

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПРОЦЕССОВ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕГИОНА**

Магистерская диссертация

обучающегося по направлению подготовки
38.04.01 Экономика
программа «Экономика предпринимательства»
заочной формы обучения,
группы 06001577
Лядвиной Яны Олеговны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Мочалова Я.В.

Рецензент(-ы)

(ученая степень, звание,
фамилия, инициалы)

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты	
понятия трудовые ресурсы на предприятии.....	7
1.1 Понятие содержания трудовых ресурсов на предприятии.....	7
1.2. Классифицирование трудовых ресурсов на предприятии.....	16
1.3. Методы учета трудовых ресурсов на предприятии.....	21
2. Анализ трудовых ресурсов на предприятии.....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Лебединский ГОК».....	27
2.2. Анализ трудовых ресурсов на ОАО «Лебединский ГОК».....	34
2.3. Оценка производительности труда на предприятии.....	47
3. Совершенствование системы управления трудовыми ресурсами на предприятии.....	58
3.1. Разработка стратегии управления трудовыми ресурсами на предприятии ОАО «Лебединский ГОК».....	58
3.2. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.....	64
3.3. Формирование стратегии управления трудовыми ресурсами на предприятии ОАО «Лебединский ГОК».....	72
Заключение.....	79
Список используемых источников.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Теоретические и практические исследования в области управления трудовыми ресурсами говорят об определяющем значении человеческого труда на этапе достижения поставленных целей каждого предприятия

(организации) региона. Без качественно налаженных трудовых ресурсов, таких как управленческие, так и производственные, заинтересованной и эффективной их работы невозможно реализовать новые идеи, проекты, выжить в честной конкурентной борьбе. Человеческий фактор – на данный момент является главной проблемой экономики страны.

Трудовые ресурсы предприятия – это совокупность работающих различных профессий, категорий, квалификаций, которые заняты на предприятии и входящих в его списочный состав.

Процесс внедрения системы управления трудовыми ресурсами на предприятиях региона весьма сложный, который не всегда и не везде обеспечивал весьма ожидаемый эффект.

В данной ситуации возникает необходимость в теоретическом переосмыслении кадровых процессов, разработке различных методологий, формирования стратегии и тактики эффективного использования персонала предприятий, которые способствуют подъему и развитию отечественной промышленности, обеспечению их конкурентоспособности, как на внутренней, так внешней.

Так же можно сказать о том, что высокий уровень профессиональной подготовки части персонала промышленных предприятий затрудняет их адаптацию к современным требованиям, которые предъявляют руководители, что и делает особо значимым и актуальным теоретическую разработку социально-экономических механизмов подготовки и воспроизводства высококвалифицированных работников промышленных предприятий, которые обладают высоким уровнем общего и специализированного образования.

Следует отметить, что в настоящее время большой проблемой, которая стоит перед промышленными предприятиями это создание служб управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента, собственных эффективных систем обучения, переподготовке и повышению квалификации персонала.

В существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам формирования эффективной, слаженной системы управления персоналом промышленных предприятий региона и сохранению кадрового потенциала, концепции, практике и перспективам его развития, создания собственной эффективной системы обучения, переподготовке и повышению квалификации работников предприятий, системе поиска и отбора руководящих кадров.

Отсутствует полностью методология разработки и создания эффективной системы управления профессионально-квалификационным развитием кадрового потенциала промышленных предприятий. Количество и качество имеющихся публикаций не соответствует остроте и актуальности решения соответствующих проблем.

Проблема управления персоналом промышленных предприятий относится к числу важнейших проблем, является актуальной и требует чательного системного рассмотрения.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что точность анализа трудовых ресурсов, финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия позволяет установить насколько рационально предприятие управляет собственными и заемными средствами, а также может ли оно своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам за счет текущих активов перед контрагентами.

Цель магистерской диссертации – раскрыть основные аспекты анализа совершенствование системы управления трудовыми ресурсами на предприятиях региона и разработать рекомендации по её совершенствованию для ОАО «Лебединский ГОК»

Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих задач:

- изучить теоретические аспекты трудовых ресурсов на предприятии;
- рассмотреть классифицирование трудовых ресурсов;
- провести организационно-экономическую характеристику ОАО «Лебединский ГОК» ;
- провести анализ деятельности предприятия, сделать вывод о нынешнем финансовом состоянии предприятия ОАО «Лебединский ГОК»;
- провести оценку трудовых ресурсов на предприятии ОАО «Лебединский ГОК».
- разработать мероприятия, формирование стратегии управления трудовыми ресурсами на предприятиях региона ОАО «Лебединский ГОК».

Объектом исследования является предприятие ОАО «Лебединский ГОК».

Предметом исследования является условия повышения эффективности трудовых ресурсов ОАО «Лебединский ГОК».

Научная новизна заключается в выработке реалистичных подходов в области трудовых ресурсов в условиях инновационной экономики, повышения эффективности трудовых ресурсов на ОАО «Лебединский ГОК». Практическая значимость исследования обусловлена разработкой практических рекомендаций в сфере повышения эффективности трудовых ресурсов предприятия, его финансового благополучия и возможностью использования приведенного материала в теоретических разработках и практической деятельности.

При написании работы информационной базой исследования послужили данные статистической, финансовой и бухгалтерской отчетности изучаемого предприятия, была использована специальная и научная литература преимущественно отечественных авторов, экономическая литература, материалы периодической печати, материалы по проблематике исследования, учебные пособия, монографии и статьи ведущих

отечественных специалистов, опубликованные в периодической печати.

Диссертация имеет традиционную для данного вида работ структуру: введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Понятие содержания трудовых ресурсов на предприятии

В настоящее время эффективность работы предприятия и его конкурентоспособность во много зависят от грамотного использования трудовыми ресурсами на предприятии.

Для того, что иметь правильное представление о роли трудовых ресурсов в производственно-хозяйственной деятельности, для начала нужно так же понять всю суть и его сущность.

Разные экономические деятели в своих трудах представляют различные определения понятия «трудовые ресурсы».

В 1922 году, в одной из своих статей С.Г. Струмилин дал такое определение понятию «трудовые ресурсы – это та часть населения, обладающая физическим развитием и интеллектуальными способностями, необходимыми для трудовой деятельности»

В различных экономических учебниках встречаются и другие определения данной категории.

Так, например Суруханов Э.А. предлагает такой вариант определения «трудовые ресурсы – часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в народном хозяйстве. То есть другими словами, трудовые ресурсы включают в себя, с одной стороны тех людей, которые заняты в экономике, а с другой стороны, не занятые, но способны трудиться» [85, 34].

Безусловно, нельзя говорить, что кто-то из авторов не прав. И, исходя из всех вышесказанных определений, получим одно общее: трудовые ресурсы представляют собой часть населения страны, которая обладает:

1. здоровьем;
2. образованием;

3. необходимым физическим развитием;
4. культурой;
5. способностями;
6. квалификацией;
7. профессиональными знаниями для работы в сфере общественно полезной деятельности.

Трудовые ресурсы как важнейшая производительная сила общества характеризуется потенциальной массой живого труда, которой в данный период располагает государство.

Данная категория занимают одно из центральных мест, в процессе производства, поэтому вопрос ресурсосбережения и определения оптимального соотношения ресурсов на предприятии очень актуален в настоящее время.

Сегодня проблема стабильного развития предприятий металлургической промышленности связана с экономикой и жизнью населения страны: обостряющиеся дефицитом материально-сырьевых ресурсов; глобальным потеплением климата; деградацией природной среды; международными конфликтами; дифференциацией уровня жизни населения между бедными и богатыми и др

На повышение эффективности производства влияют такие показатели как размер, структура и качество трудовых ресурсов. А структура и численность работников, в свою очередь, зависит от их организационно – правового статуса, специализации и форм собственности.

Нельзя не отметить, что на увеличение объёмов продукции и повышение эффективности производства влияет обеспеченность организации персоналом, их рациональное использование, а так же высокий уровень производительности труда.

Трудовые ресурсы являются одним из главных показателей эффективности производства. Использование данного показателя необходимо для оценки эффективности труда, как каждого работника, так и

всего коллектива.

Трудовые ресурсы - это та часть трудоспособного населения, которая способна производить материальные блага и оказывать различные услуги.

Численность и состав трудовых ресурсов формирует население различного пола, возраста, имеющего образовательный и профессиональный уровни. Те, кто уже работает, относятся к реальным трудовым ресурсам, а те, кому только предстоит в будущем работать, будут привлечены к труду и относятся к потенциальным трудовым ресурсам предприятия. Все население обычно делится на трудоспособных и нетрудоспособных работающих.

К нетрудоспособным в трудоспособном возрасте относятся инвалиды I и II групп до пенсионного возраста и трудоспособные в нетрудоспособном возрасте работающие подростки и работающие пенсионеры по старости.

В основной контингент трудовых ресурсов входят люди которые трудоспособного возраста. Трудоспособное население рабочего возраста включает следующие группы:

- занятые в общественном производстве;
- обучающиеся с отрывом от производства;
- находящиеся на срочной военной службе;
- занятые в домашнем хозяйстве.

Трудовые ресурсы являются главным элементом производства. Без наличия трудовых ресурсов не представляется никакое производство. Но не только в этом заключается значимость трудовых ресурсов.

Из экономической теории известно, что труд является наиболее активным элементом каждого производства, позволяющим эффективно использовать и такие составляющие производства как средства труда и предметы труда. [8, с.23].

Особую значимость имеет анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, которые направлены не только на оценку степени укомплектованности предприятия работниками соответствующей

профессиональной и квалификационной подготовки, но и определение резервов сокращения потребности в рабочих кадрах за счет улучшения режима работы и условий труда, технического перевооружения и реконструкции производств и участков и пр.

Для каждого работника различных категорий стимулом к плодотворной работе являются нормальные условия труда на рабочих местах.

Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством связанных между собой факторов, среди которых одно их первых мест занимают, как уже было упомянуто выше, условия труда, его тяжесть и интенсивность, которые в итоге характеризуют затраты и результаты труда. Поэтому хорошо продуманный план по использованию труда, и управление персоналом должно учитывать организацию на всех предприятиях различных форм собственности, в каждом трудовом процессе необходимых условий для оптимального расходования рабочей силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников.

Трудовые ресурсы на предприятии - это объект непрерывного трудового процесса на предприятии. [10, с.54].

Важная роль трудовых ресурсов возросла в период рыночных отношений. Характер производства изменил требования, предъявляемые к работнику, увеличился уровень значимости творческого отношения к труду, квалификации работников.

На сегодняшний день в число основных задач предприятия входит грамотно подобранный и функциональный трудовой коллектив, который составляет команду единомышленников и партнеров. Работающие которые максимум прилагают усилия для реализации одной цели, идеи, которые возникают на предприятии.

Только хорошо подобранный коллектив служит залогом успеха любого предприятия.

Выявлено, что основными факторами производства на предприятии являются: средства труда, предметы труда и кадры.

Личный состав предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы

Участники социальных и профессиональных отношений, характеризующиеся достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями.

Следует понимать и различать такие понятия, как «персонал», «кадры» и «трудовые ресурсы предприятия».

Термины «кадры» и «персонал» чаще используются на уровне различных предприятий. «Кадры» представляют собой и объект, и цель кадровой политики, реализация которой заранее предполагает формирование, распределение и рациональное использование квалифицированных работников. Отличие «кадров» от «персонала» является более широким понятием. Основные характеристики, которые составляют понятия «кадры» - постоянство и квалификация работников – для понятия «персонал» не являются обязательными.

Именно кадры играют значительную роль в производственном процессе. Все зависит от них, насколько эффективно в организации используются основные производственные фонды и насколько успешно работает предприятие в целом.

Основные признаки персонала :

1. Это наличие трудовых взаимоотношений работающих с работодателем, которые оформляются на основе трудового договора. На самом деле, на практике в определенных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма работника, что приводит работающего человека к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства.

Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме своей им части доходов получают

соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;

2. Обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность каждого работника на конкретной должности или рабочем месте, а, следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

3. Целевая направленность любой деятельности персонала, т.е. стремление достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективного воспроизводства [23, с.25].

Для современных предприятий, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих предприятий, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся: акционеры, не работают в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие всех управленческих решений, и другие группы.

Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризуют его потенциальную рабочую силу, «персонал» - весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников.

Под кадрами предприятия в основном понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работающих предприятия или организации. Структура кадров характеризуется составом и количественными соотношениями отдельных категорий и групп работников предприятия.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют промышленно-производственный персонал. К

нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; научно-исследовательских, конструкторских, технологических организаций и лабораторий, находящихся на балансе предприятия; заводоуправления со всеми отделами и службами, а также служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств своего предприятия. В первую очередь персонал в зависимости от выполняемых им функций классифицируется на следующие категории: рабочие, руководители, специалисты.

К рабочим относятся все работники предприятия, которые непосредственно заняты созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг на предприятии. Рабочие, в свою очередь, делятся на основные и вспомогательные. К основным относятся работающие, которые непосредственно связаны с самим производством продукции, а к вспомогательным – обслуживанием производства.

Специалисты на предприятии относятся те работники, которые заняты инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности (бухгалтеры, экономисты, техники, механики, психологи, социологи, художники, товароведы, технологи и др.). Характер трудовой деятельности зависит от кадров предприятия, которые подразделяются на профессии, специальности и уровни квалификации.

Под профессией так же подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

На предприятии различают рабочих, занятых на нормируемых работах (сдельщики) и ненормируемых работах (повременщики). Численность рабочих определяют, исходя из нормы трудоемкости работ планируемого периода, эффективного (действительного) годового фонда времени рабочего и планируемого коэффициента выполнения норм по формуле:

$$ЧР = ТТЭФ * КП,$$

$$(1.1)$$

где Т – объем работ в нормах трудоемкости за планируемый период, нормо-час.;

КП – планируемый коэффициент выполнения норм выработки;

ТЭФ – эффективный (действительный) фонд времени за планируемый период принимается, как правило, равным 1 году.

Планирование персонала включает в себя: планирование и прогнозирование потребности в персонале и анализ труда в организации с целью определения квалификации и способностей, которые требуются на рабочих местах.

Эти две составляющие важны для эффективного осуществления других видов деятельности в области обеспечения человеческими ресурсами.

Они показывают:

- какие работники, и в каком количестве требуются сегодня на предприятии и какова потребность в них в будущем;
- как привлечь подобных работников (набирая персонал из внешней и внутренней среды);
- какие необходимо проводить программы на предприятии, направленные на обучение и развитие каждого из работников, с целью совершенствования организации [66, с.98].

Таким образом, все вышеуказанное составляющее планирование может рассматриваться как в качестве основных факторов, влияющих на подбор, обучение персонала и так и на развитие активности всей организации. Когда потребности предприятия в персонале уже определены, их надо сразу же

удовлетворить, причем проводя работу по подбору персонала. Эта работа включает привлечение кандидатов и отбор из них наиболее подходящих для выполнения имеющихся работ. Оба вида деятельности должны осуществляться в соответствии с разрешенными законом способами трудоустройства и с учетом того, как эта деятельность повлияет на общую направленность организации.

Предприятие должно создать широкую сеть по привлечению потенциальных работников с тем, чтобы обеспечить полноценный и беспристрастный поиск кандидатов. После того как они будут найдены, необходимо произвести естественный отбор.

