют внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам относят характер продукции, технологии и организации производства. К внешним факторам относят демографические процессы, юридические и моральные нормы общества, характер рынка труда и т. п. Влияние внешних факторов конкретизируется в таких параметрах макроэкономического характера, как количество активного (трудоспособного) населения, общеобразовательный его уровень, предложение рабочей силы, уровень занятости, потенциальный резерв рабочей силы. В свою очередь эти характеристики определяют количественными и качественными параметрами трудовых ресурсов. [12, с. 86]

Таким образом, управление формированием кадров предприятия, осуществляемое через соответствующие функциональные структуры, реализуется с помощью системы мероприятий в рамках кадровой политики. Для привлечения и закрепления кадров немаловажное значение имеет реализация социальной политики, направленной на предоставление работникам льгот и услуг социально-экономического, культурного и бытового характера, обеспечение социальной защиты работников. Следует отметить, что использование демографической и социальной политики для повышения конкурентоспособности предприятия в формировании кадров будет эффективным в том случае, если ее масштабы и результаты на данном предприятии выше, чем на других. Поэтому чем богаче предприятие и чем больше средств оно может выделить на эти цели, тем результативнее будет и конкурентная борьба за привлечение квалифицированной рабочей силы. [2, c. 133]

Формирование новых кадров осуществляется путем найма. Основной задачей найма кадров является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношениях. Различают понятия «набор» и «наём» кадров. Набор кадров – массовое привлечение на работу кадров в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма кадров. Данный процесс включает в себя:

1) Общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах.

2) Формулирование требований к кадрам – точное определение того, кто нужен предприятию, путем анализа работы (рабочего места, должности) подготовки описания данной работы, а также определение сроков и условий набора.

3) Определение основных источников поступлений кандидатов

4) Выбор методик оценки и отбора кадров.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а так же оценку отбор кадров и приём сотрудников на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т.е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом. [3, c. 126]

Подбор кадров, является одним из наиболее ответственных этапов формирования кадров, поскольку последующие ошибки обходятся слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом. Процесс подбора кадров является многоэтапной, кропотливой и непрерывной работой, требующей определенных способностей, знаний и умений. Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к кадрам предприятия. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия, как для работника, руководителя, так и для предприятия в целом. [4, c. 275]

Отбор кадров – часть процесса найма кадров, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность. [3, с. 133]

Для тщательного отбора необходимо получение точных представлений о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, которые требуются для ее выполнения. Это наиболее важная часть предварительной подготовки при отборе претендента, которая как раз часто и недооценивается. Сбор такой информации обычно проводится в три этапа:

1) Анализ содержания работы

2) Описание характера работы (должностная инструкция)

3) Требования к персоналу.

В процессе формирования новых кадров возникает два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить об имеющихся вакансиях. Источниками кадров могут быть:

1) Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, которые должны заноситься в картотеку (или банк данных). Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Есть два момента, говорящих в их пользу: обычно они знают что-то о деятельности данного предприятия и более вероятно, что у них есть «внушенное» чувство положительного отношения к ней.

2) Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество способствует созданию хороших деловых отношений.

3) Преподаватели учебных заведений

4) Государственные и коммерческие агентства по трудоустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов.

5) Рекламные объявления по отношению к вышеперечисленным источникам набора требуемых специалистов могут либо дополнять их, получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

Известно, что источником формирования кадров (заполнения рабочих мест) всего два - внешние и внутренние. Однако лишь в редких случаях можно получить готового работника со стороны: ему все равно придется осваивать специфику данного рабочего места и входить в систему сложившихся вокруг него производственно-технологических и человеческих отношений. Поэтому и для принятых со стороны и тем более перемещаемых внутри предприятия работников важнейшим условием их быстрой адаптации является система подготовки, подбора, переквалификации, поддержания профессионального уровня. [15, с. 127]

Оценка кадров помогает раскрыть изменения, происходящих под влиянием тех или иных факторов, рациональность их использования, степень соответствия потребностям предприятия. Так вычисляют варианты соотношения трудового потенциала кадров, фактического их использования и требуемого по условиям производства уровня трудового потенциала. Идеальным считается случай, при котором все эти три показателя равны. Это значит, что имеющийся трудовой потенциал, т.е. все возможности кадров используются полностью и это соответствует потребностям производства.

Широко распространен вариант, когда потенциал кадров выше фактического их использования, которое в свою очередь равно уровню необходимому трудовому потенциалу. Подобное соотношение свидетельствует о том, что имеющийся трудовой потенциал используется не полностью, но уровень фактического его использования отвечает потребностям производства. Предложение рабочей силы, ее возможности больше спроса на нее. Имеющийся кадровый резерв по этой причине не может быть использован, так как прямой необходимости нет.

О недоиспользовании имеющегося трудового потенциала кадров свидетельствует недоиспользование целодневного и внутрисменного фонда рабочего времени по вине кадров и по организационно-техническим причинам, отставание среднего разряда работ от среднего разряда рабочих, использование в организации труда слишком глубокого операционного разделения труда, обедняющего содержание труда работников, слабая мотивация работников на высокопроизводительный труд, низкий уровень интенсивности труда и т.д. [10, c. 142]

При существенном расхождении между трудовым потенциалом и его фактическом использованием, у кадров предприятия появляется разочарование, неудовлетворенность работой из-за отсутствия возможностей для профессионального роста.

Ситуация, когда недоиспользование имеющегося трудового потенциала становится слишком большим, свидетельствует о том, что фактический уровень использования имеющегося потенциала уже настолько низок, что страдает производство и остро стоит проблема реализации имеющихся кадров.

