

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами
(на примере АО «РТК»)

Студент

С.Ф. Салихова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С.Ф. Салихова.

Тема работы: «Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере АО «РТК»»).

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина.

Цель исследования – повысить эффективность обеспечения организации человеческими ресурсам.

Объектом исследования является АО «РТК».

Предметом исследования является обеспечение организации человеческими ресурсами.

Краткие выводы по бакалаврской работе: на основании выявленных проблем в АО «РТК» предложены мероприятия, направленные на снижение текучести кадров. Введение стимулирующей выплаты на основании листа самооценки указывает на уровень профессионализма работника, дает возможность работнику максимально использовать свои профессиональные качества, а при добросовестном выполнении своих обязанностей получать максимальные проценты стимулирования. В результате снижения коэффициента текучести кадров на 0,64% снизятся и затраты предприятия на прием и адаптацию новых сотрудников. На основе метода экспертных оценок было рассчитано, что себестоимость предприятия снизится на 4%. В результате экономический эффект будет равен 8062,64 тыс. руб.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников из 34 источников. Общий объем работы, без приложений, 53 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 25.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты обеспечения организации человеческими ресурсами	6
1.1 Понятие и сущность обеспечения организации человеческими ресурсами	6
1.2 Методика анализа обеспечения организации человеческими ресурсами...	9
2 Анализ обеспечения организации АО «РТК» человеческими ресурсами ...	17
2.1 Краткая характеристика организации	17
2.2 Анализ обеспечения организации человеческими ресурсами	22
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения организации АО «РТК» человеческими ресурсами	34
3.1 Пути повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами	34
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	38
Заключение	47
Список используемых источников.....	50

Введение

Функционирование любой организации невозможно без человеческих ресурсов, а именно без людей, выполняющих определенные функции в процессе производственно-управленческой деятельности в соответствии с занимаемой должностью.

«Трудовые взаимоотношения являются достаточно сложной проблемой, особенно если организация имеет большое количество сотрудников. Рабочие взаимоотношения включают в себя широкую область трудностей, связанных с системой рабочего процесса, подготовкой и набором сотрудников, подбором подходящей системы заработной платы, формированием взаимоотношений партнерства в организации» [19].

По этой причине для того, чтобы современные организации функционировали результативно, следует грамотно стимулировать деятельность всего персонала, при этом регулярно осуществляя контроль за работой персонала, используя для этого различные методы управления персоналом.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что на сегодняшний день для любой организации большое значение имеет управление человеческими ресурсами, способы распределения обязанностей, принципы воссоздания перспективной организации. В большинстве своем сотрудники являются движущей силой производственной и управленческой деятельности организации, которая направлена на получение максимально возможного положительного эффекта. Поэтому в последнее время обеспечению организации человеческими ресурсами придается особое значение.

Цель исследования – повысить эффективность обеспечения организации человеческими ресурсами.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

– рассмотреть теоретические аспекты обеспечения организации

человеческими ресурсами;

- проанализировать обеспечение организации АО «РТК» человеческими ресурсами;
- разработать мероприятия по повышению эффективности обеспечения организации АО «РТК» человеческими ресурсами.

Объектом исследования является АО «РТК».

Предметом исследования является обеспечение организации человеческими ресурсами.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по исследуемой проблематике, статьи периодической печати, нормативные акты, публикации в сети интернет.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили статистические данные, нормативно-правовые акты, локальные документы и статистическая кадровая информация АО «РТК».

При написании работы использовалась система методов исследования: анализа и синтеза, дедукции, сравнения, табличный, графический, методы статистического и экономического анализа.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования рекомендаций в АО «РТК».

Структура работы определена в соответствии с поставленными целью и задачами исследования и состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические аспекты обеспечения организации человеческими ресурсами

1.1 Понятие и сущность обеспечения организации человеческими ресурсами

Понятия «обеспеченность человеческими ресурсами» или «обеспеченность человеческими ресурсами» на законодательном уровне не утверждены. Но в приказе Росреестра от 08.10.2010 № П/533 параметр обеспеченность человеческими ресурсами встречается. В соответствии с приказом, обеспеченность человеческими ресурсами – это отношение фактической численности работников за отчетный период к установленной штатной численности организации. Значит, этот параметр может быть выражен в виде процента или коэффициента [22].

«Под кадровым обеспечением сейчас традиционно подразумевается комплекс мероприятий и решений по формированию структуры предприятия с точки зрения рабочего ресурса. Именно политика кадрового обеспечения определяет количество сотрудников в штате предприятия в целом, необходимость привлечения новых работников и увольнения персонала, порядок продвижения трудящихся по кадровой лестнице, имеющийся перечень должностей и множество других вопросов.

Кадровое обеспечение – это совокупность следующих действий:

- приема на работу новых трудящихся. Кадровая служба должна понимать, сколько работников необходимо предприятию сейчас и может потребоваться в будущем;
- продвижения сотрудников на предприятии. В сферу ведения кадровой службы можно отнести также и особенности внутреннего перемещения сотрудников по карьерной лестнице, а также непосредственно разработку карьерной лестницы в рамках конкретного субъекта хозяйствования;

- увольнения сотрудников. Кадровая служба выполняет также и увольнение работников, которое тоже должно быть предусмотрено в системе кадрового обеспечения» [25].

«Функции кадрового обеспечения в рамках различных субъектов хозяйствования могут возлагаться на различных членов таких предприятий. Например, данные задачи в отдельных случаях может решать сам работодатель, в других ситуациях – они могут решаться в первую очередь работниками кадрового отдела, а в иных случаях – все кадровое обеспечение может быть в принципе целиком и полностью передано на аутсорсинг сторонней компании» [24].

«Несмотря на то, что обеспечение человеческими ресурсами является задачей, которая чаще всего возлагается на отдел кадров, обязанности кадровика заключаются не только в кадровом обеспечении. Например, сотрудники отдела кадров также часто занимаются ведением внутренней документации, разработкой и ведением локальных нормативных актов – а эти мероприятия не относятся напрямую к кадровому обеспечению» [2].

Таким образом, обеспечение человеческими ресурсами организации – это «необходимый и достаточный для ее успешного функционирования качественный и количественный состав работников. Для того чтобы точно определить эти показатели необходимо учесть:

- общую численность сотрудников;
- специфику и масштабность деятельности компании;
- социальные характеристики коллектива, состав и квалификацию;
- сложность и комплексность задач кадровой службы» [9].

Показатели обеспеченности кадрами относятся к целевым, которые определяют качество и эффективность использования человеческих ресурсов. Их используют как оценочные критерии.

Анализ эффективности использования человеческих ресурсов необходим не только для того, чтобы получить представление о том хорошо

или плохо работает кадровая служба, но и найти пути решения существующих проблем управления, повысив, тем самым, его качество.

«Анализу эффективности использования человеческих ресурсов в организации подлежат:

- уровень организации труда и его нормирование;
- обеспеченность организации персоналом;
- интенсивность труда и использование рабочего времени персонала;
- повышение резерва эффективности организации управления персоналом;
- трудоемкость единицы получения готовой продукции;
- трудовой объем производственной программы;
- эффективность распределения и использование расходов на социальные нужды и оплату труда» [19, с. 5].

«Оценку эффективности использования человеческих ресурсов в организации необходимо проводить на всевозможных стадиях управления, от отделов до высшего менеджмента организации. Она является одним из ключевых этапов в разработке управленческих решений, направленных на устранение недостатков и повышение эффективности использования человеческих ресурсов в организации» [14, с. 249].

Результаты оценки эффективности в большей степени зависят от достоверной исходной информации. Поэтому на первом этапе оценки эффективности использования человеческих ресурсов в организации необходимо осуществить сбор исходной информации. При этом «источниками информации в организации для оценки эффективности являются:

- данные бухгалтерского учета: раскрытие структуры фонда заработной платы, материального поощрения;
- оперативная и статистическая отчетность: анализ использования фонда рабочего времени, выявление причин потерь рабочего времени, причины приемы и увольнения работников;

- первичная документация: сведения о прогулах работников, приказы и распоряжения о нарушениях трудовой дисциплины, платежные и расчетные ведомости на выдачу работникам заработной платы;
- плановые показатели [1].

На основе собранной информации по деятельности персонала в организации есть возможность провести оценку эффективности использования человеческих ресурсов» [17].

Итак, «обеспечение человеческими ресурсами представляет систему принципов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленную на совершенствование кадрового потенциала и эффективное его использование. Выделяют этапы системы обеспечения человеческими ресурсами: кадровое планирование и прогнозирование, набор и отбор персонала, его развитие, контроль и оценка. Каждый из них имеет свои особенности и характерные черты. Так, кадровое планирование позволяет выработать требования, критерии и прогнозы в рамках обеспечения организации необходимым персоналом; на основе набора и отбора выбираются лучшие претенденты для занятия должностей; обучение и развитие позволяет совершенствовать свои навыки; оценка направлена на определение достижений, сложившихся проблем и разработку возможных путей их решения. Данные этапы способствуют обеспечению предприятия требуемой рабочей силой» [21].