Общепринятые процедуры отбора в себя включают:

- получение заполненных форм заявлений или резюме;
- интервью с кандидатами, проверку образования, подготовки, опыта и рекомендаций и проведение различных тестов.

Необходимо сразу же оценить результаты труда каждого из работников. Если он работает неудовлетворительно – то естественно же нужно незамедлительно выяснить причины. Может оказаться, что потребуется провести обучение или обеспечить какую-либо мотивацию (например, более высокое вознаграждение), обратную связь или провести пересмотр обязанностей [34, с.45].

Таким образом, с расширением прав всех работающих следует уделять больше внимания социальной ответственности и росту затрат на кадровые перемещения, однако некоторые организации предпочитают не увольнять работников, а добиваться более высоких результатов от тех, кто уже нанят. Это означает, что каждого из сотрудников нужно уведомлять о том, что он плохо работает, и помогать ему усовершенствоваться. Оценка результатов работы может оказаться полезной при определении потребности в обучении и размера компенсации работникам.

1.2. Классифицирование трудовых ресурсов на предприятии

Термин трудовые ресурсы связаны с характеристиками каждого из работников предприятия, как один из элементов ресурсного потенциала предприятия.

Персонал предприятия - это совокупность физических лиц, которые выполняют различные и разнообразные функции в процессе производства материальных благ, оказания услуг, удовлетворения потребностей интеллектуального, культурного и другого характера.

Физические лица являются неотъемлемой частью любой организации, предприятия, и связаны с предприятием как юридическое лицо. В таких отношениях, однако, может состоять не только наемный рабочий, но и физическое лицо - собственники или совладельцы предприятия, которые помимо причитающейся им части доходов получают еще и соответствующую оплату за непосредственное участие в конкретной работе предприятия [48, с.65].

Персонал предприятия классифицируется по различным признакам:

1. В зависимости от участия их в производственной деятельности:
 - Персонал основной деятельности – это работающие которые заняты в процессе производства или его непосредственном обслуживании.
 - Персонал неосновной деятельности – относятся те работники структур, которые находятся на балансе предприятия, но не связаны с процессом производства (ЖКХ, дет. сады, амбулатории и т.д.).
2. По характеру выполняемых функций персонал делят на:
 - Управленческий персонал, а именно руководителей и специалистов;
 - Производственный персонал: это служащие (которые непосредственно выполняют техническую работу) и рабочие (работники непосредственно занятые в самом производстве).

3. Дальнейшая классификация может быть осуществлена по половозрастному составу:

· Мужчины которые в возрасте:

- До 30 лет
- От 30 до 60 лет
- Свыше 60 лет

· Женщины:

- До 30 лет
- От 30 до 55 лет
- Свыше 55 лет

4. по уровню образования:

- специалисты это люди наивысшей квалификации, работающие и имеющие ученые степени и звания, а так же высшей квалификации с высшим образованием.

- рабочие (высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифиц., неквалифицированные)

5. По стажу работы:

- до 1 года,
- 1-3 года,
- 3- 10 лет,
- свыше 10 лет [45, с.85].

Трудовой потенциал - это интегральная характеристика количества, качества и меры совокупной способности к труду различных групп людей. Трудовой потенциал имеет как количественную, так и качественную характеристики.

Количественная характеристика – представляет собой общую численность рабочих на дату или за определенный период.

Качественная характеристика – это степень профессиональной и квалификационной пригодности к выполнению работы. Оценка трудового потенциала осуществляется по специальности, квалификации, профессиям.

Профессия определяется комплексом мер определенных теоретических знаний, умением и навыками, необходимыми для выполнения различного характера работы.

Специальность - комплекс знаний, приобретение специальной подготовки, умение и навыков, необходимые для определенного вида деятельности в рамках той или иной профессии.

Квалификация - совокупность знаний и умение выполнять работы разной сложности. Обязательным элементом квалификации для работающего является общеобразовательная и общетехническая обязательная подготовка. Квалификация позволяет оценить компетентность работника.

В рамках трудового потенциала выделяют кадровый потенциал, то есть способность основного состава квалифицированных работников создавать определенные материальные и духовные ценности.

Руководители - это те кадры, в круг обязанностей которых входит повседневный строгий контроль и принятие ежедневных решений в самых сложных областях деятельности. Руководители могут выполнять различные функции в зависимости от уровня управления и своей квалификации.

В зависимости от уровня управления выделяют руководителей такие как: высшего, среднего, низшего звеньев.

В обязанности руководителей высшего звена входят административные функции, разработка стратегии фирмы, стратегическое планирование, функции представительства фирмы во внешней среде.

Руководители среднего звена возглавляют функциональные подразделения (отделы) фирмы (планирование, бухгалтерия и т.п.)

А руководители низшего отличительным звена или этапом так называемые, коммерческая линейные руководят факторов конкретными подразделениями, связаны непосредственно осуществляющими выпуск

продукции, и их оказание услуг происходит в определенном месте (цех, участок, депозитный отдел и т.п.) [56, с.74].

Численность персонала и его структура зависит от специфики предприятия, ее отраслевой принадлежности, определенной сферы деятельности. Структуру персонала характеризуют в абсолютных величинах и в относительных (процентах).

б. По методу учета численность персонала различают:

- явочную численность (Чя). Количество работников, которые должны ежедневно, находится на рабочих местах при определенном режиме работы предприятия.

- списочная численность (Чсп). Включает в себя всех работников, которые приняты на постоянную, временную, сезонную работу сроком на один день и более со дня их зачисления на работу, независимо на работе они или нет. При этом учитываются, такие факторы, как фактически работающие, так и временно не работающие, но сохранившие формальное прикрепление к работе.

- среднесписочную численность – численность за определенный период (среднемесячная, среднеквартальная, среднегодовая).

Показатель среднесписочной численности организации применяется при расчете производных показателей деятельности предприятия (производительность труда, фондовооруженность, средняя заработная плата и др.).

На основе информации о движении персонала рассчитывают такие показатели, как характеризующее состояние трудовых ресурсов:

Среднегодовая (среднесписочная) численность рабочих определяется как средняя арифметическая величина на начало периода (месяца, квартала), как средняя арифметическая, хронологическая. В других случаях используют формулу:

$$Ч_{\text{ср}} = Ч_{\text{н}} + Ч_{\text{пр}} * n / 12 - Ч_{\text{ув}} * n / 12$$

(2.1.)

Где, Чн – численность на начало года,

Чпр – численность принятых на работу,

Чув – численность уволенных

Н – число месяцев до конца года.

2. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Критерием принято считать эффективность использования трудовых ресурсов, и могут быть:

- максимизация результатов труда при заданном объеме трудовых ресурсов;
- минимизация трудовых ресурсов на осуществление заданного результата.

Показателями эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии это производительность труда и трудоемкость продукции.

Производительность труда является одним из важных показателей эффективности работы персонала.

Под производительностью живого труда понимают его способность производить в единицу времени определенное количество продукции. Производительность труда может быть определена с помощью прямого или обратного показателя.

Уровень производительности труда характеризуется двумя показателями:

- выработка продукции в единицу времени (прямой)
- трудоемкость изготовления продукции (обратный)

Выработка измеряется количеством продукции, которая произведена в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника в год (квартал, мес.)

Затраты труда выражены количеством отработанных человеко-часов, человеко-дней, средним списочным числом рабочих или всего персонала предприятия [12, с.49].

Поэтому в зависимости от конкретно решаемой задачи могут быть рассчитаны показатели средней часовой, средней дневной и средней выработки на одного рабочего или работника основной деятельности (за период, например, за месяц).

Уровень квалификации рабочих характеризуется разными разрядами, для специалистов и служащих – на основе уровня специального образования с последующей корректировкой по итогам проводимых аттестаций. Специалисты делятся по квалификационным категориям: специалист 1-й, 2-й, 3-й категории и без категории.

На структуру ППП влияют следующие факторы:

- уровень механизации и автоматизации производства;
- организационный тип производства (единичный, мелкосерийный, крупносерийный, массовый);
- размеры предприятия;
- организационно-правовая форма хозяйствования;
- сложность и наукоемкость выпускаемой продукции;
- отраслевая принадлежность предприятия и др [27, с.85].

С учетом вышесказанного, процесс управления персоналом требует, чтобы на каждом предприятии определялась и анализировалась структура ППП по половому и возрастному составу, а также по уровню квалификации. Это необходимо для того, чтобы своевременно готово замену кадров, а также для достижения наиболее приемлемой для предприятия структуры кадров по половому и возрастному составу, по уровню квалификации.

1.3. Методы учета трудовых ресурсов на предприятии

Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества подбора и эффективности использования которого во многом зависят результаты производственной деятельности предприятия

Для повышения управления трудовыми ресурсами на предприятиях

необходимо применение специфических методов и способов. Способы и методы регулирования трудовых ресурсов в организации составляют многофункциональную подсистему организационного механизма управления эффективностью деятельности.

Под методом понимается определенный способ делать что-либо; способ и порядок исследования предмета для получения, наиболее упорядоченного и соответствующего истине результата.

Метод регулирования социально-трудовых отношений в работе рассматривается, как совокупность способов и всевозможных операций, которые исполняются субъектами процесса роста производительности труда для устранения ограничений по достижению всевозможных мотивированных параметров.

Основным методом повышения трудовых ресурсов является мотивация персонала. Мотивация труда - стремление персонала удовлетворить свои потребности (допустим, получить заработную плату) путем трудовой деятельности.

Для установления норм труда применяют такие методы как: аналитический и опытно-статистический методы нормирования труда. Аналитический метод предполагает научный подход к формированию норм, и заранее предусматривает дальнейшее проведение следующих операций: исследование трудового процесса, распределение его на составные элементы; изучение всех факторов, влияющих на затраты труда; составление проектов более совершенного состава. Так же разработка мероприятий по усовершенствованию обслуживания рабочего места; расчет времени на выполнение работы; внедрение нормы в производство.

Аналитический метод включает в себя нормирования, которое дифференцируется на аналитическо-расчетный, и при котором используются уже готовые нормативы времени. Аналитическо-исследовательский характеризуется, в соответствии, с нормами, которые определяются за счет

применения хронометража, фотографий рабочего дня, и выборочного метода изучения потерь рабочего времени.

При опытно-статистическом методе сложившееся положение на предприятии в предыдущие периоды рассматривается как база для сравнения с плановым периодом.

Для работающих предприятия оплата труда в виде заработной платы является их личным доходом, который должен соответствовать личному вкладу в результаты деятельности предприятия. Различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата – определенная сумма денег, которую получает работник за свой труд за определенный отрезок времени.

Реальная заработная плата показывает, какое количество предметов потребления и услуг можно купить за номинальную заработную плату при данном уровне цен и тарифов.

В основе предприятия, которое осуществляет оплаты труда каждого из работников любой организации лежит фонд оплаты труда; тарифная система; формы и системы оплаты труда [46, с.79].

Фонд оплаты труда представляет собой источник средств, предназначенных для выплат заработной платы и выплат социального характера. Он рассчитывается методом прямого счета путем умножения среднесписочной плановой численности работающих на среднюю заработную плату одного работающего в плановом периоде, либо нормативным методом расчета - путем умножения общего объема выпускаемой продукции в стоимостном выражении на норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции.

Тарифная система предназначена для дифференцирования оплаты труда по отраслям и категориям каждого из работников, выполняющих свою работу различной сложности. Она состоит из трех элементов: тарифных ставок; тарифных сеток; тарифно-квалификационных справочников [21, с.62].

Тарифные ставки определяют собой размер оплаты труда за единицу времени, час, день, месяц. Тарифные ставки устанавливаются в зависимости от тяжести и вредности труда, его интенсивности. За базу для определения тарифных ставок принимается минимальный уровень оплаты труда, устанавливаемый государством на тот или иной отрезок времени.

Тарифные сетки определяют соотношение по оплате труда в зависимости от квалификации работающего. На многих промышленных предприятиях в зависимости от квалификации все работающие и работы делятся на шесть тарифных разрядов.

Тарифная сетка характеризуется числом тарифных разрядов и диапазоном тарифных коэффициентов. Тарифный коэффициент - отношение тарифной ставки данного разряда к тарифной ставке первого разряда.

Тарифно-квалификационные справочники подразделяют на различные виды работ в зависимости от их сложности. В них содержится характеристика того, что должен знать и уметь каждый работающий соответствующего квалификационного разряда.

Формы и системы оплаты труда являются основой децентрализованного управления заработной платой работников предприятий и организаций. Выделяют две основные формы оплаты труда: сдельную и повременную. Каждая из указанных форм имеет разновидности, которые принято называть системами оплаты труда.

При сдельной форме оплаты труда заработная плата начисляется по установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции. Сдельная форма оплаты труда целесообразна, когда:

- имеются обоснованные нормы выработки;
- возможен достоверный учет результатов труда;
- возможно перевыполнение норм без каких-либо нарушений технологического процесса;
- четко организовано обслуживание рабочих мест [43, с.65].

Сдельная оплата труда стимулирует повышение квалификации работающего, и обеспечивает его материальную заинтересованность в росте производительности труда.

Однако при сдельной оплате труда есть вероятность снижения качества продукции, нарушения режимов технологических процессов, нарушения требований техники безопасности, перерасхода материальных ресурсов.

Сдельная форма оплаты труда имеет следующие системы: прямая сдельная, сдельно-прогрессивная, сдельно-премиальная, аккордная, косвенно-сдельная и др.

При прямой сдельной системе оплаты труда заработок начисляется путем умножения количества изготовленной продукции (выполненных работ) на установленную расценку. Расценка за единицу выполненной работы или изготовленной продукции (P) определяется по формуле:

$$P = m/N_{\text{выр}}, \text{ или } P = m * N_{\text{вр}} \quad (3.1)$$

где m - часовая тарифная ставка разряда выполняемой работы, руб;

$N_{\text{выр}}$ - часовая норма выработки;

$N_{\text{вр}}$ - норма времени за единицу продукции (работ), ч.

При сдельно-прогрессивной оплате труда объем всей продукции, который произведенный в пределах установленной нормы выработки, оплачивается по прямым сдельным расценкам, а сверх нормы - по повышенным расценкам [54, с.43].

При сдельно-премиальной оплате труда заработок состоит из оплаты по прямым сдельным расценкам и премии за выполнение и перевыполнение количественных и качественных показателей.

При косвенно-сдельной оплате труда заработная плата работающего зависит от результатов труда тех рабочих, которых он обслуживает.

Следует отметить то, что при аккордной системе, размер оплаты труда устанавливается за весь объем работ.

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата начисляется работнику по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время. Повременная форма оплаты труда имеет две наиболее распространенные системы: простая повременная и повременно-премиальная.

При простой повременной оплате работник получает полную тарифную ставку (оклад) при 100% выполнении своего индивидуального задания. При неполном выполнении задания оплата соответственно уменьшается, но при этом она не должна быть ниже установленной минимальной заработной платы.

При повременно-премиальной системе оплаты труда работник сверх оплаты в соответствии с отработанным временем и тарифными ставками (окладом) получает премию за достижение определенных количественных и качественных показателей[51, с.62].

В реальной экономике могут встречаться и иные системы оплаты труда работников, которые в значительной степени являются комбинацией перечисленных выше систем оплаты.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Лебединский ГОК»

Объектом выпускной квалификационной работы является открытое акционерное общество «Лебединский горно-обогатительный комбинат» (сокращенное наименование ОАО «Лебединский ГОК»), расположенное по адресу: 309191, Белгородская область, г. Губкин-11.