Возможен вариант, при котором уровень трудового потенциала равен фактическому использованию, но меньше требуемого уровня. Несмотря на полное использование имеющегося трудового потенциала, потребности в рабочей силе, как в отношении количества, так и ее качества не удовлетворяются полностью. Индикаторами данной ситуации служат нехватка рабочей силы, большое число сверхурочных работ, отставание среднего разряда рабочих от разряда выполняемых работ, что приводит к низкому качеству их выполнения, к большому браку продукции по вине рабочих и т.п. В этих условиях управленческие решения должны быть направлены на наращивание трудового потенциала, изменения его количественных и качественных характеристик.

Стоит отметить, что уровень качественного состава кадров во многом влияет на уровень эффективности использования предприятием кадров. В свою очередь оценка качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и по другим социально-демократическим признакам. Одним из важных факторов при этом является оптимальное соотношении численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах.

Оценка качественного состава кадров со стороны их образования и квалификации предполагает определение количественного состава работников по должностям, степени рационального использования кадров с высшим образованием и др.

Показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается как частное от деления количества специалистов с высшим образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, на общее количество должностей, требующих замещения специалистами. [11, c. 115]

Управление кадрами предприятия, обеспечение их эффективного использования объективно связано с обязательным формированием системы оценки трудового потенциала предприятия.

2 ОЦЕНКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВ НА ЗАО "ГУЛЯЙПОЛЬСКИЙ СЫРЗАВОД" И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

2.1 Краткая характеристика предприятия

Курсовая работа написана по материалам акционерного общества закрытого типа – Гуляйпольского сырзавода. Закрытое акционерное общество "Гуляйпольский сырзавод" было зарегистрировано распоряжением Гуляйпольской народной Рады народных депутатов 7 сентября 1994 года, а также Гуляйпольской районной Государственной администрацией 5 февраля 2004 года в журнале учета внесений изменений в регистрационные дела субъектов предпринимательской деятельности на основании Закона Украины "О предприятиях". Целью образования и деятельности предприятия является получение прибыли, насыщение рынка потребления, удовлетворения спроса населения продукцией предприятия, рациональное использование производственных и трудовых ресурсов.

Полное наименование: Закрытое акционерное общество "Гуляйпольский сырзавод".

Месторасположение: Украина, Запорожская область, Гуляйпольский район, поселок Железнодорожное, ул. Ватутина, 2.

Отрасли занятий ЗАО «Гуляйпольский сырзавод» по КВЭД:

15.51.0 Производство молочных продуктов

51.17.0 Посредничество в торговле продуктами питания, напитками и табачными изделиями

52.27.1 Розничная торговля молоком и молочными продуктами в специализированных магазинах

71.10 Сдача в найм автомобилей

Род деятельности ЗАО "Гуляйпольский сырзавод": маслодельная, сыродельная и молочная, без производства молочных консервов. Предприятие изготовляет следующие виды продукции: сыр, творог, сыр свежеприготовленный, сыр из коровьего молока, сыр низкой жирности, сыр мягкий, сыр твердый, сыр плавленый, а также осуществляет торговые поставки. Предприятие производит продукцию следующих наименований:

- масло сливочное "Крестьянское";

- сыры твердые "Буковинский", "Голландский", "Российский", "Славутич";

- колбасные и плавленные сыры;

- казеин технический

Основными задачами предприятия является:

1) Производство продуктов;

2) Реализация продуктов;

3) Изучение рынка и нахождение партнеров для долгосрочного сотрудничества и снабжения.

Для осуществления целей и задач, предусмотренных Уставом, ЗАО «Гуляйпольский сырзавод» имеет право согласно с действующим законодательством:

- на самостоятельный баланс, открывать текущие, расчетные, валютные и другие счета в банках;

- печать с собственным наименование, штамп установленного образца, бланки, товарный знак, а также другую атрибутику (не запрещенную законодательством)

- заключать договора (контракты), различные хозяйственно-правовые и гражданско-правовые соглашения;

- нести обязательства и выступать в суде;

- покупать за наличный и безналичный счёт в Украине и за её пределами машины, оборудование, другие материальные ценности, необходимые для деятельности предприятия;

- находить клиентов и устанавливать деловые контакты;

- формировать имущество за счет прибыли, полученной от хозяйственной деятельности;

- владеть, пользоваться и распоряжаться своим имуществом, в соответствии с целью своей деятельности и предназначения имущества. Имущества не подлежит конфискации в административном порядке;

- создавать в Украине и за её пределами филиалы и представительства, также дочерние предприятия

- выпускать акции, облигации и другие ценные бумаги;

- самостоятельно проводить экспортные и импортные операции, необходимые для его финансово-хозяйственной деятельности

- формировать финансовые ресурсы за счет прибыли от реализации товаров, амортизационных отчислений;

- использовать валовой доход для оплаты обязательных отчислений и возмещение материальных расходов;

- привлекать к работе по трудовому договору граждан с оплатой труда по соглашению сторон;

- самостоятельно определять численность работников, профессиональный и квалификационный состав.

ЗАО "Гуляйпольский сырзавод" несет ответственность всем своим имуществом, на которое по закону может быть наложено взыскание, а акционеры – лишь в границах ценности принадлежащих им акций. Предприятие не несет обязательства за долги акционеров. При этом ЗАО «Гуляйпольский сырзавод» имеет полную хозяйственную самостоятельность в вопросах выбора форм управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, оплаты труда, формировать цены, распределения чистой прибыли

Материально-техническая база предприятия включает основные фонды и оборотные средства, а также иные материальные ценности и финансовые ресурсы. Источником формирования имущества предприятия является:

- уставной фонд

- прибыль, полученная от реализации продукции

- доходы от ценных бумаг

- кредиты банков и других кредиторов

- другие источники, не запрещенные законодательством Украины.