1.2 Методика анализа обеспечения организации человеческими ресурсами

Прежде чем проводить расчет обеспечения человеческими ресурсами, нужно установить фактическую и штатную численность работников за отчетный период. «Фактическая численность работников рассчитывается как средняя численность персонала» [3].

«Второй параметр – штатная численность. Ее определяет руководитель

организации с учетом специфики, организационной структуры, уровней управления. Для расчетов численности кадров и оптимизации состава понадобятся» [25]:

- выписка из штатного расписания;
- приказ об утверждении штатного расписания;
- штатная расстановка.

Некоторые организации «руководствуются отраслевыми нормативами, которые устанавливают оптимальную численность кадрового состава. В этих нормативах приведены и специальные методики расчета численности сотрудников, которые учитывают производственные и организационные особенности предприятий отрасли» [14].

«Руководители коммерческих структур вправе устанавливать штатный состав по должностям и профессиям, а также численность сотрудников по каждой должности. В этом случае они руководствуются здравым смыслом и необходимостью получить максимальную прибыль. Предприятия, которые находятся в частной собственности, также могут пользоваться Рекомендациями. Это целесообразно, поскольку расчет численности сотрудников, необходимой для выполнения той или иной трудовой функции, производят на основании общих нормативов по труду» [18]. Можно корректировать численность работников в зависимости от текущих потребностей и финансовых возможностей фирмы. При проведении расчетов опираться нужно на бюджет.

Расчет обеспеченности человеческими ресурсами можно произвести, только если известна штатная численность [6, 7]:

$$\text{Шч} = \frac{\text{Оз}}{\text{Нф}} \times \text{Кн}, \quad (1)$$

где Шч – штатная численность;

Оз – общие затраты на объем работы за год, час;

Нф – нормативный фонд рабочего времени одного сотрудника за год, час;

Кн – коэффициент, учитывающий планируемые невыходы сотрудников во время отпуска, болезни.

«Если организация для расчета штатной численности использует собственные нормативные материалы по труду, они должны быть утверждены руководителем или в ином порядке, установленном локальными нормативными актами. То есть HR не вправе сам устанавливать нормы» [8].

В организации, в которой работает технический персонал, можно провести расчет численности сотрудников на основе проектируемого баланса рабочего времени. Согласно п. 2.1 Рекомендаций, нормативный фонд рабочего времени одного сотрудника за год условно равен 2000 часов. По факту он может быть меньше этого значения.

В практике кадровой работы под обеспеченностью человеческими ресурсами понимают наличие сотрудников на каждой должности и штатной единице, фигурирующих в штатном расписании. Полная обеспеченность предприятия кадрами означает, что вакантных штатных единиц нет. В этом случае обеспеченность кадрами равна 100%, а коэффициент обеспеченности – единице [10, 11].

«Как более наглядный показатель используется процент обеспеченности кадрами. Формула расчета нормативной численности [9]:

$$H = \frac{V}{\Phi_{рв} \times \Phi_{пл} \times K_{вн}}, \quad (2)$$

где V – плановый объем работ;

$\Phi_{рв}$ – фонд рабочего времени на планируемый период; $\Phi_{пл}$ – плановая выработка на сотрудника;

$K_{вн}$ – плановый коэффициент выполнения норм.

Расчет можно проводить как в целом по организации, так и по

отдельным ее структурным подразделениям, должностям, специальностям, профессиям, выполняемым функциям» [4].

Для расчета коэффициента обеспеченности человеческими ресурсами используют упрощенную формулу [9]:

$$Q_k = \frac{Шч}{Срч}, \quad (3)$$

где Q_k – коэффициент обеспеченности кадрами;

Шч – штатная численность или требуемое количество персонала по штатному расписанию или ресурсному плану;

Срч – средняя численность персонала за отчетный период.

«Если обнаружен низкий коэффициент – рекомендуется провести пульс- опрос, чтобы установить проблемы и устранить их. Как правило, люди недовольны банальными вещами, которые организация в силах исправить с минимальными потерями.

Когда штат чрезмерно большой, нужно приступать к сокращениям. Это позволит избежать лишних затрат и проблем при подаче годовой отчетности директору.

Если штат организации лишь растет, а остальные показатели оставляют желать лучшего, нужно провести профилактическую работу с HR-ами. Выяснить, на каком этапе они совершают ошибки, а затем подумать, как их исправить» [12].

Высокие показатели обеспеченности человеческими ресурсами означают, что организация обеспечена достаточным количеством сотрудников. Это гарантия своевременного и эффективного выполнения стратегических задач. Постоянная нехватка специалистов – тревожный сигнал. Если замечено, что проблема усиливается, нужно провести комплексный анализ всех систем и подсистем управления персоналом.

В таблице 1 рассмотрены формулы показателей экономической

эффективности использования человеческих ресурсов в организации. Среди данных показателей можно выделить затраты по группам, отношение фонда оплаты труда к объему реализации, уровень заработной платы и производительности труда и соотношение их темпов роста.

Таблица 1 – Экономические показатели эффективности использования человеческих ресурсов в организации

Наименование показателя	Формула расчета	Пояснение
Показатели, связанные с фактическими затратами на персонал		
Расходы на персонал (P_p)	$P_p = \Phi ЗП + СО + З_{км} + \dots + З_c,$ где $\Phi ЗП$ – фонд заработной платы; $СО$ – социальные отчисления на работников; $З_{км}$ – затраты на корпоративные мероприятия; $З_c$ – затраты на социальное обеспечение.	Здесь включаются все затраты организации, которые были направлены не только на оплату труда и социальные отчисления, но и содержащие дополнительные гарантии, предусмотренные организацией
Расходы на персонал в общей структуре расходов (%)	$\% = P_p / З,$ где $З$ – общие затраты организации	Определяется удельный вес затрат на персонал в общей структуре расходов
Отношение фонда оплаты труда к общему объему реализации ($K_{отн}$)	$K_{отн} = \Phi ОТ / В,$ где $\Phi ОТ$ – фонд оплаты труда; $В$ – выручка	Позволяет определить какая часть от объема реализации ушло на оплату труда
Затраты на обучение персонала	-	К затратам на обучение относится оплата высшего образования, профессиональной переподготовки работника, повышения квалификации. Формирование затрат осуществляется в зависимости от потребности организации
Уровень средней заработной платы ($У_{сзп}$)	$У_{сзп} = \Phi ЗП / (12 \times ЧП),$ где $ЧП$ – численность персонала	Позволяет определить средний уровень заработной платы одного работника в организации
Затраты на финансирование социальных программ	-	В данную группу затрат включаются социальное и пенсионное страхование, а также дополнительное медицинское страхование и иные гарантии и льготы, предоставляемые работодателями
Затраты на корпоративные мероприятия	-	Не всегда есть в организации данная статья расходов, но если есть и в динамике она растет, значит организация нацелена на обеспечение спортивно-культурным досугом своих работников

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Формула расчета	Пояснение
Объем реализации на одного работника (V_p)	$V_p = V / ЧП$	Характеризует эффективность управленческой деятельности организации – сколько реализованной продукции приносит каждый сотрудник
Прибыль до уплаты налогов на одного работника (Π_p)	$\Pi_p = \Pi / ЧП$	Характеризует эффективность деятельности организации – сколько прибыли приносит каждый сотрудник
Производительность труда ($ПТ$)	$ПТ = ОП / ЧП$, где ОП – объем производства	Характеризует эффективность производственной деятельности – сколько объема производства приходится на одного работающего
Соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда (K_o)	$K_o = (ПТ_1 / ПТ_0) / (У_{сзн1} / У_{сзн0})$, где $ПТ_1$ и $ПТ_0$ – производительность труда в отчетном и базисном периодах; $У_{сзн1}$ и $У_{сзн0}$ – уровень средней заработной платы в отчетном и базисном периодах	Превышение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы свидетельствует о расширенном производственном процессе

Оценка социальной эффективности использования человеческих ресурсов призвана оценивать социальные последствия управленческой деятельности в таких областях как формирование, использование и развитие персонала [32]. Для оценки такой эффективности используются следующие группы показателей:

- показатели, отражающие качество персонала;
- показатели, характеризующие эффективность деятельности службы персонала как одного из подразделений организации [5, с. 127].

В таблице 2 представлен расчет показателей социальной эффективности использования человеческих ресурсов. Среди показателей социальной эффективности стоит выделить структуру персонала, определение доли управленческого персонала, соотношение производственного и непроизводственного персонала, показатели движения персонала в организации [13].