Основные виды деятельности ОАО «Лебединский ГОК»:

- добыча железной руды;
- производство концентрата;
- производство окатышей;
- производство горячебрикетированного железа (брикетов железной руды);
- иные виды деятельности.

ОАО «Лебединский ГОК» входит в Группу предприятий крупнейшего российского горно-металлургического Холдинга «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», что предопределяет дальнейшее развитие ОАО «Лебединский ГОК» благодаря синергетическому эффекту от объединения с другими лидерами индустрии.

Предприятия Группы обладают вторыми по величине в мире разведанными запасами железной руды. Суммарная величина доказанных и вероятных запасов железной руды по международной классификации JORC составляет 14,6 млрд тонн, в том числе ОАО «Лебединский ГОК» – 4,2 млрд тонн (подтверждено аудитом международной компании International Mining Consultants), что гарантирует около 150 лет эксплуатационного периода при текущем уровне добычи. За счёт лидерства по запасам среди крупнейших горно-металлургических компаний мира обеспечена инвестиционная привлекательность активов на длительную перспективу. Кроме того активы остаются привлекательными в силу сравнительно малых затрат на добычу и

высокого качества рудного тела.

МЕТАЛЛОИНВЕСТ является крупнейшим производителем железной руды в России и странах СНГ, единственным производителем ГБЖ в России и странах СНГ, входит в пятёрку крупнейших производителей стали.

Двадцатого июля тысяча девятьсот шестьдесят седьмого года принято Постановление Правительства СССР о строительстве в городе Губкин Белгородской области горно-обогатительного комбината на базе Лебединского месторождения железных руд Курской магнитной аномалии.

ОАО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» (ЛГОК) входит в состав холдинга «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» и является крупнейшим в России предприятием по добыче и обогащению железной руды и производству высококачественного сырья для черной металлургии. Сырьевая база комбината - уникальные по своим масштабам и качеству запасы железистых кварцитов Лебединского месторождения Курской магнитной аномалии. Прогнозные запасы руды Лебединского ГОКа составляют более 6 млрд. тонн, что гарантирует обеспеченность комбината высококачественным сырьем для бесперебойной работы более чем на двести пятьдесят лет.

Лебединский горно-обогатительный комбинат - единственный в России производитель брикетов железной руды (горячебрикетированного железа). На долю предприятия приходится 21% внутреннего рынка ЖРС.

Высокое качество продукции и широкая номенклатура выпускаемой продукции позволяют комбинату успешно конкурировать как на внутреннем, так и на внешнем рынке сбыта, куда и поступают около половины продукции комбината.

Потребителями железорудного сырья на внутреннем рынке являются такие предприятия как: Новолипецкий металлургический комбинат,

Стратегия бизнеса ОАО «Лебединский ГОК» базируется на следующих основных положениях:

1. Устойчивое развитие ОАО «Лебединский ГОК», основанное на соблюдении необходимого баланса интересов производственно-

экономической, социальной и экологической деятельности, является приоритетом при формировании долгосрочных программ и базируется на позиции ответственного ведения бизнеса на территории присутствия.

2. Разработка железорудной базы. Максимизация стоимости бизнеса за счёт использования уникальной в мировом масштабе ресурсной базы.

3. Укрепление рыночных позиций в сегменте продукции с высокой добавленной стоимостью. Стратегический фокус на производство окатышей железорудных, горячебрикетированного железа, концентрата железорудного (сушёного).

4. Развитие рынков сбыта продукции и логической инфраструктуры для расширения присутствия на развивающихся рынках. Ориентация на растущие рынки с низким уровнем конкуренции. Наиболее перспективными рынками для продукции Комбината являются: по реализации концентрата – Япония и Китай; по реализации окатышей – Восточная Европа и Китай; по горячебрикетированному железу – страны СНГ, Европы, Ближнего Востока и Северной Африки.

5. Ориентация на мировой опыт и внедрение лучших практических инициатив на производстве с целью оптимизации и повышения эффективности бизнеса. Применение передовых практик в части промышленной безопасности, охраны труда и снижения нагрузки на окружающую среду.

Органами управления ОАО «Лебединский ГОК» являются:

- Общее собрание акционеров;
- Единоличный исполнительный орган - Генеральный директор

Общества.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества является Ревизионная комиссия Общества (далее – Ревизионная комиссия).

В случае назначения ликвидационной комиссии (ликвидатора) к ней переходят все функции по управлению делами общества.

Организационная структура ОАО «ЛГОК» и механизм взаимодействия подразделений представлена на рисунке 2.1.1.

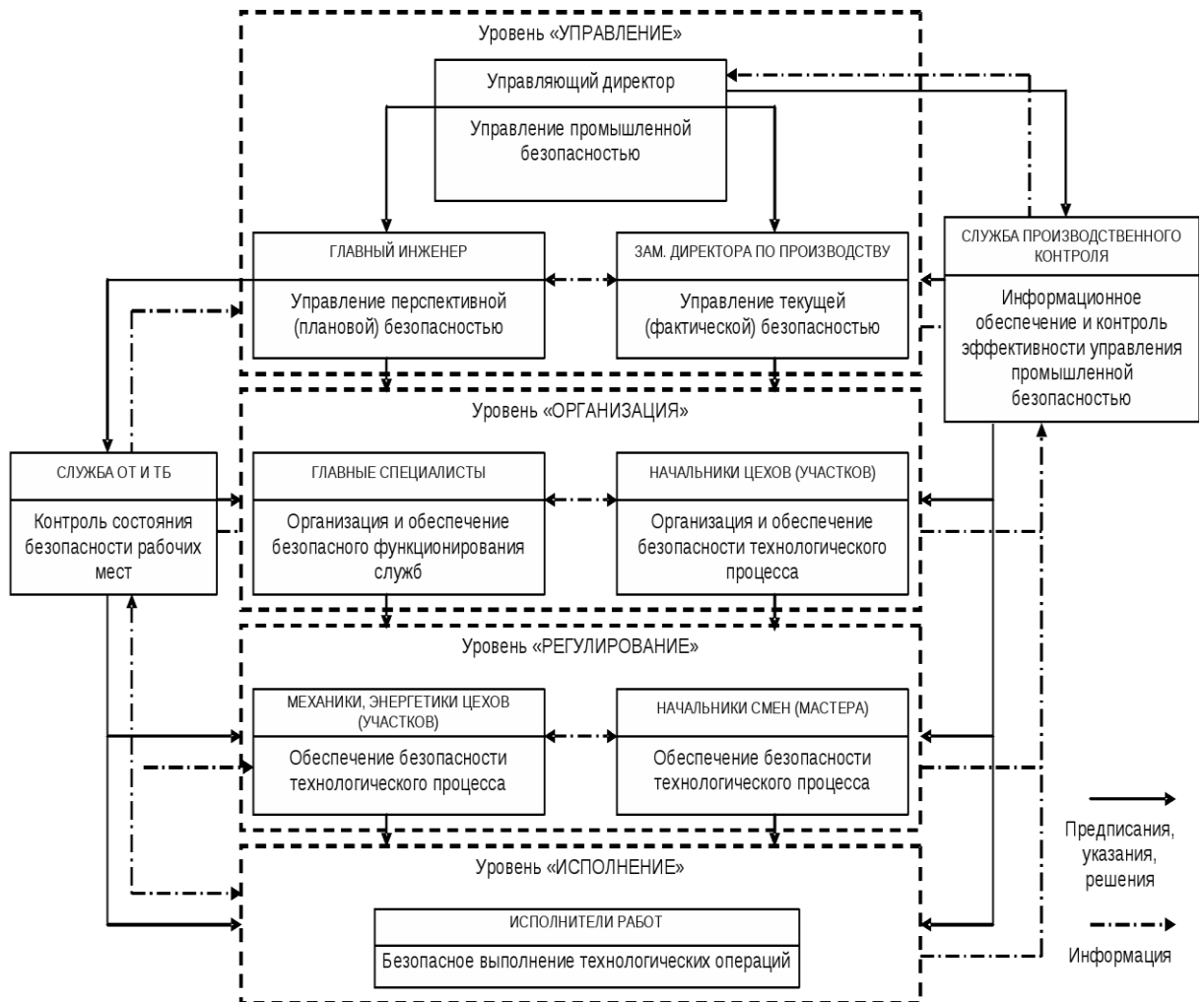


Рис. 2.1.1. Организационная структура ОАО «ЛГОК» и механизм взаимодействия подразделений

Источник: [34, с. 145]

Один из факторов успеха деятельности организации – является применение информационной системы управления. Данная система позволяет в режиме реального времени следить и управлять всем ходом технологического процесса, начиная от погрузки горной массы в карьере и заканчивая получением и отгрузкой готовой продукции, получать информацию о содержании железа в руде, оценивать состояние и работу

обогащительного оборудования, обжиговых машин, цеха ГБЖ и другого оборудования. Все данные в системе архивируются и позволяют получать информацию, необходимую для проведения анализа и принятия решений. Внедрение данной системы дало возможность настроить оборудование на наиболее эффективные режимы использования и привело к существенной экономии энергоресурсов.

Стабильность производства – основа рыночных позиций ОАО «Лебединский ГОК». Устойчивость производства и отгрузок в ключевых сегментах бизнеса позволяют Обществу удерживать безусловное лидерство среди производителей России и стран СНГ.

Годовая производительность Лебединского карьера по горной массе в 2016 году составила 90,97 млн тонн, по добыче железистых кварцитов – 49,46 млн тонн. Добыча кварцитов осуществляется открытым способом и характеризуется высокой интенсивностью ведения горных работ.

Поскольку существенная часть выручки ОАО «Лебединский ГОК» формируется за счёт отгрузки продукции российским потребителям, большое влияние на результаты деятельности Общества оказывает состояние российской экономики, определяемое темпом роста экономики в целом, темпом роста отдельных отраслей, а также темпом роста инфляции. Основными стимулами экономического роста в России 2011-2013 гг. стали крупные инфраструктурные проекты в рамках подготовки к Саммиту АТЭС - 2012, Универсиаде - 2013, зимней Олимпиаде - 2014.

Основные экономические показатели деятельности ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2016 гг. представлены в таблице 2.1.1.

Анализ основных экономических показателей деятельности ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2016 гг. показателей позволяет сделать вывод, что деятельность предприятия является прибыльной и рентабельной.

Предприятие наращивало производственную мощность, о чем свидетельствует ежегодный рост среднегодовой стоимости основных средств.

Инвестиционная программа ОАО «Лебединский ГОК» направлена на достижение баланса между прибыльностью в рамках текущего бизнеса и долгосрочной стратегией, которая заключается в укреплении рыночных позиций и дальнейшей монетизации ресурсной базы. (табл 2.1.1.)

Таблица 2.1.1

Основные экономические показатели деятельности ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение, (+, -)			Темп роста, %		
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Основные средства (среднегодовой стоимость), тыс. руб.	16907592	17353705	19227326	446113	1873621	2319734	102,64	110,80	113,72
Оборотные активы (среднегодовой стоимость), тыс. руб.	20211688	18459296	35689288	-1752392	17229992	15477600	91,33	193,34	176,58
Выручка от продаж, тыс. руб.	67731850	68826706	65434797	1094856	-3391909	-2297053	101,62	95,07	96,61
Себестоимость продаж, тыс. руб.	24441417	27409243	30382540	2967826	2973297	5941123	112,14	110,85	124,31
Прибыль от продаж, тыс. руб.	38485330	29153661	35750547	-9331669	6596886	-2734783	75,75	122,63	92,89
Чистая прибыль, тыс. руб.	25567955	19813266	75085434	-5754689	55272168	49517479	77,49	378,97	293,67
Фондоотдача, руб./руб.	4,01	3,97	3,40	-0,04	-0,57	-0,61	99,00	85,64	84,79
Фондоёмкость, руб./руб.	0,25	0,25	0,29	0	0,04	0,04	100,00	116,00	116,00
оборотных активов, раз	3,35	3,73	1,83	0,38	-1,9	-1,52	111,34	49,06	54,63

Окончание таблицы 2.1.2

Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	24,60	25,86	31,85	1,26	5,99	7,25
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,5$	75,40	74,14	68,15	-1,26	-5,99	-7,25
Коэффициент равновесия	≥ 1	0,33	0,35	0,47	0,02	0,12	0,14
Коэффициент финансового риска	≤ 1	3,07	2,87	2,14	-0,2	-0,73	-0,93
Коэффициент финансовой устойчивости	$> 0,5$	0,76	0,91	0,86	0,15	-0,05	0,1

Расчитано по данным: [34, с. 69]

Анализ показателей финансового состояния ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2016 гг. (табл. 2.1.2) позволяет сделать вывод, что предприятия обладало финансовой устойчивостью, но было финансово зависимо от своих кредиторов, так как имело значительный объем долгосрочных обязательств.

Таким образом, проведенная организационно-экономическая характеристика ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2016 гг. позволяет сделать вывод, что предприятие является крупным, осуществляет свою деятельность стабильно, ежегодно получает прибыль, расширяет производство за счет инвестиций, обладает удовлетворительным уровнем финансовой устойчивости, но финансово не автономно. Для повышения эффективности деятельности ОАО «Лебединский ГОК» необходимо осуществить анализ производительности труда на предприятии с целью поиска путей для роста производительности труда.

2.2. Анализ трудовых ресурсов на ОАО «Лебединский ГОК»

Первым показателем использования трудовых ресурсов на ОАО «Лебединский ГОК» является рабочее время, т. е. количество дней и часов,

отработанных одним работником за определенный период времени. Особое внимание на предприятии отводится использованию рабочего времени.

Общая величина рабочего времени зависит от численности ППП, в том числе рабочих, а так же от количества отработанных дней одним работником за год, от средней длительности рабочей смены.

Помимо простоев, вызванных, недоиспользованным рабочим временем, на предприятии имеются потери связанные с выпуском бракованной продукции. Используя «Отчет о выработанных норма-часах по шифрам» (форма № 173) и «Отчет о хозрасчетных показателях по себестоимости продукции» (форма № 759) рассчитаем величину непроизводительных затрат рабочего времени, связанных с браком.

В табл. 2.2.2.1 представим исходные данные для такого расчета.

Таблица 2.2.2.1

Исходные данные для расчета непроизводительных затрат рабочего времени на брак в ОАО «Лебединский ГОК».

Наименование показателей	Сумма, руб.
Производственная себестоимость	6089696
Заработная плата рабочих	2175264
Заработная плата производственных рабочих	810884
Материальные затраты	2054289
Себестоимость забракованной продукции	11938
Затраты на исправление брака	1237
Доплаты за отклонение от норм	432

Рассчитано по данным: [34, с. 159]

Выполним расчет затрат рабочего времени на изготовление и исправление брака по следующей схеме:

– расчет удельного веса заработной платы производственных рабочих в производственной себестоимости цеховой продукции:

$$810884 / 6089696 \times 100 = 1,7\%$$

– расчет суммы заработной платы в себестоимости забракованной продукции:

$$11938 \times 1,7 / 100 = 20294 \text{ руб.}$$

– расчет удельного веса заработной платы производственных рабочих в себестоимости нормативно-чистой продукции цеха (без затрат на материалы):

$$810884 / (6089696 - 2054289) \times 100 = 20\%$$

– расчет суммы заработной платы по исправлению брака:

$$1237 \times 20\% = 247 \text{ руб.}$$

– расчет общей суммы затрат на брак

$$1237 + 247 = 1484 \text{ руб.}$$

- расчет среднечасовой зарплаты рабочего

$$2175264 / 516755 = 4,21 \text{ руб.}$$

– расчет потерь рабочего времени на изготовление брака и его исправлении.

$$1484 / 4,21 = 352 \text{ чел-ч}$$

Как следует из расчетов, непроизводительные потери рабочего времени на ОАО «Лебединский ГОК» составляют 1,7 часов в расчете из одного рабочего или другими словами 0,2 рабочего теряется каждым рабочим в течение года на изготовление и исправление брака.