Уставной фонд ЗАО «Гуляйпольский сырзавод» представляет 333661 гривен 52 коп., разделен на 141382 именные акции номинальной стоимостью 2 грн. 36 коп. каждая.

Предприятие постоянно обеспечивает совершенствование материально-технической базы на прогрессивной основе, эффективно используя производственные мощности и основные фонды, ведет оперативный, бухгалтерский, статистический учет и отчетность в порядке, предусмотренном законодательством Украины.

Предприятие находится на стадии спада жизненного цикла, потому что затраты производства, затраты на сбыт, себестоимость продукции растут, что ведёт к доминированию расходов над доходами.

Динамика основных показателей хозяйственной деятельности предприятия и показателей эффективности использования ресурсов отражена в Таблице 2.1. С целью сравнения и анализа выбраны данные финансовой и статистической отчетности предприятия за 2006 и 2007 года.

Таблица 2.1 Основные показатели хозяйственной деятельности ЗАО «Гуляйпольский сырзавод» за 2006-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | 2006 год | 2007 год | Отклонение +/- | Темп роста  % |
| Объем произведенной продукции | Натурал. Показат. | 110085 | 107540 | -2545 | -2,31 |
| Выручка от реализации в текущих ценах | тыс. грн. | 2730,1 | 2753,0 | +22,9 | +0,84 |
| Текущие затраты производства, всего | Тыс.грн | 2620,4 | 3046,2 | +425,8 | +16,25 |
| В т.ч.: себестоимость | тыс. грн. | 2380,3 | 2409,2 | +28,9 | +1,21 |
| Расходы на сбыт | Тыс. грн | 8,7 | 22,8 | +14,1 | 62,07 |
| Административные расходы | тыс. грн. | 231,4 | 213,7 | -17,7 | -7,65 |
| Затратоемкость |  | 0,95 | 1,10 | 0,15 | 15,79 |
| Прибыль от операционной деятельности | Тыс. грн | 109,7 | -293,2 | -402,9 | в -2,67 раза |
| Уровень рентабельности | % | 0,04 | -0,12 | -0,16 | в -3 раза |
| Прибыль от обычной деятельности до налогооблажения | тыс. грн. | 47,7 | -574,4 | -622,1 | в 12 раз |
| Чистая прибыль | тыс. грн. | 20,3 | -602,9 | -623,2 | в -29,7 раз |
| Среднегодовой остаток оборотных средств | Тыс.грн. | 3872 | 3694 | -178 | -4,6 |
| Среднеучетная численность работников, всего | Чел | 27 | 22 | -5 | -18,52 |
| В т.ч. производственных рабочих | Чел | 17 | 15 | -2 | -11,76 |
| Производительность труда 1 работника | Тыс. грн | 101 | 125 | 24 | 23,76 |
| Производительность труда рабочего | тыс. грн. | 161 | 184 | 23 | 14,29 |
| Фонд заработной платы | тыс. грн. | 289,4 | 228,3 | -61,1 | -21,11 |
| Среднемесячная з.\п. работника | грн. | 893 | 865 | -28 | -3,14 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов | тыс. грн. | 5835,8 | 5178,1 | -657,7 | -11,27 |
| Фондоотдача | грн./грн. | 0,46 | 0,53 | 0,07 | 15,22 |
| Фондовооруженность | Грн./чел. | 216 | 235 | 19 | 8,8 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | Оборотов | 0,7 | 0,74 | 0,04 | 5,71 |

Анализируя данные, следует отметить, что объем произведенной продукции в 2007 году сократился на 2,32 % (2545 тыс. грн.), однако при этом выручка от реализации продукции увеличилась на 0,84 % (22,9 тыс. грн.)

Текущие затраты производства увеличились на 16,25 % (425,8 тыс. грн.). Одним из веских показателей увеличения затрат производства является увеличение себестоимости выпускаемой продукции, которая увеличилась на 1,21 % (на 28,9 тыс. грн). Исследуя таблицу, видно, что прибыль от операционной деятельности отчетного года по сравнению с предыдущим уменьшилась в 2,67 раз (402,9 тыс. грн.), а чистая прибыль в 29, 7 раз (на 623,2 тыс. грн) При этом выручка от реализации в отчетном году по сравнению с прошлым годом уменьшилась на 0,84% (425,9 тыс. грн.), что является причиной повышения себестоимости изготовленной продукции. С увеличением затрат увеличилась затратоемкость на 15,79% в отчетном году. В то же время, сбытовые и операционные расходы увеличились, а административные уменьшились (соответственно на 62,07 % и 7,65 %). Всё это не только не позволило увеличить прибыль, но даже уменьшило её.

Анализируя таблицу 2.1 приходим к выводу, что уменьшился уровень рентабельности предприятия в 3 раза, фондоотдача отдача возросла на 0,07 грн./грн, а фондовооруженность на 19 грн./чел. Можно сказать, что предприятие развивается не достаточно динамично, о чем свидетельствует снижение показателей прибыльности.

Также следует отметить, что уменьшилась среднеучетная численность работников на 2 человека при повышении уровня производительности труда на 24 тыс.грн. и уменьшении среднемесячной заработной платы на одного работника на 28 грн., то есть произошло изменения на 18,51 %.

По итогам анализа можно сказать, что ЗАО «Гуляйпольский сырзавод» является развивающимся предприятием, которое использует различные методы для повышения показателей результатов своей деятельности. Однако при этом эти методы используются неэффективно, предприятие должно оптимизировать свои расходы, разрабатывать новые пути повышения рентабельности.

2.2 Оценка эффективности формирования и использования кадров предприятия на ЗАО «Гуляйпольский сырзавод».

Как было определено в первом разделе данной курсовой работы, совокупность количественных, качественных и структурных характеристик может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии кадров предприятия, эффективность использования кадров предприятия, а так же может определить пути повышения эффективности использования кадров предприятия.