Таблица 2 – Социальные показатели эффективности использования человеческих ресурсов организации

Наименование показателя	Формула расчета	Пояснение
Структура персонала по категориям	-	Как правило, структура персонала по категориям подразделяется на руководство, специалистов и служащих, рабочих и прочий персонал. Наибольший удельный вес в данной структуре в зависимости от специфики работы занимают специалисты и рабочие
Доля управленческого персонала ($У_{дуп}$)	$У_{дуп} = УП / ЧП \times 100\%$, где УП – управленческий персонал	Определяет удельный вес управленческого персонала в общей численности работников
Число производственных работников на одного непроизводственного сотрудника (K_o)	$K_o = ЧПР / ЧНР$, где ЧПР – число производственных работников; ЧНР – число непроизводственных работников	
Коэффициент текучести персонала ($K_{тк}$)	$K_{тк} = ЧП_{у} / ЧП$, где $ЧП_{у}$ – количество работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	Показатель текучести кадров отражает созданных в организации условий для наиболее эффективного использования и развития трудового потенциала
Индекс постоянства кадров ($I_{пк}$)	$I_{пк} = ЧП_{раб} / ЧП$, где $ЧП_{раб}$ – количество работников, проработавших постоянно более 1 года	Характеризует уровень работающих в организации постоянно
Коэффициент внутренней мобильности	$K_m = Р_{см} / ЧП \times 100\%$, где $Р_{см}$ – число работников, сменивших должность за отчетный период	Показывает долю тех работников, которые сменили внутри организации должность

Подводя итоги первой главы бакалаврской работы важно отметить, что обеспечение человеческими ресурсами является неотъемлемой частью современной организации, то насколько она грамотно будет использовать всевозможные способы и инструменты для воздействия на персонал, стимулирования их к труду и получения высокого результата, будет зависеть и общие итоги деятельности организации, позволяющие охарактеризовать организацию как успешную, конкурентоспособную, с высоким уровнем

инвестиционной привлекательности. Поэтому необходимо принять во внимание, что оценка эффективности обеспечения человеческими ресурсами в организациях нужна на постоянной основе, так как без мониторинга и контроля мероприятий по воздействию на персонал невозможно добиться развития организации в целом.

2 Анализ обеспечения организации АО «РТК» человеческими ресурсами

2.1 Краткая характеристика организации

Акционерное общество «Русская телефонная компания» (АО «РТК») является непубличным акционерным обществом.

Юридический адрес компании: г. Москва, ул. Воронцовская, д. 5 стр. 2.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах.

Дополнительные виды деятельности:

- строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения;
- строительство междугородних линий электропередачи и связи;
- строительство местных линий электропередачи и связи;
- торговля оптовая бытовыми электротоварами.

Основным документом, определяющим принципы деятельности предприятия, является Устав предприятия.

АО «РТК» учитывает результаты своей финансово-хозяйственной деятельности, ведет бухгалтерский, налоговый, статистический и иные обязательные виды учета, а также составляет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, а также учетной и налоговой политикой.

Источниками информации для проведения финансово-хозяйственного анализа деятельности предприятия являются: бухгалтерский баланс; отчет о финансовых результатах; приложения к бухгалтерскому балансу.

В таблице 3 представлен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и проанализированы основные показатели его деятельности.

Таблица 3 – Анализ основных показателей финансово – хозяйственной деятельности АО «РТК»

Показатели	Период			Абс. откл. 2020г.к 2018г	Отн. откл. 2020г. к 2018г
	2019	2018	2020		
Выручка, тыс. руб.	230750, 98	222734,74	235584,44	12 849,70	5,77
Себестоимость, тыс. руб.	203639,78	194898,03	201566,15	6 668,12	3,42
Прибыль от продаж, тыс. руб.	27111,10	27836,71	34018,29	6 181,58	22,21
Кредиты и займы, тыс. руб.	318081,51	327137, 87	305085,42	-22052,45	-6,74
Прочие доходы, тыс. руб.	19 479, 94	13721, 01	23646, 86	9925,85	72,34
Прочие расходы, тыс. руб.	22393, 86	23207, 92	28981,15	5773,23	24,88
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	15970, 16	5878, 69	21037,92	15159,23	257,87
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	13012, 31	3071, 08	16414, 11	13343,03	434,47
Налог на прибыль, тыс. руб.	1144, 36	885,85	3042,59	2156,74	243,47
Собственный капитал, тыс. руб.	135006,29	128911,50	138920,39	10008,89	7,76
Рентабельность собственного капитала, %	10,00	2,00	12,00	10	500,00
Рентабельность продаж, %	11,70	12,50	14,40	1,9	-
Численность персонала, чел.	2650	2421	2441	-209	-92,11

Проанализировав основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, можно отметить, что многие показатели увеличились. Выручка от продаж в 2020 году увеличилась на 5,77%, а также не значительно увеличилась себестоимость, так в 2020 году показатель себестоимости на 3,42% больше, чем в 2018 году.

Значительно в 2020 году выросла чистая прибыль и составила 16414,11 тыс. руб. или 434,47% по отношению к 2018 году. Увеличение чистой

прибыли говорит о росте продаж, грамотном распределении ресурсов, что видно по росту себестоимости и выручки от продаж. Об эффективной деятельности компании также говорит рост прибыли до налогообложения на 257,87% в 2020 году по отношению к 2018 году, а также рост налога на прибыль в 2020 году на 243,47% по отношению к 2018 году.

Ежегодно идет увеличение собственного капитала, за анализируемый период он увеличился на 7,76%. Рентабельность собственного капитала характеризует отдачу с каждого рубля, вложенного в собственный капитал. Рентабельность собственного капитала организации в 2020 году увеличилась на 6% по отношению к 2018 году, то есть на каждый 1 рубль, вложенный в собственный капитал, получено 0,6 рублей чистой прибыли. Оптимальным является значение равное 1. Низкий показатель означает, что у предприятия темпы роста затрат не опережают темпы роста выручки [26].

Далее в таблице 4 проведен анализ состава персонала АО «РТК» за 2018 – 2020 годы.

Таблица 4 – Динамика состава персонала АО «РТК» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	Период			Абс. откл. 2020г.к 2018г.	Отн. откл. 2020г.к 2019г.
	2018	2019	2020		
Среднесписочная численность, всего	2650	2421	2441	-209	-92,11
Руководители	204	188	188	-16	-95,12
Специалисты	612	563	704	92	115,03
Производственный персонал	1070	938	939	-131	-87,66
Вспомогательные работники	764	732	610	-154	-79,84

Согласно таблице 4, общая численность персонала предприятия в 2020 году по сравнению в 2018 годом снизилась на 209 человек. Таким образом, в 2020 году на предприятии числился 2441 человек. Эта отрицательная динамика наблюдается за счет сокращения производственного персонала на 131 чел., вспомогательных рабочих на 154 чел., также руководителей на 16 чел. В структуре персонала преобладают рабочие, на долю которых

приходится свыше 63% всей численности персонала.

Далее необходимо проанализировать качественный состав персонала: по образованию, стажу работы, уровню квалификации и т.д. Данные анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ персонала организации по возрасту

Возраст	Численность, чел.			Абс. откл. 2020г.к 2018г.	Отн. откл. 2020г.к 2018г.
	2018	2019	2020		
18-22 года	306	328	376	70	122,88
23- 35 лет	1223	1079	1174	-49	-95,99
36-60 лет	815	851	763	-52	-93,62
Старше 60 лет	306	182	129	-177	-42,16
Всего	2650	2421	2441	-209	-92,11

По данным таблицы 5 можно отметить, что «за анализируемый период наблюдается увеличение персонала в возрасте от 18 до 22 лет. Кроме того, наблюдается уменьшение численности работников в возрасте от 23 до 35 лет на 49 чел., от 36 до 60 лет – на 52 чел. Значительно снизилась количество работников в возрасте от 60 лет и старше на 177 человек, это связано с программой молодой специалист, активно набирающая обороты в компании.

В целом структура персонала исследуемого предприятия по возрастному признаку стабильна. Это положительный показатель, так как заметное нарушение в возрастной структуре персонала может негативно повлиять на психосоциологический климат в коллективе предприятия» [10].

Анализ персонала АО «РТК» по стажу работы приведен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ персонала АО «РТК» по стажу работы

Стаж работы	Численность, чел.			Абс. откл. 2020г.к 2018г.	Отн. откл. 2020г.к 2018г.
	2018	2019	2020		
От 0 до 1 года	306	328	376	70	122,88
От 1 года до 3 лет	306	282	329	23	107,52
От 3 лет до 7 лет	510	610	657	147	128,82
От 7 лет до 10 лет	561	328	235	-326	-41,89
От 10 лет до 15 лет	357	235	235	-122	-65,83
Более 15 лет	612	657	610	-2	-99,67
Всего	2650	2421	2441	-209	-92,11

Из приведенных данных можно выделить тенденцию к увеличению численности персонала со стажем работы в данной организации от 3-7 лет в 2020 году и к снижению численности персонала со стажем работы от 7-10 лет в 2020 году.