К непроизводительным потерям рабочего времени относятся и потери, связанные с отклонениями от технологических норм и нормальных условий работы. Их учет выполняется делением суммы доплат по этим причинам на среднечасовую зарплату. По итогам отчетного года такие потери составили 103 чел-ч (432 / 4,21).

Таким образом, совокупные непроизводительные потери рабочего времени в цехе составляют

$$352 + 103 = 455 \text{ чел-ч}$$

Сокращение потерь рабочего времени на данном предприятии – это основной резерв роста выпуска продукции.

Анализ трудовых ресурсов на ОАО «Лебединский ГОК» начинается в первую очередь с рассмотрения общей численности работников.

Анализ общей численности работников на предприятии помогает понять размеры и потенциал самого предприятия. В связи с этим рассмотрим динамику численного состава работников предприятия ОАО «Лебединский ГОК» за 3 года представленную в таблице

Чтобы начать анализ нам необходимо представить структуру трудовых ресурсов данного предприятия. В таком случае определяется удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия.

Обеспеченность данного предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по различным категориям и разными профессиями с плановой потребностью ОАО «Лебединский ГОК». Особое внимание уделяется анализу обеспеченности данного предприятия кадрами наиболее важных профессий.

Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов ОАО «Лебединский ГОК».(табл 2.2.2.2)

Таблица 2.2.2.2

Численность и структура персонала ОАО «Лебединский ГОК»

Категории Персонала	2014		2015		2016		Отклонение 2014 к 2015,чел.	Индекс роста 2014 к 2015, %	Отклонение 2015 к 2016,чел.	Индекс роста 2015 к 2016, %
	ел.	уд. вес,%	ел.	уд. вес,%	ел.	уд. вес,%				
Всего по УТНПП:	911	100,0	518	00,0	298	00,0	-393	6,5	-220	91,3
1. Рабочие	239	77,0	893	5,0	707	4,3	-346	84,5	-186	90,2
2. Служащие	72	23,0	25	5,0	591	5,7	-47	93,0	-34	94,6

Окончание таблицы 2.2.2.2

- руковод-ли	91	9,9		10,8	261	11,4	-21		92,8	-9	96,7
специалисты	379	13,0		14,1	328	14,2	-26		93,1	-25	92,9
- служащие	2	0,1		0,1	2	0,1	0		100,0	0	100,0

Рассчитано по данным: [18, с. 34]

Как видно из таблицы 2.2.2.2, общая численность персонала на ОАО «Лебединский ГОК» за последние 3 года значительно изменилась. В том числе, она сократилась в 2015 г. на 393 человека или на 13,5 %, а в 2016 г. на 220 человек или на 8,7 %. Численность персонала за последние три года имеет тенденцию к снижению.

При изучении структуры ОАО «Лебединский ГОК» выявляются следующие показатели: по фактическому количеству наблюдается сокращение численности работников, а по удельному весу видны весьма различные изменения. Анализ также особо важен, как и исследование фактической численности работников данного предприятия.

Например: по категории персонала – рабочие фактическое сокращение численности за 2015-2016 гг. – 346 и 186 человек соответственно, что составляет 15,5 % по отношению к 2014 году и 9,8 % по отношению к 2015 г., а удельный вес их, к общей численности, в 2015 году уменьшился на 2,0 %, а в 2016 г. на 0,7 %. По категории работающих, также, было выявлено за 2015-2016 гг. снижение на 47 и 34 человек соответственно, что составляет 7,0 % и 5,4 %.

Итак, с каждым годом происходит уменьшение численности рабочих на ОАО «Лебединский ГОК», а также служащих. Это сокращение связано с изменениями в системе управления, а значит, изменился и удельный вес всей категории.

Таким образом, можно сказать, что в ОАО «Лебединский ГОК» наблюдается уменьшение, как общей численности, так и к численности всех категорий рабочих.

А вследствие уменьшения численности персонала руководство данного предприятия планирует повысить качество работ, и уровень технического развития производства путем разработки и внедрения эффективных методов для дальнейшего его роста, рассчитанной на долгосрочную перспективу.

Соответственно на выработку продукции предприятия и производительность труда влияет не только количественные изменения в структуре персонала, но и качественный их состав, т.е. соответствие квалификации рабочих требуемой квалификации работ. Квалификация в ОАО «Лебединский ГОК» выражается в уровне образования и профессионализма каждого работника. В современных условиях предприятия, когда роль образования возрастает, особое внимание уделяется данному фактору.

Рассмотрим состав работников по образованию, которая наглядно представлена в (табл 2.2.2.3)

Таблица 2.2.2.3

Состав работников по образованию ОАО «Лебединский ГОК»

Категории персонала	2014				2015				2016			
	высш.	с/спец	сред.	нез. сред.	высш.	с/спец	сред.	нез. сред.	высш.	с/спец	сред.	нез. сред.
Рабочие	140	441	1517	141	185	112	1455	141	157	74	1355	121
Руководители	155	120	16		135	119	16		135	110	16	
Специалисты	179	184	16		153	184	16		153	159	16	
Служащие		2				2				2		
Итого:	474	747	1549	141	473	417	1487	141	445	345	1387	121

Рассчитано по данным: [34, с. 79]

Данные в таблице показывают, что уровень образования в целом по ОАО «Лебединский ГОК» изменяется незначительно. В 2015 году увеличилось количество рабочих с высшим образованием на 50 человек, а со средним специальным образованием уменьшилось на 45 человек. Все это говорит не только о целенаправленной политике ОАО «Лебединский ГОК», ориентированной на рациональность и результативность работы рабочих, но и о том, что уровень образования на данный момент является одним из решающих факторов успешного функционирования предприятия. Наибольший удельный вес в общей численности занимают работники с общим средним образованием. В основном составе, это рабочие, которые имеют долгий непрерывный стаж работы. По данным 2016 года можно сказать, что в категории руководителей и специалистов более 65 % имеют высшее образование, около 78% – средне-специальное. С каждым новым годом уменьшается количество работников с незаконченным средним и средним образованием – это в основном работники, как правило, люди преклонного возраста, работающие, т.е. пенсионеры. Руководство ОАО «Лебединский ГОК» регулярно проводит программы обучения и переподготовки своих работников. Переподготовка персонала представляет собой обучение работников навыкам, которые позволяют поднять производительность их труда. Цели, которой следует ОАО «Лебединский ГОК» – обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является самым необходимым условием воспроизводства и расширения деятельности своего предприятия. Как показывают исследования, и опыт кадровой службы данного предприятия, показывает, что обучение в рабочее время более эффективно и, более перспективно. В ОАО «Лебединский ГОК» проводятся курсы целевого назначения, обучение рабочих вторым и смежным профессиям, повышение квалификации, переподготовка, новая подготовка. Также ежегодно резерв кадров пополняется молодыми специалистами.

Наиболее полный эффект от трудовой деятельности можно получить при наличии, помимо образования, профессионализма, рабочего стажа. От того, насколько профессионально подобран коллектив в этом плане, зависит и сам успех предприятия. На предприятии ОАО «Лебединский ГОК» достаточно уравновешенная структура персонала по рабочему стажу.

Таблица 2.2.2.4

Состав работников по рабочему стажу на ОАО «Лебединский ГОК»

Категории Персонала	2014						2015						2016					
Рабочие	378	257	371	461	417	355	361	237	220	313	405	357	263	217	190	282	402	353
Руковод- ли	31	25	67	53	65	50	30	26	50	51	63	50	30	26	41	51	63	50
Спец-сты	72	37	73	83	81	33	62	47	47	81	81	35	47	42	42	81	81	35
Служащие					1	1				1	1					1	1	
Итого:	481	319	511	597	564	439	453	310	317	446	550	442	340	285	273	415	547	438

Рассчитано по данным: [34, с. 89]

Как видно из таблицы 2.2.2.4, в 2014 г. наибольший вес (20,5 %) занимали работники со стажем от 11 до 20 лет. За 2015-2016 гг. данный показатель снизился и его удельный вес в общей численности составил около 18,1 %. В отчетном году был замечен наибольший вес (23,8 %) которые занимают работники со стажем работы от 21 до 30 лет. Кроме того, можно сказать что, количество работников со стажем работы до трех лет имеет тенденцию к снижению, это связано с оптимизацией численности персонала данного предприятия. Значительную часть предприятия занимают работники со стажем работы свыше 30 лет, и данный показатель изменяется совсем незначительно.

Далее анализ работников по рабочему стажу можно увязать с данными состава работающих по возрасту (таблица 2.2.2.5).

Таблица 2.2.2.5

Состав работников по возрасту на ОАО «Лебединский ГОК»

Категории Персонала	2014						2015						2016					
	До 20	20- 30	31- 40	41- 50	51- 60	Св. 60	До 20	20- 30	31- 40	41- 50	51- 60	Св. 60	До 20	20- 30	31- 40	41- 50	51- 60	Св. 60
Рабочие	123	293	623	771	415	14	123	281	613	473	401	2	123	283	515	401	383	2
Руковод- ли		48	37	110	91	5		45	35	109	81			45	35	100	81	
Спец-сты		57	119	133	69	1		47	109	114	83			47	96	104	81	
Служащие				2					2							2		
Итого:	123	398	779	1016	575	20	123	373	757	698	565	2	123	375	646	607	545	2

Рассчитано по данным: [21, с. 24]

Итак, по данной таблице видно что, больше всего работников в ОАО «Лебединский ГОК» приходится на возраст 31 – 40 и 41 – 50 лет. А количество работников свыше 60 лет с каждым годом уменьшается. Это, прежде всего, связано с выходом на пенсию работников данной возрастной группы. Теперь рассмотрим состав работающих по полу данного предприятия (табл 2.2.2.6).

Таблица 2.2.2.6

Состав работников по полу на ОАО «Лебединский ГОК»

Категории персонала	2014			2015			2016		
	всего	муж.	жен.	Всего	муж.	жен.	Всего	муж.	жен.
Рабочие	2239	1121	1118	1893	1026	867	1707	869	838
Руководители	291	248	43	270	229	41	261	219	42
Специалисты	379	339	40	353	118	235	328	111	217
Служащие	2	0	2	2	0	2	2	0	2
Итого:	2911	1708	1203	2518	1373	1145	2298	1199	1099

Рассчитано по данным: [37, с. 31]

Состав работников данного предприятия по полу обусловлен спецификой работ в данной отрасли. Около 55 % всего персонала составляют мужчины, причем по сравнению с прошлыми годами данный показатель уменьшился. Приведенные данные таблицы показывают, что руководящие посты на 84 % занимают мужчины, также как и в категории рабочих (около 51 %).

Таблица 2.2.2.7

Состав работников по национальности на ОАО «Лебединский ГОК»

Категории Персонала	2014			2015			2016		
	укр.	рус.	прочие	укр.	рус.	Прочие	укр.	рус.	Прочие
Рабочие	481	1557	201	473	1219	201	443	1121	143
Руководители	73	199	19	71	182	17	71	173	17
Специалисты	77	271	31	77	249	27	77	224	27
Служащие		2			2			2	
Итого:	631	2029	251	621	1652	245	591	1520	187

Рассчитано по данным: [22, с. 12]

Кроме того, проанализировав состав работников по национальности из таблицы видно, что наибольшая доля работников ОАО «Лебединский ГОК» (66 %) русской национальности.

Состав персонала на ОАО «Лебединский ГОК» находится всегда в движении: одни работники увольняются, а другие – поступают на работу. Профессиональное продвижение на данном предприятии предполагает

переход работников по их инициативе и с согласия администрации с одного рабочего места на другое внутри подразделения или в рамках предприятия из одного подразделения в другое.

Состав работников в связи с их приемом и увольнением постоянно меняется и это естественно. За два последних года на предприятии наблюдается тенденция уменьшения количества принятых работников. Большой процент увольнений связан с уходом работников по собственному желанию, на это влияют тяжелые условия труда, перемена места жительства, перевод одного из супругов на новое место работы и другое. На увеличение текучести кадров повлиял тот фактор, что в течение года проводилась оптимизация численности работников в соответствии с установленным ОАО «Лебединский ГОК» лимитом, переводом значительной части работников в ОАО «Стойленский ГОК» и другие предприятия.

Таблица 2.2.2.8

Коэффициенты оборота по ОАО «Лебединский ГОК»

Коэффициенты	2014	2015	2016
Общего оборота	17,1	31,3	24,2
Оборота по приему	8,5	7,9	7,3
Оборота по выбытию	8,6	23,5	16,9
Текучести кадров	3,3	3,6	2,5

Рассчитано по данным: [43, с. 21]

Сменяемость численного состава работающих, характеризуется коэффициентом оборота по приему или увольнению. В 2016 году коэффициент общего оборота был гораздо ниже, чем в 2015 году на 7,1%. Наряду с этим положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести с 3,6 % до 2,5 %, это могло произойти за счет

улучшения трудовой дисциплины и уменьшения количества увольнений по собственному желанию.

В целях снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению необходимо обратить внимание не только на организацию труда в цехе, но и на условия труда и оплаты работников.

Текущность кадров предприятия показывает, что в течение года приходится принимать и готовить новых работников для ОАО «Лебединский ГОК». Как правило, предприятие не сразу достигает запланированного уровня выработки. Производительность их труда ниже, чем у постоянных кадров, тем более что вхождение нового работника в организацию всегда связано с решением нескольких проблем такие как: адаптация человека к новому коллективу, которое не всегда происходит успешно, изменение поведения человека и т. д. Особенно это важно для молодых специалистов, которые не имеют опыта.

Текущность персонала довольно дорого обходится каждому предприятию. Издержки на текущность включают:

- потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции, ухудшением обслуживания оборудования и выработки работников перед их уходом с предприятия;
- потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте;
- растущие затраты на выплату выходных пособий, пособий по безработице;
- затраты на набор, подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников.

Необходимо изучить причины увольнения работников. Причинами увольнений отдельных работников или профессиональных групп могут явиться:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);
- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом);
- мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка, переезд на другое местожительство);
- прочие причины.

Предприятия могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер:

- улучшение организации труда и производства;
- сокращение монотонного, малоквалифицированного труда;
- оздоровление условий труда;
- устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
- организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации;
- улучшение жилищных и бытовых условий;
- совершенствование оплаты и стимулирования труда.

Таким образом, проанализировав обеспеченность трудовыми ресурсами ОАО «Лебединский ГОК» можно с уверенностью сказать, что наблюдается тенденция сокращения численности в целом. Это сокращение коснулось в основном рабочих специальностей. Так же можно сделать вывод о том, что ОАО «Лебединский ГОК» обеспечен специалистами с высшим и средне-специальным образованием.

2.3. Анализ производительности труда на предприятии

Важнейшим показателем эффективности деятельности ОАО «Лебединский ГОК» является производительность труда. Производительность труда – это эффективность, продуктивность труда работников в процессе производства.