Рассмотрим количественные показатели кадров предприятия, а именно - численность работников данного предприятия, которая характеризуется показателями учетной, средней и среднеучетной численностями, а также - явочный состав. В первом разделе было определено, что явочный состав предприятия определяется всей совокупностью работников предприятия, числящихся в списках и явившихся на работу на определенную дату. Учетная численность работников предприятия - это численность работников учетного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. За каждый календарный день учитывается как фактически работающие, так и отсутствующие на работе кадры по различным причинам. (служебные командировки, неявки на работу по причине болезни, выполнение государственных обязанностей, выполнение работы на дому, отдых по причине работы в выходные или праздничные дни, учебный и ежегодный отпуск, выходной день в соответствии с графиком работы, прогул и др.)

Следующим показателем является интенсивность оборота кадров предприятия, состоящая из различных коэффициентов, характеризующих движение кадров:

1) Коэффициент общего оборота, представляющий отношение суммарного числа принятых и выбывших за отчетный период к среднеучётной численности работников;

2) Коэффициент приема работников, вычисляемой деление количества принятых работников на среднеучетную численность работников за исследуемый период;

3) Коэффициент выбытия работников, определяемый делением количества выбывших работников на среднеучетную численность работников за период;

Коэффициенты приема и выбытия являются характеризуют оборот рабочей силы в относительных величинах.

4) Коэффициент стабильности, вычисляемый путем деления среднеучетной численности работников со стажем более 5 лет на предприятии на среднеучетную численность работников за период.

5) Коэффициент текучести определяется делением суммы численности работников, выбывших за период по собственному желанию и численности работников, уволенных за период по неуважительным причинам на среднеучетную численность работников за период.

6) Коэффициент восполнения кадров определяет восполнение работников, выбывших по различным основаниям из предприятия и вновь принятыми работниками. Данный коэффициент вычисляется путем делением количества принятых за определенный период работников на количество выбывших за определенный период работников

7) Коэффициент постоянства кадров определяется путем деления численности работников, состоящих в учетном составе весь отчетный период на среднеучетную численности работников за отчетный период. При этом численность работников, состоящих в учетном составе, рассчитывается по следующей формуле: из численности работников, состоявших в списках на начало отчетного периода, исключаются выбывшие за отчетный период по всем причинам, за исключением выбывших из числа принятых в отчетном периоде.

По данным учета рабочего времени в человеко-днях определяют фонды рабочего времени, при этом полноту использования кадров можно оценить по количеству отработанных часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Использование рабочего времени на предприятии представлено в таблице 2.2, а движение рабочей силы в таблице 2.3.

Таблица 2.2 - Анализ использования рабочего времени за 2006-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | За 2006 год | | За 2007 год | | Изменения | |
| Человеко - часы | Работники , человек | Человеко - часы | Работники, человек | Человеко - часы | Работники , человек |
| Фонд рабочего времени, всего | 13828 | 27 | 13727 | 22 | -101 | 5 |
| Отработано всего | 12310 | 27 | 12449 | 22 | 139 | 5 |
| Не отработано, всего | 1518 | 17 | 1278 | 12 | -240 | 5 |
| Ежегодные отпуска | 1004 | 12 | 810 | 9 | -194 | 3 |
| Временная нетрудоспособность | 510 | 4 | 408 | 3 | -102 | 1 |
| Отпуска учебные | - | - | - | - | - | - |
| Неявки с разрешения администрации | 4 | 1 | - | - | 4 | 1 |
| Прогулы | - | - | - | - | - | - |
| Среднеучетная численность | - | 27 | - | 22 | - | -5 |

Таким образом, за исследуемые периоды (2006-2007 гг.) среднеучетная численность предприятия ЗАО «Гуляйпольский сырзавод» уменьшилась на 18,52 % и составила 22 человека. При этом уменьшилось количество неявок с разрешения на 4 человеко-дня, ежегодные отпуска на 9 человеко-дней. Проанализировав таблицу, можно отметить, что одной из главных причин уменьшения фонда рабочего времени является движение рабочей силы, то есть из-за увеличения количества выбывших работников.

Таблица 2.3 – Движение рабочей силы за 2006-2007 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | За 2006 | За 2007 | Изменения |
| Всего, чел. | Всего, чел. | Всего, чел. |
| Принято работников | - | - | - |
| Выбыло работников, всего | 3 | 5 | 5 |
| Из них:  по причине сокращения штата | - | 1 | 1 |
| по собственному желанию, уволено по прогулам и другим нарушениям трудовой дисциплины, несоответствие занимаемой должности | 3 | 4 | 4 |
| Среднеучетная численность | 27 | 22 | -5 |

Проанализировав таблицу 2.3, следует, что в 2007 году количество выбывших работников увеличилось на 2 человека, при этом 1 человек выбыл по причине сокращения штата.

Качественный анализ кадров и их использования, анализ движения рабочей силы, расчеты показателей работы кадрового аппарата показывают, что за два рассматриваемых года персонал предприятия сократился на 25 %, уменьшился фонд рабочего времени предприятия на 0,73.

Анализ отчета об использовании рабочего времени показал, что на предприятии большая часть потери рабочего времени связана с предоставлением ежегодных отпусков без сохранения заработной платы, заинтересованность предприятия в сохранении своих кадров и в повышении их квалификации имеет положительную тенденцию.

Полученные данные коэффициентов, описанные ранее и характеризующие интенсивность оборота кадров предприятия занесем в таблицу 2.4.