Анализ персонала организации по уровню образования представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ персонала организации по уровню образования

Образование	Численность, чел.			Абс. откл. 2020г.к 2018г.	Отн. откл. 2020г.к 2018г.
	2018	2019	2020		
Высшее профессиональное	305	329	376	71	123,28
Незаконченное высшее профессиональное	50	46	46	4	92,00
Среднее профессиональное	1328	1266	1362	34	102,56
Любое образование, но не по профилю	967	798	657	-310	-67,94
Всего	2650	2421	2441	-209	-92,11

Исходя из данных таблицы 7, можно отметить, что наибольшая численность персонала приходится на персонал со средним профессиональным образованием. Наметила тенденция к росту численности работников с высшим профессиональным образованием до 123,28% в 2020 году по отношению к 2018 году. Это положительная тенденция, сказывается на общем квалификационном уровне персонала.

Таким образом, анализ трудовых ресурсов АО «РТК» выявил следующее:

- среднесписочная численность работников предприятия снизилась в 2020 году по отношению к 2018 году на 209 чел.;
- численность персонала исследуемого предприятия по возрастному признаку стабильна. В организации действует программа молодой специалист;
- выявлена тенденция к увеличению доли персонала со стажем работы в данной организации от 3 до 7 лет в 2020 году и к снижению доли персонала со стажем работы от 10-15 лет в 2020 году.

2.2 Анализ обеспечения организации человеческими ресурсами

Главная цель планирования обеспеченности организации человеческими ресурсами – это «обеспечить предприятие необходимой рабочей силой при минимальных издержках. При планировании определяется когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной организации. При этом можно говорить о стратегическом (долгосрочном) планировании и о тактическом (ситуационном).

В АО «РТК» используют следующие этапы планирования обеспеченности человеческими ресурсами:

- оценку наличных резервов, их количества и структуры;
- оценку будущих потребностей; отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров, выявление потребности в рабочей силе с указанием количественных и качественных показателей;
- разработку программы будущих потребностей» [15].

«Первый этап заключается: в анализе использования трудовых ресурсов организации; уточнение задач по отдельным группам

исполнителей; формирование адекватных квалификационных требований; выявление резервов продуктивности труда на каждом конкретном участке работы.

Второй этап — это определение потребности в персонале на плановый период. Исходными данными для определения необходимой численности, их профессионального и квалификационного состава являются: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ.

Третий этап несет в себе планирование разработки кадровых мероприятий, направленных на реализацию кадровых целей, задач, кадровой стратегии, кадровых планов» [16].

В таблице 8 представлены данные о плановой и фактической численности работников АО «РТК».

Таблица 8 – Плановая и фактическая численность работников АО «РТК»

Показатели	2018	2019	2020	Изменение (2020/2018)
Плановая численность, чел.	2650	2458	2458	-192
Фактическая численность, чел.	2650	2421	2441	-209
Процент обеспеченности, %	100	98,49	99,31	-0,69

Согласно представленным в таблице 8 данным за анализируемый период наблюдается незначительное снижение процента обеспеченности АО «РТК» работниками на 0,69%. При специфической сфере деятельности данной организации трудно найти квалифицированный персонал за низкую заработную плату. Указанная проблема в значительной степени влияет на эффективность кадрового планирования, осуществляемого в АО «РТК».

Процесс отбора и найма персонала в АО «РТК» осуществляется на основании Положения о найме персонала. При приеме персонала в организацию, четко определяются будущие обязанности работника. В противном случае есть риск нанять работника, личные и профессиональные качества которого не совсем или совсем не соответствуют требуемым.

В АО «РТК» присутствует четкий алгоритм выполнения процедуры найма. Однако от собеседования до решения о найме проходит очень длительный срок около трех месяцев по причине:

- жестких требований безопасности и положения об антикоррупционной политике организации, проверка кандидата проходит досконально;
- обязательное прохождение медосмотра, ожидание результатов профпригодности.

В АО «РТК» с каждым годом увеличивается число вакантных мест, что представляет возможность большому числу граждан получить работу. Потребность в необходимом для деятельности компании персонале удовлетворяется с использованием как внешних, так и внутренних источников: рассылкой через корпоративную почту, посредством родственных связей, а также с помощью ярмарок вакансий.

В таблице 9 представлен анализ показателей отбора и найма персонала.

Таблица 9 – Анализ отбора и найма персонала в АО «РТК»

Наименование	Период			Абс. откл. 2020г.к 2018г.	Отн. откл. 2020г.к 2018г.
	2018	2019	2020		
Всего человек пришедших на отбор	52	41	65	13	25,00
Количество человек, не прошедших собеседование, из них:	14	12	17	3	21,43
- не прошли проверку службы безопасности	10	5	14	4	40,00
- несоответствие квалификации работника требованиям к должности	2	3	1	-1	-50,00
- по состоянию здоровья	2	4	2	0	0,00
Итого нанятых сотрудников	38	29	48	10	26,32

Из данных таблицы 9 видно, что за 2018 год отбор не прошли 14 человек из 52 кандидатов, в том числе 10 кандидатов не прошли проверку службы безопасности, у 2 человек не соответствовала квалификация

требованиям к работе и 2 кандидата не прошли по состоянию здоровья. В 2020 году собеседование не прошло 17 человек из 65 кандидатов, что на 21,43% больше, чем в 2018 г.

Из анализа следует, что в АО «РТК» трудоустраивается около 73% от общего числа пришедших на отбор. Это говорит о том, что организация достаточно серьезно относится к отбору новых сотрудников.

В таблице 10 приведены данные для анализа количества принятых работников АО «РТК» по категориям.

Таблица 10 – Количество нанятых работников в АО «РТК» по категориям, чел.

Показатели	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение		
				2019/2018	2020/2019	2020/2018
Руководители	5	2	3	-3	1	-2
Специалисты и служащие	13	9	16	-4	7	3
Рабочие	20	18	29	-2	11	9
Всего	38	29	48	-9	19	10

Согласно данным таблицы 10, общее количество нанятых работников в исследуемой организации выросло с 38 чел. в 2018 г. до 48 чел. в 2020 г. Данный прирост обусловлен ростом количества принятых рабочих (рост с 20 чел. до 29 чел.).

Анализ принятых работников АО «РТК» по гендерному признаку приведен в таблице 11.

По данным за 2018 год количество нанятых мужчин и женщин было с очень высокой разницей. В 2019 и 2020 годах по большей части были наняты мужчины.

Таблица 11 – Анализ принятых сотрудников АО «РТК» по гендерному признаку, чел.

Показатели	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение		
				2019/2018	2020/2019	2020/2018
Мужчины	31	18	26	-13	8	-5
Женщины	7	11	22	4	11	15
Всего	38	29	48	-9	19	10

«Данная организация предпочитает, проводить отбор в основном внутри организации, так как это повышает эффективность и производительность труда работающего персонала. Если предприятие решает прибегнуть к набору извне, в этом случае публикуется объявление в СМИ» [18].

К средствам внешнего набора, которые применяются в АО «РТК», относятся:

- объявление в средствах массовой информации – объявление об имеющихся вакансиях организация размещает на специализированных сайтах поиска работы, а так же на официальном сайте организации;
- поиск кандидатов через ярмарки вакансий;
- поиск кандидатов через центр занятости населения [23].

Анализ источников найма персонала в АО «РТК» представлен таблице 12.

Таблица 12 – Анализ источников найма персонала в АО «РТК»

Наименование источника	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение		
				2019/2018	2020/2019	2020/2018
Внутренние	21	20	28	-1	8	7
Внешние, всего	17	9	20	-8	11	3
В том числе:						

Продолжение таблицы 12

Наименование источника	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение		
				2019/2018	2020/2019	2020/2018
Центр занятости населения	0	0	0	0	0	0
Объявление в СМИ	15	4	12	-11	8	-3
Ярмарка вакансий	2	5	8	3	3	6
Всего	38	29	48	-9	19	10

Как видно из таблицы 12, на протяжении всего периода АО «РТК» использовало в качестве источника для найма персонала как внешние, так и внутренние источники. Наибольшее количество работников организации привлекается с помощью внутренних источников.

«Отбор персонала на данном предприятии состоит из четырех этапов:

- собеседование;
- заявление о приеме на работу
- согласование службой безопасности;
- прохождение медицинского осмотра» [28].

«Собеседование с кандидатом проходит на основании ранее высланного резюме, в котором есть возможность узнать про его образование, опыт работы, составить представление о коммуникативных навыках.