Уровень производительности труда – это один из ключевых характеристик производительности работы ОАО «Лебединский ГОК». В сформировавшийся в наше время финансовой истории, любое предприятие старается очень максимально увеличить уровень производительности труда. С ним напрямую связан уровень выручки, а соответственно и уровень рентабельности.

Из анализа показателей движения рабочей силы видно, что по ОАО «Лебединский ГОК» коэффициент общего оборота вырос на 22 %. Коэффициент оборота по приему в 2016 г. выше коэффициента выбытия, в прошлом году – наоборот (табл. 2.3.3.1).

Таблица 2.3.3.1

Движение показателей рабочей силы ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2016

гг.

№ п/п	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение, (+, -)			Темп роста, %		
					2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2016 г. от 2014 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.
1	Состояло работников на начало периода, чел.	9876	9984	10782	108	798	906	101,09	107,99	109,17
2	Принято всего, чел.	204	196	274	-8	78	70	96,08	139,80	134,31
3	Выбыло всего, чел, в т.ч.:	154	168	162	14	-6	8	109,09	96,43	105,19
	- по собственному желанию	136	127	134	-9	7	-2	93,38	105,51	98,53

Окончание таблицы 2.3.3.1

	- переведено на другие предприятия	1	1	3	0	2	2	100,00	300,00	300,00
№ п/п	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение, (+, -)			Темп роста, %		
					2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2016 г. от 2014 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.
	- уволено за нарушение трудовой дисциплины;	27	38	25	11	-13	-2	140,74	65,79	92,59
	- по сокращению штатов	0	2	0	2	-2	0	-	0,00	-
4	Состояло работников на конец периода, чел.	1009	10012	10894	9003	882	9885	992,27	108,81	1079,68
5	Среднесписочная численность, чел.	8989	9998	10838	1009	840	1849	111,22	108,40	120,57
6	Количество работников, проработавших год, чел.	9876	9821	10638	-55	817	762	99,44	108,32	107,72
7	Коэффициент оборота по приёму, %	1,82	1,96	2,53	0,14	0,57	0,71	107,69	129,08	139,01
8	Коэффициент оборота по выбытию, %	1,59	1,68	1,49	0,09	-0,19	-0,1	105,66	88,69	93,71
9	Коэффициент общего оборота, %	3,04	3,64	4,02	0,6	0,38	0,98	119,74	110,44	132,24
10	Коэффициент текучести кадров, %	0,98	1,28	1,26	0,3	-0,02	0,28	130,61	98,44	128,57
11	Коэффициент постоянства кадров, %	99,01	98,23	98,15	-0,78	-0,08	-0,86	99,21	99,92	99,13

Рассчитано по данным: [43, с. 19]

Количество уволенных за год в организации за нарушение трудовой дисциплины (прогулы, опоздания и др.) снизилось на 34%. Таким образом, дисциплине на предприятии уделяется большое значение. Зато по собственному желанию в 2014 году уволилось на 7 человек больше (в том числе временные работники).

Возросло количество принятых работников на 40%. Увеличилось и

количество работников, протрудившихся в организации весь год. Можно сделать вывод о том, что работники удовлетворены условиями труда и их уровнем заработной платы.

Наиболее немаловажные факторы, которые снижают производительность, это: систематическое перемещение рабочей силы и неполное использование организацией собственных трудовых ресурсов. Жизнь данных факторов говорит о необходимости воздействия через организационное устройство, механизм на организационный климат посредством ужесточения контроля явочного фонда рабочего времени. Что наиболее станет, достигнуто понижение незапланируемых утрат рабочего времени, что приведет к повышению производительности труда.

Полноте использования трудовых ресурсов можно дать оценку по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Таблица 2.3.3.2

Показатели использования трудовых ресурсов предприятия
ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, (+, -)		
				2014 г. от 2013 г.	2014 г. от 2015 г.	2016 г. от 2013 г.
Среднесписочная численность рабочих (ЧР)	8988	9 998	10 838	1010	840	1850
Отработано за год одним рабочим:				0	0	0
- дней (Д)	239,3	242,2	245,0	2,9	2,8	5,7
- часов (Ч)	1927	1 911	1 950	-16	39	23

Окончание таблицы 2.3.3.2

Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	7,78	7,89	7,96	0,11	0,07	0,18
Фонд рабочего времени (годовой), ч.	18103687	19105758	21134100	1002071	2028342	3030413

Рассчитано по данным: [34, с. 39]

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (ЧР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П):

$$\Phi P B = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П},$$

(4.1)

На анализируемой организации фактический фонд рабочего времени преимущественно прошлых двух лет на 2 028 342 ч. Влияние факторов на его изменение можно установить способом абсолютных разниц:

$$\Delta \Phi P B_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) * \text{Д}_{\text{пл}} * \text{П}_{\text{пл}} = (10838 - 9998 - 8988) * 242,2 * 7,89 =$$

$$= +1605204,72 \text{ (час);}$$

$$\Delta \Phi P B_{\text{д}} = (\text{Д}_{\text{ф}} - \text{Д}_{\text{пл}}) * \text{ЧР}_{\text{ф}} * \text{П}_{\text{пл}} = (245 - 242,2 - 239,3) * 10838 * 7,89 =$$

$$= +237284,56 \text{ (час);}$$

$$\Delta \Phi P B_{\text{п}} = (\text{П}_{\text{ф}} - \text{П}_{\text{пл}}) * \text{Д}_{\text{ф}} * \text{ЧР}_{\text{ф}} = (7,96 - 7,89 - 7,78) * 10838 * 245 =$$

$$= +185852,64 \text{ (час.);}$$

Всего: +2028342 (час).

В среднем одним работником отработано по 240 дней вместо 243,7, касательно, с чем сверхплановые целодневные издержки на одного рабочего времени составили на одного рабочего 3,7 дней, а на всех – 40100,6 дней.

Отсутствие сверхурочно отработанного времени говорит об очень хорошей организации производственного процесса.

Графиком работы организации установлено 2 выходных дня. Трудовой кодекс устанавливает продолжительность рабочего дня – 8 ч. (при пятидневной рабочей неделе), 10 праздничных дней и 10 сокращенных

предпраздничных дня.

Как видно по сведениям таблицы, планом намечалось улучшить использование рабочего времени. Каждый член трудового коллектива в 2014г. обязан был проработать 243,7 рабочих дня вместо 238,9 за минувший год.

Баланс рабочего времени на одного среднесписочного работника ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2014 гг. рассмотрен в (табл 2.3.3.3).

Таблица 2.3.3.3

Баланс рабочего времени на одного среднесписочного работника
ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	план на 2016 г.	2016 г. (факт)	Абсолютное отклонение, (+,-)		% выполнения плана в 2016 г.
						2016 г. от 2015 г.	2016 г. от плана	
1	Календарный фонд времени, в т.ч.	365	365	365	365	0	0	100
	-праздничные	10	10	10	10	0	0	100
	-выходные	106	107	106	106	-1	0	100
2	Номинальный фонд рабочего времени, дни	249	248	249	249	1	0	100
3	Неявки на работу, дни, в т.ч.:	9	9,1	5,3	9	-0,1	3,7	169,8
	-ежегодные отпуска	5,2	5	3,3	5,2	0,2	1,9	157,6
	-болезни	3,6	3,8	2	3,7	-0,1	1,7	185
	-прогулы	0,1	0,3	0	0,1	-0,2	0,1	-
	-простои	0	0	0	0	0	0	0
4	Явочный фонд рабочего времени, дни	242,8	238,9	243,7	240	1,1	-3,7	98,5
5	Продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	8	0	0	100
6	Бюджет рабочего времени, час.	1917	1911,2	1949,6	1920	8,8	-29,6	98,5

Окончание таблицы 2.3.3.3

7	Предпраздничные сокращенные дни, час.	10	10	10	10	0	0	100
8	Внутрименные простои, час.	3,2	5,3	0	2,9	-2,4	2,9	0
9	Полезный фонд рабочего времени, час.	1928,1	1895,9	1939,6	1907,1	11,2	-32,5	98,3
10	Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,88	7,89	7,96	7,96	0,07	0	100

Рассчитано по данным: [51, с. 19]

Понижение целодневных утрат рабочего времени предусматривалось в итоге проведения событий по уменьшению прогулов, простоев и болезней. Число неявок в 2016г. предполагалось понизить на 40%, но понижение равняется лишь 1,1%.

По предоставленным данным баланса рабочего времени видно, что неявки на работу возросли против плана на 3,7 дня. Это увеличение вызвано:

- превышением плановой величины ежегодных отпусков + 1,9 дня;
- болезнями + 1,7 дня;
- прогулами + 0,1 дня;
- Итого увеличение количества неявок: + 3,7 дня.

Из всех целодневных утрат рабочего времени особенное внимание уделяется потерям рабочего времени в итоге прогулов. В 2015г. предприятие выгнало 25 человек за нарушение трудовой дисциплины. Проводились мероприятия по уменьшению прогулов, выяснялись причины неявки на работу и других нарушений.

Для оценки значения производительности труда используется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

К общим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним трудящимся, а еще также

среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Частные показатели – это издержки времени на создание одной единицы продукции конкретного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели охарактеризовывают издержки времени на выполнение одной единицы конкретного вида работ или объем произведенных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Таблица 2.3.3.4

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение, (+, -)			Темп роста, %		
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	67731850	68826706	65434797	1094856	-3391909	-2297053	101,62	95,07	96,61
Среднесписочная численность, чел.. всего									
в том числе:	8988	9998	10838	1010	840	1850	111,24	108,40	120,58
работающих, чел.	1937	2142	2183	205	41	246	110,58	101,91	112,70
рабочих, чел.	7051	7856	8655	805	799	1604	111,42	110,17	122,75

Окончание таблицы 2.3.3.4

Удельный вес рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, %	78,45	78,58	79,86	0,13	1,28	1,41	100,17	101,63	101,80
Отработано дней одним рабочим за год, дни	239,6	238,9	240,0	-0,7	1,1	0,4	99,71	100,46	100,17
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,87	7,89	7,96	0,02	0,07	0,09	100,25	100,89	101,14
Среднегодовая производительность труда (выработка) одного работающего, тыс. руб./чел.	7536	6884	6038	-652	-846	-1498	91,35	87,71	80,12
Среднегодовая производительность труда (выработка) одного рабочего), тыс.руб./чел.	9606	8761	7560	-845	-1201	-2046	91,20	86,29	78,70
Среднедневная выработка рабочего, тыс. руб.	40,09	36,67	31,50	-3,42	-5,17	-8,59	91,47	85,90	78,57
Среднечасовая выработка рабочего, тыс. руб.	5,09	4,65	3,96	-0,44	-0,69	-1,13	91,36	85,16	77,80

Рассчитано по данным: [41, с. 15]

Представленные в таблице 2.3.3.4. показатели эффективности использования трудовых ресурсов ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2014 гг. позволяют сделать вывод, что на предприятии ежегодно в исследуемом периоде ухудшалась эффективность использования трудовых ресурсов, о чем свидетельствует отрицательная динамика показателей производительности труда как годовой, так и среднедневной и среднечасовой.

В общем, среднегодовая выработка продукции одним работником равна произведению следующих факторов:

$$ГВ = УД * Д * П * ЧВ, \quad (2.3.3.1)$$



Рис. 2.3.2.1. Модель факторной системы анализа производительности труда
 Источник: [34, с. 137]

Расчет влияния данных факторов на изменение уровня среднегодовой выработки промышленно-производственного персонала осуществим способом абсолютных разниц.

Таблица 2.3.3.5

Факторный анализ производительности труда рабочих

ОАО «Лебединский ГОК» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абс. отклонения (+, -)										
				в 2015 г. к 2014 г.					в 2016 г. к 2015 г.					
				за счет факторов:					за счет факторов:					
				доля ра-бо-чих в пер-со-нале	отраб-отан-ных дней	жи-раб. дня	сред-не-часо-вой вы-ра-бот-ки	об-щее влия-ние фак-торов	доля ра-бо-чих в пер-со-нале	ных дней	про-дол-жи-тель-ности раб. дня	часо-вой вы-ра-бот-ки	об-щее фак-торов	
Удельный вес рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала (УД)	0,7845	0,7858	0,7986	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Отработано дней одним рабочим за год (Д), дни	239,6	238,9	240,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Средняя рабочего дня (П), час.	7,87	7,89	7,96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Среднечасовая производительность труда (выработка) рабочего (ЧВ), тыс. руб.	5,09	4,65	3,96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Среднегодовая производительность труда (выработка) одного работающего, тыс. руб./чел.	7536	6884	6038	+6	-22	+19	-655	-652	+115	+32	+63	-1056	-846	

Рассчитано по данным: [34, с. 121]

Факторный анализ среднегодовой производительности труда (выработки) одного работающего позволяет сделать вывод, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г.:

- за счет увеличения удельного веса рабочих в общей численности

промышленно-производственного персонала производительность труда возросла на 6 тыс. руб.;

- за счет снижения количества отработанных дней одним рабочим за год производительность труда снизилась на 22 тыс. руб.;

- увеличение средней продолжительности рабочего дня повлекло рост производительности труда на 19 тыс. руб.;

- сокращение среднечасовой производительности труда (выработки) рабочего повлекло снижение производительности труда на 655 тыс. руб.;

- общее влияние факторов вызвало снижение производительности труда на 652 тыс. руб.

Так же факторный анализ среднегодовой производительности труда (выработки) одного работающего позволяет сделать вывод, что в 2016 г. по сравнению с 2015 г.:

- за счет увеличения удельного веса рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала производительность труда возросла на 115 тыс. руб.;

- за счет увеличения количества отработанных дней одним рабочим за год производительность труда возросла на 32 тыс. руб.;

- увеличение средней продолжительности рабочего дня повлекло рост производительности труда на 63 тыс. руб.;

- сокращение среднечасовой производительности труда (выработки) рабочего повлекло снижение производительности труда на 1056 тыс. руб.;

- общее влияние факторов вызвало снижение производительности труда на 846 тыс. руб.

В целом, в исследуемом периоде наблюдалась отрицательная динамика производительности труда в ОАО «Лебединский ГОК», что было связано со снижением эффективности использования трудовых ресурсов организации.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Разработка стратегии управления трудовыми ресурсами на предприятии

Стратегия управление персонала на предприятии – это приоритетное формирования конкурентного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии развития организации.

К одному из условий рационального использования персонала относится целесообразное и объективное комплектование штата организации.

Подбор и расстановка персонала требуют способностей своевременно увидеть в человеке то умение и навыки, которые требуются для определенной должности. С этой функцией могут справляться специалисты отдела кадров в случае четкого разграничения их компетенций, а также, если такие отделы кадров будут в своем штате иметь специалистов таких как: юристы, психологи, экономисты, социологи и др.

Вместе с осуществлением делопроизводства по формированию документов отделы кадров должны большую часть рабочего времени уделять исследованию источников набора кадров, совершенствованию механизмов подбора персонала.

Необходимо отметить, что данный процесс сводится к установлению пригодности кандидата для исполнения обязанностей по определенной работе. Он характеризуется этапами:

- оценкой деловых качеств соискателей,
- определением их соответствия требованиям, которые необходимы для исполнения обязанностей по определенной должности,
- принятием соответствующих рекомендаций для доклада руководителю организации.