Таблица 2.4 Оценка количественных характеристик кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год | 2007 год | Изменения |
| Численность на начало периода всего, чел. | 30 | 27 | -3 |
| Поступило за период всего, чел. | - | - | - |
| Выбыло за период всего, чел. | 3 | 5 | +2 |
| По собственному желанию, чел. | 1 | 2 | +1 |
| По решению администрации, чел. | 2 | 3 | +1 |
| Численность на конец периода, чел. | 27 | 22 | -5 |
| Среднеучетная численность, чел. | 28 | 24 | -4 |
| Коэффициент оборота | 0,11 | 0,23 | +0,12 |
| Коэффициент приема | 0 | 0 | 0 |
| Коэффициент выбытия | 0,11 | 0,23 | +0,12 |
| Коэффициент восполнения кадров | 0 | 0 | 0 |
| Текучесть кадров | 0,11 | 0,18 | +0,07 |

Таким образом, анализируя таблицу 2.4 в 2007 году по сравнению с 2006 годом на начало периода численность предприятия сократилось на 3 человека. Коэффициент приёма равен нулю, поскольку и в 2006 и в 2007 году предприятия не принимало работников. По той же причине коэффициенты оборота и выбытия в 2006 и в 2007 годах равны. Коэффициент текучести и коэффициент выбытия и оборота равны в 2006 году, поскольку в данном периоде предприятие не сокращало штат работников по сравнению с 2007 годом.

Большое значение для оценки эффективности использования кадров предприятия в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности кадров. Коэффициент рентабельности кадров определяется путем деления чистой прибыли предприятия на среднеучетную численность. Представим данные в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Рентабельность труда кадров.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год | 2007 год | Изменения |
| Чистая прибыль, тыс. грн. | 20,3 | -602,9 | -623,2 |
| Среднеучётная численность, чел. | 27 | 22 | -5 |
| Коэффициент рентабельности | 0,75 | -27,4 | -28,15 раз |

Таким образом, коэффициент рентабельности в 2007 по сравнению с 2006 уменьшился в 28,15 раз. Такой показатель произошел благодаря уменьшению чистой прибыли и наличия его отрицательного показателя, а также уменьшению количества работников.

Другим важным показателем эффективности использования кадров является значение производительности труда. Данный показатель вычисляется путем деления выручки от реализации на среднеучетную численность. Данные представим в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Производительность труда.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | За 2006 год | За 2007 год | Изменения |
| Выручка от реализации, тыс. грн. | 2730,1 | 2753,0 | +22,9 |
| Среднеучётная численность, чел. | 27 | 22 | -5 |
| Производительность труда, год. | 101,11 | 125,14 | 24,49 |

В итоге 2007 году по сравнению с 2006 производительность труда выросла на 23,7%, что во многом предопределенно ростом выручки за анализируемый период на 0,84%.

В чем же основные причины, побуждающие работников по своему желанию менять место работы? Как показывает анализ данного предприятия, одной из главных причин увольнения работников по собственному желанию является неудовлетворенность заработной платой. Разница в оплате труда приводит к постоянному перемещению людей.

Второй причиной является уровень нормирования труда. Там, где совершенствованию нормирования не уделяется должного внимания, своевременно не обеспечивается пересмотр норм выработки, там появляются так называемые выгодные и невыгодные работы.

Третьей причиной по важности является неудовлетворенность организацией труда. К этой причине относят, прежде всего, монотонный режим работы. Определенное влияние на текучесть оказывают и бытовые условия. Текучесть кадров в определенной степени зависит от состояния трудовой дисциплины, но в данном случае трудовая дисциплина, характеризующаяся количеством прогулов и т.п., на среднем уровне.

Таким образом, причины текучести кадров многочисленны, как многообразны и конкретные пути ее сокращения. Часть из них может быть реализована предприятием только за счет организационных мероприятий, другие требуют определенных материальных затрат.

В то же время следует учитывать, что работники – это, прежде всего живые люди, от результатов деятельности которых зависит функционирование предприятия. Поэтому, чтобы обеспечить нормальную бесперебойную работу предприятия, необходимо постоянно мотивировать персонал, а также внедрять новые технологии для совершенствования трудового процесса.

3. ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВ В ПРЕДПРИЯТИИ

Существует ряд путей повышения эффективного использования потенциала кадров на уровне предприятия. Они базируются на выборе стратегии управления кадрами и определяется реальными условиями функционирования предприятия. В современных условиях ЗАО «Гуляйпольский сырзавод» может применять следующие пути улучшения:

1) Экономия затрат производства, являющаяся важной мерой сокращения расходов на кадры.

Это означает, что при улучшении экономической конъюнктуры привлекаются дополнительные кадры и работников увольняют при первых признаках ухудшения.

В рассматриваемом периоде предприятие не привлекало дополнительных кадров, в тоже время лишь увольняя числящихся на предприятии работников.

2) Согласование прогнозов потребности в кадрах с планами развития;

3) Обеспечение своего производства кадрами высокого качества.

Это характерно для ситуации укрепления рыночных отношений в условиях конкурентной борьбы.

Следует отметить, что одним из первых шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что предприятие является общественной системой, а каждый работник - личностью. Таким образом, необходимо совершенствование работы с кадрами, основной задачей при этом руководства предприятия является проведение активной кадровой политики и обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков. Для поддержания уровня квалификации работников, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Таким образом, для работы предприятия важную роль играют социально-психологические факторы. Руководству предприятия удалось создать здоровую рабочую атмосферу в коллективе, организовать технически оснащенные рабочие места. На различных совещаниях и планерках руководство оценивает работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность, как отдельным работникам, так и группам.

Управление кадрами ЗАО «Гуляйпольский сырзавод» должно ориентироваться на тенденции и планах хозяйственного развития по достижению основных целей данного предприятия. Таким образом, оно должно учитывать следующие аспекты:

1) Долгосрочное развитие предприятия;

2) Сохранение рыночной независимости;

3) Сохранение финансового равновесия;

4) Закрепление достигнутого.