Требования к кандидатам составляются отделом кадров. При формулировании требований используется ориентация на должностные инструкции. На предприятии разработаны должностные инструкции для всех категорий работников» [29].

«Собеседование с кандидатом на вакантную должность проводится на основании интервьюирования в устной форме. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии на предприятии нет.

При положительном решении о приеме кандидата используется трудовой договор, не позднее 3 дней заносится запись в трудовую книжку с учетом действующего Положения о персональных данных» [27].

Проведенный анализ процесса подбора персонала в АО «РТК» выявил

следующие недостатки:

- руководством АО «РТК» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс подбора персонала осуществляется стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале;
- на предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия. Это связано с тем, что в АО «РТК» не занимаются стратегией развития предприятия на долгосрочный период. А ведь процесс подбора персонала включает планирование, подбор, отбор и найм. Кадровое планирование должно осуществляться на основе прогноза относительно потребности предприятия в новых сотрудниках и приемлемых источников ее удовлетворения, исходя из стратегических целей организации и сложившейся ситуации. Источники подбора и методы отбора должны быть прописаны в политике регулирования численности персонала в организации;
- методы отбора протекают на предприятии формально. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии на предприятии нет.

После найма идет этап адаптации персонала. Целью адаптации вновь принятых работников АО «РТК» является сокращение периода ознакомления со спецификой и традициями организации, ее корпоративной культурой и историей, а также требованиями, предъявленными к занимаемой должности.

В основе существующей системы адаптации новых работников в АО «РТК» лежит программа адаптации сотрудников. Главными задачами, которых является:

- информирование новых работников об организации, правилах и нормах корпоративной культуры;
- определение приоритетов профессиональной деятельности и планирование работы на испытательный срок в рамках вхождения в

должность;

- оценка успешности вхождения работника в должность и принятие кадровых решений в отношении работника.

Эффективность управления персоналом по подсистеме адаптации оценена в таблице 13.

Таблица 13 – Эффективность адаптации персонала АО «РТК» за 2018 – 2020гг

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение, %		
				2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Общая численность работников, принятых за указанный период, чел.	38	29	48	76,32	165,52	126,32
Число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников, чел.	36	27	45	75	166,67	125
Доля работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока, %	94,74	107,41	93,75	98,27	100,69	98,96

Согласно представленным в таблице 13 данным, можно отметить следующее. За анализируемый период наблюдается рост доли работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока (прирост в 2020 году по сравнению с 2018 годом на 25%). Данная тенденция отражает повышение эффективности управления персоналом по подсистеме адаптации.

Далее проанализировано движение трудовых ресурсов в АО «РТК» в таблице 14.

По данным таблицы 14, можно отметить следующие основные моменты:

- во-первых, среднесписочная численность снизилась на 7,89% за 2020 по сравнению с 2018 годом;
- во-вторых, количество принятых работников за рассматриваемый период увеличивается на 26,32% (за 2020 г. по отношению к 2018г.).

Также увеличивается и количество выбывших сотрудников на 59,15 % в 2020 году по отношению к 2018 году. Данная динамика приводит к тому, что доля работников, отработавших более 1 года в организации, уменьшилась на 4,35 % в 2020 году по отношению к 2018 году, а менее года выросла на 3,85% в 2020 году по отношению к 2018 году.

Таблица 14 – Движение трудовых ресурсов АО «РТК»

Показатель	Период			Абс. откл. 2020г.к 2018г.	Отн. откл. 2020г.к 2018г.
	2018	2019	2020		
Количество работников на начало отчетного периода	2683	2454	2506	-177	-6,59
Принято работников	38	29	48	10	26,32
Выбыло работников, в т.ч.	71	62	113	42	59,15
На пенсию	21	15	42	21	100,00
По собственному желанию	45	45	69	24	53,33
За нарушение трудовой дисциплины	5	2	2	-3	-60,00
Количество работников на конец отчетного периода	2650	2421	2441	-209	-7,89
Среднесписочная численность	2650	2421	2441	-209	-7,89
Численность работников, отработавших более года	2344	2093	2065	-279	-11,90
Доля численности работников, отработавших более года в среднесписочной численности, %	88,45	86,45	84,60	-3,85	-4,35
Численность работников отработавших менее года	306	328	376	70	22,88
Доля численности работников, отработавших менее года в среднесписочной численности, %	11,55	13,55	15,40	3,85	33,33

Далее рассчитан показатель текучести кадров АО «РТК» исходя из данных, представленных в таблице 14:

$$K_T (2018) = 71 / 2650 * 100\% = 2,68\%;$$

$$K_T (2019) = 62 / 2421 * 100\% = 2,56\%;$$

$$K_T (2020) = 113 / 2441 * 100\% = 4,63\%;$$

Как видно по рассчитанным данным, уровень текучести кадров с 2018 года по 2020 год вырос на 1,95%, что свидетельствует о проблемах в управлении персоналом.

Теперь следует произвести расчет показателей движения кадров АО «РТК»:

Коэффициент оборота (Коб):

$$\text{Коб (2018)} = 71 / 52 = 1,37$$

$$\text{Коб (2019)} = 62/41 = 1,51$$

$$\text{Коб (2020)} = 113 / 65 = 1,74$$

Коэффициент стабильности (Кст):

$$\text{Кст (2018)} = 100 / 2650*38 = 1,43$$

$$\text{Кст (2019)} = 100 / 2421*29 = 1,20$$

$$\text{Кст (2020)} = 100 / 2441*48 = 1,97$$

Индекс стабильности (Ис):

$$\text{Ис (2018)} = 2344 / 38 = 61,68$$

$$\text{Ис (2019)} = 2093 / 29 = 72,17$$

$$\text{Ис (2020)} = 2065 / 48 = 43,02$$

Данные, рассчитанные выше, представлены в виде таблицы 15.

Таблица 15 – Показатели движения кадров АО «РТК»

Показатель	2018	2019	2020	Отклонение 2018-2019		Отклонение 2019-2020	
				Абс.	Отн., %	Абс.	Отн., %
Коэффициент оборота (Коб)	1,37	1,51	1,74	0,14	10,22	0,23	15,23
Коэффициент стабильности (Кст)	1,43	1,20	1,97	-0,23	-16,08	0,77	64,17
Индекс стабильности (Ис)	61,68	72,17	43,02	10,49	17,01	-29,15	-40,39

Коэффициент оборота персонала увеличился на 0,14 в 2019 году и на 0,23 в 2020 году. Однако коэффициент стабильности за рассматриваемый период снизился на 0,27 в 2019 году и увеличился на 0,77 в 2020 году, что говорит о том, что сотрудники, принятые в последние годы, остаются

работать больше года.

Индекс стабильности за 2020 год значительно снизился на 40,39% по отношению к 2019 году. Текучесть кадров, в основном рабочего персонала, отрицательно сказывается на темпах роста производительности труда. Также организация несет большие финансовые потери на подготовку и переподготовку кадров.

Таким образом, по рассчитанным показателям текучести кадров в АО «РТК» выявлена проблема – повышение коэффициента текучести кадров и снижение индекса стабильности. Главной причиной того, что сотрудники покидают АО «РТК», является неудовлетворенность заработной платой.

Оплата труда сотрудникам данной организации формируется в соответствии со статьей 129 Трудового кодекса РФ (далее ТК РФ).

Заработная плата работников АО «РТК» состоит из трех частей – оклада (неизменная часть), индивидуальная надбавка и премия.

Состав и структура фонда заработной платы в АО «РТК» за 2018 – 2020 гг. представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Состав и структура фонда заработной платы АО «РТК» за 2018-2020 гг.

Показатель	2018		2019		2020		Темп прироста, %		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Затраты на оплату труда, в т.ч.	81556,26	100	88177,66	100	93260,85	100	8,12	5,76	14,35
оклад	52090,94	63,87	54122,49	61,38	56287,39	60,35	3,90	4,00	8,06
премия	13022,74	15,97	13530,62	15,34	14071,85	15,09	3,90	4,00	8,06
надбавка	16442,58	20,16	20524,55	23,28	22901,61	24,56	24,83	11,58	39,28

Стоит отметить, что фонд заработной платы в 2020 году увеличился на 14,35% относительно 2018 года. Данное увеличение связано с проведением ежегодной индексацией заработной платы. Величина окладной части с каждым годом увеличивается. В 2020 году относительно 2018 года прирост

составил 8,06%. Премияльная часть остается стабильной за период 2018-2020 гг. составляет 8,06% и меняется ежегодно за счет индексации оклада. В 2020 году также повысилась индивидуальная надбавка на 39,28%, относительно 2018. Можно отметить, что выплата окладов занимает большую часть фонда оплаты труда, что говорит о стабильности компании, как работодателя.