Расстановка кадров, в отличии от их подбора, состоит в том, чтобы работники были заняты по своей непосредственной специальности,

Обучение и развитие персонала обеспечивает действующая на предприятии система непрерывной подготовки работников, которая нацелена на поддержку знаний и компетентности персонала и осуществляется по следующим приоритетным для предприятия направлениям:

- обучение системе менеджмента качества,
- обучение промышленной безопасности и охране труда,
- повышение квалификации и развитие персонала,
- профессиональное обучение рабочих.

В табл. 3.4.1. приведены данные по обучению и развитию персонала на ОАО «Лебединский ГОК»

Таблица 3.4.1.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала на ОАО «Лебединский ГОК» на 2015, 2016 гг.

Год	Всего			РСиС			Рабочие		
	план года	факт на 01.07.15	%	План	факт	%	план	Факт	%
2015	12366	5510	45	1748	498	28	10618	5012	47
2016	12560	-	-	1510	-	-	11050	-	-

Рассчитано по данным: [34, с. 12]

Из таблицы видно, что по сравнению с прошлым 2015 годом повысилось количество обученного персонала.

К числу основных проблем по работе с персоналом в ОАО «Лебединский ГОК» можно отнести:

1. отсутствие единой информационной базы планирования и прогнозирования управления персоналом;

2. отсутствие средне- и долгосрочного планирования персонала. Основное внимание отдел кадров уделяет лишь краткосрочному планированию;
3. отсутствие планирования сокращения или высвобождения персонала. Эти процессы носят скорее стихийный, чем закономерный характер;

При кадровом планировании обязательно необходимо сделать прогноз численности и квалификации персонала.

Только определив свои будущие потребности, совместно с руководителями подразделений должна разрабатывать долгосрочную и среднесрочную программу их удовлетворения.

Для совершенствования действующей на предприятии системы профессиональной переподготовки, подготовки и повышения квалификации кадров принимают решения по следующим задачам:

1. С целью удовлетворения потребности предприятия в персонале формируется внутренний рынок специалистов за счет обеспечения связи обучения персонала с планированием количество работающих и дополнительной потребности в персонале, организации трудовой адаптации вновь принятого персонала.

2. Целью подготовки персонала на ОАО «Лебединский ГОК» к проводимым на предприятии изменениям устанавливается более тесная взаимосвязь профессионально-технического обучения с проблемами повышения качества продукции.

3. Так же существует система материального и нематериального стимулирования повышения квалификации и переподготовки кадров, передачи имеющегося опыта одних рабочих другим, а так же перенимание навыков.

4. Для оптимизации процесса обучения персонала внедряются действенные механизмы учета, контроля и анализа процесса обучения.

5. С целью обеспечения управленческой компетентности руководителей на ОАО «Лебединский ГОК» шире применяются разнообразные виды обучения за счет организации краткосрочных курсов повышения квалификации, деловых игр, тренингов.

6. Предоставляются все условия для самообразования управленческого персонала за счет приобретения ОАО «Лебединский ГОК» научно-технической, учебной литературы.

7. А так же особое внимание уделяется оценке результативности и эффективности обучения персонала.

Действующая в ОАО «Лебединский ГОК» программа системы оценки персонала является основной частью процесса для управления персоналом и органически связана с внутренней организацией процесса трудовой адаптации вновь прибывших работников, планированием карьерного роста специалистов и повышением квалификации рабочих, формированием резерва руководителей, системой мотивации труда.

Оценка на данном предприятии проводится для определения потенциала работника на соответствия вакантного или занимаемого рабочего места (должности) и выполняется тремя способами:

1. Оценка потенциала каждого работника. С помощью этой оценки руководитель может наметить те направления индивидуальной работы, которые помогут каждому работнику сформировать необходимые установки, и поможет лучше усвоить предъявляемые требования к выполнению всех должностных обязанностей и внутреннего распорядка.

Инженерно-технические работники оцениваются на соответствие профилю компетентности должности. Все рабочие проходят оценку уровня профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для работы на занимаемой должности.

2. Оценка индивидуального вклада работника. Дает возможность более эффективно использовать потенциал персонала предприятия, и предусмотреть повышение заработной платы. С этой целью на предприятии

периодически проводится оценка деловых качеств эффективности труда персонала.

3. Аттестация кадров – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем карьерном росте, перемещении или увольнении работника на предприятии.

Результаты оценки являются основой для кадрового планирования, расчетов потребности в дополнительном персонале, составления планов обучения, организации замещения вакантных должностей и материальной мотивации сотрудников.

Для совершенствования действующей системы оценки персонала в ОАО «Лебединский ГОК» необходимо:

1. Разработать критерии соизмерения труда в сфере производства и управления.

2. Нужно усовершенствовать методику оценки индивидуального вклада каждого из работников производства. Для повышения эффективности управления персоналом на основе ежегодной оценки деятельности руководителей и специалистов необходимо усовершенствовать работу:

- с резервом кадров на руководящие должности;
- по планированию карьеры специалистов;
- по формированию «Золотого фонда рабочих» и обеспечению его состава материальными стимулами с учетом результативности труда ВКС;

Совершенствование работы с молодыми специалистами является одним из приоритетных направлений кадровой политики на предприятии. Старение представляют персонала и недостаток распределение молодых кадров конечному является на процесс сегодняшний день элементы важным фактором, внутренней значение которого элементов в перспективе заметно представлено возрастает.

Причины нежелания работать на предприятии имеют экономические, социальные и психологические корни:

- низкие реальные доходы работников;

- неблагоприятные условия труда;
- неэффективная система материальных и нематериальных стимулов привлечения молодых специалистов на предприятие;
- снижение привлекательности заводских специальностей для молодых специалистов.

Для привлечения молодых специалистов на предприятие необходимо реализовать целый комплекс управленческих и организационно-технических мер:

1. Внедрить специальные программы по адаптации и управлению карьерой молодых специалистов.
2. Поощрять заводские рабочие династии и традицию преемственности поколений.
3. Заключить договор с ВУЗами на подготовку специалистов дефицитных для предприятия специальностей.
4. Разработать и внедрить мероприятия по мотивации молодых специалистов технических специальностей, привлекаемых на предприятие.
5. Продолжить развитие молодежного движения на предприятии.

Критерии и методы отбора рабочих в «Золотой фонд»:

- значимость профессии для предприятия и квалификационный разряд не ниже 4-го;
- экспертный опрос (оцениваются профессиональные и личностные качество труда). Кандидат для включения в «Золотой фонд» должен получить наивысшую экспертную оценку;
- степень теоретической подготовки - оценивается квалификационной комиссией предприятия;
- уровень профессионального навыка - оценивается квалификационной комиссией предприятия с помощью выполнения пробных работ;
- опыт (стаж) работы по профессии - не менее, как правило, 5-ти лет;
- владение смежными профессиями.

Основой для планирования служебной карьеры работника служит оценка его интеллектуального потенциала, профессионализма, реального вклада в экономику предприятия, производственного стажа, возраста и здоровья.

Результаты исследования показывают, что своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее должны являться средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала.

Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала должна быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений.

В качестве альтернативы сокращению штатов можно рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т.д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

Смягчить проблему сокращения штатов должно помочь стратегическое планирование штатов, то есть проведение соответствующей политики привлечения, подготовки, ротации квалифицированных кадров.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию должно быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени. Отношение организации к пожилым сотрудникам должно являться мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

3.2. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии

Существующая система оплаты и премирования не учитывает очень многих аспектов, связанных с результатами деятельности персонала.

Системы вознаграждения на многих предприятиях направлены на реализацию собственных целей, а из-за определенных сложностей

разработки многоцелевой системы они очень часто имеют непредвиденные побочные последствия.

Как правило, вознаграждения реализуют основные функции, такие как: привлечение ценных сотрудников в организацию; стимулирование сотрудников к достижению поставленных целей; повышение коэффициента постоянства кадров.

Дополнительные цели могут включать в себя:

- поощрение сотрудников в зависимости от их вклада в деятельность организации;
- стимулирование развития навыков;
- создание у работников потребности в дальнейшем продвижении по службе.

Система вознаграждения должна вносить позитивный вклад в эффективную работу всей организации и не должна быть сама по себе причиной каких-либо проблем.

Таким образом, хорошая политика в области оплаты труда должна:

- обеспечивать сотрудников справедливым и удовлетворяющим их вознаграждением за вносимый ими вклад в виде затраченного времени, усилий, навыков;
- предоставлять отдельным менеджерам мощные средства вознаграждения и мотивации своих подчиненных;
- быть гибкой.

А, благодаря эффективной организации труда и рациональному управлению персоналом можно достичь высоких показателей трудовых ресурсов. Именно за счет рациональной организации труда предприятие получает экономию трудовых затрат, а значит выявляются резервы экономии фонда заработной платы и отчисления от него. Правильно организованный труд обеспечивает лучшее использование сырья, материалов, оборудования, энергетических затрат и тем самым влияет на снижение себестоимости продукции.

Рабочая сила как важнейший фактор любого производства становится ключевым ресурсом для ОАО «Лебединский ГОК». Это в первую очередь связано с изменениями в содержании и характере труда.

Задача формирования системы управления трудом, функционирование которой способствует достижению высокой конкурентоспособности, а значит, упрочению положения конкретного субъекта хозяйствования на рынке товаров.

Новые более сложные задачи по управлению трудовыми ресурсами на предприятии предъявляют повышенные требования к структуре, составу и формам работы кадровой службы.

Система управления трудовыми ресурсами на предприятии включают в себя три взаимосвязанных блока:

1. Формирование трудовых ресурсов предприятия;
2. Развитие трудовых ресурсов предприятия;
3. Повышение качества трудового периода жизни;

Развитие трудовых ресурсов предприятия (организация) - представляет собой кадровую политику и стратегию предприятия в области развития персонала и его оптимального использования, учитывающую как работу с уже оформленным составом, так и реализацию прогнозов по обеспечению потребности в рабочей силы. Эти мероприятия, прежде всего, направлены на качественное развитие потенциала работников, повышение производительности труда.



Рис.3.2.3.1 Формирование трудовых ресурсов предприятия

Источник: [34, с. 213]

Значительная часть жизни людей проходит на производстве, и поэтому качество трудовой жизни во многом предопределяет и качество жизни каждого человека в целом.

Качество трудовой жизни – это степень удовлетворения личных важных потребностей каждого индивида, которая проявляется через деятельность в трудовой организации.

Качество трудовой жизни – важнейшее условие роста производительности труда и трудовых ресурсов, есть показатель оценки эффективности социально-трудовых отношений и использования трудового потенциала, а также удовлетворения материальных потребностей каждого работника.

Качество трудовой жизни на предприятии включает в себя следующие показатели такие как: трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство предприятия, служебная карьера, социальные гарантии и блага.

Одна из наиболее важных показателей последних разработок в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни на предприятии, меры которые

направлены на то, чтобы дать каждому работнику дополнительные возможности для удовлетворения своих личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности предприятия.

1. Совершенствование организации труда достигается путем расширения объема и обогащения содержания работы, способствует тому, что исчезает монотонность и безорганизованность труда, повышается информированность работника о полном процессе труда и его главной цели, что необходимо для понимания места и роли на производстве. Доводится до уровня, когда создаются условия для работника широкого профиля, готового постоянно переключаться на решение новых производственных задач, когда имеется непосредственная возможность использовать и развивать свои способности и навыки.

2. Создание благоприятной среды и благоприятных условий труда для полной реализации каждого из человеческого потенциала, организационных и мотивационных аспектов условий труда. Создание служб психологической помощи, гигиенической службы для своих работников.

3. Справедливое вознаграждение труда, как фактор трудовой мотивации для каждого работника, благодаря которому повышается качество рабочей силы.

Признание труда обществом, работник должен знать, что предприятие, в котором он работает, исполняет полезную и нужную для общества работу наилучшим образом, иначе у некоторых из работников теряется чувство надобности их работы, падает уважение к себе, что ведет к снижению производительности труда.

4. Наличие и возможность использования социально-бытовой инфраструктуры предприятия.

5. Возможность профессионального роста и уверенность в будущем в отношении своей занятости и дохода. Необходимо создавать каждому работнику такие условия, при которых бы он мог получать знания для повышения профессионально-квалификационного уровня, обеспечения

постоянного обновления и совершенствования навыков, содействовать развитию чувства уверенности в себе и будущем.

б. Морально-психологический климат для каждого работающего на предприятии должен обеспечивать хорошие взаимоотношения в коллективе.

В соответствии с теорией Хекмана и Олдхэма существуют три психологических состояния определяющих удовлетворенность человека своим трудом и мотивацию:

- Воспринимаемая значимость работы, другими словами это- степень, с которой человек воспринимает свой труд как что-то важное, ценное и стоящее;
- Ощущаемая ответственность, т.е. та степень, в которой человек чувствует себя ответственным и подотчетным за результаты своего труда;
- Знание результатов, т.е. степень понимания человеком эффективности или результативности своего труда. Те виды работ, которые организованы так, что позволяют рабочим испытывать все эти три состояния в достаточно высокой степени, должны дать высокую мотивацию за счет самой работы, высокое качество исполнения работ, большую удовлетворенность работой, а также привести к снижению количества прогулов и уменьшить текучесть кадров.

Качество трудовой жизни на современном этапе – важнейший стимул роста производительности труда в организациях. Оно определяется состоянием трудового коллектива, хорошей системой оплаты труда, эффективным рабочим местом, отношением руководства организации к сотрудникам, возможностью служебной карьеры и объективной аттестацией кадров, обеспечением социальных гарантий и дополнительных благ сотрудникам.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной для каждого работающего.

2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.
4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.
6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.



Рис. 3.2.3.2 Повышение качества трудового периода жизни

Источник: [34, с. 87]

Повышение качества трудового периода жизни это необходимость профессиональной ориентации и социальной адаптации каждого работника в своем коллективе предприятия вызвана спецификой каждого конкретного в обществе коллектива, рабочего места и создавшимися в коллективе отношениями, микроклиматом и социальной средой.

Вновь прибывший в коллектив работник нуждается в элементарной адаптации, а также в приспособлении своего опыта, знаний, умений, стандартов отношений к данному рабочему месту и коллективу. В осуществлении этого важного комплекса ознакомительных мероприятий с вновь поступившим работником главная роль отводится кадровой службе предприятия. Наряду с этим могут быть использованы специально подготовленные для данной цели справочники, инструктивные материалы, другие средства и способы. Основная часть профориентационно - ознакомительной работы с вновь прибывшим работником приходится на первый день и первую неделю его пребывания в коллективе, но на этом процесс знакомства и адаптации не заканчивается, а длится еще какое-то время.

Повышение качества трудовых ресурсов предприятия на базе профессиональной подготовки и переподготовки кадров представляет собой систему мероприятий, нацеленных на поддержание соответствия рабочей силы социально-историческим требованиям, диктуемым развитием производительных сил, прежде всего научно-техническим прогрессом. Закономерным выражением этого должно быть повышение производительности труда. Здесь должно учитываться цели и задачи, стоящие перед предприятием.

Следует не только подчинить главным целям предприятия деятельность каждого конкретного работника, но и обеспечить к каждому индивидуальный подход, найти ключ к его таланту, способностям, приобщить к общему делу.