Также для предприятия необходимо:

1) Дальнейшее совершенствование кадровой стратегии путем исследования и налаживания связей и отношений с рынком и внутрипроизводственными трудовыми ресурсами;

2) Совершенствование политики использования кадров, выбор и реализации стиля управления кадрами, организации горизонтальной кооперации;

3) Улучшение организации рабочего места и условий труда;

Несмотря на то, что на данном предприятии трудовая дисциплина на среднем уровне, администрации предприятия необходимо организовать профилактическую работу с нарушителями трудовой дисциплины. Для того, чтобы увольнение было последней и крайней мерой воздействия на работников, необходимо применять иные меры, как обсуждение нарушителей на собраниях коллективов, лишение полностью или частично премии, перенос трудового отпуска с летнего периода, не предоставление путевок, уменьшение продолжительности трудового отпуска на количество дней прогула, лишение на определенный период права на материальную помощь и т.д.

4) Признание личных успехов в труде;

5) Выбор системы оплаты (включая социальные услуги);

6) Улучшение подготовки кадров и повышение их квалификации, развитие кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это ведёт к увеличению ценности работников предприятия и ведёт к росту производительности, а значит и к увеличению эффективности использования кадров.

Каждая организация нуждается в квалифицированных специалистах, ведь любая организация состоит из людей. Систему подготовки кадров правомерно рассматривать как мощное средство мотивации к труду, реализующее потенции профессионального развития, а, следовательно, должностного и социального роста, повышения материальной обеспеченности. Необходимость поддержания конкурентоспособности производства и фирмы в целом обусловливает необходимость обучения и переподготовки кадров. Занятые на предприятии сотрудники находятся постоянно в процессе обучения, поскольку появляется новое оборудование, применяются новые технологические процессы, меняются принципы организации управления, производства и труда, появляются новые функции, не существовавшие ранее (например, маркетинг).

7) Отбор, как высококвалифицированных технологий, так и наиболее способных работников.

Это объясняется тем, что чем выше уровень развития кадров с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивации к труду, тем быстрее совершенствуется и продуктивнее используется материальный фактор организации.

Предприятие должно эффективнее проводить процесс подбора кандидатов на определенные должности при приёме. Должны происходить следующие этапы:

- первичный отбор, целью которого является отсеивание кандидатов, не облажающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности). Наиболее распространенными в настоящее время методами являются анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.

- собеседование кандидата с сотрудниками отдела управления кадрами.

- справки о кандидате по месту его предыдущих работ и у людей, его знающих.

- собеседование с руководителем подразделения.

- испытание (испытательный срок)

- решение о найме.

На всех предприятиях и организациях вне зависимости от формы собственности и количества работающих с определенной периодичностью проходит аттестация руководителей и специалистов. Это кадровое мероприятие иногда вызывает обиду на действие аттестационных комиссий, которые, по мнению отдельных работников, недостаточно правильно оценили их знания и профессионализм, а иногда радость и удовлетворение по поводу открывшихся перед ними творческих перспектив. Есть и другие примеры, когда аттестация готовилась и проводилась формально, тогда и до, и после ее проведения ничего не происходило, ничего не изменялось. Однако очевидно одно, сегодня, когда ситуация на рынке труда очень напряженная, отношение администрации и соответственно кадровых служб к подготовке и качественному проведению аттестации работников коренным образом велико.

Учитывая, что данная аттестация кадров является составной частью программы улучшения использования кадров на предприятии, рассмотрим данное мероприятие.

Руководству ЗАО «Гуляйпольский сырзавод» предлагается аттестовать всех главных специалистов и по оценочным показателям выявить все достоинства и недостатки, позволяющие определить квалифицированный уровень специалистов. Директором предприятия создается аттестационная комиссия в количестве четырех человек. Чтобы избежать предвзятости, необходимо менять состав аттестационной комиссии. Подготовка к проведению аттестации состоит из следующих этапов:

1) Подготовка приказа о проведении аттестации;

2) Составление списков работников, подлежащих аттестации;

3) Подготовка графика проведения аттестации;

4) Подготовка необходимых документов для проведения аттестации;

5) Проведение разъяснительной работы по проведению аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации составляется служебная аттестационная характеристика, которая отражает наиболее важные показатели, позволяющие сделать выводы о профессионально-деловых, личных качествах, а также результата творческой деятельности.

Работник, который подлежит аттестации, должен быть ознакомлен с характеристикой и другими материалами аттестации не менее чем за неделю до ее начала. Он имеет право представить в комиссию недостающие материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

Аттестационная комиссия проводит заседание в соответствии с графиком, предварительно изучив поступившие документы на аттестуемых работников. Аттестация проводится с участием аттестуемого работника. В случае неявки работника на заседание комиссии без уважительных причин аттестация проводится в его отсутствие. Работники, не прибывшие на заседание комиссии по уважительным причинам, аттестуются в другие, предусмотренные графиком дни.

В работе комиссии очень важно объективно, неформально подойти к оценке. А для этого необходимо выполнить два главных условия: тщательное изучение членами комиссии деловых и профессиональных качеств аттестуемого и качественная подготовка аттестационных документов. Оценка и рекомендации считаются принятыми, если за них проголосовало большинство присутствующих членов комиссии. При равенстве голосов принимается решение в пользу аттестуемого. Решения аттестационной комиссии в отношении аттестуемых носят рекомендательный характер. Все документы после завершения аттестации передаются в кадровое подразделение для хранения в личном деле работника.

Для проведения аттестации главных специалистов на предприятии рекомендуется анкета, содержащая следующие характеристики и показатели:

- служебная характеристика

- оценка эффективности работы

В служебную характеристику входят: Ф.И.О. работника, год рождения, сведения об образовании, занимаемая должность и дата назначения. Оценка эффективности работы представлена в таблице 3.1. (см. страницу 36).