Таким образом, проведенный анализ обеспечения АО «РТК» человеческими ресурсами позволил сделать ряд выводов:

- руководством организации не анализируются причины частой смены кадров, это приводит к тому, что процесс подбора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале;
- на предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия. Это связано с тем, что в АО «РТК» нет стратегии развития на долгосрочный период. А ведь процесс подбора персонала включает планирование, подбор, отбор и найм;
- отбор персонала проходят на предприятии формально. Разработанных программ тестирования, соответствующей конкретной вакансии на предприятии.
- по рассчитанным показателям движения кадров в АО «РТК» выявлена проблема – повышение коэффициента текучести кадров и снижение индекса стабильности. Главной причиной того, что сотрудники покидают АО «РТК», является неудовлетворенность заработной платой.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности обеспечения организации АО «РТК» человеческими ресурсами

3.1 Пути повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

По результатам проведенного анализа обеспечения АО «РТК» человеческими ресурсами был выявлен ряд проблем. Ниже представлены рекомендации по их устранению. В первую очередь, стоит обратить внимание на решение такой проблемы, как снижение коэффициента текучести персонала в связи с неудовлетворенностью заработной платой. В связи с этим предлагается добавить в систему оплаты труда сотрудников АО «РТК» пункт по дополнительному премированию за выслугу лет. Данная мера подразумевает, что раз в год сотрудникам организации будет осуществляться дополнительная выплата на заработные карты в зависимости от количества отработанных лет. Дополнительную выплату предлагается осуществлять в январе месяце, по истечению полного отчетного года.

В таблице 17 представлен размер выплат по количеству отработанных лет в организации.

Таблица 17 – Дополнительное премирование сотрудников АО «РТК» за выслугу лет

Стаж работы в организации, лет	Размер выплаты в % от средней заработной платы за период, предшествующий начислению выплаты
1-3	30
4-7	40
8-10	80
11-15	85
16-20	90
Более 20	100

Так из таблицы 17 видно, что, чем дольше работник будет трудиться в организации, тем выше будет дополнительная выплата, которая в связи с

новогодними праздниками необходима людям. Это станет дополнительным стимулом оставаться работать в организации.

Для поддержания работников к саморазвитию предлагается внедрить систему поощрения работников за различного рода инициативы. Так будут предложены два вида инициатив к реализации:

- первой инициативой сотрудников следует считать предложения с их стороны по улучшению работы организации, по оптимизации затрат, ускорению оборота товаров и т.п.;
- за второй вид инициативы следует считать поступление на курсы повышения квалификации. В данном аспекте подразумевается различные курсы, как краткосрочные, так и долгосрочные, а также непосредственно поступление в высшее учебное заведение с получением звания «магистра» и (или) «бакалавра» по направлениям соответственно связанных с должностными обязанностями работника [33].

В таблице 18 представлен размер поощрения по виду инициатив сотрудников к саморазвитию.

Таблица 18 – Размер поощрений за инициативы сотрудников к саморазвитию в АО «РТК»

Виды инициатив	Размер в % к среднемесячной заработной плате сотрудника
1. Предложения сотрудника по улучшению работы организации	5
2. Предложения сотрудника по оптимизации затрат в организации	5
3. Предложения сотрудника по усовершенствованию кадровой политики в организации	10
4. Поступление сотрудника в высшее учебное заведение	5
5. Прохождение курсов повышения квалификации	5

Установленная система оплаты труда в данной организации позволяет реализовать гибкий подход к регулированию оплаты труда в зависимости от квалификации работника, сложности и интенсивности выполняемых им

работ [20]. Стимулирующие надбавки составляют значимую часть заработной платы. Однако нет четких показателей эффективности деятельности работников, которые могли бы обосновать размер начисленных стимулирующих надбавок [30].

Необходимо в АО «РТК» ввести четко определяющие трудовые отношения между работником и работодателем, основанные на:

- наличие у организации задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных руководством;
- системе оценки эффективности деятельности работников организации (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке;
- системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденной работодателем в установленном порядке;
- системе нормирования труда работников организации, утвержденной работодателем;
- подробной конкретизации с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда.

Система эффективной оплаты труда для АО «РТК» – это новый тип трудовых отношений, который должен строиться на оценке эффективности работы каждого сотрудника, основанной на целевых показателях эффективности работы сотрудников. Повышение оплаты труда стоит в прямой зависимости от повышения качества труда работников. При этом размер оплаты труда работников определяется не только исходя из их пребывания на рабочем месте, но и из эффективности их работы.

Эффективная система оплаты труда имеет три основных составляющих:

- «заработная плата должна стимулировать сотрудника к работе;
- размер заработной платы должен быть соизмерим с пользой,

которую приносит сотрудник предприятию и измеряться в соответствии тому насколько полезен был труд сотрудника в каждом оплачиваемом отрезке времени;

- фонд оплаты труда должен носить преимущественно денежный характер, что не исключает возможность премирования в натуральной форме» [31].

Для перехода на эффективную оплату труда для АО «РТК» был составлен следующий план мероприятий:

- создание комиссии, которая будет заниматься оценкой эффективности трудовой деятельности сотрудников АО «РТК»;
- формулировка базовых и дополнительных показателей эффективности труда работников;
- создание системы оценки и мониторинга достижения базовых и дополнительных показателей;
- проведение общего собрания с целью разъяснения трудовому коллективу вопросов, связанных с переходом на эффективную систему оплаты труда;
- проведение анализа действующих трудовых договоров с работниками, на предмет их соответствия нормам действующего трудового законодательства;
- разработка показателей эффективности для каждой должности в соответствии с установленным штатным расписанием;
- внесение изменений в положение по оплате труда и стимулирующих выплат с учетом разработанных показателей;
- разработка индивидуальных должностных инструкций и трудовых договоров в соответствии с ними с конкретизацией условий оплаты труда работника и его трудовых функций;
- уведомление персонала о переходе на эффективную оплату труда и ознакомление с трудовыми функциями;
- перевод работников на эффективную оплату труда.

Таким образом, предлагаемые мероприятия в целом направлены на достижение главной цели – снижение текучести кадров. Однако эти же самые мероприятия могут положительно сказаться и на двух других немаловажных показателях, а именно на уровне лояльности персонала к организации и росте производительности труда, что в свою очередь позитивно повлияет и на общие финансово-хозяйственные показатели деятельности организации.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценки эффективности мероприятий рассчитана новая заработная плата руководителя подразделения, технического директора, специалиста и рабочего персонала после введения новых показателей [34].

В таблице 19 рассчитан коэффициент по оценочному листу по результатам работы за 4 квартал 2020 года по руководителю подразделения.

Таблица 19 – Оценочный лист по результатам работы за 4 квартал 2020 года руководителя подразделения АО «РТК»

Показатель	Максимальный балл	Индикатор	Итоговый балл по решению директора
1.Своевременное выполнение основных задач	10	Отсутствие замечаний	10
2. Выполнение плана основных мероприятий по итогам прошедшего периода	10	Имеются замечания в акте проверок запланированных мероприятий	7
3. Контроль над исполнением плановых показателей.	10	Не соблюдены сроки сдачи	7
4. Соблюдение трудовой, исполнительской дисциплины	10	Отсутствие обоснованных претензий со стороны директора	10
ИТОГО	40		34

Персональный повышающий коэффициент за высшее специальное образование предлагается сделать выше, чем до разработки новой системы оплаты труда. Коэффициент будет составлять 45% от окладной части. За

высшее образование не по профилю – остается прежним. Это сделано с целью повышения квалификации работников и стремлению к получению высшего профильного образования.

Далее проведена оценка внедрения эффективной системы оплаты труда.

Для этого рассчитана новая заработная плата руководителя подразделения после введения показателей. Новая заработная плата данного работника состоит из:

- оклад: 22500 рублей;
- премия 25%: 5625 рублей;
- индивидуальная надбавка 10%: 2250 рублей;
- повышающий коэффициент к окладу за выслугу лет 30%: $22500 * 30\% = 6750$ рублей;
- стимулирующая надбавка за интенсивность и высокие результаты работы (по итогам листа оценивания) 34%: $22500 * 34\% = 7650$ рублей;
- персональный повышающий коэффициент (высшее профессиональное) 45%: $22500 * 45\% = 10125$ рублей;
- районный коэффициент 15%: $(22500 + 5625 + 2250 + 6750 + 7650 + 10125) * 15\% = 8235$ рублей.

Итого заработная плата руководителя подразделения:

$22500 + 5625 + 2250 + 6750 + 7650 + 10125 + 8235 = 63135$ рубля.

Далее посчитан коэффициент по оценочному листу по результатам работы за 4 квартал 2020 года по специалисту (таблица 20).