Для ОАО «Лебединский ГОК» нужно использовать ряд методов профессионального совершенствования работников предприятия, к основным из которых можно отнести:

- Полную и всестороннюю мотивацию целей, задач и последствий обучения;
- Максимальное использование на рабочем месте полученных знаний и «секретов»;
- Оценку прилежности и качества получаемых знаний, как в ходе обучения, так и на рабочем месте для каждого работника;
- Обеспечение реализации полученных в ходе обучения знаний и навыков на том же или новом рабочем месте.

Оценка результатов деятельности персонала - это не оценка каждого конкретного работника в ходе его обучения, а изучение непосредственным руководителем качества выполнения каждой последующей операции обученным работником на его рабочем месте за определенный период времени, которое ему отведено.

В результате такой всесторонней комплексной оценки руководитель ОАО «Лебединский ГОК» информирует работника об уровне эффективности его работы, указывает направления совершенствования.

3.3.Формирование стратегии управления трудовыми ресурсами на предприятии ОАО «Лебединский ГОК»

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод, что в ОАО «Лебединский ГОК» в исследуемом периоде ежегодно снижались трудовые ресурсы, что негативно влияет на результаты деятельности предприятия в целом. Поэтому в ОАО «Лебединский ГОК» необходимо проработать точную стратегию и осуществить поиск путей по усовершенствованию трудовых ресурсов.

Стратегия по усовершенствованию трудовых ресурсов на предприятии

можно применить, как управленческие, так и экономические пути. Можно сказать, что управленческий путь направлен на привлечение персонала на продуктивную и эффективную работу. Экономический путь нацелен на модернизацию и оптимизацию производства и его производственных процессов с целью снижения затрат рабочего времени и труда на выработку одной единицы продукции и выпуска дополнительного количества продукции за единицу выполненного времени рабочими.

Стратегия усовершенствование управление трудовыми ресурсами и стимулирование служащих в ОАО «Лебединском ГОКе» несомненно, поможет добиться поставленных целей, взрастить личные способности работающих и повысить их опыт работы. А производственные сотрудники станут, более ответственны к выполнению поставленных целей, которые направлены на достижение общих целей и интересов организации.

Благодаря эффективному рациональному управлению персоналом можно достичь высоких показателей. Именно за счет рациональной организации труда предприятие получает экономию трудовых затрат, а значит выявляются резервы экономии фонда заработной платы и отчисления от него. Правильно организованный труд обеспечивает лучшее использование сырья, материалов, оборудования, энергетических затрат и тем самым влияет на снижение себестоимости продукции.

Для стратегии в области нашего исследования, обозначим следующие направления по усовершенствованию трудовых ресурсов и элементов управления организации труда:

1. совершенствование разделения и кооперации труда;
2. совершенствование условий труда работников, оказывающих непосредственное влияние на здоровье и работоспособность человека, удовлетворенность работой;
3. совершенствование организации рабочих мест;
4. повышение эффективности трудовых ресурсов путем увеличения производительности труда.

Таким образом, управление трудовыми ресурсами – постоянный фактор эффективности управления человеческими ресурсами и вообще любой деятельности предприятия. Организованные на научной основе трудовые ресурсы являются ведущим фактором роста производительности труда и снижении издержек производства, что является основой обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов рыночной экономики.

Ключевым рубежом аналитической работы на ОАО «Лебединском ГОКе» считается поиск, стратегии для повышения трудовых ресурсов, которые возможно систематизировать следующим образом:

- поощрение сотрудников в зависимости от их вклада в деятельность организации;
- стимулирование развития навыков;
- создание у работников потребности в дальнейшем продвижении по службе.

Система вознаграждения должна вносить позитивный вклад в эффективную работу всей организации и не должна быть сама по себе причиной каких-либо проблем.

В ОАО «Лебединский ГОК» при разработке, выработке и реализации стратегий по усовершенствованию трудовых ресурсов главным образом наблюдается негативное отношение самих рабочих, что проявляется в сопротивлении, которые подтверждаются различными анкетными опросами персонала в разных слоях организации.

Для создания стратегии, которая позволит преодолеть сопротивление трудящихся к повышению производительности труда, было синтезировано и предложено к применению определение организационного механизма усовершенствованию трудовых ресурсов, как комплекса методов регулирования социально-трудовых отношений субъектов предприятия и институциональных средств их реализации, направленного на устранение ограничений по достижению целевых значений. Воссоединение работников для совместных действий в процессе повышения трудовых ресурсов

осуществляется на основе согласования интересов самих работников, целей работника и работодателя, и взаимодействия персонала разных слоев на предприятии.

Таким образом, хорошая политика в области оплаты труда должна:

- обеспечивать сотрудников справедливым и удовлетворяющим их вознаграждением за вносимый ими вклад в виде затраченного времени, усилий, навыков;

- предоставлять отдельным менеджерам мощные средства вознаграждения и мотивации своих подчиненных;

- быть гибкой.

Она должна быть достигнута при разумных затратах со стороны организации, но вместе с тем все виды вознаграждений должны рассматриваться как очень важное вложение капитала в человеческие ресурсы.

Зарождающиеся при данном этапе, социально-трудовые отношения, в зависимости от уровня согласованности указанных элементов, могут иметь конструктивный характер, при котором субъект участвует в разработке и реализации стратегии по усовершенствованию трудовых ресурсов.

На степень и динамику роста подъема производительности труда трудящихся оказывают воздействие все уровни управления: рабочие непосредственно осуществляют стратегию по усовершенствованию трудовых ресурсов и участвуют в их разработке; линейные руководители обеспечивают условия труда, мотивируя трудящихся к увеличению производительности труда; ключевая задача руководства предприятия определить цель деятельности, целевой уровень производительности труда, что создает ресурсное обеспечение производства, планирует и организует деятельность организации трудовых ресурсов.

Благодаря этому организационный механизм должен заинтересовывать работников принять участие в процессе этих уровней управления

организацией. Регулирование социально-трудовых отношений должно быть направлено на решение заданных задач.

Менеджерам ОАО «Лебединский ГОК» следует разрабатывать свой план стратегических мероприятий в области управления трудовыми ресурсами в организации. Все-таки характер использования этой стратегии и методов и их объединения в систему уникален в каждой организации.

Планирование стратегии в области управления трудовыми ресурсами – это трудная задача, зависящая от величины и структуры организационной системы. Для рыночной экономики свойственно, что все большее число сотрудников установки, отделов кадров и менеджеров разного уровня сталкиваются с необходимостью разработки и внедрения программ в области усовершенствования трудовых ресурсов.

Качество процесса планирования на ранних стадиях разработки стратегии управления трудовыми ресурсами содержит значительное значение для успеха долгосрочных программ управления персоналом.

На предприятии целесообразно применять многообразные стратегии по нормированию трудовых ресурсов, которые можно подразделить на неформальные и формальные способы.

Неформальные способы - весьма субъективны и не точны, но и достаточно довольно просты и относительно недороги. Эти способы базируются на мировоззрении профессионалов. Подобная ситуация каждый день встречается в нашей практике. Она достаточно актуальна для научных и учебных заведений. Подобным образом, неформальные методы можно использовать только как первый этап в определении возможностей исполнителя.

Полуформальные способы – основываются на наблюдениях за работниками. Точность метода выше, издержки на нормирование выше. При установлении соответствующей нормы требуется определенное время для сбора статистических данных. Исходная статистика формируется на основе

выборок, которые охватывают далеко не весь объем работы исполнителя.

В этот период перехода к рыночным отношениям роль нормирования труда возросла, потому что для работодателя важным является точный учет и контроль издержек производства, снижения их за сокращения численности персонала и трудовых затрат, лучшего использования рабочего времени, повышения интенсивности. У работника возрастают требования к организации труда и обеспечению нормального уровня интенсивности, а также заинтересованность в наиболее полном использовании своего трудового потенциала.

Эти интересы имеют все шансы быть проданы только при правильной организации нормирования труда в организации, и, в первую очередь, на основе систематического учета и контроля общепризнанных норм.

Анализ нормирования труда позволяет обнаружить определенные резервы подъема трудовых ресурсов и производительности труда.

К мероприятиям по совершенствованию нормирования труда относятся:

- сокращение численности рабочих, не выполняющие нормы выработки;
- обеспечение оптимальной и равной напряженности норм труда;
- увеличение охвата нормированием труда всех работников предприятия;
- пересмотр норм при осуществлении организационно – технических мероприятий и аттестация рабочих мест.

Нормирование труда на ОАО «Лебединский ГОК» осуществляется тем же отделом, что и по организации трудовых ресурсов – отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ).

При достаточно высоком среднем проценте выполнения общепринятых норм выработки количество работающих к явочной численности, не выполняющих нормы составляет 17,4 %, но, тем не менее, средний процент выполнения норм выработки основными работающими повысился 6,4 %.

Ведущими основаниями невыполнения общепринятых норм выработки

является низкий уровень квалификации, отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда работ. В течение отчетного периода изменение трудоемкости в целом по заводу произошло в сторону снижения в итоге изменения конструкции, технологических процессов, выполнения плана ОТМ.

Норма труда является конкретным выражением меры труда, т.е. доли участия каждого отдельного работника в совокупном общественном труде.

Поскольку по столько любой процесс труда проходит во времени, то рабочее время служит всеобщей мерой труда. Таким образом, нормирование труда в принципе сводится к определению необходимых затрат времени на выполнение той или иной работы.

Например, как, на ОАО «Лебединский ГОК» отсутствуют прогрессивные нормативные материалы, то нужно использовать аналитически-исследовательский метод, то есть стратегию по нормированию труда. Данная стратегия предполагает тщательное исследование и анализ порядка и приёмов выполнения работы, на которую нужно установить нормы, а еще имеющейся организации трудовых ресурсов.

В целом, на основе проведенных расчетов можно сделать вывод, что в ОАО «Лебединский ГОК» общепринятые нормы для одного работника очевидно занижены. Потому предлагается отделу организации труда и зарплаты составить фотографии рабочего дня для всех специальностей на комбинате, и на основе полученных фотографий выработать новые нормы. На основе базы выработанных норм можно проводить стратегии, чтобы усовершенствовать трудовые ресурсы, что положительно повлияет на производительность труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовые ресурсы считается одним из наиглавнейших характеристик производительности общественного производства. Использование представленного показателя разрешает организации расценить эффективность труда, как отдельного работающего, так и всего коллектива.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами оказывает большую роль на темпы роста производства и производительности труда, на качество и количество оказываемых услуг, выпускаемой продукции и на успешную работу предприятия при выполнении поставленных целей и задач для извлечения прибыли.

Для того чтобы получить больше прибыли необходимо увеличить объем выручки и снизить затраты, это является основной задачей предприятия для получения высокого уровня экономической эффективности.

Финансовая величина заработной платы сводится к тому, чтобы компенсировать издержки живого труда, создать такие условия для воспроизводства рабочей силы, вещественной заинтересованности в индивидуальных и коллективных результатах труда, увеличении эффективности производства, усовершенствование качественных показателей работы.

Сущность факторов производительности труда по направленностям понижения трудозатратности и усовершенствованием использования рабочего времени существенное значение имеют резервы более рационального использования кадров предприятия. Это назначение в первую очередь связано с совершенствованием организационной структуры – с увеличением эффективности управления персоналом при одновременном удешевлении схемы управления.

Трудовые ресурсы связаны с изменением всех расходов, вследствие чего является, необходимы управление этими ресурсами, их планирование и координирование (включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта). В данной системе управления трудовыми ресурсами должны совместиться также два направления: мотивационное и техническое, т.е. усиление заинтересованности работников в повышении производительности труда и обеспечение условий ее роста.

Как показал анализ экономических показателей, выручка в двух тысяча шестнадцатым году по сопоставлению с двух тысяча пятнадцатым годом возросла на 68,82 млн. рублей или 2%.

Можно увидеть направленность постепенного уменьшения доли внеоборотных активов и увеличение доли оборотных средств к 2015 году. В случае если на 2014 год они были примерно равны (42% и 58%), то в конце 2014 года оборотные активы очевидно преобладают – всего 48% внеоборотных против 52% оборотных активов.

Можно сделать вывод о том, что уровень рентабельности также постоянно возрастает. Поэтому для расчета примем значение рентабельности 2015 года – 8,74%.

Здесь мы также принимаем допущение о постоянстве уровня внереализационных и операционных доходов и расходов организации.

Оборотные средства ОАО «ЛГОК» в течение всего анализируемого периода активы сначала понизились в 2015 году, а вслед затем возросли в 2016 году. По отношению и к 2013 году и к 2014 году свидетельствует о том, что величина оборотных средств увеличилась в 2015 году в основном за счет роста быстрореализуемых активов, уровень которых в 2013 году составлял около 24% и только к концу 2016 года увеличился до 48%. В общей сумме оборотные средства понизились на 21% (278 372 тыс. руб.). Большую часть этого понижения составило понижение медленно реализуемых активов – 223503 тыс. руб. или – 23%. Численность уволенных работающих за нарушение трудовой дисциплины (прогулы, опоздания и др.) снизилось на

34%. Этаким образом, дисциплине на предприятии уделяется большое внимание. Но, несмотря на все выше сказанное по собственному желанию в 2015 году уволилось на 7 человек более человек (в том числе временные работники).

Подросла численность принятых сотрудников на 40%. Возросло и численность работников, проработавших на предприятии весь год. Возможно сделать такой вывод, что работники организации всецело довольны критериями труда и уровнем собственного заработка.

В среднем одним работником отработано по 240 дней вместо 243,7, в связи, с чем сверхплановые целодневные издержки рабочего времени составили на одного рабочего 3,7 дней, а на всех – 40100,6 дней.

Среднегодовая выработка сотрудника организации выше предыдущего показателя минувшего периода на 140,01 тыс. руб. И темп подъема составил 23,27%.

При этом удельный вес трудящихся вырос на 1,28 %; количество дней, отработанных одним рабочим за год, сократилось на 1,1 дня, и средняя длительность рабочего дня возросла на 0,07 часов; среднечасовая выработка рабочего увеличилась на 0,08 тыс. руб. и темп роста составил 19,7 %.

Негативно на степень среднегодовой выработки сотрудников предприятия повлияли сверхплановые целодневные и внутрисменные издержки рабочего времени.

Это говорит о том, что организация владеет безупречными производственными мощностями, квалифицированными работниками, что приводит к увеличению среднегодовой выработки каждого работающего.

Использование моральных стимулов, таких как: награждение за трудовые успехи орденами и медалями, дипломами и грамотами, занесение на Доску почета, в Книгу почета и т. п. не практикуется на данном предприятии, что также негативно сказывается на повышении производительности труда.

В диссертационном проекте исследуются совершенствование управления трудовыми ресурсами на предприятии региона, на примере ОАО «Лебединский ГОК».

При достаточно высоком среднем проценте выполнения норм выработки численность рабочих к явочной численности, не выполняющих нормы составляет 17,4 %, но, тем не менее, средний процент выполнения норм выработки основными рабочими повысился 6,4 %.

Ведущими основаниями невыполнения норм выработки считается низкий уровень квалификации работников, отставание среднего разряда рабочих от среднего разряда работ. В течение отчетного периода перемена трудоемкости в целом по организации произошло в сторону понижения в результате изменения конструкции, технологических процессов, выполнения плана ОТМ.

В 2016 году по со постановлению с 2013 годом произошло понижение ликвидности баланса из-за недостаточности наиболее ликвидных активов для покрытия срочных обязательств: платежный недостаток составил в 2016 году - 347972,25 тыс. рублей, в 2013 году - 388230 тыс. рублей.