После анализа аттестации работников все работники могут быть соответствовать, частично соответствовать или не соответствовать требования предприятия. Могут быть выдвинуты соответствующие рекомендации:

- совершенствовать личные качества;

- научиться работать в коллективе;

- избегать конфликтных ситуаций и соблюдать дисциплину;

- выдвинуть список резерва на повышение

- дать перечень рекомендаций, которые должны быть выполнены в минимальные сроки

- дать перечень рекомендаций до следующей аттестации

Эффективность применения на практике различных способов аттестации работников зависит от используемого метода. Сочетание некоторых из них позволит наиболее объективно дать оценку аттестуемому работнику. Выявлении недостатков при оценке эффективности работы главных специалистов предприятия позволяет пересмотреть штатное расписание предприятия.

Таблица 3.1 - Оценка эффективности работы.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Соответствие требованиям |
| 1.Профессионально-деловые качества:  1.1. Знание документов, регламентирующих служебную деятельность.  1.2. Уровень квалификации  1.3. Качество работы (точность выполнения заданий).  1.4. Способность в короткие сроки внедрять все новое, наличие творческого подхода к делу.  1.5. Способность анализировать новую ситуацию и принимать соответствующие решения возникших проблем.  1.6. Умение оперативно принимать решения по достижению поставленной цели.  1.7. Способность на практике применять функции руководства.  1.8. Своевременность и степень выполнения должностных обязанностей.  1.9. Способность справляться с большим объемом работы.  1.10. Самостоятельность.  1.11. Ответственность за результаты работы. |  |
| 2. Конкретные результаты трудовой деятельности, личный вклад, инициативные дела. |  |
| 3. Личные качества работника, его авторитет и воздействие на социально-психологический климат коллектива.  3.1. Способность создавать и поддерживать в коллективе атмосферу высокой взаимотребовательности, доброжелательности, заинтересованности в достижении поставленных целей |  |
| 3.2. Способность не допускать конфликтных ситуаций в коллективе, уравновешенность и самообладание при разрешении возникших конфликтов.  3.3. Дисциплинированность.  3.4. Исполнительность. 3.5. Умение взять на себя ответственность. 3.6. Обмен информации с коллегами  3.7. Работа в команде.  3.8. Убедительность.  3.9. Контактность.  3.10. Общий культурный уровень |  |

При выявлении частичного и полного несоответствия и недостатков кадров предприятие может снизить тарифные разряды, в результате чего изменится фонд заработной платы по штатному расписанию.

Таким образом, опыт проведения аттестации кадров имеет место для внедрения на предприятии. Это позволит выявить причины низкой эффективности использования кадров. Быстрое реагирование на сложившуюся ситуацию, окажет положительный эффект на конечные результаты производства всего хозяйства в целом.

Очередным путём улучшения эффективности использования кадров на предприятии является улучшение использования рабочего времени. Для исследования использования рабочего времени и выдвижения последующих мер по улучшению предприятием может быть использована фотография рабочего времени определенного сотрудника путем наблюдения и замеров его длительности в течение рабочего дня. Буду изучены все затраты времени сотрудника за определенное время работы.

Время работы состоит из времени выполнения рабочих задач и подготовительно-заготовительного времени. Время выполнения рабочих задач обозначают ОП – оперативное время. Подготовительно-заготовительное время обозначают ПП, состоит из подготовки себя и рабочего места к работе, а также непроизводительной работы (работы, не имеющей продуктивного результата. К непроизводительной работе (НП) относят различные ожидания, например ожидание руководителей подразделений для получения задания, ожидание для получения со склада материалов, ожидание служебного транспорта).

Время перерывов состоит из времени регламентированных перерывов (обеденный перерыв) и времени нерегламентированных перерывов, состоящее из времени нерегламентированного отдыха, времени личных надобностей, нарушения трудовой дисциплины, а также времени перерывов, не зависящих от работников. К нарушениям трудовой дисциплины можно отнести различные разговоры на личные темы, посторонние телефонные разговоры, опоздания, преждевременный уход с работы, самовольные отлучки с рабочего места без производственной необходимости. К перерывам, независящих от работников относят недостатки организации труда (например, вызов к руководителю сотрудника, что значительно отвлекает от работы) и технические аварии (например, сбой в работе оборудования).

Из вышеперечисленного следует, что потери рабочего времени отражаются в трёх показателях: непроизводственное время, перерывы по организационно-техническим причинам, а также по времени нерегламентированного отдыха, личным надобностям, нарушения трудовой дисциплины. Для улучшения эффективности необходимо будет максимально снизить данные показатели.

Полученные результаты от фотографии рабочего времени сотрудника производственного цеха отражены в таблице 3.2. Выбрана фотография рабочего времени одного сотрудника, поскольку сотрудники производственного цеха имеют одинаковые функции и обязанности, на предприятии одна смена.