Таблица 20 – Оценочный лист по результатам работы 4 квартал 2020 года специалиста АО «РТК»

Показатель	Максимальный балл	Результат (что сделано)	Итоговый балл по решению директора
1.1. личное соблюдение трудовой дисциплины и надлежащее исполнение трудовых обязанностей	10	Жалоб нет	10
1.2. активность и инициативность при выполнении функциональных обязанностей	5		5
1.3. высокое качество выполненных работ	10	Имеются нарекания к качеству выполняемых работ	6
1.4. высокий уровень ведения и содержания документации	5	Журнал посещения ведется, записи вносятся своевременно.	3
1.5. своевременное и качественное предоставление отчетности (если это входит в функциональные обязанности)	5	Отчеты сдаются с опозданием	3
1.6. соблюдение деловой этики при общении с другими сотрудниками	5		5
ИТОГО	40		32

Рассчитаем новую заработную плату специалиста после введения стимулирующей надбавки за интенсивность и высокие результаты работы.

Новая заработная плата специалиста состоит из:

- оклад: 15150 рублей;
- премия 25%: 3787,50 рублей;
- индивидуальная надбавка: 1515,00 рублей;
- повышающий коэффициент к окладу за выслугу лет 30%: $15150 * 30\% = 4545,00$ рублей;
- стимулирующая надбавка за интенсивность и высокие результаты работы (по итогам листа оценивания) 32%: $15150 * 32\% = 4848$

рублей;

- районный коэффициент 15%: $(15150+3787,50+1515+4545+4848) * 15\%=4476,30$ рублей;

Итого заработная плата специалиста =
 $15150+3787,50+1515+4545+4848+4476,30=34321,80$ рублей.

В таблице 21 рассчитан коэффициент технического директора по оценочному листу.

Таблица 21 – Оценочный лист по результатам работы за 4 квартал 2020 года технического директора АО «РТК»

Показатель	Максимальный балл	Результат (что сделано)	Итоговый балл по решению директора
1.Соответствие деятельности организации законодательству, нормативным актам	2	замечаний нет	2
2. Выполнение условий для осуществления трудового процесса	8	освоение лимита, выделенного на год; бесперебойная работа; работа осуществляется в плановом режиме	6
3. Кадровое обеспечение организации	5	ведется плановая работа по аттестации на соответствие занимаемой должности специалистов; проведено более 40 обучений разных направлений; не все вакансии закрыты	4
4.Эффективность реализации программы	5	Все ремонтные программные мероприятия выполнены	5

Продолжение таблицы 21

Показатель	Максимальный балл	Результат (что сделано)	Итоговый балл по решению директора
5.Эффективность управленческой деятельности	5	исполнительская дисциплина своевременна (1,5 балла); своевременность работы на высоком уровне (0,5 баллов) самостоятельность в решении хозяйственных вопросов (1 балл); соблюдение выплат по штатному расписанию (1 баллов); эффективность расходования выделенного лимита (1 балл).	5
ИТОГО:	25		22

Далее рассчитана новая заработная плата после внедрения стимулирующей надбавки по итогам работы за предыдущий квартал по показателям эффективности деятельности организации:

- оклад 65800 рублей;
- стимулирующая надбавка 22% от оклада: $65800 * 22\% = 14476$ рублей;
- районный коэффициент 15%: $(65800 + 14476) * 15\% = 12041,40$ рублей.

Новая заработная плата технического директора:

$65800 + 14476 + 12041,40 = 92317,40$ рублей.

Далее рассчитана новая заработная плата производственного персонала:

- оклад: 10200 рублей;
- премия 25%: 2550 рублей;
- индивидуальная надбавка 10%: 1020 рублей.
- повышающий коэффициент к окладу за выслугу лет 40%: $10200 * 40\% = 4080$ рублей;

- стимулирующая надбавка за интенсивность и высокие результаты работы (по итогам листа оценивания) $35\%:10200 * 35\% = 3570$ рублей;
- районный коэффициент 15%: $(10200+2550+1020+4080+3570) * 15\% = 3213$ рублей.

Итого:

Заработная плата производственного персонала:
 $10200+2550+1020+4080+3570+3213 = 24633$ рубля.

Посчитаем коэффициент по оценочному листу по результатам работы за 4 квартала 2020 года по производственному персоналу (таблица 22).

Таблица 22 – Оценочный лист по результатам работы за 4 квартал 2020 года производственного персонала АО «РТК»

Показатель	Максимальный балл	Индикатор	Итоговый балл по решению руководителя
1.Своевременное прохождение обучающих курсов повышения квалификации	10	Отсутствие замечаний	10
2. Соблюдение стабильной и бесперебойной работы оборудования	10	Принципиальны хзамечаний нет	8
3. Своевременное подача показаний прибора учета	10	Не соблюдены сроки сдачи показаний	7
4. Соблюдение трудовой, исполнительской дисциплины	10	Отсутствие обоснованных претензий со стороны руководителя учреждения	10
ИТОГО	40		35

Далее подведены итоги введения эффективной оплаты труда для технического директора, руководителя подразделения, специалиста и производственного персонала АО «РТК» (таблицы 23 и 24).

Таблица 23 – Заработная плата работников АО «РТК» по категориям (до внедрения эффективной оплаты труда)

Работник	Оклад, руб.	Выплаты стимулирующего характера, руб.	Выплаты, премий, индивидуальных надбавок	Районный коэффициент, руб.	Итого, руб.
Технический директор	65800,00	-	-	12041,40	77841,40
Руководитель	22500,00	-	7875,00	8235,00	38610,00
Специалист	15150,00	-	5302,50	4476,30	24928,80
Производственный персонал	10200,00	-	3270,00	3213,00	16683,00

Введение дополнительной стимулирующей выплаты, которая «нацелена» на результат стимулирует работника на качественное выполнение своих обязанностей, вырабатывает у работника побудительные мотивы для достижения высокой производительности труда.

Таблица 24 – Заработная плата работников АО «РТК» по категориям (после внедрения эффективной оплаты труда)

Работник	Оклад, руб.	Выплаты стимулирующего характера, руб.	Выплаты, премий, индивидуальных надбавок.	Районный коэффициент, руб.	Итого, руб.
Технический директор	65800,00	14476,00	-	12041,40	92317,40
Руководитель	22500,00	24525,00	7875,00	8235,00	63135,00
Специалист	15150,00	9393,00	5302,50	4476,30	34321,80
Производственный персонал	10200,00	7650,00	3270,00	3213,00	24333,00

Наглядно из двух таблиц видно, что после введения стимулирующих выплат заработная плата работников увеличилась.

Прогноз обеспечения АО «РТК» человеческими ресурсами после внедрения мероприятий представлен в таблице 25.

Таблица 25 – План обеспечения АО «РТК» человеческими ресурсами на 2021-2022 гг. в сравнении с фактическим 2020 г.

Показатель	2020 (факт)	2021 (план)	2022 (план)	Отклонение 2021/2020		Отклонение 2022/2020	
				Абс.	Отн., %	Абс.	Отн., %
Количество работников на начало отчетного периода	2458	2460	2470	2	100,08	12	100,49
Принято работников	65	63	61	-2	-96,92	-4	-93,85
Выбыло работников	113	98	80	-15	-86,73	-33	-70,79
Количество работников на конец отчетного периода	2441	2450	2450	9	100,37	9	100,37
Среднесписочная численность	2441	2450	2450	9	100,37	9	100,37
Численность работников отработавших более года	2065	2156	2160	91	104,41	95	104,60
Доля численности работников, отработавших более года в среднесписочной численности, %	84,60	88,00	88,16	3,4	-	3,56	-
Доля численности работников, отработавших менее года в среднесписочной численности, %	15,40	12,00	11,84	-3,4	-	-3,56	-
Коэффициент текучести кадров, %	4,63	4,00	3,27	-0,63	86,39	-0,73	81,75

По данным таблицы 25 видно, что в плановых периодах среднесписочная численность персонала не должна сильно отличаться. При этом численность работников, отработавших более одного года в организации, должна быть повышена на 104,60% в плановом 2022 году по сравнению с 2020 годом, а вот численность персонала, отработавшая менее

одного года, должна будет иметь отрицательную динамику.

Количество принятых и уволенных сотрудников в плановых периодах в целом должно будет сократиться на 93,85% и на 70,79% соответственно.

Изменение данных показателей положительно должно сказаться в целом на организации и уровне текучести кадров. В результате внедрения данных мероприятий текучесть кадров в организации снизится на 0,63% в 2021 году и на 0,73% в 2022 году.

В результате снижения коэффициента текучести кадров снизятся и затраты предприятия на прием и адаптацию новых сотрудников. На основе метода экспертных оценок было рассчитано, что себестоимость предприятия снизится на 4%. В результате экономический эффект будет равен:

$$\text{Эф} = 201566,15 - 4\% = 8062,64 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, выручка предприятия увеличится на 8062,64 тыс. руб. за счет высвобождения средств из себестоимости.