Коэффициент ликвидности снизился в 2016 по сравнению с 2013 на 1,71%.

Коэффициент имущества производственного назначения не поменялся, при данном он не соответствует значению нормативного ограничения (0,5), что говорит смещение в худшую сторону структуры имущества.

Коэффициент рентабельности продаж в 2013 г. повысился с 3,87 до 8,74,.

На повышение трудовых ресурсов оказывают воздействие факторы: движущие силы под влиянием которых изменяются затраты труда на производство единицы продукции то есть уровень производительности. Можно сказать, что трудовые ресурсы и производительность труда все время переплетаются между собой.

В итоге производительность труда в 2013 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 26,2%.

В итоге этого, выручка от реализации продукции возрастет в связи с предлагаемым мероприятием на 53,2%. Выработка на 1 сотрудника увеличится на 51,7% и составит 75,60 тыс. руб. на 1 работающего промышленно-производственного персонала.

Выгода от реализации в 2016 году выросла в 2 раза, балансовая прибыль при этом получит положительный результат, в результате чего предприятие будет рентабельным, увеличение прироста равно 2,9 раза.

Рентабельность продаж возрастет на 3,9% и составит она в 2016 году 7,9%.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят эффективно использовать трудовые ресурсы предприятия, повысив производительность труда на 1 сотрудника.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и заработной платы : учеб.-метод. пособие / сост. Л.Л. Султанова, Н.И. Шапаренко. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2011. – 75 с. : обл.
2. А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 672 с.
3. Аврашков, Л.Я. Экономика предприятия [Текст] : учебник для ВУЗов / Л.Я. Аврашков, В.В. Адамчук, О.В. Антонов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 580 с.
4. Авдеева, П. А. Эффективные системы управления на предприятии Текст / П. А. Авдеева // Финансовый менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 34-39.
5. Аверина О.И. Анализ финансовой устойчивости предприятия по принципам РСБУ и МСФО [электронный ресурс] / О.И. Аверина, И.С. Мамаева // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 34. – СПС «Консультант Плюс».
6. Абрютина М.С.. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [текст]: учебно-практическое пособие/ М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М.: Дело и Сервис, 2011. – 256 с.
7. Альманах «Золотая книга российского предпринимательства. Часть вторая» / Альманах - АСМО-пресс, 2013-336с.
8. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Экономика, 2013. – 224 с.
9. Беристайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности; теория, практика и интерпретация [Текст] / Л.А. Беристайн. – М.:Финансы и статистика,2012. – 624 с.
10. Беклемишев А. Финансовая стратегия предприятия в период экономической нестабильности [электронный ресурс] / А. Беклемишев // Финансовая газета. – 2010. – № 19. – СПС «Консультант Плюс».

11. Богатин, Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности предприятия [Текст] / Ю.В. Богатин. – М.: изд. стандартов, 2011. – 214 с.
12. Бурцев А.Л. Современные методики и приемы анализа и прогнозирования финансовой устойчивости организации [текст] / А.Л. Бурцев // Аудит и финансовый анализ. – 2010. - №1. – С. 83 – 92
13. Барышева, А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента. Управление персоналом / А.В.Барышева. - №8, 2013 –33 с.
14. Бизнес справочник России: Издательский дом «Контракт» Бизнес справочник России / 2012-567с
15. Баткаева, И.А. Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике / И.А.Баткаева. – М.: ГАУ, 2012. – 458 с.
16. Баткаева, И.А., Митрофанова Е.А. Особенности управления занятостью в условиях кризиса рынка труда / И.А. Баткаева, Е.А.Митрофанова. – М.: ГАУ, 2012. – 240 с.
17. Белгородский государственный университет - Научная библиотека имени Н. Н. Страхова. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://library.bsu.edu.ru/library> (дата обращения 3.08.2017 г.)
18. Белгородский государственный университет - Электронный архив открытого доступа. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dspace.bsu.edu.ru/jsru/> (дата обращения 12.07.2017 г.)
19. Бойдейл, Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей / Т.Бойдейл. – М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 2013– 204 с.
20. Бушмарин, И.В. Современные требования к труду и использованию трудовых ресурсов. / И.В.Бушмарин. // Общество и экономика – 2012. - №1. –С. 201-206
21. Басовский, Л.Е. Экономика отрасли: Учебное пособие (Высшее образование: Бакалавриат), / Л.Е.Басовский., НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 145 с.

22. Валаева Т.Ф. Экономика, организация и планирование производства: учебник для вузов. - М.: Инфра-М, 2012. – 264 с.
23. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие. - М.: ЗАО «Финстатинформ», 2013. - 541с.
24. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: выбор оптимального решения. - М.: Омега-Л, 2011. – 340 с.;
25. Волков, О.И. Экономика предприятия: Учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Скляренко. - 2-е изд. - (Высшее образование: Бакалавриат): НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 264 с .
26. Ворожейкин, Н.Е. История и руда и предпринимательство / Н.Е. Ворожейкин. – М.: ГАУ, 2013. - 678с.
27. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия [текст]: учебно-практическое пособие / А.В. Грачев. - М.: Издательство «Финпресс», 2014. – 208с.
28. Григорьев, Л. А. Управление персоналом и регулярный менеджмент [Текст] / Л. А Григорьев.// Работа сегодня. – 2014. № 8. – С. 29–33.
29. Гелета И.В. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / И.В. Гелета, Е.С. Калининская, А.А. Кофанов. М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
30. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. В.Я. Горфинкель, Б.Н. Чернышев. - ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 335 с.
31. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом. – 2014. – № 12. – С. 6-8.
32. Горелик О.М., Парамонова Л.А, Низамова Э.Ш. Управленческий учет и анализ. / Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2012. -256 с.

33. Гриценко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий // Экономика. Финансы. Управление, 2012. - №1 – С. 93-96.
34. Грузинов В.Б. Экономика предприятия: учебное пособие. / ред.В.Б Грузинов; сост. В.Д Грибов. - М., Финансы и статистика, 2014.- 208 с.
35. Губин В.Е. Анализ финансово- хозяйственной деятельности. – Практикум: Гриф МО РФ Форум Профессиональное образование, 2012. – 192с.
36. Губина О.В., Губин В.Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Практикум: Учебное пособие: М.:Инфра – М, 2013. – 192 с.
37. Гущина Н. Человек для рабочего места // Служба кадров и персонал. - 2013. - № 2. – С. 39-43.
38. Грибов В.Д. Экономика организации (предприятия): Учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. М– КноРус, 2015. – 408 с.
39. Гибсон, Дж.Л., Иванцевич Д.М., Джонелли Д.Х. Организации: Поведение. Структура. Процессы / Дж.Л.Гибсон., Д.М.Иванцевич., Д.Х.Джонелли. - М.: Инфра-М, 2013. - 662 с.
40. Долинина Т.Н. Обеспеченность предприятия кадрами и эффективность их использования / Т.Н. Долинина // Экономика. Финансы. Управление. - 2014. - N 7. - с. 40 – 44.
41. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. - СПб.: Питер, 2013. -224 с.
42. Дятлов В. А. Управление персоналом / Одегов Ю. Г., Пихало В. Т./ Управление персоналом в организации — М.: Изгаат. центр «Академия», 2012. – 426с.
43. Дашков, Л. П. Организация, технология предприятий: влияние на рентабельность [Текст] / Л. П. Дашков – М.: - Маркетинг, 2012. – 520 с.

- 44.Егоров В.Д. Трудовой потенциал населения: формирование и использование в условиях реформирования экономики. - Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2013. - 196с.
- 45.Егоршин А.П. Управление персоналом – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 720с.
- 46.Ермолович Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Издание 3-е, дополненное и перераб. Ермолович Л.Л., Головач О.В., Сивчик Л.Г., Щитникова И.В. Под общ. ред. Л.Л.Ермолович. - Мн.: Современная школа, 2013. - 915с.
- 47.Жиделева В.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 133 с.
- 48.Зайцев Г.Г. Управление персоналом. - СПб.: Северо-Запад, 2012. – 358с.
- 49.Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник. - 6 - е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2011. - 414 с.
- 50.Зимин А.Ф. Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 228 с.
- 51.Иванов Г.Г. Экономика организации (торговля): Учебник / Г.Г. Иванов. – М.: ИД ФОРУМ, 2014. – 352 с.
- 52.Иванова Е. Н. Финансово-хозяйственная деятельность предприятия книгораспространения: Учебник / Е. Н. Иванова. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2014. - 796 с
- 53.Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия: Учебник / Т.А. Ивашенцева. – КноРус, 2015. – 288 с.
- 54.Информационный портал предпринимателей [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://smallbusiness.ru> (дата обращения 30.03.2015)
- 55.Кардашов В.М. Мотивация персонала: теория и практика./ Кардашов В.М. Человек и труд.- 2013.- № 10. - 80-83 с.
- 56.Кафидов В.В. Управление персоналом. М.Академический Проект. – 2005. – 144с.

57. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. / Комаров Е.И. // Управление персоналом. - 2013. - № 1. - 38-41 с.
58. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Ю.Г. Чернышёва, А.Л. Кочергин. – Ростов н/Д. Феникс, 2014. – 443 [1] с.
59. Козлов А.В. Стратегическое управление промышленными предприятиями. - СПб.: СПбГТУ, 2012. – 312с.
60. Кравченко, Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учеб. для вузов. – Мн / Л.И.Кравченко. Выш.шк., 2013– 430с.
61. Кнышова Е.Н. Экономика организации: Учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. – М.: ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 336 с.
62. Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И.Королевский. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2012. – 358 с.
63. Лагина Е.Р. Организация работы с кадрами и её совершенствовании: учебное пособие / Е.Р. Лагина. – М.: ВНИИЭгазпром, 2012. – 374 с.
64. Левицких О.О. Анализ и планирование финансовых результатов в системе управления эффективностью деятельности промышленного предприятия // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 12–3. – С. 634-639.
65. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учебное пособие. / ред. Н.П. Любушин; сост. В.Б.Лещева, В.Г.Дьякова - М.: Юнати-Дана, 2011. - 471 с.
66. Лопарева А.М. Экономика организации (предприятия): Учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. – М.: Форум, 2015. – 400 с.
67. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов. / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 471с.
68. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В.Маслов. – М2012. ИНФРА – М, Новосибирск: НГАЭ и У, 2012. - 478с.

- 69.Мормуль, Н.Ф. Экономика предприятия: теория и практика: Учебное пособие для бакалавров / Н.Ф. Мормуль; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2015 - 180 с.
- 70.Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. - М.: Альфа-пресс, 2012. - 553 с.
- 71.Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: Учебник. В 2 т. Т.1. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2014. – 760 с.
- 72.Одегов, Ю.Г. Механизм мотивации, или как воздействовать на результативность труда? / Ю.Г. Одегов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – № 1. – С. 39.
- 73.Остапенко. Ю.М. Экономика и социология труда в вопросах и ответах / Ю.М. Остапенко. – М.:ИНФРА-М, - 2012. – 89с.
- 74.Трачук, А. В. Оценка состояния конкурентной среды [Текст] / А. В. Трачук // Экономические науки. – 2014. – № 9. – С. 127-132.
- 75.Тупицын, А. Л. Анализ финансовой устойчивости с применением современных методов экономического анализа Текст // Новосибирск, 2014. – 100 с
- 76.Никулина, Е.В. Роль инновационного управления в развитии социально–экономической системы региона [Текст] / Научно – информационный журнал «Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе». - 2014 - № 4.(12). – С. 26 - 34.
- 77.Паламарчук А.С. Экономика предприятия: Учебник / А.С. Паламарчук. – М.: - НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 458 с.
- 78.Панов, В.Р. Исследование возможностей роста производительности труда на предприятии транспорта / В.Р.Папов., - М.: Лаборатория книги, 2014 – 95 с.
- 79.Поздняков В.Я. Экономика предприятия (организации): Учебник / В.Я. Поздняков, Н.Б. Акуленко, А.Д. Буриков; Под ред. В.Я. Поздняков, О.В. Девяткин. – М.: ИНФРА-М , 2015. – 640 с.

80. Прудников В.М. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах): Учебное пособие / В.К. Складенко, В.М. Прудников, Н.Б. Акуленко, А.И. Кучеренко; Под ред. В.К. Складенко. - НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
81. Положение об аттестации руководителей, специалистов и служащих ОАО Лебединский ГОК, глава 2.
82. Положение об обучении и развитии персонала на ОАО «Лебединский ГОК».
83. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации: Учебное пособие / Пугачёв В.П. - М.: Издательство Московского университета, 2011. - 236 с.
84. Раздорожный А.А. Экономика организации (предприятия): Учеб. пособие / А.А. Раздорожный. - ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2013. – 95 с.
85. Саруханов Э.Р., Управление занятостью населения / Саруханов Э.Р. – Изд-во С-Петербург, - 1999. – 132с.
86. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений / Н.А. Сафронов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
87. Страхова, О.А. Организационное развитие как элемент управления предприятием. Всероссийская межвузовская конференция «Управление персоналом и занятость» / О.А.Страхова. - Спб.: Питер, 2012 - 328с.
88. Сенченко, И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве / И.Т.Сенченко. – М.: Педагогика 2013. - 112 с.
89. Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 296с.
90. Свирина, И. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации Служба кадров и персонал / И.Свирина. – Спб.: Питер. – 2013. - № 10. – С. 34-40.

91. Страхова, О.А. Организационное развитие как элемент управления предприятием Всероссийская межвузовская конференция «Управление персоналом и занятость» / О.А.Страхова. – 2012. – С. 56-62.
92. Тертышник М.И. Экономика предприятия: Учебное пособие / М.И. Тертышник. - 2-е изд. - (Высшее образование). - ИНФРА-М, 2015. – 328 с.
93. Университетская библиотека ONLINE – Бизнес – библиотека. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://business-library.ru/> (Дата обращения 18.02.2017).
94. Университетская библиотека ONLINE. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://biblioclub.ru> (Дата обращения 20.05.2017).
95. Хохлов, А.А. Разработка мероприятий по повышению производительности труда в организации - Практическое пособие / А.А.Хохлов. – М.: Экономика, 2015 - 135 с.
96. Чалдаева Л.А. Экономика организации.: Учебник и практикум для СПО / Л.А. Чалдаева. – М.: Юрайт, 2015.- 410 с.
97. Чечевицына Л.Н. Экономика организации: Учебное пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Хачадурова.– Ростов на Дону: Феникс, 2015. – 328 с.
98. Шульгина, Л.В., Якимчук.С.В., Шульгина.А.В. Человеческий капитал как экономическая категория: Региональный аспект [Текст] // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. - 2014 - № 5. - С. 5-10.
99. Шоштаев О. Ю. Анализ финансовой устойчивости и пути ее улучшения [электронный ресурс] / О.Ю. Шоштаев, И.А. Сенюгина // Экономика. – 2010. – № 9. – СПС «Консультант Плюс»
100. Шредер Н.Г. Анализ финансовой отчетности [текст]: практическое пособие / Н.Г. Шредер. – М.: Альфа-Пресса, 2011. – 176 с.
101. Шкуркин, А.А., Калугин.В.А. Оценка человеческого потенциала организации [Текст] // Сборник – Проблемы экономики в условиях реформирования современного общества., Материалы III

международной научно – практической конференции. / Под редакцией Е.В.Никулиной. Белгород. – 2015. – С. 252 – 256.

102. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/19.htm>