Таблица 3.2 – Фотография рабочего времени сотрудника производственного цеха.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование затрат рабочего времени сотрудника | Время, час. мин. | Продолжительность, мин. |
| 1 | Приход на рабочее место | 8.00 | - |
| 2 | Личная санитарная подготовка для начала работы | 8.00 | 10 |
| 3 | Прохождение инструктажа по технике безопасности на рабочем месте | 8.10 | 5 |
| 4 | Разговор по личным вопросам | 8.15 | 5 |
| 5 | Подготовка рабочего места | 8.20 | 5 |
| 6 | Получение заказа № 1 | 8.25 | 5 |
| 7 | Ожидание получения материалов со склада | 8.30 | 5 |
| 8 | Получения сырья | 8.35 | 5 |
| 9 | Включение оборудования | 8.40 | 5 |
| 10 | Обработка сырья и его подготовка для использования в производстве | 8.45 | 40 |
| 11 | Уход по личным делам | 9.35 | 10 |
| 12 | Повторная личная санитарная подготовка | 9.45 | 10 |
| 13 | Проведение технологического процесса по изготовлению продукции | 9.55 | 145 |
| 14 | Выявление неполадок в работе оборудования | 12.20 | 25 |
| 15 | Вызов специалистов для устранения неполадок в работе оборудования | 12.45 | 5 |
| 16 | Ожидание прибытия специалистов | 12.50 | 5 |
| 17 | Посторонний разговор | 12.55 | 5 |
| 18 | Обеденный перерыв | 13.00 | 60 |
| 19 | Возобновление проведения технологического процесса | 14.00 | 55 |
| 20 | Проверка продукта на качество | 14.55 | 25 |
| 21 | Первичная упаковка | 15.20 | 10 |
| 22 | Доставка изготовленной продукции в специализированную камеру | 15.30 | 5 |
| 23 | Посторонний разговор | 15.35 | 10 |
| 24 | Получение ранее изготовленной продукции из специализированной камеры | 15.45 | 5 |
| 25 | Окончательная упаковка | 15.50 | 40 |
| 26 | Передача готовой продукции на склад | 16.30 | 5 |
| 27 | Отключение оборудования | 16.35 | 5 |
| 28 | Уборка рабочего места | 16.40 | 5 |
| 29 | Сдача рабочего места под охрану | 16.45 | 5 |
| 30 | Личная санитарная обработка по окончанию работы | 16.50 | 10 |
| 31 | Уход домой | 17.00 | - |

Кроме того, необходимо разработать мероприятия, направленные на укрепление договорной дисциплины. Все вышеперечисленные мероприятия рекомендуется внедрить в ближайшие сроки, чтобы наиболее эффективно использовать кадры на предприятии. Правомерность внедрения данных мероприятий основывается на том, что оно оказывает непосредственное влияние на организацию труда, следовательно, и на эффективность использования кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе мы рассматривали кадры предприятия. Кадры (персонал) предприятия имеет огромное значение, поскольку кадры – решающий фактор производства, являющийся главным ресурсом каждого предприятия, от их качества и эффективности использования во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Кадры предприятия приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

В первом теоретическом разделе данной курсовой работы было раскрыто понятие кадров, как основного состава работников учреждения, предприятия, организаций той или иной отрасли деятельности, так и конкретно квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и имеющих специальное образование и опыт работы в избранной сфере деятельности. Также в первом разделе была перечислена классификация кадров, указаны основные качественные и количественные их показатели. Одной из неотъемлемых составляющих первого теоретического раздела было указание на необходимость использования и роль кадров в предприятии в условиях рыночных отношений. Кроме того были указаны теоретические аспекты формирования и использования кадров предприятия.

Во втором разделе на примере конкретного предприятия была определена оценка эффективности формирования и использования кадров. Были определены основные показатели количественного характера кадров, как коэффициенты приёма и выбытия, текучесть кадров, коэффициент оборота и восполнения кадров, а также определена рентабельность персонала. По данным предприятия был определен фонд рабочего времени и основные показатели предприятия.

В отдельном третьем разделе были определены пути улучшения показателей эффективности использования кадров, то есть рекомендации по количественному и качественному изменению кадров и ориентации предприятия. В количественной характеристики необходимо снизить затраты на кадров, привлекая дополнительных кадров и увольняя их при первых показателях ухудшения эффективности. Наиболее важным изменением в качественной характеристике кадров предприятия является повышение квалификации кадров. Также необходимо улучшить фонд рабочего времени, поскольку от того, насколько рационально рабочее время будет использовано, настолько будет эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кодекс законов о труде Украины: Закон Украины.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебное пособие / М. М. Алексеева. - 2001. – 248 с.

3. Волков О.И. Экономика предприятия: Учебник / О.И. Волков, В.А. Скляренко. - 2004. – 280 с.

4. Егоршин А. Л. Управление персоналом: Учебник, 2-е изд. / А. Л. Егоршин. - 1999. – 624 с.;

5. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л. В. Карташова. - 2005. - 236 с.

6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – 2003. – 304с.

7. Конспект лекций. Экономика предприятия. – 2003. – 208 с.

8. Крослова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Крослова, Е.В. Клеипер. – 2005. - 320с.

9. Крушельницка О.В., Управление персоналом: Навч. Посiбник / О.В. Крушельницка, Мельничук Д.П.. - 2003. - 296с.

10. Никитин А. В. Анализ трудовых показателей: Учеб. пособие для вузов / А.В. Никитин, Н.А. Кольцов, Н.А. Самарина. Под ред. П.Ф. Петроченко. - М.: Экономика. -1999. - 288с.

11. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов. - 1997, - с. 193.

12. Покропивный С.Ф. Экономика предприятия / Под ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЭУ, 2003. – 608с.

13. Прошкин Б. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента / Б. Прошкин. - 1997. - с. 104.;

14. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики / Г.Э. Слезингер. - 1996. - 307с.

15. Суша Г.З. Экономика предприятия: Учебное пособие / Г.З. Суша.– М.: Новое знание. - 2003. – 384 с.

16. Тихонов Р.Е. Кадры: Учебник / Р.Е. Тихонов. – 1993. – 245 с.

17. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – 1998. - 453 с.

18. Цветаев В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.М. Цветаев. – 2003. – с.

19. Шухгальтер М.Л.. Экономика предприятия: Учебник. / М.Л. Шухгальтер. - 2002. - 432 с.

20. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджента: Учебник / Г.В. Щёкин. – 1999. – 288 с.