Таким образом, введение стимулирующей выплаты на основании листа самооценки указывает на уровень профессионализма работника, дает возможность работнику максимально использовать свои профессиональные качества, а при добросовестном выполнении своих обязанностей получать максимальные проценты стимулирования. Также важным моментом является периодический пересмотр показателей оценки для определения стимулирующей выплаты за интенсивность и высокие результаты работы, это дает возможность дополнительного стимулирования работника для достижения максимально возможного творческого подхода к своей работе.

Итак, данные рекомендации помогут АО «РТК» повысить уровень лояльности и удовлетворенности трудом у сотрудников. Это долгий и сложный процесс, который требует тщательного пересмотра корпоративной политики компании, ее основных ценностей, отношения к сотрудникам и т. д.

Заключение

В данной бакалаврской работе разработаны рекомендации, направленные на повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере АО «РТК»).

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты обеспечения организации человеческими ресурсами. По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- обеспечение человеческими ресурсами представляет систему принципов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленную на совершенствование кадрового потенциала и эффективное его использование;
- оценка эффективности обеспечения человеческими ресурсами в организациях нужна на постоянной основе, так как без мониторинга и контроля мероприятий по воздействию на персонал невозможно добиться развития организации в целом.

Во втором разделе анализируется обеспечение человеческими ресурсами АО «РТК».

Основным видом деятельности организации является торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах.

Анализ трудовых показателей АО «РТК» выявил следующее:

- среднесписочная численность работников предприятия снизилась в 2020 году по отношению к 2018 году на 209 чел.;
- в целом структура персонала исследуемого предприятия по возрастному признаку стабильна;
- выявлена тенденция к увеличению доли персонала со стажем работы в данной организации от 3-7 лет в 2020 году и к снижению персонала со стажем работы от 7-10 лет в 2020 году;
- наибольший удельный вес в структуре персонала имеют работники

со средним профессиональным образованием. Наметилась тенденция к росту доли работников с высшим профессиональным образованием. Это положительная тенденция, сказывается на общем квалификационном уровне персонала.

Существующая система планирования потребности в персонале организации имеет следующие недостатки:

- руководством АО «РТК» не анализируются причины частой смены кадров, это приводит к тому, что процесс подбора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале;
- на предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия;
- по рассчитанным показателям движения кадров в АО «РТК» выявлена проблема – повышение коэффициента текучести кадров и снижение индекса стабильности. Главной причиной того, что сотрудники покидают АО «РТК», является неудовлетворенность заработной платой.

На основании выявленных проблем в АО «РТК» предложены мероприятия, направленные на снижение текучести кадров.

Под эффективной оплатой труда понимаются трудовые отношения между работодателем и работниками, основанные на:

- наличии у организации задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных руководством;
- системе оценки эффективности деятельности работников организации (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке;
- системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного

- труда, утвержденной работодателем в установленном порядке;
- системе нормирования труда работников, утвержденной работодателем;
 - подробной конкретизации с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда.

Введение стимулирующей выплаты на основании листа самооценки указывает на уровень профессионализма работника, дает возможность работнику максимально использовать свои профессиональные качества, а при добросовестном выполнении своих обязанностей получать максимальные проценты стимулирования. Реализация предложенных мероприятий в АО «РТК» позволит снизить уровень текучести кадров.

В результате снижения коэффициента текучести кадров на 0,64% снизятся и затраты предприятия на прием и адаптацию новых сотрудников. На основе метода экспертных оценок было рассчитано, что себестоимость предприятия снизится на 4%. В результате экономический эффект будет равен 8062,64 тыс. руб.

Список используемых источников

1. Андруник, А.П., Суглобов, А.Е., Руденко, М.Н. Кадровая безопасность. Инновационные технологии управления персоналом [Текст]: Учебное пособие /А.П. Андруник, А.Е. Суглобов, М.Н. Руденко. — М.: Дашков и Ко. 2020.- 508 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Текст] / Н.И. Архипова- М.: Проспект, 2017. - 224 с.
3. Банникова, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2018. – 151 с.
4. Башанкаев, Б. Н., Морозов, П. Е., Рустамов, Б. Е. Актуальные проблемы правового регулирования управления медицинским персоналом и пути их решения в современных условиях: Учебное пособие / Б.Н. Башанкаев, П.Е. Морозов, Б.Е. Рустамов. – М.: Проспект. 2020. - 160 с.
5. Беликов, Д.С., Журавлева, Т.А. Управление маркетингом персонала в практике управления мотивацией персонала // Теория и практика современной науки. – Саратов: ИУиСЭР. – 2018. – №1(31). – С. 127-131
6. Васева, О.Х. Роль отбора и подбора кадров в системе управления персоналом / О.Х. Васева // В сборнике: Наука и инновации в современных условиях сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. – 2017. – С. 96-99.
7. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. - 2019. - № 11. - С. 50-53.
8. Горленко, О. А., Ерохин, Д. В., Можаяева, Т. П. Управление персоналом : Учебник для академического бакалавриата/ О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. — М.: Юрайт. 2019. 250 с.
9. Дьяконова О. С., Горюнова Е. М. Организация внутрифирменного контроля расчётов по оплате труда // Экономика, предпринимательство, право. – 2017. – №1. – С. 65-67.

10. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Управление персоналом" / А. П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 352 с.
11. Жижилина В. А. Учет расчетов с персоналом по оплате труда // Территория науки. – 2017. – №5. – С. 174-182.
12. Зарубина, Е.В. Система управления персоналом и ее роль в управлении организацией [Текст] / Е.В. Зарубина // Актуальные вопросы современной науки. - 2020. - № 2 (26). - С. 60-64.
13. Исаева, О. М., Припорова, Е. А. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М.: Юрайт. 2019. - 168 с.
14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 304 с.
15. Конова, И.В. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях / И.В. Конова, И.Г. Шадская // Новое поколение. 2017. № 14-2 (4). С. 249-254.
16. Литвинюк А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с.
17. Мельник М.В., Бердников В.В. Финансовый анализ: система показателей и методика проведения. – М.: "Экономистъ", 2018. – 159 с.
18. Москвитина, Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие [Текст] / Н. В. Москвитина. – Иркутск: Иркут. гос. ун-т, 2018. – 101 с
19. Павлова, Ю.В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом [Текст] / Ю.В. Павлова// Актуальные научные исследования в современном мире. - 2020. - № 8-3 (64). - С. 5-11.
20. Пересыпкина Н. Н., Гриднева И. А. Актуальные вопросы регулирования учета оплаты труда // Инновационная наука. – 2017. – №4. –

С. 155-157.

21. Пинк, Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует? / Дэниель Пинк. – Альпина Паблишер, 2017. – 280 с.

22. Пичугин, В. Г. Психология влияния в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие/ В.Г. Пичугин. – М.: Прометей. 2020. - 144 с.

23. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник и практикум для академического бакалавриата /В.П. Пугачев. – М.: Юрайт. 2019. 402 с.

24. Раицкий К.А. Экономика предприятия – Москва: Информационно- внедренческий центр «Маркетинг», 2017. – 347 с.

25. Романенко Е.В. Роль отбора кадров в управлении персоналом компании / Е.В. Романенко // В сборнике: Государственный муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования сборник научных трудов по материалам 6 региональной научно-практической конференции. – 2017. – С. 342-343.

26. Тронин Ю.Н. Анализ финансовой деятельности предприятия. – М.: "Альфа–Пресс", 2017. – 202 с.

27. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 N 117–ФЗ. – Доступ из справочно – правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

28. Турчихина Г. С., Себекина Т. И., Лысенко А. Н. Совершенствование оплаты труда на предприятиях оборонно-промышленного комплекса на основе грейдирования // Сибирский журнал науки и технологий. – 2017. – №1. – С. 250-256.

29. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]. Учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2019. - 224 с.

30. Чагарова Д. Б. Отдельные аспекты учета расчетов с персоналом по оплате труда в российской и международной практике // Проблемы науки. – 2018. – №5. – С. 77-80.

31. Черепанов, В.В. Государственная служба в современной России [Текст]/ В. В. Черепанов.— Москва:ИНИОН РАН, 2018. – 422 с.
32. Шарапова, Н.В. Digital-технологии подбора персонала [Текст] / Н.В. Шарапова, В.М. Шарапова, Д.М. Швецова // Креативная экономика. – 2018. – N 9. – С. 954-968.
33. Шевченко, М.А. Отбор персонала и порядок приема на работу в системе маркетинга персонала / М.А. Шевченко // В сборнике: Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы Сборник статей VI Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Г.Ю. Гуляева. – 2017. – С. 159-161.
34. Шедий, М.В. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации в вопросах и ответах [Текст]: учебно-методическое пособие / М.В. Шедий // Образование и общество. – 2017. – №3. – 112 с.